

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES DE RELACIONAMENTO NO MERCADO  
DE BENS SIMBÓLICOS DA EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

**IVONALDO VICENTE DA SILVA**

**SÃO PAULO  
2016**

**IVONALDO VICENTE DA SILVA**

**REDES DE RELACIONAMENTO NO MERCADO  
DE BENS SIMBÓLICOS DA EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Área de Concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

**SÃO PAULO**

**2016**

Silva, Ivonaldo Vicente da.

Redes de relacionamento no mercado de bens simbólicos na educação / Ivonaldo Vicente da Silva. - 2016.

159 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de concentração: Estratégia e seus Formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Stakeholder. 2. Redes de relacionamento. 3. Bens simbólicos.  
4. Modelo de saliência I. Bazanini, Roberto (orientador) II. Título.

**IVONALDO VICENTE DA SILVA**

**REDES DE RELACIONAMENTO NO MERCADO  
DE BENS SIMBÓLICOS DA EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Administração da Universi-  
dade Paulista – UNIP, para obtenção do  
título de Mestre em Administração.

**Aprovada em:**

**Banca Examinadora**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Roberto Bazanini**  
**Orientador**  
**Universidade Paulista – UNIP**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. José Celso Contador**  
**Universidade Paulista – UNIP**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Daielly Melina Nassif Mantovani**  
**Faculdade Metropolitanas Unidas – FMU**

## AGRADECIMENTOS

Conquistar um título de mestre requer muito esforço e dedicação, atrelado a isso está a compreensão da família, de todos os envolvidos no ambiente de trabalho, dos amigos das diversas redes sociais entre outros. Gostaria de compartilhar toda a felicidade deste momento primeiramente agradecendo a Deus por toda saúde e energia, pois nada alcançamos sem fé.

Um agradecimento especial à minha esposa Elaine Caprioli Silva que me ajudou em todos os momentos, com apoio, companheirismo e não permitindo que minha fé se abalasse.

Aos meus pais Ivanilda Maria da Conceição Silva e Cícero Vicente da Silva (*in memoriam*), que se dedicaram ao extremo para que eu me tornasse uma pessoa honesta e um profissional dedicado.

Aos meus padrões Sr. José Deuzimar Dantas e Sra. Deusa Maria Dantas por todo incentivo e colaboração.

Ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Bazanini por toda paciência e dedicação, pois sei que questionei muito, cada fase desse trabalho e tenho ciência que dei trabalho.

Ao corpo docente do curso de Mestrado em Administração na figura dos professores doutores Ademir Antonio Ferreira, Arnaldo Luiz Ryngelblum, Celso Augusto Rimoli, Ernesto Michelangelo Giglio, Flávio Romero Macau, João Maurício Gama Boaventura, José Celso Contador, Nadia Wacila Hanania Vianna, Pedro Lucas de Resende Melo e Renato Telles.

Aos funcionários da secretaria do Departamento de Pós-Graduação da UNIP que sempre nos ajudam, procurando sanar dúvidas ou ainda facilitando alguns procedimentos administrativos.

A todos os amigos que conquistei durante o curso, que com certeza estarão sempre presentes.

Um agradecimento especial a minha amiga Saturnina Alves da Silva Martins que me ajudou em vários procedimentos e durante as aulas, inclusive com minha indicação ao Programa de Mestrado.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esse sonho pudesse ser realizado.

*“Uma vida sem desafios não vale a pena ser vivida.”*

*(Sócrates)*

## RESUMO

As organizações do mercado de bens simbólicos têm evoluído consideravelmente nas últimas décadas, seja no segmento da educação, entretenimento, esporte, turismo ou religioso. Essas organizações com objetivo de alcançar resultados positivos e satisfatórios em suas atividades econômicas buscam formas diferenciadas de atuar no mercado. Um exemplo disso está na forma como se relacionam com seus stakeholders, criando, por meio de suas interações, o que pode ser chamado de rede de relacionamento. A forma como cada organização atua na sua rede de relacionamento pode ser crucial para a manutenção de suas atividades econômicas, pois as negociações com base nas questões éticas, de compromisso moral e criação de valor, podem ser diferenciais motivadores para que os *stakeholders* permaneçam atuando na rede. Nesse sentido, o objetivo deste estudo foi investigar e analisar uma rede de relacionamento do mercado de bens simbólicos da educação tendo como objeto de pesquisa um grupo educacional situado na zona leste da cidade de São Paulo. O problema da pesquisa está em identificar quais tipos de contribuições e influências os *stakeholders*, na rede de relacionamento de uma organização de mercado de bens simbólicos da educação, exercem em relação aos atributos que possuem, com base no Modelo de Saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). Por meio de pesquisa descritiva, foram empregadas, como instrumento para a coleta de dados, a entrevista semiestruturada amparada por roteiros (questionários), bem como a técnica de observação não participante. Para a interpretação dos dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo que permitiu extrair categorias que forneceram condições essenciais para analisar o problema e os objetivos da pesquisa. Os resultados da pesquisa indicaram que há uma rede de relacionamento estabelecida, com base nos princípios de cooperação, confiança e compromisso e que os *stakeholders* envolvidos nessa rede procuram cooperar para o alcance do objetivo final da instituição de ensino. Como contribuição desta pesquisa, pode-se observar que uma rede de relacionamento que tenha as ações ou atividades dos seus envolvidos, direcionadas para o bem coletivo e resultado final, tende a ter suas relações fortalecidas pela política do ganha - ganha, observando os princípios de equidade e compromisso moral.

Palavras-Chave: *Stakeholder*. Redes de Relacionamento. Bens Simbólicos. *Salience Model Stakeholders*.

## **ABSTRACT**

Symbolic goods market organizations have evolved considerably in recent decades, whether in the education, entertainment, sport, tourism, or religious segment. These organizations with the objective of achieving positive and satisfactory results in their economic activities seek different ways of acting in the market. An example of this is in how they relate to their stakeholders, creating, through their interactions, what can be called relationship re-relationships. The way each organization operates in its relationship network can be crucial for the maintenance of its economic activities, since negotiations based on ethical issues, moral commitment and value creation can be a key motivator for the stakeholders to remain Acting on the network. In this sense, the objective of this study was to investigate and analyze a network of relationship of the symbolic goods market of education with the object of research an educational group located in the eastern zone of the city of São Paulo. The research problem is to identify which types of contributions and influences the stakeholders, in the network of relationship of a symbolic goods market organization of the education, exert in relation to the attributes that they have, based on Saliency Model by Mitchell, Agle and Wood (1997). Through a descriptive research, a semistructured interview supported by scripts (questionnaires), as well as the non-participant observation technique, were used as an instrument for data collection. For the interpretation of the data was used the technique of content analysis that allowed the extraction of categories that provided essential conditions to analyze the problem and the objectives of the research. The results of the research indicated that there is an established relationship network based on the principles of cooperation, trust and commitment and that the stakeholders involved in this network seek to cooperate in reaching the ultimate goal of the educational institution. As a contribution of this research, it can be observed that a network of relationships that has the actions or activities of its stakeholders, directed towards the collective good and final result tends to have their relations strengthened by the win-win policy, observing the Principles of equity and moral commitment.

**Keywords:** Stakeholder. Relationship networks. Symbolic goods. Saliency Model.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
ECA	Estatuto da Criança e do Adoslecente
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCN	Parâmetro Curricular Nacional
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SRI	Stanford Research Institute

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Pesquisa bibliométrica com palavras chave no título.....	22
Quadro 2 – Pesquisa bibliométrica com palavras chave no resumo.....	23
Quadro 3 – Cronologia dos estudos sobre <i>stakeholder</i> .....	30
Quadro 4 – Classificação dos <i>stakeholders</i> com base <i>Salience Model</i> .....	32
Quadro 5 – Estratégias de influência de Frooman (1999).....	42
Quadro 6 – Terminologias utilizadas em redes sociais.....	57
Quadro 7 – Protocolo de pesquisa.....	66
Quadro 8 – Síntese dos conceitos ou definições utilizadas.....	81
Quadro 9 – Descrição e características dos <i>stakeholders</i> da rede de relacionamento.....	86
Quadro 10 – Controles formais e Informais entre o colégio e os <i>stakeholders</i> .....	90
Quadro 11 – Resultado da classificação dos <i>stakeholders</i> , com base no Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) e na proposta de Phillips (1997).....	91
Quadro 12 – Relação de <i>stakeholders</i> entrevistados (por ordem alfabética)...	93
Quadro 13 – Relação dos <i>stakeholders</i> que podem influenciar a organização (por ordem de importância).....	94
Quadro 14 – Síntese das contribuições e Influências oriundas dos <i>stakeholders</i> da organização (campo de pesquisa).....	95
Quadro 15 – Depoimentos selecionados referentes a entrevista com o mantenedor .....	96
Quadro 16 – Síntese das respostas referentes as entrevistas com o diretor pedagógico e coordenador pedagógico .....	99
Quadro 17 – Síntese das respostas referentes as entrevistas realizadas com os professores.....	102
Quadro 18 – Síntese das respostas referentes as entrevistas realizadas com os funcionários administrativos – (FA).....	104
Quadro 19 – Síntese das respostas referentes as entrevistas realizadas com os pais de alunos.....	106

Quadro 20 – Trechos selecionados da entrevista realizada com o representante do fornecedor de material didático.....	108
Quadro 21 – Trechos selecionados da entrevista realizada com o transportador escolar.....	110
Quadro 22 – Trechos selecionados da entrevista realizada com o supervisor de ensino.....	112
Quadro 23 – Síntese das respostas referentes a entrevista realizada com os representantes da comunidade.....	114
Quadro 24 – Grau de centralidade da rede (por <i>Stakeholder</i> ).....	120
Quadro 25 – Grau de centralidade da rede (todas as relações).....	121
Quadro 26 – Análise da categoria: diálogo permanente com os <i>stakeholders</i>	123
Quadro 27 – Análise da categoria: acompanhamento das atividades administrativas e pedagógicas .....	124
Quadro 28 – Análise da categoria: atualização do material didático e capacitação docente .....	125
Quadro 29 – Análise da categoria: reconhecimento e reputação .....	126

## LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Desenho de pesquisa.....	21
Figura 2 – <i>Managing for stakeholders</i> (Gestão de <i>Stakeholders</i> ).....	30
Figura 3 – Modelo de saliência dos <i>stakeholders</i> .....	33
Figura 4 – Princípios do gerenciamento de <i>stakeholders</i> .....	39
Figura 5 – Estratégia genérica de Freeman (1984) .....	40
Figura 6 – Estratégia genérica de Savage et al. (1991) .....	41
Figura 7 – Estratégias genéricas de Rowley (1997) .....	43
Figura 8 – O conceito tradicional de mercado .....	50
Figura 9 – Gerenciamento de <i>stakeholders</i> e criação de valor .....	52
Figura 10 – Origem da análise das redes sociais .....	55
Figura 11 – Estrutura de redes de Hakansson (1987) .....	60
Figura 12 – Evolução dos conceitos de redes pela perspectiva organizacional	61
Figura 13 – Esquema das fases da análise conteúdo .....	76
Figura 14 – Representação do modelo de Freeman (1984) pelo Ucinet .....	84
Figura 15 – Modelo de Freeman (1984) representado por uma rede de relacionamentos .....	85
Figura 16 – Mapa de relacionamento da rede .....	116
Figura 17 – Mapa de relacionamento da rede (círculo) .....	117
Figura 18 – Mapa de relacionamento da rede (todas as indicações) .....	118
Figura 19 – Mapa de relacionamento da rede (todas as Indicações - formato círculo) .....	119

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Problema de pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Proposições.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Objetivos da pesquisa.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Objetivo geral.....	18
2.3.2 Objetivos específicos.....	18
<b>2.4 Justificativa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Delimitação do campo de pesquisa.....</b>	<b>19</b>
<b>2.6 Desenho da pesquisa.....</b>	<b>20</b>
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Publicações sobre o tema.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Publicações selecionadas sobre a teoria dos <i>stakeholders</i>.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Mercado de bens simbólicos.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 A educação e o ambiente educacional.....</b>	<b>26</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Teoria dos <i>stakeholders</i> .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Gestão de <i>stakeholders</i> .....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 Estratégias genéricas em relação aos <i>stakeholders</i> .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4 Equidade, ética e moral e valor.....</b>	<b>44</b>
4.4.1 Equidade .....	44
4.4.2 Ética e moral .....	46
4.4.3 Valor.....	49
<b>4.5 Teoria de redes .....</b>	<b>54</b>
<b>4.6 Redes de relacionamento .....</b>	<b>62</b>
<b>5 PLANO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 Protocolo de pesquisa .....</b>	<b>66</b>

<b>5.2 Método de pesquisa .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3 Amostra e amostragem .....</b>	<b>71</b>
<b>5.4 Coleta de dados .....</b>	<b>71</b>
<b>5.5 Análise de dados .....</b>	<b>74</b>
<b>5.6 Variáveis do estudo .....</b>	<b>77</b>
<b>5.7 Roteiro de pesquisa.....</b>	<b>82</b>
<b>5.8 Sociograma e o UCINET .....</b>	<b>83</b>
<b>6 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>86</b>
<b>7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>122</b>
<b>8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>128</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>135</b>
9.1 Limitações do estudo .....	136
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>149</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As abordagens empresariais, no que se refere ao modo de atuar no mercado, têm evoluído constantemente com o passar do tempo. Basicamente, em meados da década de 1960 a preocupação das empresas era relativa à maximização dos lucros e geração de valores (rentabilidade) para os acionistas (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

Algumas teorias foram propostas ao longo do tempo para que a empresa pudesse se posicionar no mercado de forma a garantir bons resultados em vendas e em crescimento. No entanto, embora cada teoria propusesse características diferenciadas, o objetivo sempre convergia para o mesmo ponto: a competitividade.

Uma das teorias propostas para observar a competitividade surgiu da tentativa de entender as influências causadas por pessoas envolvidas no ambiente da empresa, seja pelos investidores, acionistas, seja por fornecedores entre outros. Esses estudos deram origem à Teoria dos *Stakeholders*.

O termo *stakeholder* surgiu em 1963 e o tema se desenvolveu nos anos 1980 com os estudos de Freeman (1984) que vieram contribuir com uma perspectiva importante para que a organização pudesse obter melhores resultados na sua forma de atuar, uma vez que evidencia a importância das relações estabelecidas entre indivíduos ou grupos para a conquista de interesses particulares da empresa.

De certo que, observando o proposto por Freeman (1984), qualquer organização, para se manter em atividade, necessita se relacionar direta ou indiretamente com seus clientes, fornecedores, governo, sociedade, entidades sindicais, acionistas etc., definidos como *stakeholders*, não só por Freeman (1984), mas também por vários outros autores que trouxeram importantes contribuições para os estudos dos *stakeholders*, dentre eles Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997), Savage et al. (1991), Frooman (1999), Rowley (1997) e Phillips (1997).

Dentre os autores citados, uma perspectiva muito interessante está na proposta de Rowley (1997) que observa a Teoria dos *Stakeholders* pela ótica da Teoria das Redes Sociais pois, para o autor, as empresas não respondem simplesmente a cada *stakeholder* individualmente, mas sim ao resultado das interações de múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders*.

Nesse sentido, observando o proposto por Rowley (1997) e Freeman (1984), as organizações procuram se relacionar com os seus *stakeholders*, envolvidos direta ou indiretamente com seu ambiente, na tentativa de permanecer no mercado e em atividade.

A sociedade contemporânea pode ser observada como um “sistema” em redes, pois os relacionamentos nas diversas esferas sociais e econômicas acabam por absorver o indivíduo como um ator dependente de todo um sistema já implantado e enraizado. De modo geral, não há como um indivíduo ficar alheio a esse sistema (rede de relacionamento) seja na família, no trabalho, na própria região onde reside, com o estado, com a instituição de ensino, etc.

A mesma observação (sistema em redes) pode ser aplicada às organizações, pois elas necessitam se relacionar e ainda evoluir conforme a sociedade e seu ambiente, corroborando com o pensamento de Castells (2005) no sentido de que a sociedade está, também, organizada em rede.

Independentemente da atividade, as organizações utilizam o ambiente (interno e externo) para desenvolver sua rede de relacionamento, portanto observa-se a necessidade de entender quem são os *stakeholders* que compõem essa rede (ROWLEY, 1997). Para as organizações do segmento da educação o procedimento não é diferente, pois a necessidade de se relacionar não é inerente a um determinado segmento e, sim, a qualquer organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Para Bourdieu (2005), à medida que se estabelecem as relações sociais os indivíduos realizam trocas envolvendo materiais, conceitos, significados e símbolos. Dessa forma, pode-se observar um mercado tão importante e intenso na sociedade envolvendo “bens simbólicos” que, para o autor, é tão importante quanto o mercado de bens materiais.

Um bem simbólico, segundo Bourdieu (2005), pode ser caracterizado quando um objeto artístico, cultural ou educacional, recebe uma atribuição com base em valor mercantil, sendo analisado como uma mercadoria. Nesse sentido, é interessante salientar que as organizações que atuam no mercado de bens simbólicos não estão isentas de observar sua rede de relacionamento, nem mesmo de deixar em segundo plano os *stakeholders* que compõem essa rede.

As organizações atuantes no mercado de bens simbólicos da educação, ao entenderem como sua rede de relacionamento é constituída e se desenvolve, podem criar oportunidades para novos negócios, por isso existe a necessidade de observar primeiramente quem são os *stakeholders*, de que forma atuam e quais são os seus interesses (FREEMAN,1984).

As organizações que não conseguem entender quem são os seus *stakeholders* não terão condições de disponibilizar procedimentos padronizados para o relacionamento e atendimento dos interesses mútuos, com isso terão menor capacidade de gerenciamento (FREEMAN,1984).

Pelo modelo proposto por Mitchel, Agle e Wood (1997), o *Stakeholder Salience*, a organização deve observar quem poderá ser atendido com alguma prioridade, em relação aos seus interesses, observando os fatores (Poder, Legitimidade e Urgência) e a combinação deles, que são atribuídos a cada *stakeholder* por meio da aplicação do modelo proposto por esses autores.

Para Phillips (1997), os *stakeholders* podem ser classificados como normativos (a organização tem dever moral para com os *stakeholders*) ou derivativos (*stakeholders* com capacidade de exercer influência sobre a organização e sobre aqueles com legitimidade normativa). A organização deve observar não só o princípio da equidade no tratamento com os *stakeholders*, conforme salienta Phillips (1997), mas também se esses atores são considerados legítimos.

Segundo a proposta de Frooman (1999), os *stakeholders* e a organização têm, na realidade, um relacionamento com base na dependência de recursos e, com base nessa característica, a organização deve definir sua atuação no mercado. Assim, a organização deve buscar o equilíbrio (recursos/interesses) com base no modelo de relacionamento que utiliza com seus *stakeholders*.

A organização necessita ter relacionamentos com vários grupos que, de alguma forma, influenciam ou são influenciados pelos processos administrativos, ou ainda, pela situação de mercado. No entanto, o que se percebe é que a natureza desses relacionamentos independe de interesses econômicos e que, em alguns casos, pode inclusive ultrapassar os interesses da organização se sobrepondo a estes de alguma forma (SAVAGE; DUNKIN; FORD, 2004).

As diversas propostas para entendimento de como os *stakeholders* influenciam e são influenciados pela organização apresentam um ponto em comum: a forma como os *stakeholders* e a organização se relacionam pode convergir para bons resultados (econômicos ou não) envolvendo ambas as partes.

Para Freeman (2007), a forma como a organização se relaciona e atende às necessidades dos *stakeholders* deve criar valor. Já para Harrison e Wicks (2013), a organização deve observar como esse valor é percebido e distribuído entre os envolvidos.

Portanto, os *stakeholders*, por meio de suas ações, tendem a influenciar a organização ou uma rede de relacionamento em busca de obter vantagens ou ter suas necessidades atendidas com o objetivo de se manterem em atividade no mercado em que atuam.

## 2 PESQUISA

### 2.1 Problema de pesquisa

Em um mercado acirrado e altamente competitivo, a organização que deseja se manter em atividade precisa estar atenta ao modelo de relacionamento que utiliza com seus *stakeholders* e à forma como observa cada nível desse relacionamento, utilizando fundamentos éticos e de compromisso moral para que, com isso, possa antecipar e gerenciar os interesses de todos os envolvidos. Dessa forma, esta pesquisa busca encontrar respostas para a seguinte questão:

**Que tipos de contribuições e influências os *stakeholders* exercem em relação aos atributos que possuem na rede de relacionamento de uma organização de mercado de bens simbólicos da educação?**

### 2.2 Proposições

As proposições relacionadas ao que foi estudado na pesquisa pertencem ao escopo do trabalho e ajudam na decisão de onde e como procurar evidências relevantes para a conclusão e desenvolvimento do estudo. Segundo Yin (2010), um investigador pode se sentir tentado a coletar tudo, o que é praticamente impossível de ser feito, por isso a importância da definição das proposições. Nesse sentido, as proposições que norteiam este estudo são:

P1. Os *stakeholders* considerados definitivos tendem a influenciar o direcionamento das ações que serão tomadas na rede de relacionamento;

P2. Os *stakeholders* que podem exercer maior influência na rede de relacionamento são aqueles que observam na negociação os fundamentos de equidade, ética e compromisso moral;

P3. Como base na percepção de valor, independentemente de compromisso moral ou ético, os mais interessados no relacionamento com a organização são aqueles que observam uma possível maior ou melhor resposta a seus interesses;

P4. No mercado de bens simbólicos da educação, a confiança, o comprometimento e a cooperação refletem as ações do poder relacional, como elemento direcionador entre os diferentes *stakeholders*.

## 2.3 Objetivos da pesquisa

### 2.3.1 Objetivo geral

Analisar que tipos de contribuições e influências os *stakeholders* podem exercer na rede de relacionamento de uma organização no mercado de bens simbólico da educação.

### 2.3.2 Objetivos específicos

De modo a alcançar o objetivo geral estabelecido para este estudo, há a necessidade também de responder aos seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever quem são os principais *stakeholders* envolvidos nesta rede de relacionamento e classificá-los segundo o Modelo de Saliência de Mitchel, Agle e Wood (1997) em conjunto com a proposta de Phillips (1997);
- b) Caracterizar uma rede de relacionamento no mercado de bens simbólicos da educação de acordo com Freeman (1984) e Rowley (1997);
- c) Identificar quais *stakeholders* podem exercer maiores influências nesta rede de relacionamento pelos atributos que possui, conforme o modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997);
- d) Analisar como a organização promove a criação e distribuição de valor para os envolvidos em sua rede de relacionamento, conforme observado por Freeman (1984) e Harrison et al. (2010); e,
- e) Propor, por meio da Gestão dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984; ROWLEY, 1997), maneiras de a organização agregar os *stakeholders* de forma a direcioná-los para ações que favoreçam a integração na rede de relacionamento.

## 2.4 Justificativa

O mercado de bens simbólicos vem crescendo gradualmente durante as últimas décadas seja no segmento religioso, de entretenimento ou de educação (BRA-

SIL, 2004). No campo educacional, a influência dos *stakeholders* tem se caracterizado cada vez mais por suas ações e pelo envolvimento nos processos de tomada de decisão nas empresas.

Os estudos envolvendo as análises dos *stakeholders* em uma rede de relacionamento podem ser de grande importância para as organizações de bens simbólicos da educação, pois com base nos resultados desses estudos as organizações têm condições de entender como as influências e contribuições oriundas das ações dos *stakeholders* podem afetar a forma como atuam no mercado.

Após realizada pesquisa bibliométrica não foi possível localizar, até o presente momento, estudos já realizados e publicados com foco em organizações do segmento de bens simbólicos da educação, utilizando como bases teóricas a Teoria dos *Stakeholders* em conjunto com a Teoria de Redes, justificando assim, a necessidade da realização desta pesquisa.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir no sentido de explicar como os *stakeholders* contribuem e influenciam, por meio de suas ações, com a rede de relacionamento de uma organização no mercado de bens simbólicos da educação.

## **2.5 Delimitação do campo da pesquisa**

O período compreendido entre 2003-2010 caracterizou-se pelo crescimento acentuado da economia brasileira. O Produto Interno Bruto (PIB) no período de 2003-2010 cresceu em média 4%, enquanto na década anterior o crescimento foi de 2,3% (KANNO; ALENCAR, 2015). Nesse mesmo período, algumas atividades econômicas tiveram oportunidades de crescimento, incluindo as organizações do mercado de bens simbólicos em seus diferentes setores como desportos, religião, entretenimento, turismo e também a educação (TOSTA, 2012).

Nesse cenário atraente, algumas organizações conseguiram obter maior destaque no mercado, inclusive organizações do mercado de bens simbólicos da educação, seja pela oportunidade, pelo modelo de gestão ou, ainda, por entenderem que sozinhas não fazem nada e, com isso, decidiram se fortalecer em um modelo de relacionamento com os seus *stakeholders* (BRASIL, 2014).

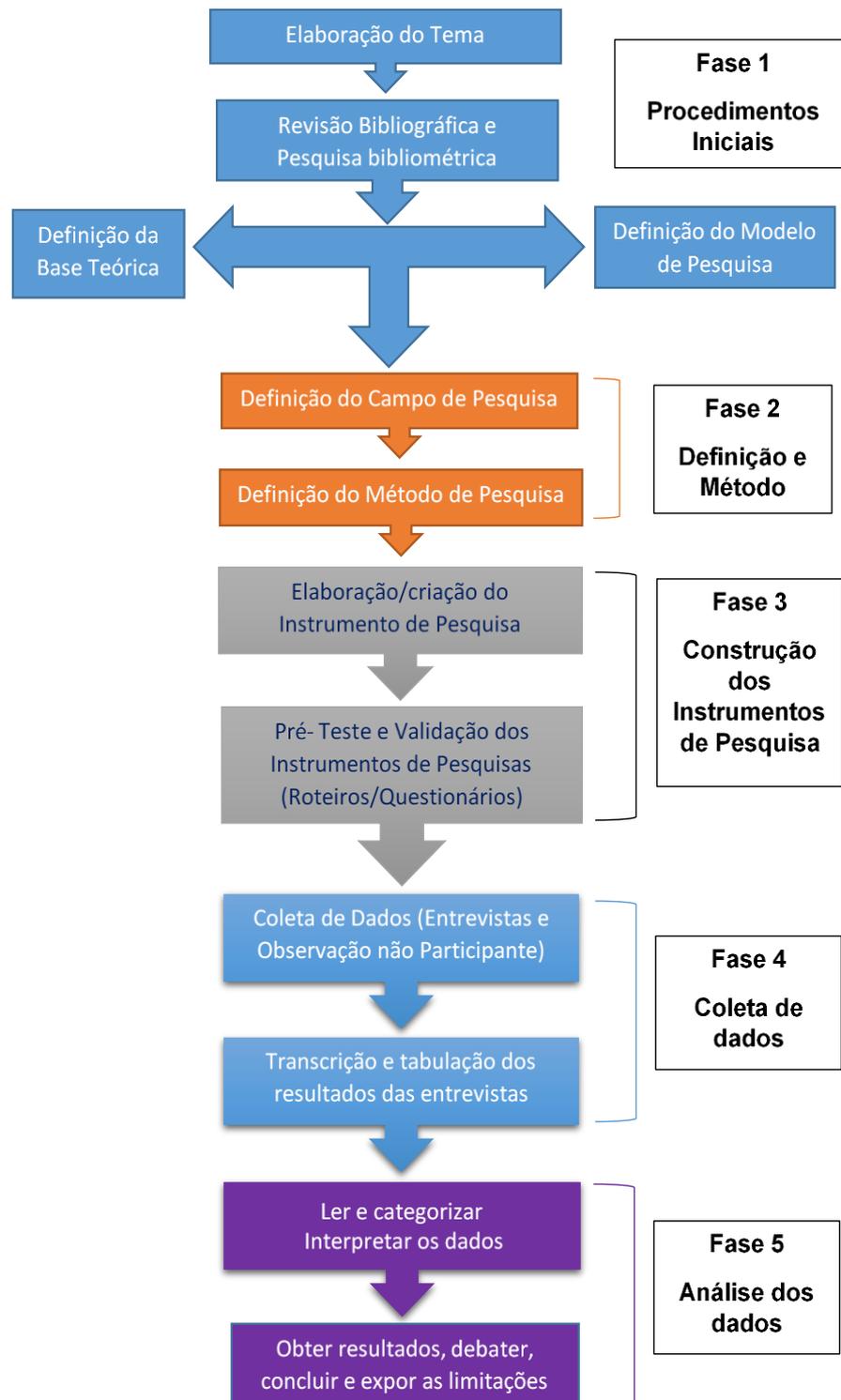
Nesse sentido, o campo de pesquisa escolhido para este estudo é uma organização do mercado de bens simbólicos da educação com fins lucrativos estabelecida na zona leste da cidade de São Paulo, tendo como diferencial a maneira como atua, pois de acordo com sua política e modelo de relacionamento, busca se fortalecer no mercado, aumentar sua participação mediante o número de alunos matriculados e ainda expandir sua marca (BRASIL, 2016).

O modo como uma organização atua no mercado pode ser um diferencial que justifique seu crescimento. Exemplo disso é que, se comparado ao crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) no período de 2011-2014, a organização escolhida aumentou o número de unidades passando de uma para cinco, conforme descrito em Brasil (2016), enquanto o crescimento na economia foi de apenas 2,1%, indicando uma retração em relação ao período anterior (2003-2010) (KANNO; ALENCAR, 2015).

## **2.6 Desenho da pesquisa**

A proposta de um desenho de pesquisa é mostrar de forma gráfica/visual os passos necessários para que o estudo possa ser realizado. Dessa forma, o pesquisador pode se planejar, observar a necessidade de novas implementações bem como ter um direcionamento para as explicações das preposições elaboradas no estudo (GIL, 2008). Na Figura 1 está descrito como esse estudo será desenvolvido e quais os passos necessários para se alcançar os objetivos da pesquisa.

**Figura 1 – Desenho de pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Um dos objetivos de se realizar uma revisão bibliográfica é verificar o que já foi publicado sobre o assunto, como foram realizadas as pesquisas e a condução dos estudos e, principalmente, se há estudos que possam servir de referência para comparação de resultados, além de proporcionar um melhor entendimento sobre a pesquisa que se propõe desenvolver.

#### 3.1 Publicações sobre o tema

Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliométrica nas bases de dados EBSCO (<https://search.ebscohost.com>), SCIELO (<http://www.scielo.br>) e SPELL (<http://www.spell.org.br>) constando de duas fases principais: 1) coleta, filtragem e normalização dos dados; e 2) análise e síntese dos dados coletados para a elaboração do documento final.

O Quadro 1 contém os resultados das pesquisas efetuadas, utilizando como filtro as palavras-chave deste estudo que estão contidas em títulos de artigos e trabalhos publicados.

**Quadro 1** – Pesquisa bibliométrica com palavras chave no título

Palavra chave no TÍTULO	SPELL	EBSCO	SCIELO
<b>Redes de Relacionamento</b>	4	0	1
<b>Relationship Network</b>	0	1046	0
<b>Bens Simbólicos</b>	0	0	0
<b>Stakeholders</b>	89	3747	21
<b>Saliency Model ou Modelo de Saliência</b>	1	24	0
<b>Stakeholder + Network Relationship</b>	0	465	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O Quadro 2 contém os resultados das pesquisas efetuadas utilizando como filtro as palavras-chave deste estudo que estão contidas em resumos de artigos e trabalhos publicados.

**Quadro 2** – Pesquisa bibliométrica com palavras chave no resumo

Palavra chave no RESUMO	SPELL	EBSCO	SCIELO
<b>Redes de Relacionamento</b>	95	1	1
<b>Relationship Network</b>	4	39412	0
<b>Bens Simbólicos</b>	8	0	0
<b>Stakeholders</b>	349	42566	315
<b>Saliency Model ou Modelo de Saliência</b>	1	1529	0
<b>Stakeholder + Network Relationship</b>	0	439	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

### 3.2 Publicações selecionadas sobre a teoria dos *stakeholders*

Após a realização da coleta, filtragem e normalização dos dados, para análise e síntese dos dados coletados na primeira fase da pesquisa bibliométrica foram selecionados os estudos de Ladeira (2009), Sabino et al. (2005), Freitas e Souza (2011), Harrison et al. (2013), Rowley (1997), Sarturi et al. (2015) e Cruz e Kao (2015).

No estudo de Ladeira (2009), a autora propõe que alguns *stakeholders* têm mais relevância que outros dentro da estratégia da empresa e que, de acordo com o modelo de governança, essa relevância pode ser percebida ou não. Já para Lyra et al. (2009), a ausência de uma gestão transparente pode gerar conflitos de relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*.

Por outro lado, Sabino et al. (2005), após estudos realizados com *stakeholders* de uma pousada, observaram que esses têm forte influência na tomada de decisão da empresa. Para Torres (2013), agir honestamente e criar laços com outros indivíduos são caminhos para se manter boa relação com os *stakeholders* de uma organização.

No mesmo sentido, Freitas e Souza (2011), após estudos sobre a influência dos *stakeholders* nas pequenas empresas, concluíram que existe a necessidade de um relacionamento mais próximo com os *stakeholders*, com objetivo de minimizar as implicações que as suas influências podem causar no processo de tomada de decisão.

Harrison et al. (2013) afirmam que as empresas que conseguem gerenciar o relacionamento com seus *stakeholders* desenvolvem relações de confiança com base em princípios de justiça (distributiva, processual e interacional). Os autores ainda acreditam que para as empresas alcançarem alto desempenho devem adotar uma ampla perspectiva estratégica que incorpore as necessidades e as demandas dos vários *stakeholders*, observando, principalmente, o nível de relacionamento e interação entre as partes.

Ao analisar um fato comum apresentado por Lyra et al. (2009), Sabino et al. (2005), Torres (2013), Freitas e Souza (2011) e Harrison et al. (2013), observou-se que o relacionamento é algo inerente nos estudos desses autores, com isso, verifica-se a importância do entendimento referente ao modelo de relacionamento entre a organização e os envolvidos no seu ambiente (*stakeholders*).

Rowley (1997) observa que a organização, a partir de uma política de relacionamento objetiva e transparente envolvendo seus *stakeholders*, pode estruturar e construir sua reputação bem como a forma como atua ou deseja atuar no mercado.

Em relação à Percepção de Valor e Distribuição de Valores, um estudo de Sarturi et al. (2015) chamou a atenção para a maneira como pode ser feita a distribuição de valor para os *stakeholders*. O mesmo estudo salienta que cada *stakeholder* deve receber em função de sua contribuição para a criação de valor da organização e os valores distribuídos devem envolver uma combinação de recursos tangíveis e intangíveis.

Nessa mesma linha de raciocínio, Cruz e Kao (2015) observaram a criação de valor para o *stakeholder* comunidade e chegaram à conclusão de que a empresa pode obter ganhos no sentido econômico, operacional e de supervisão, relacionados à aquisição de conhecimento, reputação e em formas de parcerias.

Todavia, não foi encontrado, até o presente momento, um estudo relevante que abordasse a questão da rede de relacionamento envolvendo as organizações do mercado de bens simbólicos da educação e seus *stakeholders*, apontando com isso, para a necessidade de se realizar um estudo que pudesse contemplar esse cenário.

### 3.3 Mercado de bens simbólicos

De acordo com Bourdieu (2005), um bem simbólico se caracteriza quando um objeto artístico, cultural ou educacional recebe uma atribuição com base em valor mercantil, podendo ser consagrado pelas leis de mercado ao *status* de mercadoria. Nesse sentido, conforme o autor, o mercado de bens simbólicos é formado por produtos e serviços que refletem os signos e não sua utilidade material ou a ideia de custo-benefício.

Bazanini (2005, p. 179) aponta fatores que podem caracterizar o mercado de bens simbólicos:

1. Todas as organizações de bens simbólicos estão em constante luta pela conquista da mente do consumidor;
2. O que uma organização ganha em adesão representa perdas para outros concorrentes;
3. Como o comportamento do consumidor desses bens tende à irracionalidade, é bastante comum o emprego de técnicas subliminares (qualquer estímulo que não é percebido de maneira consciente);
4. Em virtude da própria antropofagia do mercado, não raras vezes a opção de extinguir a concorrência é a única forma de sobrevivência.

Para Bourdieu (2005), o mercado de bens culturais e simbólicos evoluiu desde a Idade Média se adaptando ao modelo de sociedade por meio de novas maneiras de se produzir cultura.

O ponto crucial está na forma como esse tipo de mercado avançou a partir da Revolução Industrial (1760-1860), quando foram introduzidas novas técnicas para produção de mercadorias, inclusive os produtos ligados à cultura, o que possibilitou o surgimento da chamada indústria cultural (BOURDIEU, 2005).

Uma observação interessante está no sentido de que, o sistema de ensino (educação) acaba por reproduzir comportamentos e valores que, de alguma maneira, estão relacionados não somente ao mercado de bens simbólicos, mas também ao conjunto da sociedade.

A educação é um elemento fundamental na formação do indivíduo, da família, da escola e das demais instituições formadoras de um capital cultural ou social. Assim, como a educação é um fator importante para o mercado de produção de bens culturais e simbólicos, Bourdieu e Passeron (2011), salientam:

Instrumento fundamental da continuidade histórica, a educação considerada como processo através do qual se opera no tempo a reprodução do arbitrário cultural, pela mediação da produção do hábito produtor de práticas de acordo com o arbitrário cultural, isto é, pela transmissão da formação como informação capaz de “informar” duravelmente os receptores. (BOURDIEU; PASSE-  
RON, 2011, p. 54).

Bourdieu (2007) ainda acrescenta que existe um poder invisível, o simbólico, que é a forma como as classes dominantes são beneficiárias de um capital simbólico, disponibilizado e reproduzido pelas instituições e práticas sociais que possibilita, de alguma forma, o exercício do poder. Para Bourdieu (2007, p. 7) “[...] esse poder, o poder invisível, só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”.

### **3.4 A educação e o ambiente educacional**

Segundo o Ministério da Educação e Cultura – MEC, a educação é o principal caminho para o progresso e desenvolvimento de uma nação. Alcançar esse objetivo, porém, não é tão simples, pois há necessidades de recursos suficientes e estruturas adequadas para se constituir uma sociedade alfabetizada e, principalmente, com formação profissional (BRASIL, 2010).

O governo federal, por meio do Ministério da Educação e Cultura – MEC, fornece os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN para que a educação básica seja o pilar sustentável na formação do cidadão no que diz respeito à construção dos valores morais, à prática da cidadania e sua formação profissional, que é considerada de extremo valor para o futuro da nação em termos produtivos (BRASIL, 2016).

Os governos estaduais e municipais ofertam vagas em escolas públicas para todos os alunos que precisam concluir a formação básica (Ensino Fundamental) ou o Ensino Médio. Segundo a Lei nº 12.796 de 4 de abril de 2013, toda criança a partir de quatro anos deve estar matriculada em uma escola, seja pública ou particular (BRASIL, 2013).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, em uma relação de 64 países analisados, o Brasil ocupa a 58ª posição no quesito educação. A prova aplicada aos alunos brasileiros obedece ao Programa de Avaliação de Alunos – PISA que verifica os conhecimentos em relação à leitura, interpretação de textos, Matemática e Ciências (EBC, 2016). Ainda de acordo com a OCDE, os alunos avaliados estão na faixa dos 15 anos de idade, pois identifica em média o término da escolaridade básica na maioria dos países (EBC, 2016).

Com a constante evolução tecnológica observada nas empresas, de um modo geral, são necessários profissionais cada vez mais e melhores qualificados para operacionalizar equipamentos, computadores e máquinas. Na maioria das vezes, essas competências não são adquiridas na formação básica/regular (Ensino Fundamental e Médio), assim, há a necessidade de oferta de cursos profissionalizantes (Cursos Técnicos em Nível Médio).

Capacidades técnicas deveriam ser desenvolvidas com base na realidade empresarial, por isso programas como o MENOR APRENDIZ procuram posicionar o jovem adolescente (14 a 24 anos) no mercado de trabalho e dar suporte para a escolha de atividades e formação profissional desse jovem (BRASIL, 2000).

O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC, do Governo Federal, também é uma forma de se obter uma formação profissional e capacitar mão de obra para o sistema produtivo nacional (BRASIL, 2011).

O Estado coloca à disposição da sociedade condições de formação educacional e profissional de forma gratuita, porém o número de vagas ainda é considerado insuficiente, sendo esse um dos motivos pelo qual alguns alunos procuram o setor educacional privado. A rede de ensino particular procura atender à demanda por cursos de formação básica (Ensino Fundamental e Médio) bem como por formação profissional (Curso Técnico).

As organizações do segmento do mercado de bens simbólicos da educação procuram se atualizar constantemente para atender às exigências do mercado de trabalho, pois a formação profissional demanda recursos que a entidade educacional necessita disponibilizar ou facilitar o acesso para seus alunos. Exemplo disso, são os estágios profissionalizantes que o aluno do curso técnico, obrigatoriamente, deve cumprir durante o período do seu curso, podendo ser realizados no ambiente de trabalho ou em um ambiente de simulação.

Um dos fatores que devem ser levados em consideração quando se aborda o ambiente educacional do setor privado é a competição natural. As Instituições de Ensino, da mesma forma que outras empresas, procuram se reinventar a cada dia para tentar captar e reter a atenção dos seus e dos potenciais alunos (PALHARES, 2016).

Uma Instituição de Ensino sofre diversos tipos de influências (e também influencia) do governo, dos fornecedores, dos seus clientes, da sociedade, da concorrência entre outros. Essas influências, algumas vezes, colaboram para que a Instituição de Ensino procure se adaptar aos novos formatos de negócio e, com isso, modifique a maneira como atua no mercado.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 Teoria dos *stakeholders*

O termo *stakeholder*, segundo Freeman (1984), foi mencionado pela primeira vez em um memorando do *Stanford Research Institute* – SRI em 1963 e indicava que uma organização não poderia sobreviver sem o apoio dessas partes interessadas. De acordo com Freeman (1984), o termo foi utilizado também por Igor Ansoff e Robert Stewart em trabalhos realizados no mesmo instituto.

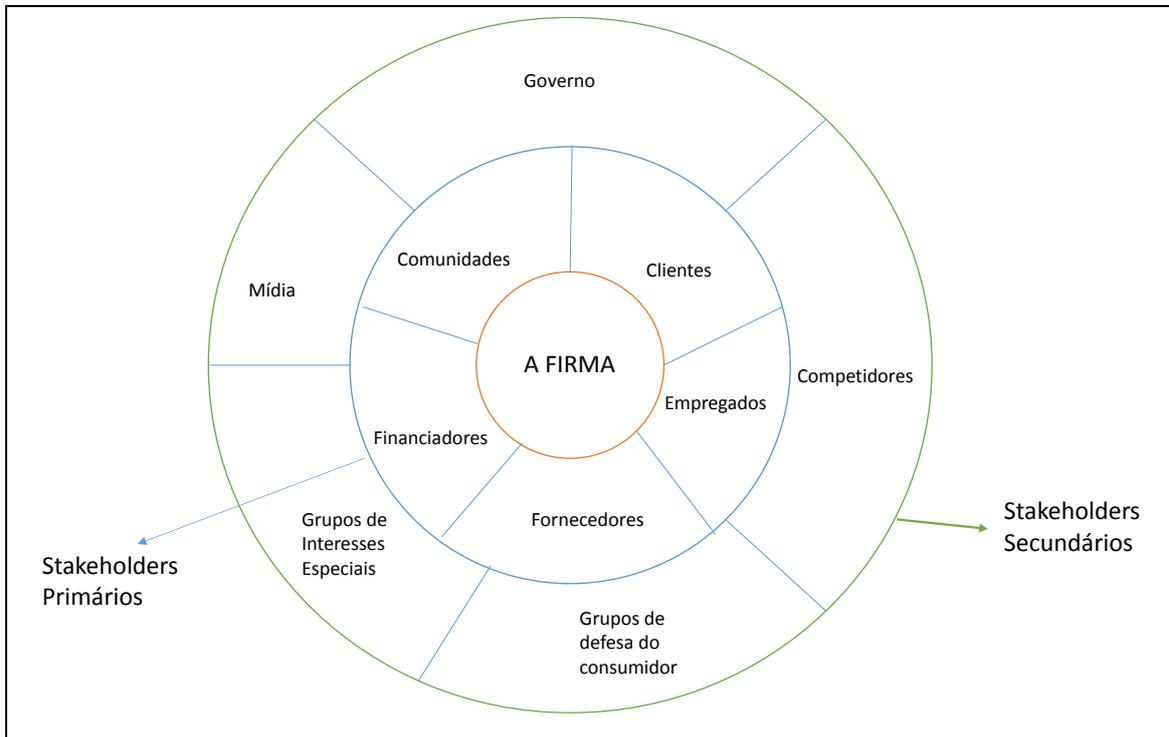
Evoluindo no tempo, de acordo com Freeman (1984), na década de 1970, pesquisadores da linha da teoria dos sistemas, incluindo Russel Ackoff, também utilizaram o termo para salientar que muitos problemas na sociedade poderiam ser observados a partir da influência dos *stakeholders* no sistema.

Na década de 1980, o conceito de *stakeholder* começa a ganhar notoriedade, pois publicações ajudaram a divulgar esse conceito. Na década de 1990, percebe-se que o conceito de *stakeholder* avança no sentido de se tornar uma teoria mais completa, servindo de referencial teórico para diversas pesquisas. Frooman (1999) salienta que a Teoria dos *Stakeholders* tem seu marco histórico na obra de Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicada em 1984.

Para Freeman (1984), são considerados *stakeholders* todos aqueles indivíduos, grupos ou empresas, que têm algum interesse ou relacionamento com uma organização. A empresa, por sua vez, com o objetivo de desenvolver estratégias, necessita obter respostas sobre quem são os seus *stakeholders*, o que eles querem e como eles tentarão atingir suas metas e satisfazer seus interesses.

No intuito de observar o conjunto dos principais *stakeholders* envolvidos no ambiente de uma organização, Freeman (1984) propõe um modelo que simplificada-mente demonstra como cada *stakeholder* está presente nesse ambiente. A Figura 2 reproduz o modelo inicial do autor.

**Figura 2 – Managing for stakeholders (gestão de stakeholders)**



Fonte: Traduzido de Freeman (1984; 2007).

Uma cronologia foi realizada por Mitchell, Agle e Wood (1997, na qual os autores descreveram as possíveis abordagens para a teoria dos *stakeholders*. No Quadro 3 está a reprodução das sínteses elaboradas pelos autores.

**Quadro 3 – Cronologia dos estudos sobre *stakeholder***

Fonte	Definição
Stanford memo (1963)	"Esses grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir" (citado em Freeman e Reed, 1983 e Freeman, 1984).
Rhenman (1964)	"São dependentes da empresa, a fim de alcançar seus objetivos pessoais e sobre os quais a empresa depende de sua existência" (citado em Nasi, 1995).
Ahlstedt; Jahnukainen, (1971)	"Impulsionado por seus próprios interesses e os objetivos são participantes de uma empresa e, portanto, dependendo do que e de quem por sua causa que a empresa está dependendo" (citado em Nasi, 1995).
Freeman; Reed (1983 p. 91)	Wide: "pode afetar a realização dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela realização dos objetivos de uma organização". Narrow: "na qual a organização é dependente para sua sobrevivência".

Freeman (1984 p. 46)	"Pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização".
Freeman; Gilbert (1987 p. 397)	"Pode afetar ou é afetado por um negócio".
Cornell; Shapiro (1987 p. 5)	"pretendentes" que têm "contratos.
Evan; Freeman (1988 p. 75-76)	"Têm uma participação no ou reclamação sobre a empresa".
Evan; Freeman (1988 p. 79)	"Beneficiam ou são prejudicados por e cujos direitos são violados ou respeitado por ações corporativas".
Bowie (1988 p. 112)	"Sem cujo apoio a organização deixaria de existir".
Alkhafaji (1989 p. 36)	"Grupos aos quais a empresa é responsável".
Carroll (1989 p. 57)	"Bens de ter um ou mais desses tipos de apostas" - "que vão desde o interesse de um direito (legal ou moral) à propriedade ou título legal de bens ou propriedade da empresa".
Freeman; Evan (1990)	Detentores de contratos.
Thompson et al. (1991 p. 209)	No "relacionamento com uma organização".
Savage et al. (1991 p. 61)	"Têm interesse nas ações de uma organização e [...] a capacidade de influenciá-lo".
Hill e Jones (1992 p.133)	"Constituintes que têm uma reivindicação legítima sobre a empresa [...] estabelecida através da existência de uma relação de troca" que fornecem "a empresa com recursos críticos (contribuições) e, em troca cada espera que os seus interesses sejam satisfeitas (por estímulos)".
Brenner (1993 p. 205)	"Tendo alguma relação legítima, não-trivial com uma organização [como] operações de câmbio, os impactos de ação e responsabilidades morais".
Carroll (1993 p. 60)	"Bens de ter um ou mais dos tipos de apostas no negócio" - podem ser afetados ou afetar.
Freeman (1994 p. 415)	Participantes "do processo humano de criação de valor conjunto".
Wicks et al. (1994 p. 483)	"Interagir e dar sentido e definição à Corporação".
Langtry (1994 p. 433)	A empresa é significativamente responsável por seu bem-estar, ou de disporem de uma reivindicação moral ou legal sobre a empresa.
Starik (1994 p. 90)	"Podem e estão fazendo suas apostas reais conhecido "-" é ou pode ser influenciada por, ou são ou potencialmente são influenciadores de alguma organização".
Clarkson (1994 p. 5)	"Suportar algum tipo de risco, como resultado de ter investido algum tipo de capital humano ou financeiro, algo de valor, em uma empresa" ou "são colocados em risco como resultado de atividades de uma empresa".
Clarkson (1995 p.106)	"Tem, ou reivindicação, propriedade, direitos ou interesses de uma companhia e suas atividades".
Nasi (1995 p. 19)	"Interagir com a empresa e, assim, tornar a sua operação possível".
Brenner (1995 p. 76)	"É ou o que poderia impactar ou serem impactados pela empresa / organização".
Donaldson; Preston (1995)	"Pessoas ou grupos com interesses legítimos em matéria processual e / ou de fundo da atividade empresarial".

Fonte: Traduzido e adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Segundo os estudos de Mitchell, Agle e Wood (1997), os *stakeholders* podem ser caracterizados em termos de poder, legitimidade e urgência. Quando os gestores percebem esses atributos de maneira acumulada nas pretensões de um *stakeholder*, este deverá ser considerado o mais importante para a organização.

Para auxiliar no entendimento de como cada *stakeholder* pode influenciar ou contribuir com as atividades de uma organização, Mitchell, Agle e Wood (1997) definem algumas combinações entre os atributos de poder, legitimidade e urgência para que a organização possa criar estratégias de relacionamento, objetivando um equilíbrio nas ações envolvendo cada *stakeholder*. O Quadro 4 descreve uma síntese dessas combinações

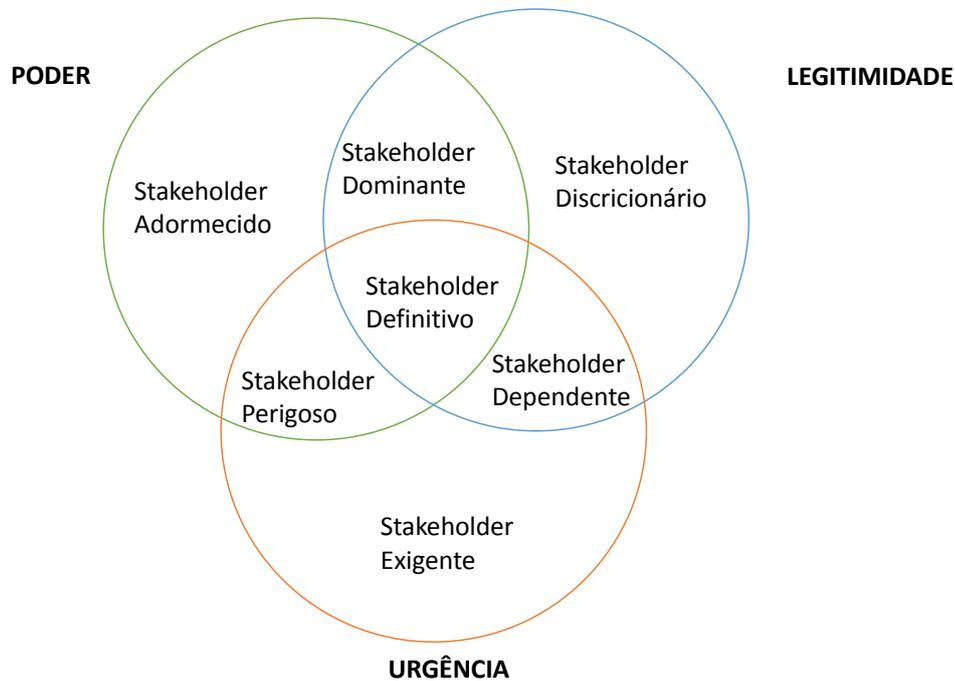
**Quadro 4** – Classificação dos *stakeholders* com base *Salience Model*

CLASSIFICAÇÃO	EXPLICAÇÃO
<b>Stakeholders Latentes</b>  Saliência Baixa	<p><b>Adormecidos:</b> possuem um único atributo, o poder, mas por não possuírem os outros, não o utilizam. Ex.: Pessoas da organização com a capacidade de atração dos meios de comunicação.</p> <p><b>Discrecionário:</b> possuem um único atributo, legitimidade, mas não têm poder nem urgência em suas reivindicações. Ex.: Voluntários ou associações sem fins lucrativos.</p> <p><b>Exigentes:</b> possuem unicamente o atributo da urgência. Ex.: Manifestantes por causas ecológicas.</p>
<b>Stakeholders Expectantes</b>  Saliência Moderada	<p><b>Dominantes:</b> têm poder e legitimidade; as empresas devem buscar direcionar uma atenção especial aos interesses desses <i>Stakeholders</i> e elaborar relatórios de prestação de contas para eles. Ex.: Comissões de empregados.</p> <p><b>Dependentes:</b> possuem legitimidade e urgência; são assim chamados, pois dependem de outro <i>Stakeholder</i>, que tenha poder, para influenciar a empresa para o atendimento de sua reivindicação. Ex.: Grupos ambientalistas; empregados em condições de trabalho ilegais.</p> <p><b>Perigosos:</b> possuem urgência e poder; podem ser coercitivos e violentos. Ex.: Preservação do meio ambiente.</p>
<b>Stakeholders Definitivos</b>  Saliência Alta	Possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência. Segundo o modelo, os gestores possuem claramente o dever de atender e priorizar os interesses desse tipo de <i>Stakeholder</i> . Ex.: Acionista.
<b>Não Stakeholder</b>	Não influencia nem recebe influência direta.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Para um melhor entendimento em relação à integração dos atributos referentes à classificação dos *stakeholders*, na Figura 3 pode-se observar como cada tipo de *stakeholder* está disposto segundo seus atributos.

**Figura 3** – Modelo de saliência dos *stakeholders*



Fonte: Mitchell, Angle e Wood (1987). Traduzido pelo Autor

De acordo com a proposta de Mitchell, Agle e Wood (1997), a organização necessita observar com atenção as ações dos *stakeholders* classificados como definitivos. Nesse sentido, a primeira proposição para esse estudo é:

**P1. Os *stakeholders* considerados definitivos tendem a influenciar o direcionamento das ações que serão tomadas na rede de relacionamento.**

Para Savage et al. (1991), os *stakeholders* podem colaborar com a organização ou ser uma ameaça para ela, e que muitas vezes, no relacionamento com os *stakeholders*, os seus interesses são ignorados e, com isso, o seu potencial de cooperação poderá ser negligenciado ou não considerado.

Ainda para Savage et al. (1991), a organização deve observar o grau de complexidade do relacionamento com múltiplos *stakeholders* com interesses e objetivos também variados. Os autores reforçam que a organização deve ter total entendimento do poder de ameaça e de cooperação de cada *stakeholder*, pois necessita se prevenir em relação às atitudes deles.

Para Donaldson e Preston (1995), os administradores precisam reconhecer os diferentes grupos envolvidos com a empresa e quais são os seus reais interesses, e

em conjunto com a análise de dados empíricos, verificar evidências acerca das relações entre a gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos. Os autores definem, ainda, os aspectos normativo, descritivo e instrumental na abordagem de *stakeholders*.

O aspecto normativo prescreve como a gestão deve ser em consideração aos *stakeholders*; o aspecto descritivo traz uma descrição de como a gestão de *stakeholders* de fato acontece em um determinado contexto; e o aspecto instrumental discute a obtenção de recursos a partir do gerenciamento dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995).

A organização que atende aos interesses de um amplo grupo de *stakeholders* desfruta de níveis mais elevados de desempenho do que aquelas que procuram atender a um ou alguns *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Donaldson e Preston (1995) corroborando com Freeman (1984), consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*, já que a organização depende deles para se manter em atividade. Para os autores, os *stakeholders* devem ser observados em um contexto mais amplo e não apenas como um simples meio para que os acionistas (*shareholders*) alcancem seus objetivos estratégicos.

Freeman (1984) aponta para a importância de a organização entender à parcela que cabe a cada *stakeholder* na geração e na apropriação de valor, pois com isso, a empresa pode se posicionar no que se refere às necessidades do seu ambiente.

Ao exercer o poder de influenciar as organizações, as ações dos *stakeholders* podem ser, segundo Freeman (1984), conjunta e dominada, dividida ou passiva tendo em vista a distribuição do poder entre os vários *stakeholders*.

Para Mintzberg (2006), existe a manifestação do poder nos processos de barganha, confrontos e persuasão, quando se determina a estratégia de uma empresa, inclusive ao se observar a questão dos relacionamentos com outros *stakeholders*.

Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados como primários e secundários. Os primários são todos aqueles que sem os quais a organização não consegue sobreviver, e os secundários todos aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização, mas que não estão diretamente envolvidos em transações realizadas com essa organização, nem são essenciais para sua sobrevivência.

Clarkson (1995) ainda salienta que, independentemente da classificação de um *stakeholder*, a organização deve desenvolver relacionamentos duradouros e de longo prazo com todos eles.

Jones (1995) também corrobora com Clarkson (1995) no sentido de reafirmar a necessidade da manutenção de um relacionamento duradouro com os *stakeholders* e salienta que um padrão de relacionamento baseado na confiança faz com que organização possa desenvolver vantagem competitiva sobre as demais.

No que se refere a relacionamento entre as partes, um atributo essencial abordado por Mayer, Davis e Schoorman (1995) é a confiança. Ou seja, para os autores, por meio de um modelo de relacionamento baseado em confiança, alguns *stakeholders* são incentivados a contribuir com informações confidenciais ou privadas no intuito de melhorar a manutenção do negócio da empresa e ainda alcançar novas oportunidades.

Ainda assim, esses *stakeholders* que contribuem com informações confidenciais acreditam que a empresa não utilizará essas informações contra eles. (MAYER, DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Já para Barney e Hansen (1994), as informações adquiridas ou reveladas com base na confiança mútua podem ser utilizadas para gerar valor para as partes envolvidas.

Campbell (1997) salienta que a Teoria dos *Stakeholders* é fundamental para a empresa, pois entende que não é possível que uma organização sobreviva e gere riquezas sem entregar valor a seus *stakeholders*.

O conceito de *stakeholder* e a análise da própria teoria evoluíram com o tempo, incorporando diversas abordagens que foram surgindo para tentar explicar o fenômeno das influências no ambiente organizacional.

Rowley (1997) se utiliza dos conceitos de Freeman (1984) e Clarkson (1995) para a definição do que é um *stakeholder*, mas acrescenta que o *stakeholder* deve ser analisado no conjunto de seu ambiente e não isoladamente, pois para o autor a empresa não responde a cada *stakeholder* individualmente, mas sim, à interação de múltiplas influências de todo o conjunto dos *stakeholders*.

Rowley (1997) ainda acrescenta que para se fazer uma análise mais eficiente das interações *stakeholder* / empresa seria necessário realizar um estudo de todo o conjunto complexo de relações múltiplas e interdependentes existentes em ambientes dos *stakeholders*. O autor salienta que:

A abordagem de análise de rede tem potencial para pesquisadores de *stakeholders*, porque eles podem usá-la para examinar os elementos centrais na perspectiva dos *stakeholders* e para mover a pesquisa em uma direção valiosa. Por exemplo, os teóricos das redes conceituam ambiente de uma organização como um conjunto de atores sociais; estudiosos tradicionais de *stakeholders* também visualizam uma organização em termos de suas relações com um conjunto de atores em seu ambiente. No entanto, os pesquisadores de *stakeholders* não tem considerado influências desses para além do nível diádico. (ROWLEY, 1997, p. 894).

Para Scholes e Clutterbuck (1998), a empresa deve perceber o poder que cada *stakeholder* tem no que se refere às influências e os autores sugerem uma classificação desses *stakeholders* quanto ao poder de influência, impacto na organização e afinidade em relação aos objetivos da empresa.

Para realizar uma abordagem sobre os *stakeholders*, Frooman (1999) utiliza como base a teoria da dependência de recursos e, a partir da análise do comportamento dos *stakeholders* em relação à empresa, o autor observa a questão do relacionamento entre as partes bem como a dependência de recursos existente.

Considerando a ideia de legitimidade na Teoria dos *Stakeholders*, Phillips (1997) salienta que existem duas classificações para os *stakeholders*, sendo eles normativos ou derivativos. Os normativos, segundo o autor, são todos aqueles que participam de um esquema de cooperação com a organização, possuindo uma relação de obrigações tanto com a organização quanto com outros *stakeholders* considerados normativos, exemplo disso podem ser os acionistas, funcionários e fornecedores.

Já os derivativos, Phillips (1997) destaca que são todos aqueles que não participam do esquema de cooperação com a organização, no entanto, podem ter contatos tanto com os *stakeholders* normativos quanto com a organização podendo, então, influenciar ambos como exemplo, governo, mídia, concorrentes e clientes.

Uma nova terminologia proposta por Fassin (2009) sugere que os *stakeholders* podem ser diferenciados entre os *stakeholders* clássicos, *stakewatchers* e *stakekeepers*.

Para Fassin (2009), os *stakeholders* clássicos são os clientes, fornecedores, funcionários etc., os *stakewatchers* são aqueles denominados grupos de pressão, pois não têm interesse direto na empresa, mas de alguma forma protegem os interesses das partes reais. E, finalmente, os *stakekeepers*, são aqueles que não têm interesse

na empresa, mas têm influência e controle, como as entidades reguladoras independentes que possuem condições de impor regras e restrições à empresa.

Seguindo uma lógica semelhante a de Fassin (2009), Kamann (2007) também propôs uma abordagem para os *stakeholders*. Segundo esse autor, esses podem ser considerados *stakeholders-chave*, *stakeholders* a se manter informados ou satisfeitos e aqueles *stakeholders* que têm pouco, ou quase nenhum, poder ou interesse na empresa.

Observando a questão do compromisso moral, Phillips (2004; 2010) salienta que os *stakeholders*, por estarem em um esquema cooperativo com a organização, possuem obrigações morais adicionais com a organização e vice-versa e, também, deve existir um princípio de equidade entre a organização e seus *stakeholders* de forma a garantir um relacionamento ético entre as partes.

Ainda segundo Phillips (2004; 2010), em toda relação envolvendo os *stakeholders* e uma organização existe a questão dos deveres, pois cada parte deve corresponder com seus deveres ou obrigações para que possa existir uma situação de equidade, e que uma obrigação surge devido à relação entre as partes.

O princípio da equidade, segundo Phillips (2004; 2010), procura distinguir quem são os *stakeholders* de uma organização dos que não são. Para os que a organização considera como *stakeholder*, deve haver uma obrigação moral adicional, pois todos estão envolvidos num esquema de cooperação mútua.

Harrison et al. (2013) concordam, em parte, com Barney e Hansen (1994) no que se refere à confiança mútua. Os autores acrescentam, porém, que somente a confiança não basta para que um ou mais *stakeholder* forneça informações privadas e confidenciais, eles também querem ser ouvidos e de alguma forma receberem algo em troca.

Junto à confiança, segundo Harrison et al. (2013), aparecem outros fatores como relevância, justiça distributiva e reciprocidade aos quais a organização deve observar cuidadosamente para manter um equilíbrio nas negociações. No que se refere à justiça e equidade Mitchell et al. (1997) e Donaldson e Preston (1995) também corroboram com Harrison et al. (2013), pois para esses autores a organização deve atender aos interesses dos seus *stakeholders* de forma a manter um equilíbrio nas negociações, procurando não afetar o nível de relacionamento entre os envolvidos.

É certo, também, que uma organização deve estar atenta às influências oriundas do ambiente interno e externo, pois a partir desse entendimento pode elaborar estratégias que consigam, se não eliminar, ao menos mitigar as influências consideradas negativas ou perigosas para as atividades empresariais.

#### **4.2 Gestão de *stakeholders***

Uma organização que deseja permanecer no mercado, sendo competitiva e buscando a perenidade, tem como ponto crucial gerenciar todos os relacionamentos com os agentes de sua rede de relacionamento (FREEMAN, 1984).

O propósito da gestão de *stakeholders* é identificar todos os *stakeholders* da rede de relacionamento de uma organização, sua respectiva posição dentro dessa rede e como atuam, pois a partir desse entendimento, a organização pode implementar uma estratégia de atuação, buscando diminuir os impactos das influências desses *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Ainda segundo Freeman (1984), para uma eficiente gestão de *stakeholders*, a organização deve observar quem são eles e qual posição que cada um ocupa no ambiente da organização. Além disso, é preciso observar quais são os processos e as atividades envolvidas no relacionamento com cada um deles, como cada processo está diretamente relacionado a ele e como as negociações estão relacionadas com os processos empresariais e seus *stakeholders*.

Conforme Freeman (1984), existem três níveis no processo de gestão de *stakeholders*, sendo o racional, o processual e o transacional. O autor ainda acrescenta que a empresa que quer ter uma capacidade eficiente de gerenciamento dos *stakeholders*, deve operacionalizar os três níveis simultaneamente, buscando um equilíbrio entre a organização e seus *stakeholders*.

Para Donaldson e Preston (1995), a organização deve prestar atenção aos *stakeholders* relevantes e se seus interesses são legítimos, pois com essa identificação a empresa poderá observar novas medidas, inclusive na tomada de decisão.

As organizações que desejam um ambiente de equilíbrio envolvendo os seus *stakeholders* devem estar atentas a como cada um desses atua na sua rede de rela-

cionamento, pois as ações e as atividades de cada *stakeholder* podem colocar a empresa em situação de risco em relação ao mercado (FREEMAN, 1984; ROWLEY, 1997).

De acordo com *The Clarkson Centre for Business Ethics* (1999), o gerenciamento dos *stakeholders* deve obedecer a sete princípios básicos que farão com que a organização tenha um melhor nível de relacionamento com cada *stakeholder* envolvido na sua rede de relacionamento. Na Figura 4 está descrito cada princípio e como este deve ser observado junto aos *stakeholders* da organização.

**Figura 4** – Princípios do gerenciamento de *stakeholders*

<p><b>Princípio 1:</b> Os gerentes devem reconhecer e ativamente monitorar as preocupações de todas as partes interessadas legítimas, e deve levar os seus interesses adequadamente em conta na tomada de decisões e operações</p>
<p><b>Princípio 2:</b> Os gestores devem ouvir e comunicar abertamente com as partes interessadas sobre as respectivas preocupações e contribuições, bem como sobre os riscos que assumem por causa de seu envolvimento com a corporação.</p>
<p><b>Princípio 3:</b> Os gestores devem adotar processos e modos de comportamento que são sensíveis às preocupações e capacidades de cada circunscrição das partes interessadas</p>
<p><b>Princípio 4:</b> Os gerentes devem reconhecer a interdependência dos esforços e recompensas entre as partes interessadas, e deve tentar conseguir uma distribuição equitativa dos benefícios e ônus da atividade corporativa entre eles, tendo em conta os seus respectivos riscos e vulnerabilidades.</p>
<p><b>Princípio 5:</b> Gerência deve trabalhar em cooperação com outras entidades, públicas e privadas, para assegurar que os riscos e danos decorrentes de atividades empresariais são minimizados e, se eles não podem ser evitados, adequadamente recompensados.</p>
<p><b>Princípio 6:</b> Os gestores devem evitar completamente as atividades que possam colocar em risco os direitos humanos inalienáveis (por exemplo, o direito à vida) ou dar origem a riscos que, se claramente entendido, seria manifestamente inaceitável para as partes interessadas.</p>
<p><b>Princípio 7:</b> Os gerentes devem reconhecer os potenciais conflitos entre (a) seu próprio papel como partes interessadas empresariais, e (b) as suas responsabilidades legais e morais para os interesses das partes interessadas, e deve dirimir tais conflitos através da comunicação aberta, comunicação adequada e sistemas de incentivos, e, se necessário, avaliação de terceiros</p>

Fonte: Traduzido de *The Clarkson Centre for Business Ethics* (1999, p. 4).

Cada organização deve entender que o relacionamento envolvendo seus *stakeholders* necessita de um gerenciamento eficiente, pois se não forem observados os diversos interesses envolvendo os níveis de influência e contribuição, a organização poderá sofrer impactos em suas atividades, bem como em sua lucratividade e competitividade.

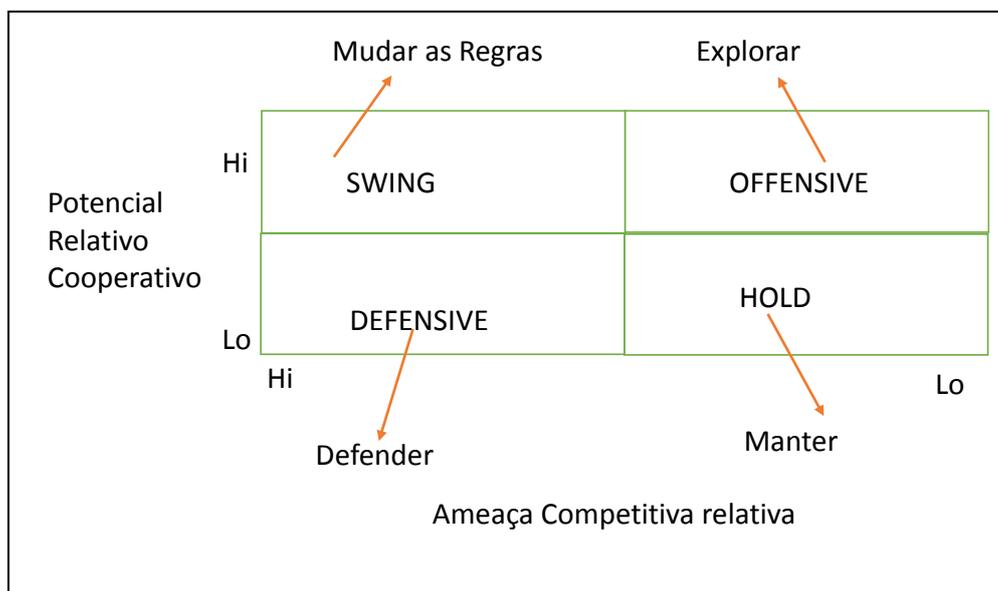
Convergindo para um mesmo entendimento, Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995) e os princípios do *The Clarkson Centre of Business Ethics* (1999) apontam que a organização deve sempre observar como cada *stakeholder* está posicionado, o modo como se relacionam, quais são seus reais interesses e como a organização pode equilibrar esses interesses de forma a não comprometer as suas atividades.

### 4.3 Estratégias genéricas em relação aos *stakeholders*

Cada organização, observando sua rede de relacionamento, busca formas de minimizar os efeitos e impactos oriundos das atividades dos seus *stakeholders*, com isso, pode desenvolver regras, normas e políticas que garantam a perenidade de suas atividades bem como a sustentação dos interesses de todos os envolvidos (FREEMAN, 1984; FROOMAN, 1999; PHILLIPS, 2010).

Para Freeman (1984), a empresa deve adotar uma estratégia que possa garantir um relacionamento visando o atendimento das necessidades da organização em conjunto com seus *stakeholders*. Na Figura 5 há o modelo de estratégia proposto por Freeman (1984) que pode proporcionar uma visão de como a organização deve se comportar com cada *stakeholder* de forma a garantir suas operações e minimizar quaisquer ações ou atividades que possam ser considerados negativas.

**Figura 5** – Estratégia genérica de Freeman (1984)



Fonte: Traduzido de Freeman (1984, p.143).

De acordo com a Figura 5, para aqueles considerados *Swing Stakeholders* a organização deve mudar as regras e a forma como se relaciona com eles, pois possuem alta capacidade de influenciar a organização. Para aqueles denominados *Defensive Stakeholders* a organização deve se defender, pois suas atividades e influências podem ser uma ameaça para a empresa.

Para os considerados *Offensive Stakeholders*, descritos na Figura 5, a estratégia é explorá-los, pois possuem uma grande capacidade de cooperação e, por fim, para aqueles considerados *Hold Stakeholders* a empresa deve continuar se relacionando da mesma maneira, pois não possuem capacidade de ameaçar nem tampouco cooperar, neste caso a empresa não precisa dispende tempo e recursos no monitoramento desses *stakeholders*.

Para Savage et al. (1991), as organizações devem observar como cada *stakeholder* atua e de alguma maneira entender o real poder de ameaça, pois somente assim poderá adotar uma estratégia que garanta a manutenção e a sobrevivência de suas atividades. Na Figura 6, o modelo de Savage et al. (1991, p. 65) pode evidenciar melhor o que os autores salientam.

**Figura 6** – Estratégia genérica de Savage et al. (1991)

Potencial de Cooperação	Alto	Stakeholder Tipo 4 <b><i>Mixed Blessing</i></b> Estratégia: colaborar	Stakeholder Tipo 1: <b><i>Supportive</i></b> Estratégia: Envolvimento
	Baixo	Stakeholder Tipo 3: <b><i>Nonsupportive</i></b> Estratégia: Defender-se	Stakeholder Tipo 2: <b><i>Marginal</i></b> Estratégia: Monitorar
		Alto	Baixo
		Potencial de Ameaça	

Fonte: Traduzido de Savage et al. (1991, p.65).

De forma análoga às estratégias propostas por Freeman (1984), Savage et al. (1991) também propõe um modelo que pode ter algumas combinações e, em todas elas, a empresa deve observar a maneira como vai se comportar em relação a seu *stakeholder*.

Segundo Savage et al. (1991), observando o Figura 6, para os *stakeholders* denominados Tipo 1 (alto potencial de cooperação e baixa ameaça) a estratégia da empresa é de envolvimento, ou seja, esse tipo de *stakeholder* pode ter muito a colaborar com a organização. Para os *stakeholders* Tipo 2 (baixo potencial de cooperação e baixa ameaça), a estratégia da organização deve ser de apenas monitorá-los, pois não são capazes de influenciar significativamente a empresa.

A organização deve se defender dos *stakeholders* considerados Tipo 3 (baixo potencial de cooperação e alta ameaça), de acordo com a Figura 6, pois esses possuem alto poder de ameaça para as atividades da empresa. Por fim, a estratégia da empresa para os denominados *stakeholders* Tipo 4 (alto potencial de cooperação e alta ameaça), deve ser de colaboração, pois esses podem se tornar grandes parceiros ou não, com isso a empresa deve procurar tê-los como apoiadores.

Para Frooman (1999), a estratégia a ser adotada tem como base o nível de influência dos *stakeholders* sobre a organização e como essa influência se relaciona aos recursos existentes entre as partes. O modelo proposto pelo autor para a questão das influências dos *stakeholders* está descrito no Quadro 5.

**Quadro 5** – Estratégias de Influência de Frooman (1999)

		O <i>stakeholder</i> é dependente da Empresa?	
		Não	Sim
A empresa é dependente do <i>stakeholder</i> ?	Não	Indireta/Retenção Baixa interdependência	Indireta / uso Poder da firma
	Sim	Direta / Retenção Poder do <i>stakeholder</i>	Direta / uso Alta interdependência

Fonte: Traduzido de Frooman (1999, p. 199).

Segundo Frooman (1999), para que haja uma noção exata de como cada *stakeholder* influencia a organização é preciso estabelecer com clareza a relação de interdependência existente entre a empresa e seus *stakeholders*.

Algumas combinações podem ser elaboradas com base no Quadro 5. No entanto, segundo Frooman (1999), a empresa deve ficar mais atenta quando depender de um *stakeholder* e esse não depender dela, pois com isso o poder do *stakeholder* pode influenciar as atividades da empresa.

Rowley (1997) também contribuiu com uma estratégia genérica com foco no relacionamento dos *stakeholders* e da organização, de forma bem parecida com as estratégias propostas por Freeman (1984), Frooman (1999) e Savage et al. (1991).

Rowley (1997) propôs um modelo que observa as atuações do *stakeholders* e da organização, o diferencial do modelo está no fato que o autor observa como cada *stakeholder* influencia a rede, se a rede é densa e a questão da centralidade da organização.

Na Figura 7, o modelo de Rowley (1997, p. 901) está descrito de forma a propiciar um melhor entendimento.

**Figura 7** – Estratégias genéricas de Rowley (1997)

		Centralidade da organização em foco	
Densidade da rede de stakeholders	Alta	Conciliador	Subordinado
	Baixa	Comandante	Solitário
		Alta	Baixa

Fonte: Traduzido de Rowley (1997, p. 901).

Para Rowley (1997), existe uma importância quanto à densidade da rede, pois reflete de alguma maneira o nível de relacionamento com os diversos *stakeholders* da organização. O autor ainda acrescenta que é necessário observar os diversos níveis de relacionamento de uma rede incluindo, se for necessário, os *stakeholders* dos *stakeholders* dessa rede.

O mesmo autor expõe que, de acordo com a Figura 7, quando existe uma alta densidade da rede de *stakeholder* e uma alta centralidade da organização, a estratégia ideal é a conciliação, pois qualquer influência na rede pode ser perigosa. Já para a combinação baixa densidade da rede e alta centralidade da organização, a empresa

deve adotar uma estratégia comandante, ou seja, tentar controlar as atuações desse *stakeholder* na rede.

Para a combinação alta densidade da rede e baixa centralidade da organização, observada na Figura 7, a estratégia a ser adotada é a subordinação, ou seja, a empresa vai, de alguma maneira, atender aos interesses desse *stakeholder*. Por fim, para a combinação baixa densidade da rede e baixa centralidade da organização, a estratégia deve ser evitar as pressões dos *stakeholders*.

Os estudos de Rowley (1997) colaboraram para a teoria dos *stakeholders* no que se refere ao modo como a organização se relaciona com seus *stakeholders*, pois para o autor, não há como uma organização atuar sozinha, todas dependem de alguém ou de outra entidade que também é dependente de outros para que, no conjunto, as atividades sejam operacionalizadas de modo a agradar a todos os envolvidos.

Para este estudo foram utilizadas a proposta de Freeman (1984) e Mitchell, Agle e Wood (1997) quando analisado o *stakeholder* individualmente e a da Rowley (1997) quando observado o *stakeholder* em relação à rede de relacionamento.

#### **4.4 Equidade, ética e moral e valor**

##### **4.4.1 Equidade**

Em relação à equidade como justiça natural, alguns autores contribuíram com seus esclarecimentos sobre o que se espera de um tratamento justo entre as partes envolvidas.

Para Silva (1998), numa condição de equidade alguém tem a obrigação de fazer o que lhe cabe de acordo com o combinado e que foi de alguma forma especificado segundo as regras da organização ou instituição. Para o autor, essa obrigação deve ser considerada, também, sempre que alguém tenha recebido benefícios ou se favorecido das oportunidades que a organização lhe proporcionou.

Segundo Rawls (2000), justiça como equidade observa uma situação em que todos estão em posição semelhante e ninguém pode favorecer sua própria condição em particular, ou seja, existe um consenso ou um ajuste equitativo entre as partes. O

autor salienta que o conceito ainda se baseia na crença de que deve existir uma sociedade em que há uma justa distribuição de benefícios e que os direitos bem como os deveres devem ser respeitados com base na cooperação mútua.

Rawls (2000) salienta, ainda, que a ideia de justiça como equidade tem como fundamento a aplicação no que ele chamou de *estrutura básica* e que essa estrutura designa as principais instituições econômicas, sociais e políticas da sociedade e a forma como se relacionam ou combinam, refletindo um sistema de cooperação social.

Para Donaldson e Preston (1995), os *stakeholders* têm interesses inerentes às atividades corporativas baseados nos conceitos de justiça e ética e, no que se refere ao âmbito organizacional, justiça tem relação direta na efetiva distribuição dos benefícios das atividades produtivas entre os *stakeholders* (justiça distributiva).

É por meio do conceito de Justiça Distributiva que se pode entender as ações de responsabilidade social, segundo Donaldson e Preston (1995), pois para uma organização alcançar desenvolvimento sustentável necessita, dentre outras coisas, do esforço e da cooperação mútua dos envolvidos.

Já para Phillips (1997), as organizações devem ser observadas diferentemente da forma como se observam os indivíduos, a sociedade e o Estado, principalmente em termos morais, pois a condição de equidade é totalmente diferente em cada um desses casos.

A proposta política e ética de John Rawls, segundo Phillips (1997), serve apenas para uma estrutura básica da sociedade e numa organização deve ser adaptada para observar os interesses dos envolvidos, pois as organizações têm objetivos diferentes do que é observado pela sociedade como um todo.

Ainda para Phillips (1997, p. 54), a equidade deve ser observada através de alguns fatores como vantagem mútua, justiça, benefícios que resultam somente sobre condições de quase unanimidade de colaboração, cooperação que requer sacrifício ou restrição de liberdade por parte dos participantes, possibilidade de livre conduta e, por fim, aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo. Esses fatores descritos por Phillips (1997, p. 54) convergem para o que John Rawls denominou de *fair play*.

Phillips (1997) acrescenta ainda, que a equidade é evidente quando as pessoas aceitam voluntariamente os benefícios de um esquema de cooperação que seja bom para as partes mesmo havendo um esforço no sentido de contribuir para o todo.

Para Freeman (2010), não há como separar ética e negócios, pois as organizações em suas transações têm naturalmente deveres e direitos para com os outros envolvidos já que o objetivo final de uma organização não é só maximizar os retornos financeiros dos seus acionistas.

Uma organização não consegue, a princípio, atender a todos os seus *stakeholders* de forma igualitária, pois entende-se que os interesses são diversos e as formas de atuação também são bem distintas (PHILLIPS, 1997).

Os *stakeholders*, de alguma maneira, procuram obter prioridade no atendimento aos seus interesses individuais em relação ao coletivo por meio das suas ações na rede de relacionamento. Portanto, a organização deve, mediante sua política de relacionamento com todos os envolvidos, buscar um equilíbrio no atendimento a esses interesses, visando sempre a harmonia e ao bem-estar coletivo, principalmente no que se refere a equidade.

#### **4.4.2 Ética e moral**

Os estudos relacionados a ética e moral ultrapassam o tempo e de alguma forma se atualizam conforme a sociedade busca por novos entendimentos. Os filósofos Sócrates e Aristóteles já tratavam do assunto e, conforme a sociedade se organizava e passava a depender mais das leis e das formalidades, o debate sobre a ética e a moral ficavam mais evidentes (CARVALHO, 2000).

Para Carvalho (2000), o debate ético sobre como uma ação deve ser realizada e uma decisão deve ser tomada está voltado para como o resultado é alcançado. Partindo desse pressuposto a Ética Deontológica, com base no pensamento de Immanuel Kant, coloca o foco na questão de que o “dever” é o bem e que a boa vontade é a desejo de agir por dever. Nesse sentido, agir por dever e com uma boa intenção configuram os princípios que fundamentam uma boa ação.

Já para a Ética Teleológica com base em Aristóteles, o ser humano tem por finalidade ser feliz e, com isso, deve seguir certos pressupostos, em que uma boa ação leva à felicidade, ou seja, uma boa ação deve ser medida pelas consequências (CARVALHO, 2000).

Todas as ações no âmbito das organizações deveriam primeiramente observar alguns preceitos éticos o que na prática algumas vezes não acontece. Observa-se o

ponto em que a organização precisa decidir em deliberar em favor de um aumento na remuneração de seus funcionários em detrimento de maximizar os lucros dos seus acionistas (FRIEDMAN, 1970).

No mesmo sentido, uma organização que omite das autoridades uma possível agressão ao meio ambiente oriunda de suas atividades econômicas, de certa forma, não está observando a questão moral que envolve não somente a ela, mas toda a sociedade (PHILLIPS, 2010).

Friedman (1970) salienta que os acionistas de uma empresa têm por objetivo maximizar o valor de suas ações e, para ele, os administradores que não conseguem esse feito estão de alguma forma violando uma propriedade moral como se estivessem gastando o dinheiro dos acionistas de forma indevida.

O comportamento moral é pertinente ao indivíduo, pois segundo Friedman (1970), é o indivíduo que toma as decisões, mas essas ações e decisões nem sempre correspondem as da organização. No entanto, a empresa é conhecida na sociedade pela sua atuação e, se de alguma maneira, cometer atos que comprometam sua reputação, quem terá a imagem “manchada” é a organização e não seus administradores (JONES, 1995).

Para Jones (1995) a imagem da organização é estabelecida por intermédio da reputação e da forma como a empresa se relaciona com seus *stakeholders* por meio de ações ambientais, políticas salariais, responsabilidade social etc., pois somente observando o nível de cooperação entre as partes é que a empresa pode reforçar sua imagem de forma positiva.

Jones (1995) frisa, ainda, que é com a existência de comportamentos oportunistas entre os *stakeholders* que a organização vai perceber o aumento nos custos de transação, colocando em risco algumas decisões em relação à operação de mercado.

Os relacionamentos considerados duradouros podem influenciar na percepção de valor e no comprometimento por parte dos *stakeholders*, pois um relacionamento baseado em confiança e cooperação tende a trazer muitos benefícios para empresa. Nesse sentido, Slinger (1998) enfatiza que não se devem tomar decisões somente com base nos lucros ou respostas financeiras, pois esses serão de certa forma, uma consequência das atitudes morais dos envolvidos.

Para Phillips (2004), quando o assunto é a ética nos negócios, o que se pode observar é que não poderia ser diferente da ética na vida cotidiana, o que em alguns casos não é a prática.

Para Maquiavel (1999), a ética na política difere da ética social, pois para o autor a política deveria voltar-se para como as coisas são e não como deveriam ser, incluindo as questões morais. Para Sadek (1995, p. 17), Nicolau Maquiavel ao desvincular o Estado Ideal do Estado Real, defendeu a autonomia da política em relação à religião, a moral cristã e aos costumes, promovendo, assim, uma ruptura entre aquilo que é e o que deveria ser, ou seja, os realismos presentes nas atividades competitivas avançam muito além da ética como norma de conduta cotidiana dos homens em sociedade.

Ainda para Phillips (2004), os administradores da organização são responsáveis por conduzir os negócios da organização, incluindo as obrigações morais inerentes aos *stakeholders*, procurando de certa forma garantir a imparcialidade.

Conforme as organizações vão ficando cada vez maiores, segundo Phillips (2004), sua imagem também se propaga e, com isso, ganha poder e notoriedade. Sendo assim, cabe cada vez mais observar a responsabilidade e as obrigações para com seus *stakeholders* bem como com a sociedade em geral. O autor ainda enfatiza que uma organização deve sempre zelar pela sua reputação procurando dar ênfase à ética e aos princípios morais na sua atuação.

Freeman et al. (2010) também abordaram a questão da ética nos negócios e, para eles, as decisões ou proposições sobre negócios, em sua maioria, sugere algum aspecto ético ou tem em sua forma uma visão ética implícita.

Seguindo os princípios éticos expostos, uma organização que pretende atuar de forma honesta, imparcial, visando a sua perenidade, precisa, além de preservar sua imagem, manter um relacionamento sério e comprometido com seus *stakeholders*, de forma a buscar cooperação de todos os envolvidos, não só para melhorias dos processos e produtos, mas também para angariar contribuições nos processos de tomada de decisão, pois algumas decisões vão interferir no desempenho da organização e influenciar os envolvidos na rede de relacionamento (JONES, 1995; PHILLIPS, 2004, 2010; FREEMAN et al. 2010).

Para Phillips (2010), as organizações tendem a observar os fatores éticos e de compromisso moral, bem como de equidade, quando as ações dos *stakeholders* podem influenciar o seu ambiente competitivo. Com base nessa colocação, a segunda proposição para esse estudo é:

**P2. Os *stakeholders* que podem exercer maior influência na rede de relacionamento de uma organização são aqueles que observam na negociação os fundamentos de equidade, ética e compromisso moral.**

#### 4.4.3 Valor

Ao ofertar um produto ou serviço ao seu cliente a organização está, de alguma forma, ofertando valor e espera que seu cliente também perceba o valor que está recebendo (HARRISON et al., 2010).

Porter (1986) propôs a cadeia de valor como uma maneira de a empresa gerar mais valor para o seu cliente. O modelo proposto por ele apresenta nove atividades relacionadas, sendo elas logística interna, operações, logística externa, marketing e serviços, essas denominadas de atividades primárias.

Ainda em relação à Cadeia de Valor de Porter (1986), aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gestão de recursos humanos e infraestrutura organizacional são denominadas como atividades de apoio. Segundo Porter (1986), valor pode ser entendido como a disposição dos consumidores a pagar por um produto ou serviço ofertado pela empresa.

Porter (1986) retrata a questão da criação de valor pela organização. Para ele, a empresa deve criar um “valor” que seja percebido pelo comprador, pois este só comprará algo se observar alguma espécie de vantagem na aquisição, inclusive a relação custo/benefício dessa aquisição.

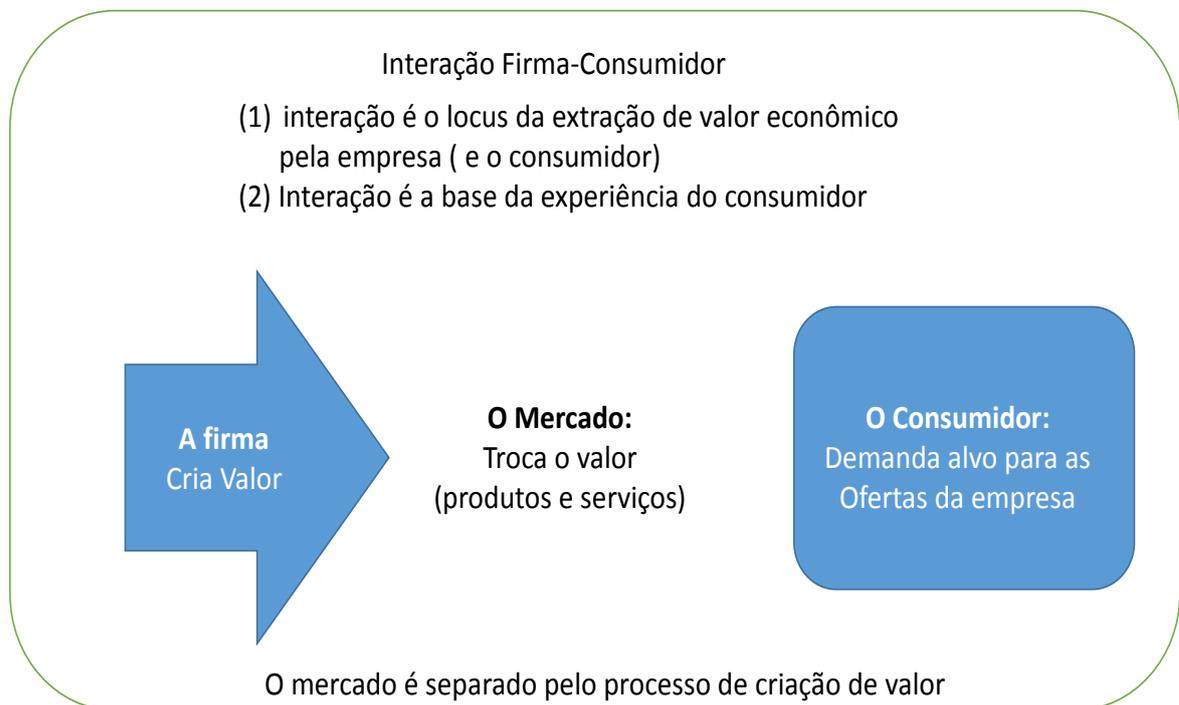
De acordo com a observação de Clarkson (1995), a proposta de valor em relação à organização e ao *stakeholder* deve ser observada com critérios, pois para o autor, uma organização só consegue sobreviver por muito tempo se tiver destreza e habilidade para criar valor e satisfação suficientes para cada *stakeholder* envolvido em seu ambiente.

Já para Post, Preston e Sachs (2002), a empresa cria valor quando utiliza as interações, sejam relacionais ou transacionais, com os *stakeholders* envolvidos no seu

ambiente (interno/externo) em relação aos recursos que são colocados à disposição, obedecendo à lógica estrutural da organização.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o valor criado e ofertado por uma organização está associado às suas experiências, pois segundo esses autores, os produtos e serviços ofertados por uma empresa têm, na sua constituição, uma forma de facilitar as experiências individuais e aquelas medidas e percebidas pela comunidade. Nesse sentido, um modelo de como a empresa oferta um determinado valor em relação à demanda criada pelo consumidor ou comprador foi proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), como exposto na Figura 8.

**Figura 8** – O conceito tradicional de mercado



Fonte: Traduzido e adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 7).

Para Contador (2008), ao se definir valor, primeiramente deve-se entender os conceitos de benefício, preço e sacrifício. O benefício do produto está basicamente ligado à utilidade, aos proveitos e às vantagens tanto materiais quanto psicológicas que o produto oferece ao usuário. Em relação ao preço, Contador (2008) salienta que é a razão de troca entre um produto e outro o que, na maioria das vezes, envolve a quantidade monetária equivalente e dispendida por um comprador.

Sobre sacrifício, Contador (2008) afirma que este pode ser composto pelos dispendios monetários e psicológicos que o comprador decide ter para utilizar determinado produto. Com isso, o conceito que o autor utiliza para definir o valor do produto “[...] é a diferença entre o benefício e o sacrifício percebida pelo cliente”. (CONTADOR, 2008, p. 24).

Determinados produtos podem, além do valor monetário, também representar um valor psicológico ou sentimental, alguns inclusive podem ter um valor financeiro muito maior do que seu real valor, tudo depende das condições das negociações e se o produto adquirido possui algo a mais do que realmente apresenta. Por isso, Contador (2008, p. 24) enfatiza que “[...] criar valor para o cliente é oferecer um produto cujo benefício seja maior que o sacrifício percebido por ele”.

Buscando uma forma de evidenciar a relação entre preço e valor, Contador (2008, p. 25) argumenta:

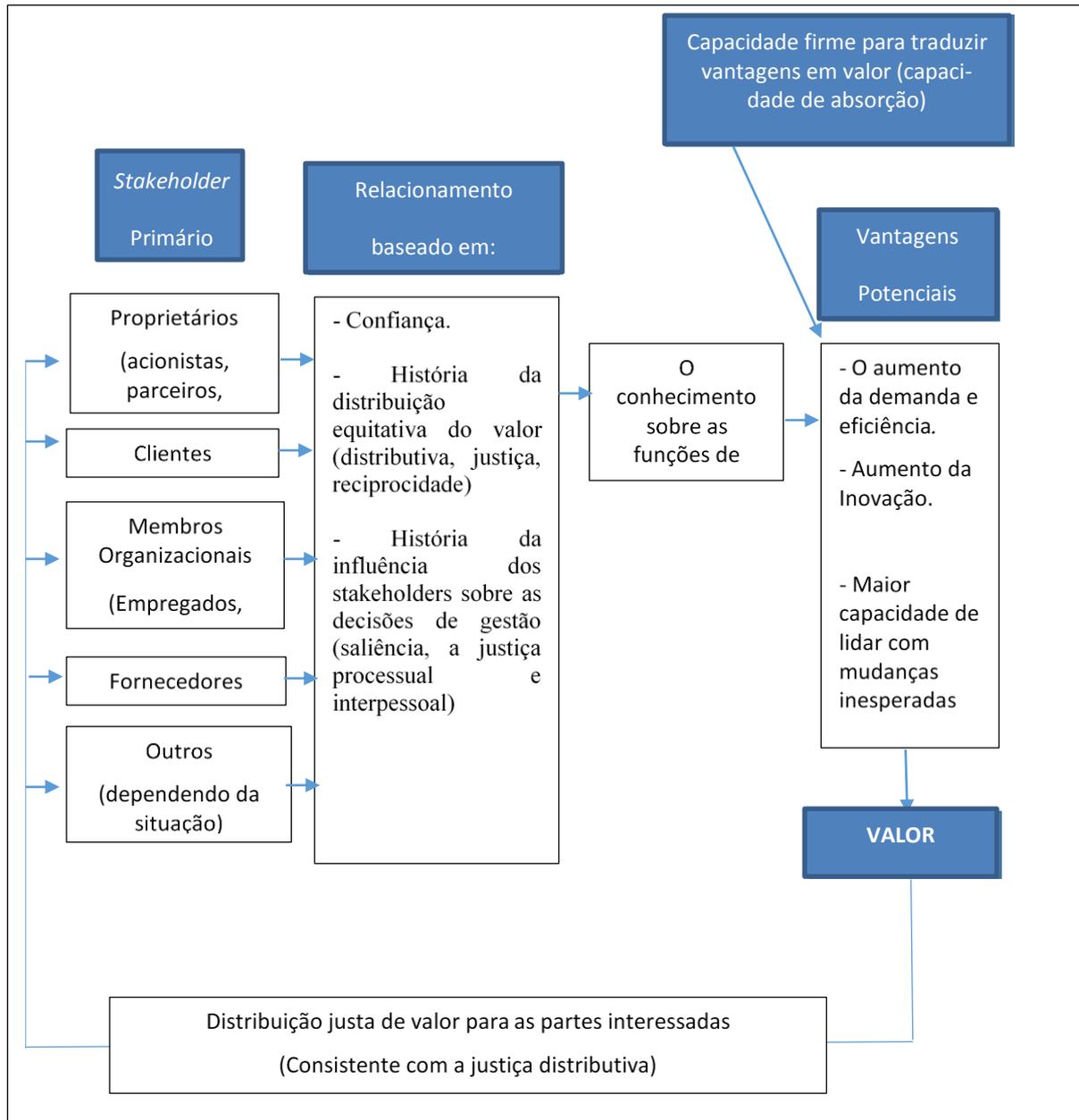
Qual é o valor de um relógio de ouro cujo preço é R\$ 10 mil? Para as pessoas que gostam de ostentar, seu valor é maior que R\$ 10 mil. Para outras pessoas, o valor é nulo ou negativo, por que o sacrifício é muito alto, principalmente o psicológico – têm medo de ser agredidas, ou até mesmo mortas, num assalto.

Outra contribuição para os estudos referentes a como uma organização pode perceber valor está na Teoria da Visão Baseada em Recursos de Barney e Hesterly (2008). Os autores apontam que a empresa deve ter um recurso considerado valioso pelo comprador de forma que possa mitigar as ameaças propostas pelos concorrentes.

Para Barney e Hesterly (2008), o modelo VRIO, proposto por eles, reforça que a empresa deve ter um recurso valioso (V) percebido pelo comprador, que seja raro (R), de difícil imitação (I) e que seja sustentado pela organização (O). A organização que consegue identificar e disponibilizar um produto ou serviço atendendo à proposta do modelo VRIO, segundo Barney e Hesterly (2008), tem maiores chances de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes

Harrison et al. (2010) propõem um *framework*, como apresentado Figura 9, na tentativa de proporcionar melhor entendimento do processo de criação de valor no gerenciamento dos *stakeholders*.

**Figura 9** – Gerenciamento de *stakeholders* e criação de valor



Fonte: Traduzido e adaptado de Harrison et al. (2010, p. 155).

O modelo apresentado por Harrison et al. (2010), conforme Figura 9, demonstra como os *stakeholders* podem estar envolvidos no processo de criação e percepção de valor e que, embora seja possível haver várias oportunidades para a criação de valor, três se destacam devido a sua importância: aumento da demanda e eficiência; maior inovação e capacidade de lidar com mudanças inesperadas no ambiente.

Segundo Harrison et al. (2010), os *stakeholders* no intuito de obter melhores recompensas acabam por compartilhar informações, inclusive segredos de negócios, objetivando aumentar o volume de transações com a empresa.

Essas informações podem, em determinados casos, segundo Harrison et al. (2010), estimular a inovação e a criação de novos valores, bem como o entendimento de como os valores, financeiros ou não, são percebidos pelas partes envolvidas.

A organização pode ser confiável, mas não criar valor e, ainda assim, ter o poder de influenciar uma decisão dos *stakeholders*, pois segundo Harrison et al. (2010) confiança só não basta, mas a organização deve conhecer as funções de utilidade de cada *stakeholder* envolvido em sua rede de relacionamento.

Ainda de acordo com Harrison et al. (2010), a confiança está presente no processo de criação de valor, pois informações privilegiadas podem ser trocadas entre *stakeholders* e empresa e vice-versa.

Em relação à distribuição de valor para os *stakeholders*, Harrison et al. (2010) e Harrison e Wicks (2013) definem que distribuir valor pode ser entendido como uma combinação de resultados tangíveis e intangíveis que a organização distribui para todos os *stakeholders*, com o objetivo principal de satisfazer suas demandas e obter um perfeito relacionamento entre eles e a organização.

Para Freeman et al. (2010), a Teoria dos *Stakeholders* busca, por meio de diversas análises, entender e resolver três questões em relação aos negócios: como o valor é criado e distribuído, como é feita a conexão entre a ética e o capitalismo e como a mentalidade gerencial ajuda os gestores a pensar sobre os dois primeiros problemas.

O questionamento sobre como gerar mais valor para os *stakeholders* está presente em outros estudos de Freeman e, segundo ele, o gestor deve, a partir de um perfeito relacionamento, moldar essas relações objetivando gerar o máximo de valor possível para todos os envolvidos e gerenciar a forma como esses valores são distribuídos (FREEMAN, 1984).

Para Kotler (2012), o processo de entrega de valor se inicia antes mesmo da criação de um produto ou serviço, continua ao longo de seu desenvolvimento e ainda após a oferta no mercado. Ainda segundo Kotler (2012), a organização deve examinar os custos inerentes a todo o processo de entrega de valor e procurar melhorá-los com objetivo de se tornar mais competitiva.

As organizações têm em suas atividades o propósito de criar valor baseado, principalmente, nas necessidades dos seus clientes. No entanto, para que um produto ou serviço exista e permaneça no mercado, indivíduos e empresas acabam por interagir, mais ou menos, no processo de criação desse produto ou serviço. Essas ações acabam por gerar valores que podem ser percebidos por todos, cada um (indivíduo ou empresa) com sua necessidade de utilização e absorção (KOTLER, 2012).

Os valores, mesmo que não sejam financeiros, podem ser percebidos de diversas formas, pois para alguns o fato de serem parceiros de uma grande empresa já os colocam em posição de destaque no mercado, ainda que não estejam ganhando algo.

Em relação ao valor que um *stakeholder* recebe ou deve receber, Harrison et al. (2010) salientam, que este pode ser determinado como “utilidade”, ou seja, a função utilidade de um *stakeholder* está direta ou indiretamente relacionada às suas preferências no que se refere aos resultados que a organização apresenta, podendo esses ser tangíveis ou intangíveis.

Com base nas propostas apresentadas para este estudo sobre valor, percepção de valor e distribuição de valor, a terceira proposição deste estudo é:

**P3. Com base na percepção de valor, independente de compromisso moral ou ético, os mais interessados no relacionamento com a organização são aqueles que observam uma possível maior ou melhor resposta a seus interesses.**

#### **4.5 Teoria de redes**

Nas últimas décadas, o que se tem observado, é uma busca incessante entre as organizações com fins lucrativos por uma maior lucratividade, por maneiras de serem mais competitivas, para obterem uma maior fatia de mercado, entre vários outros fatores que contribuem para a manutenção do negócio (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

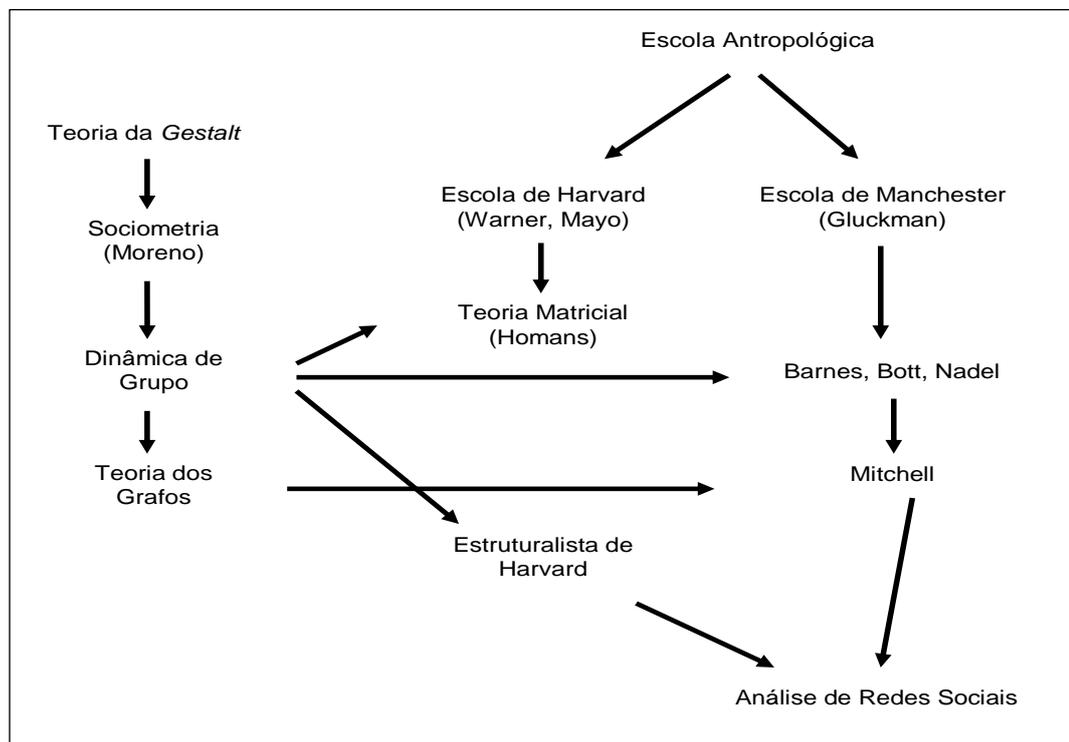
A perenidade de um organização não pode ser definida apenas pelo seu faturamento, nem mesmo por condições favoráveis do ambiente externo, devem-se

levar em conta seus produtos, a forma como atua no mercado, seus fornecedores, seus clientes etc. (FREEMAN,1984).

Observando o exposto por Freeman (1984) e Rowley (1997), a organização deve observar como o ambiente e, principalmente, seus principais *stakeholders* atuam no mercado, para que, com o auxílio de uma política de relacionamento, seja criada uma estratégia de convivência, bem como de parcerias, fundamental para a existência da organização no mercado.

Segundo Scott (2000), o estudo referente à Análise de Redes Sociais possui três linhas: a Teoria da Gestalt, a Escola de Harvard e a Escola de Manchester, conforme Figura 10.

**Figura 10** – Origem da análise das redes sociais



Fonte: Adaptado de Scott (2000, p. 8).

O nível de relacionamento pode ser primordial para a sobrevivência das organizações no seu mercado, pois não há como uma organização sobreviver sozinha, nem mesmo atuar isoladamente em um ambiente competitivo. Nesse sentido, Tichy, Tushman e Fombrun (1979) ressaltam que, são os padrões de relacionamentos relativamente estáveis ao longo do tempo que constituem as organizações.

Os estudos de Tichy, Tushman e Fombrun (1979, p. 509) abordaram as propriedades das redes e as classificaram em três grupos:

- Conteúdo Transacional, que aborda a relação de amizade, troca de influência ou poder, troca de informação e troca de bens e serviços;
- Natureza dos links (laços), que observa o grau de intensidade, reciprocidade, clareza das expectativas e multiplicidade; e,
- Características Estruturais que verifica a questão da rede externa, rede interna total, *Clusters* dentro da rede e nós individuais e especiais dentro da rede.

Ainda para Tichy, Tushman e Fombrun (1979), ao analisar um negócio pela visão de redes sociais, pode-se observar a presença de variáveis importantes (confiança e compromisso) que, segundo os autores, são essenciais em um modelo de relacionamento de longo prazo.

As organizações procuram atuar em conjunto, num formato de redes, com o objetivo primordial de garantir a sobrevivência e a competitividade. Nesse contexto, as empresas acabam por desenvolver um novo formato de relacionamento e até mesmo de estrutura organizacional, que tem por objetivo, além da sobrevivência dos envolvidos, o desenvolvimento de parcerias com base em cooperação e confiança (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Em relação às redes sociais, Mizruchi (2006, p. 73) salienta que podem ser consideradas como se fossem “[...] um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal”.

Mizruchi (2006) ainda acrescenta que o comportamento do ser humano pode ser afetado pelas restrições e oportunidades que são apresentadas e desenvolvidas pelas estruturas sociais. Nesse sentido, a análise de redes sociais contribui para explicar fenômenos como a percepções das pessoas envolvidas em redes de relações sociais.

Para que se tenha um perfeito entendimento das terminologias utilizadas nas redes sociais, o Quadro 6 apresenta uma síntese dos principais termos utilizados.

**Quadro 6** – Terminologias utilizadas em redes sociais

<b>TERMO</b>	<b>Conceito</b>
Rede	Um grupo de indivíduos que, de forma agrupada ou individual, se relacionam uns com os outros, com um fim específico, caracterizando-se pela existência de fluxos de informação. As redes podem ter muitos ou poucos atores e uma ou mais categorias de relações entre pares de atores. Uma Rede é composta por três elementos básicos: nós ou atores, vínculos ou relações e fluxos (ALEJANDRO; NORMAN, 2005, p.2).
Ator ou Nó	São as pessoas ou grupos de pessoas, organizações, organismos que se agrupam com um objetivo comum (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).
Fluxo	Indica a direção do vínculo, podendo ser Unidirecional, Bidirecional e Solto (quando um ator não estabelece qualquer tipo de fluxo (ALEJANDRO; NORMAN, 2005, p. 2).
Laços ou Vínculos (relações)	A afinidade entre os atores é chamada de laços, ou seja, diz respeito a como os atores estão relacionados. Laços Fracos podem ser os contatos próximos e familiares, mas que estão integrados a diferentes meios; Laços Fortes estão relacionados a contatos que possuem amigos íntimos, parentes e que estão conectados a várias pessoas que o ator também se relaciona (GRANOVETTER, 2007); Vínculos são os laços que existem entre dois ou mais nós (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).
Díade	É uma ligação ou um relacionamento entre dois atores (MIZRUCHI, 2006).
Triade	É um conjunto de três atores e os possíveis laços entre eles. (MIZRUCHI, 2006).
<i>Hubs</i> ou Conectores	Ator ou Nó com grande quantidade de ligações e capacidade de atrair outros atores (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).
Densidade	Mede o número relativo de laços na rede que ligam os atores e é calculado como a razão entre o número de relações que existem na rede (ambiente dos <i>stakeholders</i> ), em comparação com o número total de possíveis ligações e se cada membro da rede foi conectado com todos os outros membros (ROWLEY, 1997, p. 897).  - Mostra o valor em percentagem da Densidade da Rede, isto é, mostra a alta ou baixa conectividade da Rede. A Densidade é uma medida expressa em percentagem do quociente entre o número de relações existentes com as relações possíveis. Calcula-se dividindo o número de relações existentes entre as possíveis e multiplicando por 100 (ALEJANDRO; NORMAN, 2005, p.16).

Centralidade	<p>- Centralidade refere-se à posição de um ator individual na rede em relação aos outros (ROWLEY, 1997 p. 898).</p> <p>- O Grau de Centralidade consiste no número de atores com os quais um ator está diretamente relacionado, podendo ser Grau de Saída que é a soma das interações que os atores têm com os outros ou Grau de Entrada que é a soma das interações que os outros nós têm com o ator (ALEJANDRO; NORMAN, 2005, p.16).</p> <p>- Índice de Centralização (<i>Centralization Index</i>) é uma condição especial em que um ator exerce um papel claramente central ao estar ligado a todos os nós, os quais necessitam de passar pelo nó central para se ligarem uns aos outros (ALEJANDRO; NORMAN, 2005, p.20).</p> <p>- Grau de intermediação (<i>betweenness</i>) que expressa o “controle da comunicação” e interpreta-se como a possibilidade que um nó tem para intermediar as comunicações entre pares de nós (ALEJANDRO; NORMAN, 2005, p.20).</p> <p>- Grau de proximidade (<i>closeness</i>) que é a capacidade de um nó se ligar a todos os atores de uma Rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005, p.24).</p>
--------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O papel das redes tem influenciado a economia bem como as organizações de modo a fazer com que o nível e o modo de relacionamento entre empresas sejam cruciais para a manutenção dos negócios (MCVEA; FREEMAN, 2005). Com isso, a organização passa a perceber o fato de que atua em uma rede de *stakeholders* e que estes necessitam de atenção.

Uma rede social pode ser observada como um conjunto de pessoas ou organizações ligadas entre si por meio de relações sociais que atendem a determinados interesses (NOHRIA; ECCLES, 1992; GRANDORI; SODA, 1995; CASTELLS, 1999).

Para Nohria e Eccles (1992), as organizações estão em rede, ligadas por algum tipo de relacionamento, seja ele formal ou informal, com finalidade social ou econômica. Ao se observarem as organizações sob a visão de redes, segundo Nohria e Eccles (1992, p. 2), devem-se levar em consideração as seguintes premissas:

- Todas as organizações são aspectos importantes nas redes sociais e precisam ser tratadas e analisadas como tal;

- O ambiente de uma organização é devidamente visto como uma rede de outra organização;
- As ações (atitudes e comportamentos) de atores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos de sua posição nas redes de relacionamento;
- Ações de restrições nas redes, por sua vez, são formadas por atores;
- A análise comparativa das organizações deve levar em conta as suas características de rede.

Os objetivos pelos quais as organizações decidem atuar no formato de redes podem ser diversos como, redução de incertezas e de concorrência, desenvolvimento de tecnologias ou produtos, entre outros. Com isso, Grandori e Soda (1995) observam que a interação conjunta entre todos os atores pode levar a resultados satisfatórios no que diz respeito à entrega de valores sociais e econômicos.

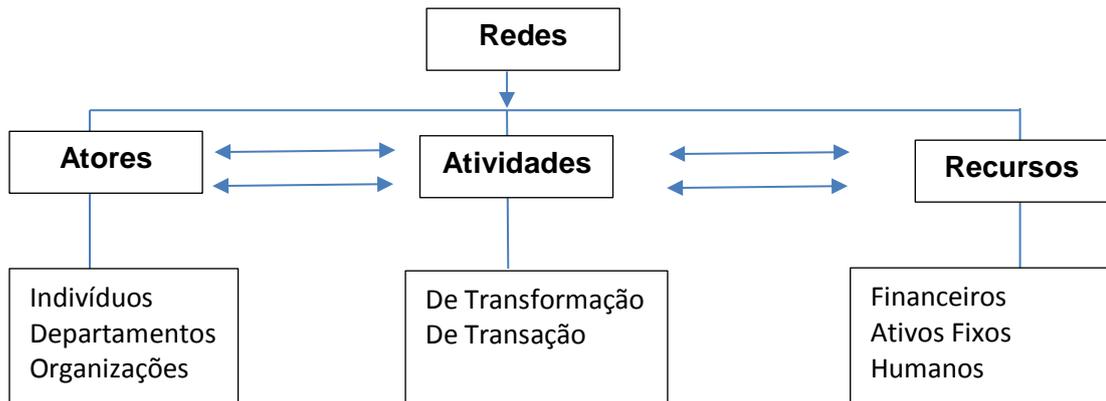
Para Todeva (2006), as redes de negócios podem ser observadas como estruturas socioeconômicas que mantêm um nível de relacionamento entre as pessoas (atores), que procuram alinhar as estratégias, e compartilhar os recursos necessários entre as organizações que estão conectadas entre si.

Já para Pfeffer e Salancik (1978), a maneira como uma organização atua no mercado pode ser observada a partir da dependência de recursos existente entre uma empresa fornecedora e outra, podendo o trabalho em ação conjunta reduzir os impactos oriundos dessa dependência.

Já para Ernst (1994), a maioria das atividades econômicas nos setores, considerados por ele, como os mais importantes, pode ser organizada em cinco tipos diferentes de redes tais como: Redes de Fornecedores, Redes de produtores, Redes de Clientes, Redes de Coalizões-padrão e Redes de Cooperação Tecnológica.

Para Hakansson (1987), uma rede significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo objetivando competitividade num ambiente cada vez mais agressivo por meio da melhoria dos processos organizacionais. Nesse sentido, Hakansson (1987) propôs um modelo básico, como exposto na Figura 11, para o entendimento de uma rede de negócios.

**Figura 11** – Estrutura de redes de Hakansson (1987)



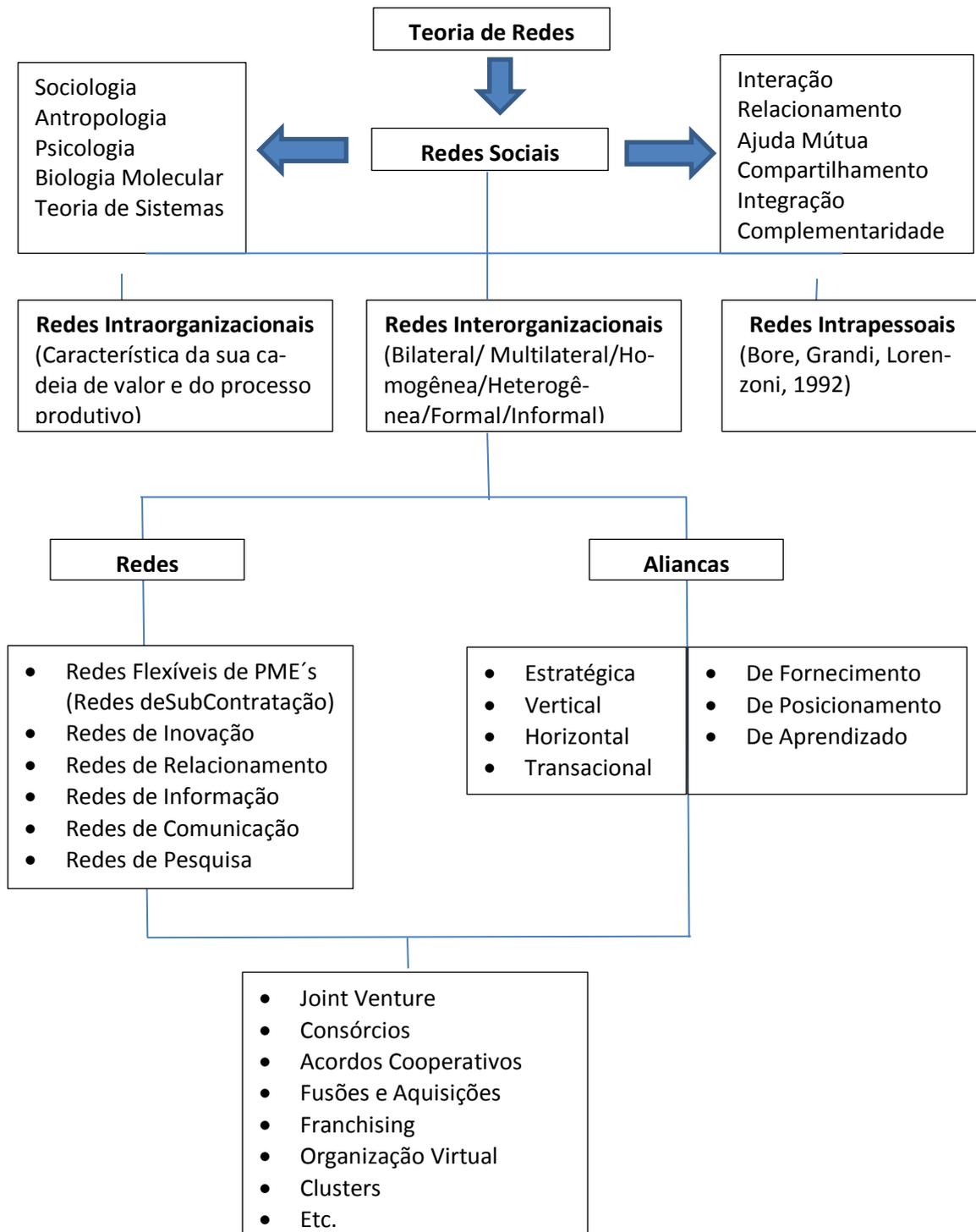
Fonte: Adaptado do modelo de Redes de Hakansson (1987).

Para Hakansson (1987), o modelo verifica como os atores realizam as atividades e controlam os recursos. O autor ainda enfatiza, que é importante observar como cada ator atua na rede em relação às atividades que realiza ou controla, que recursos controla e quais conhecimentos procura ter sobre as atividades, e quais são os recursos e outros atores na rede do qual participa.

A percepção de estratégias baseadas em redes de negócios pode ser um diferencial competitivo para algumas organizações, pois podem, além de reduzir incertezas de mercado em conjunto com outros atores da rede, compartilhar informações e tecnologias, desenvolver recursos e produtos, melhorar capacidades produtivas bem como os fornecimentos de matérias-primas (ERNEST, 1994).

De forma análoga a Hakansson (1987), Nohria e Eccles (1992) propõem um *framework*, descrito na Figura 12, observando a evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional.

**Figura 12** – Evolução dos conceitos de redes pela perspectiva organizacional



Fonte: Adaptada de Candido, Goedert e Abreu (2000) com base na proposta original de Nohria e Eccles (1992).

Para Castells (1999), toda a sociedade está em rede e a principal característica de uma rede são os relacionamentos entre os atores, cada um deles envolvido em diversas relações de troca com os demais.

Dessa forma, a organização deve observar como atua no mercado, verificando como se relaciona com seus *stakeholders* e como as ações oriundas desse relacionamento podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados.

#### 4.6 Redes de relacionamento

O entendimento inicial para esse estudo está no fato de que toda organização deve estar inserida em uma rede de relacionamento, na qual não somente ela, mas todos os envolvidos considerados *stakeholders* trocam informações e efetuam transações (ROWLEY, 1997).

Alguns *stakeholders* envolvidos em uma rede de relacionamento e que têm pretensões em relação a uma organização podem, também, participar de outra rede de relacionamento com outras pretensões em relação a outras organizações e assim sucessivamente (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

Os padrões de relacionamento considerados relativamente estáveis podem demonstrar como as organizações são constituídas, observando como cada relação é desenvolvida, qual é o papel de cada ator nesse relacionamento e quais são seus interesses individuais e coletivos (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

O que se deve observar, primeiramente, na análise de redes sociais é a interdependência dos atores e como suas posições nas redes podem influenciar as suas oportunidades, restrições e comportamentos (WASSERMAN; GALASKIEWICZ, 1994).

Granovetter (2007) aponta, em seus estudos, que as relações sociais podem ser responsáveis por conduzir a vida econômica das organizações e que a confiança entre as partes pode fortalecer esse relacionamento, com isso, a organização tende a evitar oportunismos.

Ainda para Granovetter (2007), melhor do que uma indicação de alguém com base na reputação é a experiência confiável daqueles que já trabalharam com esse indivíduo e obtiveram sucesso nas transações realizadas.

O modelo de relacionamento pode ter um “enraizamento”, denominado *Embeddedness*, formalizado pelas extensas redes de relações sociais podendo ser pautadas na confiança e na predisposição mútua para solução de problemas, objetivando benefícios para os envolvidos (GRANOVETTER, 2007). O autor ainda acrescenta que

as relações sociais podem ser um forte mecanismo para assegurar a confiança no grupo e, com isso, o oportunismo não será bem visto pelos envolvidos.

Comparando a visão tradicional da Teoria dos *Stakeholders* com a abordagem em “Redes”, pode-se perceber que, tanto uma quanto outra, observam os *stakeholders*, ou atores, como parte do ambiente da organização e como as relações podem afetar as atividades da organização (FREEMAN, 1984; ROWLEY, 1997).

A abordagem das influências pela visão tradicional está no limite da relação de cada *stakeholder* com a organização. Já na visão de “redes”, as múltiplas interações vão a outros níveis de interações (*stakeholder* do *stakeholder*) (ROWLEY, 1997), pois essas podem gerar padrões de influências que afetarão as atividades da organização em algum outro ponto e, por isso, devem ser monitoradas (NOHRIA; ECCLES, 1992).

Em algumas atividades, uma organização pode ser o centro de uma rede de relacionamento, envolvendo diversos *stakeholders*, cada um contribuindo com recursos e serviços no intuito de obter melhores resultados. Assim, as organizações podem ser consideradas “redes de relacionamento” com e entre *stakeholders*, necessitando do apoio desses para sobreviver (ROWLEY, 1997).

As ações de uma organização podem ser consideradas como respostas aos envolvidos (*stakeholders*) na rede de relacionamento, pois as influências podem ser identificadas por meio de múltiplas interações (ROWLEY, 1997).

Para Rowley (1997), o conjunto de *stakeholders* e de suas relações com uma organização podem ser entendidos como se fosse uma rede social na qual existem os *stakeholders* e suas relações singulares. Dessa forma, segundo o autor, os gestores de uma organização acabam por se inserirem em uma rede de *stakeholders*.

Ainda de acordo com o exposto por Rowley (1997) e corroborando com Granovetter (2007), a força do relacionamento da organização depende exclusivamente da intensidade dos laços (forte ou fraco) com seus *stakeholders*.

Ao se observar uma rede de relacionamento o que se pode perceber é que uma organização nem sempre está no centro da rede, pois os laços de relacionamento são diversos, envolvendo muitas outras organizações, entidades, órgãos do governo, profissionais liberais ou clientes (ROWLEY, 1997).

Para Rowley (1997) e Freeman (1984), os interesses em uma rede de relacionamento são mútuos e os resultados dessas relações acabam por gerar valores que são perceptíveis por todos os envolvidos, daí o interesse estar “conectado” a rede. Se

o laço será fraco, ou forte, dependerá muito da forma de atuação desse *stakeholder* em relação à rede como um todo (ROWLEY, 1997; GRANOVETTER, 2007).

Rowley (1997) observa, que uma rede de relacionamento precisa ser analisada sob dois quesitos primordiais: densidade e centralidade. De acordo com o autor, a densidade reflete o número de laços que os envolvidos possuem na rede e para uma rede ser considerada completa todos os *stakeholders* devem estar conectados uns aos outros o que, de certa forma, contraria a abordagem inicial de Freeman (1984).

Em relação à centralidade, o autor salienta que nem sempre é a organização que está no centro de uma determinada rede, e que essa centralidade pode ser motivada por determinados interesses ou ações exclusivas de cada *stakeholder* envolvido. Ainda assim, o autor salienta que centralidade se refere ao poder obtido por meio da estrutura da rede, em oposição ao poder adquirido através dos atributos individuais.

Rowley (1997), sobre a centralidade, propõe uma nova visão sobre a abordagem de Freeman (1984) que afirma que a organização está no centro das atenções, o que para a abordagem de redes não pode ser considerada uma verdade absoluta.

Na perspectiva de redes, uma organização nem sempre está no centro das atenções, pois ela participa de uma rede de relacionamentos com diversos *stakeholders* e seus diversos interesses (ROWLEY, 1997).

A organização deve observar como atua em sua rede de relacionamento, fortalecendo seus laços e procurando entender como essa rede se comporta em relação aos níveis de densidade e de centralidade. Rowley (1997) salienta que esse entendimento é crucial para que a organização possa desenvolver sua estratégia e propõe algumas configurações de interações na rede, descritos na Figura 7, que poderão influenciar no modo como a organização interage com seus *stakeholders*.

Uma organização, por meio de suas atividades econômicas, pode se tornar um objeto de interesses em que cada indivíduo ou empresa envolvida, direta ou indiretamente, buscam obter maior espaço para atuarem conjuntamente, no intuito de obter diferentes ganhos, inclusive os financeiros (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995).

Post, Preston e Sachs (2002) apontam que as organizações são redes de relacionamentos que envolvem seus *stakeholders*, e que, com a atuação conjunta, buscam apoio para sobreviver no mercado, beneficiando esses *stakeholders* de forma coletiva por meio de gestão eficiente dessas redes.

Observando o exposto por Post, Preston e Sachs (2002) em concordância com Rowley (1997), as ações de uma organização derivam das influências do conjunto dos *stakeholders* que, de alguma maneira, influenciam essa organização por meio de múltiplas interações.

De acordo com Azevedo (2010), corroborando com a proposta de Rowley (1997):

Uma rede pode ser caracterizada pela combinação de expectativas, pela facilidade de troca de informações entre *stakeholders* e pelo potencial de formação de coalizões, que podem resultar na forte unificação de pretensões de vários *stakeholders*, pressionando uma organização para o atendimento de tais pretensões. (AZEVEDO, 2010 p. 58).

De acordo com o exposto por Azevedo (2010) e Rowley (1997), a proposta de observar a Teoria dos *Stakeholders* pela perspectiva de “redes” pode se justificar no sentido de que as atividades de uma organização, conseqüentemente, são oriundas de diversas outras atividades operacionalizadas por outros tantos *stakeholders* internos ou externos à organização.

Dessa forma, a análise da rede de relacionamento se torna fundamental para o entendimento de como as contribuições e influências dos *stakeholders* são exercidas na rede, sendo necessário ainda, analisar os relacionamentos em conjunto e não somente laços diádicos (ROWLEY, 1997).

Alguns autores convergem para o fato de que um relacionamento duradouro não pode ser pautado apenas em interesses econômicos, pois devem existir evidências de comprometimento, cooperação ou ainda confiança (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; FREEMAN (1984); ROWELY, 1997; GRANOVETTER, 2007). Com base nessa colocação, a quarta proposição a ser observada será:

**P4. No mercado de bens simbólicos da educação, a confiança, o comprometimento e a cooperação refletem as ações do poder relacional como elemento direcionador entre os diferentes *stakeholders*.**

## 5 PLANO METODOLÓGICO

### 5.1 Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa, segundo Yin (2010), tem por objetivo guiar o investigador no percurso do estudo, fornecendo regras que deverão ser seguidas aumentando, dessa forma, a confiabilidade do estudo.

Para Yin (2010), um protocolo de pesquisa deve abordar os seguintes critérios:

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso – objetivos, ajudas, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados;
- Os procedimentos de campo;
- As questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as potenciais fontes de informação para cada questão;
- Um guia para o relatório do estudo do caso.

Outro fator importante apontado por Yin (2010) é que o protocolo de pesquisa deve atuar como facilitador para a coleta de dados, possibilitando a coleta dentro de formatos apropriados e reduzindo a necessidade de se retornar ao local onde o estudo foi realizado.

O protocolo de pesquisa para esse estudo está descrito no Quadro 7.

**Quadro 7** – Protocolo de pesquisa

1. Escolha do objeto de Pesquisa e da organização a ser pesquisada.	Rede de Relacionamento no mercado de bens simbólicos da educação.
2. Escolha das teorias sobre redes de relacionamento e <i>stakeholders</i> que serão utilizadas.	Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1984). Proposta de equidade, ética e compromisso moral (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; PHILLIPS, 2010). Percepção de Valor Harrison et al. (2010) e abordagem de <i>stakeholders</i> em rede proposta por Rowley (1997).
3. Definição das informações a serem levantadas.	Relacionamento entre os <i>Stakeholders</i> das organizações e suas contribuições ou influências.

4. Busca e análise dos dados das organizações.	Análise de dados com base nas entrevistas e na observação não participante.
5. Definição dos entrevistados.	Relação de <i>stakeholders</i> das organizações envolvidos na rede de relacionamento de cada uma delas. Etapa 1 da coleta de dados, utilizando formulário do Apêndice 1.
6. Definição do roteiro de entrevista.	Descrito no Item 5.7.
7. Estabelecimento de contato com os entrevistados.	A ser realizado pelo pesquisador.
8. Agendamento das entrevistas. Contato pessoal, telefone e via e-mail.	A ser realizado pelo pesquisador.
9. Entrevistas: Semiestruturadas amparadas por roteiros.	Formulários Apêndices A, B e C e Roteiros (questionários) Apêndices D a J.
10. Transcrição das Entrevistas.	A ser realizada pelo pesquisador.
11. Compilação das informações obtidas nas entrevistas.	Análise de conteúdo.
12. Análise das informações.	Provenientes das entrevistas face às teorias escolhidas para responderem à questão de pesquisa (Item 2.1), bem como os objetivos (Item 2.3), desse estudo.
13. Interpretação das informações compiladas e analisadas.	Verificar se os objetivos e questão de pesquisa foram atendidos bem como se as proposições validadas empiricamente.
14. Sintetizar as conclusões.	Análise crítica dos resultados, verificar as limitações da pesquisa e sugestões para próximas investigações.

Fonte: Adaptado de Yin (2010).

## 5.2 Método de pesquisa

Uma pesquisa para ser abrangente deve abordar os conceitos teóricos e práticos que envolvem o objeto de estudo, isso quando o assunto permite profundidade. Uma visão genérica dos fatos pode comprometer os resultados levando a uma conclusão não verdadeira em sua totalidade (YIN, 2010).

Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo relatar as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Já para Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Gil (2008) salienta que inúmeros estudos são classificados como pesquisa descritiva e que, uma das características mais significativas desse método está na utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

Segundo Godoy, (1995, p. 58) a abordagem qualitativa:

Considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, tem como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados. (GODOY, 1995, p.58).

No mesmo sentido, Gil (2008) salienta que o uso dessa abordagem pode garantir um aprofundamento na investigação das questões propostas para o entendimento do fenômeno em estudo e das suas relações. Segundo Malhotra (2001), esse modelo de pesquisa proporciona uma melhor compreensão do contexto da situação-problema.

Para Vergara (2000), o pesquisador deve definir o tipo de pesquisa com base no objetivo final da investigação. Para ele, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou ainda intervencionista e que ainda pode ser classificada como pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa-ação e, por fim, estudo de caso.

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso procura observar o entendimento das dinâmicas presentes dentro de uma única configuração. Os estudos de caso podem ser classificados como únicos ou múltiplos e podem combinar vários métodos para a coleta de dados, exemplo disso são as entrevistas, os questionários e as observações (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Segundo Yin (2010), não existe uma fórmula específica para a escolha ou a construção das estratégias de estudo de caso o que, na realidade, depende da questão de pesquisa que norteia o estudo.

Ainda para Yin (2010), quanto mais a questão de pesquisa procurar explicação para alguma circunstância presente, mais o método de estudo de caso se torna relevante. Inclusive para o autor, a estratégia de estudo de caso se torna relevante, também, quando existe a necessidade de uma descrição mais profunda e ampla sobre algum fenômeno social.

O estudo de caso, para Yin (2010, p.23), é uma investigação empírica que tem por objetivo abordar um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. O autor ainda acrescenta que o método se torna importante pois atende as seguintes razões (YIN, 2010, p.23):

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos *surveys* ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações nas quais as intervenções avaliadas não possuíam resultados claros e específicos.

O presente estudo foi desenvolvido com base na estratégia de Estudo de Caso Único apresentada por Yin (2010), utilizando-se a pesquisa descritiva definida por Gil (2008), com abordagem qualitativa apresentada por Godoy (1995) e Malhotra (2001).

A escolha desse método se deve ao fato de que, como método de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado, em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.

Em relação à observação do fenômeno da rede de relacionamento no mercado de bens simbólicos da educação, o presente estudo também abordou as propostas apresentadas por Sanders (1982) e Creswell (2014).

Para Sanders (1982), ao se utilizar uma entrevista com base na metodologia fenomenológica, o que se espera encontrar é uma maneira de captar a origem, a percepção do contexto através de uma “fala” que possibilite a interação entre os envolvidos e o ambiente.

A fenomenologia é comum na Sociologia e na área da Saúde e tem como característica representar um fenômeno a ser explorado, podendo ser do tipo Hermenêutico, Empírico, Transcendental ou Psicológico. Para Creswell (2014), um estudo fenomenológico pode reduzir as experiências individuais de um fenômeno a uma descrição da essência universal.

A técnica de observação se torna importante para essa pesquisa na medida em que permite a coleta das informações que os entrevistados não relataram, por falta de conhecimento do assunto ou ainda por esquecimento. Para Gil (2008, p.101), a observação pode ser simples, participante ou sistemática.

Para observação simples, Gil (2008, p. 101) salienta que é “[...] aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem”. Já a observação participante, segundo o autor, é aquela que consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Nesse caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo (GIL, 2008, p.103).

Ainda para Gil (2008), a observação sistemática:

Tem como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Nas pesquisas deste tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo que são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Por essa razão, elabora previamente um plano de observação. (GIL, 2008, p.104).

Lakatos e Marconi (2000), corroborando com Gil (2008), salientam que o procedimento de observação no qual o observador não interage com o objeto de estudo, não interfere nas decisões, nem mesmo propõem comentários que possam prejudicar o estudo, pode ser considerado como uma observação não participante.

A técnica de observação se torna muito importante em alguns estudos à medida que o observador necessita adquirir informações que, em determinados momentos, precisam ser analisadas no contexto (YIN, 2004; GIL, 2008). A não participação pode ser muito eficiente quando o observador pretende fazer uma observação sem interferir no fenômeno investigado (GIL, 2008).

Nesse sentido, a técnica de observação não participante foi utilizada para que fatos e evidências não apontadas pelos entrevistados fossem anotados e analisados junto com todo conteúdo coletado para este estudo.

Na presente pesquisa, como apoio para as anotações, utilizou-se o diário de campo (Apêndice K), pois segundo Minayo (1993, p. 100), esse recurso pode ajudar na coleta de informações como descrições dos sujeitos, descrição do espaço físico, descrições de atividades dos sujeitos e relatos de acontecimentos.

### 5.3 Amostra e amostragem

A amostra é um fator importante em qualquer pesquisa, pois a partir de uma amostra pode-se ter uma ideia do todo. Segundo Mattar (1994), a partir da coleta de dados e da amostra de alguns dados relativos aos elementos da população é que se pode ter acesso a informações relevantes, após a devida análise, sobre toda a população.

Para saber quem deve ser pesquisado, um padrão de amostragem poderá ser utilizado tendo como base uma amostra probabilística ou não probabilística, pois segundo Mattar (1994):

**Amostragem probabilística** é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. As amostragens probabilísticas geram amostras probabilísticas e **Amostragem não probabilística** é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. (MATTAR, 1994, p. 132).

O método escolhido para este estudo foi o de amostra não probabilística, pois para compor esta pesquisa foram entrevistados representantes de cada tipo de *stakeholder* envolvido na rede de relacionamento da organização (campo de pesquisa), objetivando propor uma melhor percepção da rede de relacionamento. Após efetuada a identificação dos tipos de *stakeholders*, foram convidados para participar desse estudo um representante de cada *stakeholder*, obedecendo à questão da atuação ou função.

### 5.4 Coleta de dados

Coletar dados vai ao encontro do ato de pesquisar em fontes disponíveis com o objetivo de juntar documentos e fatos que possam fundamentar um determinado estudo, facilitando a análise e a conclusão do que se espera encontrar. Para Gil (2008), o ato de coletar dados é de suma importância, pois coloca o pesquisador em contato com o ambiente da informação, dando condições plenas na futura análise desses dados coletados.

A coleta de dados, para Gil (2008), pode ser realizada em fontes como jornais, revistas, arquivos históricos, livros, diários, dados estatísticos, biografias e ainda dados coletados diretamente através de contato com os envolvidos na proposta de estudo, exemplo disso são as entrevistas, os questionários e a observação.

Os dados coletados nesse método de pesquisa descritiva são predominantemente descritivos, pois o material obtido pode ser rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, documentos etc., inclusive todos os dados coletados da realidade são considerados importantes (GIL, 2008).

O objetivo da entrevista como método de coleta de dados é explorar os pontos de vista, experiências, percepções entre outros fatores, sobre as questões específicas no campo em estudo, atendendo principalmente às finalidades exploratórias (GIL, 2008).

Ainda de acordo com Gil (2008), existem três tipos de entrevistas que podem ser utilizadas: as estruturadas (uso de questionários aplicados verbalmente), as não estruturadas (realizadas com pouca ou nenhuma organização) e as semiestruturadas (contém questões-chave para guiar o entrevistador, mas também permite o debate sobre pontos e ideias).

Para Yin (2010), a entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso e não existe um ponto certo para o término da coleta de dados. O pesquisador, porém, deve verificar dois pontos cruciais: primeiro, a quantidade de fontes disponíveis; e segundo, a coleta de dados deve ser mantida até que se tenha evidência confirmatória para a maioria dos tópicos principais. Para o autor, essas evidências devem incluir tentativas de investigar hipóteses e explicações rivais importantes.

A técnica de observação constitui a maneira mais apropriada para conhecer a realidade, segundo Gil (2008), visto que se caracteriza por um mínimo de intervenção do pesquisador no campo de estudo. O autor salienta ainda que a observação focaliza um comportamento que naturalmente ocorre ou se desenvolve no seu ambiente natural, sem a interferência do observador.

Em relação à técnica de observação, Yin (2010) enfatiza que pode ser direta ou participante e que, nos dois casos, o objetivo é observar o campo de pesquisa e como o fenômeno estudado se desenvolve.

Neste estudo, foram utilizados como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada e a observação. A coleta de dados foi realizada em três etapas, sendo:

- Etapa 1 – Identificação dos *stakeholders*;
- Etapa 2 – Identificação do poder de influência dos *stakeholders* e como esses influenciam a organização (campo de pesquisa); e
- Etapa 3 – Entrevista semiestruturada, com base em roteiro, aplicada a cada *stakeholder* citado na Etapa 1.

A técnica de observação não participante (LAKATOS; MARCONI, 2000; GIL, 2008) foi utilizada durante todo o período de coleta de dados, pois o objetivo era coletar informações sem interferir no campo de pesquisa, e as anotações principais foram feitas no diário de campo (MINAYO, 1993).

Inicialmente, foi explicado a cada entrevistado os conceitos básicos para essa pesquisa, por exemplo, o que é um *stakeholder*, o que é uma rede de relacionamento, etc.

Para a Etapa 1, foi utilizado um formulário denominado Formulário de Identificação dos *Stakeholders* (Apêndice A), no qual os funcionários da organização (campo de pesquisa) indicaram quem são as empresas, pessoas, órgãos governamentais etc., que diretamente ou indiretamente se relacionam com a organização. Esse relacionamento poderia ser no sentido de obter vantagem financeira ou não, ou ainda, fazer cumprir alguma lei, norma ou procedimento.

De posse do resultado oriundo da Etapa 1, realizou-se a Etapa 2. Essa etapa, consistia em uma entrevista amparada por um formulário denominado Formulário de Poder e Identificação de Influência (Apêndice B), a que cada entrevistado respondeu, com base no relatório da Etapa 1, a seguinte pergunta: “Quais são os cinco *stakeholders* que, na sua opinião, possuem maior poder de contribuir ou influenciar a organização (campo de pesquisa), tanto positiva quanto negativamente? ”

Ainda sobre a Etapa 2, as indicações obedeceram à regra de maior importância, ou seja, do primeiro ao quinto (1º ao 5º), onde o primeiro indicado tem um maior poder de influência em relação aos demais e o quinto o menor poder de influência em relação aos cinco citados. No instante em que cada entrevistado indicava sua opção de *stakeholder* com poder de influência, também já descrevia como cada um deles influencia a organização (campo de pesquisa).

Esse formulário denominado Formulário de Poder e Identificação de Influência, (Apêndice B), foi adaptado do estudo realizado por Melo e Régis (2013).

Com o objetivo de facilitar a identificação e guardar sigilo na Etapa 3, cada *stakeholder* recebeu um código que o identificará no mapa de relacionamento. Dessa forma, cada *stakeholder* tem um código de identificação, válido para toda a pesquisa, enquanto seu nome é preservado.

Na Etapa 3, foi realizada uma entrevista amparada por um roteiro com 10 perguntas abertas e um Formulário Mapa de Relacionamento (Apêndice C). Essa entrevista foi realizada com cada tipo de *stakeholder* mencionado na Etapa 1, inclusive cada *stakeholder* foi entrevistado com base em um roteiro desenvolvido segundo sua função ou participação na rede de relacionamento da organização (objeto de estudo). Cada roteiro (questionário) está descrito no item 5.7 deste estudo.

O objetivo da entrevista Etapa 3 era que os entrevistados pudessem expressar, individualmente, suas opiniões e percepções sobre as atividades de cada *stakeholder* na rede de relacionamento da organização (objeto de estudo), inclusive como os valores são percebidos e a relação de equidade e compromisso ético/moral.

Finalizando a Etapa 3, cada entrevistado indicou todos aqueles, descritos como resultado da Etapa 1, com quem mantém algum tipo de relacionamento profissional ou de interesse (benefícios). Para anotar essas informações, foi utilizado um formulário denominado Formulário Mapa de Relacionamento (Apêndice C). Com base nessas identificações de relacionamento, foi verificada a questão da densidade da rede e a possível centralidade dos *stakeholders*. Para a construção dos mapas de relacionamento foi utilizado o *software* UCINET descrito no item 6.9 deste estudo.

Para complementar as informações em relação à rede de relacionamento, a técnica de observação não participante foi utilizada em todas as etapas, de modo que algumas informações foram coletadas para enfatizar e confirmar o relacionamento entre os *stakeholders* envolvidos nessa rede.

Após a coleta de dados, foram realizadas as devidas “tabulações”, ou seja, agrupamento dos dados conforme cada formulário. Para os Formulário de Identificação e Formulário de Poder e Identificação de Influência, foram realizados, além do agrupamento dos dados, uma contagem para saber os mais indicados em cada um deles, conforme cada tópico.

Com base nesses resultados, foi realizada a análise de conteúdo de acordo com o descrito no item 5.5 desse estudo.

## 5.5 Análise de dados

A análise de dados desse foi realizada pelo método proposto por Bardin (1977), denominado Análise de Conteúdo que, segundo a autora, é definido como conjunto de instrumento metodológico que vai se aperfeiçoando constantemente, aplicando-se a discursos variados e servindo para desvendar o que parece estar oculto no texto.

Bardin (1977) salienta que a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977 p. 42).

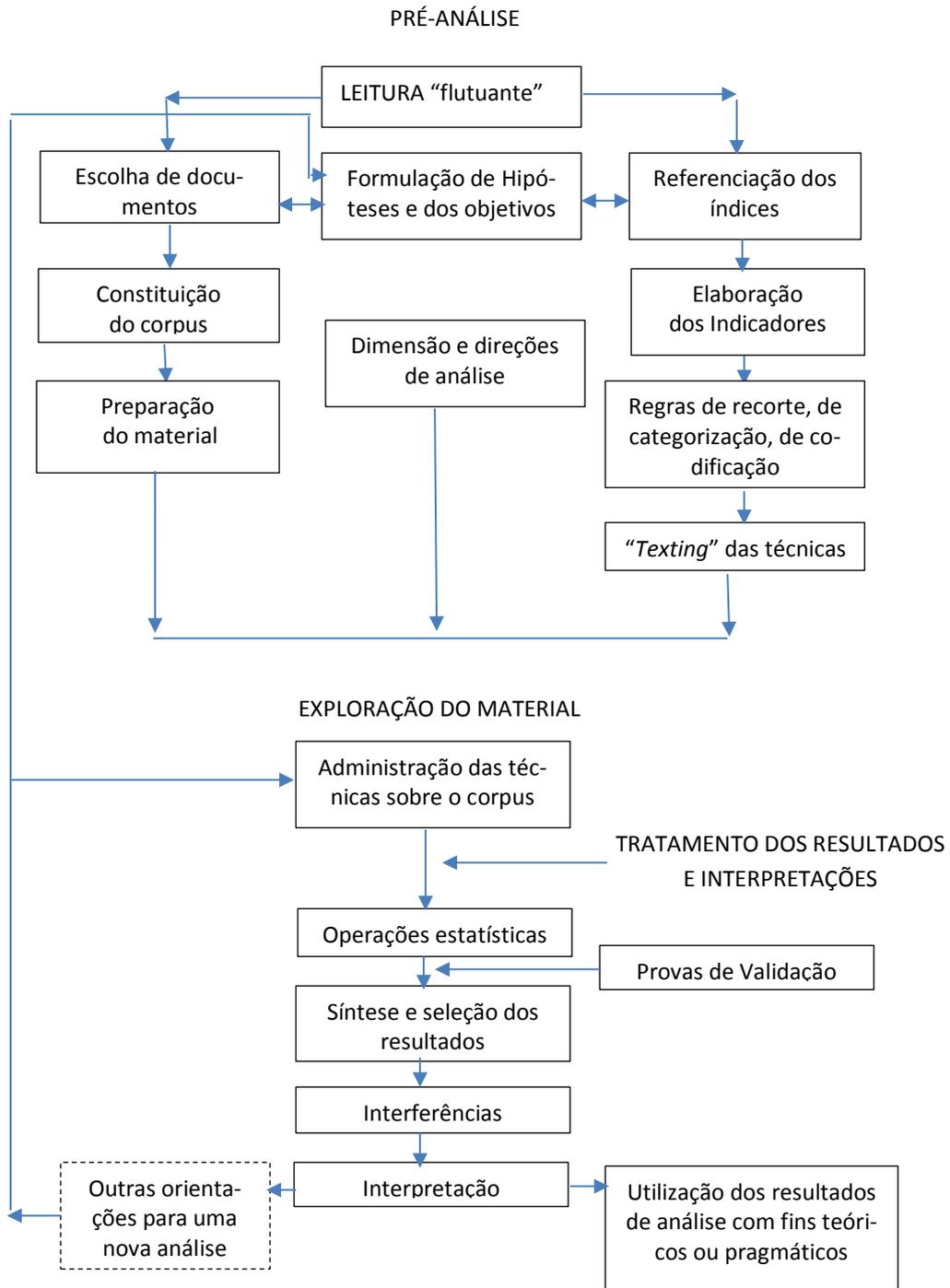
Para Minayo (2001, p. 74), a análise de conteúdo pode ser compreendida muito mais como um conjunto de técnicas e tem duas funções: verificação de hipóteses, de questões e da descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos. Já para Moraes (1999):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. [...] Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. (MORAES, 1999, p. 2).

Para Minayo (2001), Bardin (1977) e Moraes (1999), a análise de conteúdo é uma técnica que pode contribuir no sentido de organizar fatos, fenômenos e ainda categorizar dados que futuramente poderão ser comparados com o propósito inicial do estudo a ser realizado.

Um fluxo foi desenvolvido por Bardin (1977) com o objetivo de sintetizar todos os passos necessários na utilização da técnica de análise de conteúdo, descrito na Figura 13. Para Bardin (1977), o objetivo desse *framework* é proporcionar condições para entender como cada fase da Técnica de Análise de Conteúdo, segundo sua proposta, pode ser realizada.

**Figura 13** – Esquema das fases da análise conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (1977, p. 102).

Observado o exposto por Bardin (1977) e Moraes (1999), para este estudo, os dados coletados foram tabulados seguindo sua característica inicial, ou seja, as respostas que foram coletadas nas entrevistas foram transcritas obedecendo sua originalidade, não sendo inicialmente realizada nenhuma adaptação de conteúdo.

Como segundo passo, foram agrupadas as respostas consideradas similares. A partir da transcrição de todas as respostas, foram construídas categorias com base nos dados apresentados para que, posteriormente, fossem analisadas com base nas teorias propostas para este estudo.

Os resultados foram utilizados para fins de comparação com a teoria, no sentido de justificar se a questão de pesquisa e os objetivos foram atendidos, bem como se as proposições foram validadas empiricamente.

Os resultados dessa análise serão discutidos com maior profundidade no item 7 deste estudo.

## 5.6 Variáveis do estudo

Ao se coletar dados, um dos objetivos é saber se os resultados apurados podem ser comparados com as teorias utilizadas para a validação do estudo. Nesse sentido, se faz necessário utilizar as variáveis propostas por cada teoria, bem como suas definições.

As variáveis utilizadas para este estudo foram:

- Para o uso do Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) foi necessário observar a questão do Poder, Legitimidade e Urgência;
- Para a análise envolvendo os estudos de Phillips (2010) foi necessário observar como cada *stakeholder* percebia a ética e a moral, bem como a equidade, envolvidas nas negociações;
- Com base nos estudos relacionados a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984) e observando a questão de como cada *stakeholder* percebe o “valor” como fruto do relacionamento com a organização ou com a rede de relacionamento, essa variável valor também foi verificada;

- Para o uso dos estudos com base na Teoria de Redes, observando a proposta de Rowley (1997), foi necessário verificar a questão da densidade e da centralidade da rede.

A definição utilizada para cada variável deste estudo seguiu a proposta original apresentada pelo autor, ou autores, da teoria da qual essa faz parte, mesmo havendo outras definições que possam divergir dessa definição.

Em relação ao poder, Krausz (1988, p.15) salienta que nos relacionamentos oriundos entre os membros de uma rede há trocas sociais, e com ela pode surgir a questão do poder. Para Zaheer, Gozubuyuk, e Milanov (2010, p.62) os mecanismos teóricos para a análise de redes são: acesso a recursos, confiança, poder, controle e sinalização. Como o poder constitui-se em um dos quatro mecanismos teóricos para a análise de redes de negócios entre empresas, não pode ficar de fora no momento das análises.

Para DiMaggio e Powell (1983), o poder é a solução em alguns processos e tem sua origem em fontes coercitivas, normativas e miméticas. Para as fontes coercitivas há a presença de comportamentos que se confrontam com as regras existentes, já para as normativas, as expectativas culturais pressionam de alguma maneira pela conformidade e, por fim, nas miméticas, as organizações decidem copiar outras organizações em processos e atividades de sucesso, devido a algumas incertezas.

Já para Castells (2000, p.7), o poder é a ação do ser humano para impor a sua vontade sobre outros, pelo uso potencial ou real de instrumentos simbólicos ou físicos de violência.

Embora qualquer uma das definições para poder pudesse ser utilizada para a validação deste estudo, a que foi utilizada, até por questões do uso do Modelo de Saliência, foi: “Refere-se à posse ou a obtenção de recursos coercitivos, recursos utilitários e/ou recursos simbólicos, para impor sua vontade à organização”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 865).

Além da definição para a variável poder de Mitchell, Agle e Wood (1997), foi utilizado também o conceito de poder relacional, pois segundo Foucault (1982), esse poder é exercido normalmente em uma relação entre duas ou várias partes, reflete os desequilíbrios que podem estar presentes nessas relações e, ainda, essas relações podem ser encontradas em qualquer parte da estrutura da sociedade, desde as relações do dia a dia entre indivíduos até nas relações entre grupos.

Para Reed,

Poder relacional refere-se ao grau em que a estrutura de relações ou vínculos entre atores (onde essas relações ou vínculos podem ser constituídos de diversas formas, e os atores podem ser tanto individuais como coletivos) determina a capacidade de certos atores de controlar ou limitar as ações dos demais, de concretizar suas vontades sobre e contra as vontades dos outros e, de maneira geral, de dirigir a vida social, frequentemente em seu favor. Poder, na medida em que é algo relacional deriva das posicionalidades em uma estrutura de relações sociais. Essas posicionalidades podem ser dinâmicas, e algumas formas de poder relacional envolvem mecanismos sociais. (REED, 2014, p. 488).

A definição utilizada para urgência foi: “[...] reflete a necessidade por atenção imediata às demandas ou interesses de um determinado *Stakeholder* nas dimensões de sensibilidade temporal e de criticalidade”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 867). Segundo os autores, a urgência é o grau em que a relação ou a reivindicação do *stakeholder* necessita de uma atenção imediata, sendo por questão de prazo (atrasos) ou ainda por ordem de importância, ou seja, algo crucial em uma relação entre *stakeholders*.

Em relação à variável legitimidade, Pfeffer e Salancik (1978) salientam que a legitimidade organizacional não é dada, antes, é consequência da interpretação das ações a partir de sua comparação com valores socialmente legítimos. Ainda para os autores, as organizações para sobreviverem precisam ser legitimadas somente por aquelas das quais elas dependem.

Embora a definição proposta por Pfeffer e Salancik (1978) pudesse ser utilizada para validar este estudo, a definição utilizada foi a proposta por Suchman (1995) que diz:

A legitimidade trata da percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições de uma sociedade. Uma organização é considerada legítima quando seus elementos são suportados por princípios estruturais aceitos no sistema social. (SUCHMAN, 1995, p. 574).

Foi utilizada a definição de Suchman (1995) para legitimidade, por que os autores Mitchell, Agle e Wood (1997, p.866) indicam que também utilizam essa mesma definição para compor o Modelo de Saliência. Essa afirmativa pode ser verificada em: “Aceitamos e utilizamos a definição de Suchman (1995) de legitimidade, reconhecendo que o sistema social no qual a legitimidade é atingida é um sistema com vários

níveis de análise, mais comum de que são o indivíduo, organizacional e social.” (MITCHELL; AGLE; WOOD 1997, p.866).

Observando as propostas apresentadas no item 4.4.1 para equidade, pode-se perceber que tanto a organização quanto os envolvidos têm deveres e obrigações e que todos devem seguir o que foi combinado entre as partes, observando sempre uma negociação justa (SILVA, 1998).

Rawls (2000) enfatizou a questão da justiça como equidade, ou seja, ninguém pode ser desfavorecido numa negociação em que haja posições semelhantes, e que os deveres devem ser respeitados com base no princípio da cooperação.

Donaldson e Preston (1995) enfatizaram que a justiça tem relação direta na efetiva distribuição dos benefícios das atividades produtivas entre os *stakeholders* (justiça distributiva).

As propostas apresentadas para equidade vão ao encontro do objetivo deste estudo, no entanto, foi escolhida a proposta defendida por Phillips (1997) que destaca:

Sempre que pessoas ou grupos de pessoas, voluntariamente aceitarem os benefícios de uma solução mutuamente benéfica, oriunda do esquema de cooperação, que exija sacrifício ou a contribuição das partes participantes e não exista a possibilidade de desistência, deveres de equidade são criados entre os participantes desse sistema cooperativo, numa proporção em que os benefícios são aceitos. (PHILLIPS, 1997, p. 57. Traduzido pelo Autor).

Em relação à ética e à moral, algumas citações foram apontadas no item 4.4.2 deste estudo, entre elas estão a de Friedman (1970) e Freeman et al. (2010), enfatizando que as ações de uma organização deveriam ser pautadas pela ética, principalmente nas negociações.

Para Phillips (2004; 2010), a ética envolvida nas negociações não pode ser diferente da ética cotidiana, ou seja, sempre deve haver a imparcialidade nas negociações, evitando riscos desnecessários, até mesmo oportunismos (JONES, 1995).

O compromisso moral de um *Stakeholder* com a organização, segundo Phillips (2010), está acima de valores econômicos, baseado muitas vezes em princípios éticos, valores e crenças.

Dessa forma, fazendo um comparativo entre as citações propostas nesse estudo, foi escolhida a proposta de Phillips (2004, p. 2) que realça o sentido de que os

administradores da organização são responsáveis por conduzir os negócios da organização, incluindo as obrigações morais inerentes aos *stakeholders*, procurando, de certa forma, garantir a imparcialidade.

Em relação à variável valor, algumas definições e abordagens foram expostas no item 4.4.3 deste estudo, para que fosse observado como valor é criado, distribuído e percebido pelos *stakeholders*.

Mediante a necessidade de se utilizar uma vertente para esta pesquisa, foi escolhida a proposta de Harrison et al. (2010) destacando que “Distribuir valor refere-se à combinação de fatores tangíveis e intangíveis que a organização distribui para seus *stakeholders*, satisfazendo os interesses destes, objetivando o equilíbrio e a manutenção do relacionamento”. (HARRISON et al. 2010, p.62).

Em relação à densidade e à centralidade, as definições foram expostas no item 4.5, Quadro 6 – Terminologias utilizadas em Redes Sociais.

Para densidade e centralidade, as definições que serão utilizadas são:

Densidade: mede o número relativo de laços na rede que ligam os atores e é calculado como a razão entre o número de relações que existem na rede (ambiente dos *stakeholders*), em comparação com o número total de possíveis ligações e se cada membro da rede foi conectado com todos os outros membros. (ROWLEY, 1997, p. 897), e Centralidade: refere-se à posição de um ator individual na rede em relação aos outros. (ROWLEY, 1997, p. 898).

Para uma melhor visualização dos conceitos ou definições escolhidas, uma síntese está descrita no Quadro 8.

**Quadro 8** – Síntese dos conceitos ou definições utilizadas

Variável	Definição ou conceito utilizado
Poder	Refere-se à posse ou a obtenção de recursos coercitivos, recursos utilitários e/ou recursos simbólicos, para impor sua vontade à organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 865).
Poder Relacional	Poder relacional refere-se ao grau em que a estrutura de relações ou vínculos entre atores (onde essas relações ou vínculos podem ser constituídos de diversas formas, e os atores podem ser tanto individuais como coletivos) determina a capacidade de certos atores de controlar ou limitar as ações dos demais, de concretizar suas vontades sobre e contra as vontades dos outros e, de maneira geral, de dirigir a vida social, frequentemente em seu favor. Poder, na medida em que é algo relacional deriva das posicionalidades em uma estrutura de relações sociais. Essas posicionalidades podem ser dinâmicas, e algumas formas de poder relacional envolvem mecanismos sociais (REED, 2014, p.488).
Legitimidade	A legitimidade trata da percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições de uma sociedade. Uma organização é considerada

	legítima quando seus elementos são suportados por princípios estruturais aceitos no sistema social (SUCHMAN, 1995, p. 574).
Urgência	Reflete a necessidade por atenção imediata às demandas ou interesses de um determinado <i>Stakeholder</i> nas dimensões de sensibilidade temporal e de criticidade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 867).
Equidade	Sempre que pessoas ou grupos de pessoas, voluntariamente aceitarem os benefícios de uma solução mutuamente benéfica, oriunda do esquema de cooperação, que exija sacrifício ou a contribuição das partes participantes e não exista a possibilidade de desistência, deveres de equidade são criados entre os participantes desse sistema cooperativo, numa proporção em que os benefícios são aceitos (PHILLIPS, 1997, p. 57).
Ética e Moral	Os administradores da organização são responsáveis por conduzir os negócios da organização, incluindo as obrigações morais inerentes aos <i>stakeholders</i> , procurando de certa forma garantir a imparcialidade (PHILLIPS, 2004, p. 2).
Valor e Distribuição de Valor	Distribuir valor refere-se a combinação de fatores tangíveis e intangíveis que a organização distribui para seus <i>stakeholders</i> , satisfazendo os interesses destes, objetivando o equilíbrio e a manutenção do relacionamento (HARRISON et al. (2010, p. 62).
Densidade	Mede o número relativo de laços na rede que ligam os atores e é calculado como a razão entre o número de relações que existem na rede (ambiente dos <i>stakeholders</i> ), em comparação com o número total de possíveis ligações e se cada membro da rede foi conectado com todos os outros membros. (ROWLEY, 1997, p. 897).
Centralidade	Refere-se à posição de um ator individual na rede em relação aos outros (ROWLEY, 1997, p. 898).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## 5.7 Roteiro de pesquisa

O roteiro de pesquisa serve como base para que o investigador tenha um direcionamento em relação ao objetivo de pesquisa. Nesse sentido, as perguntas que fizeram parte deste estudo foram do tipo abertas, pois permitiram mais liberdade ao respondente para expressar suas ideias. As questões abertas são mais propícias para obter opiniões, sentimentos, crenças e atitudes por parte do pesquisado (MATTAR, 1994).

Ainda assim, Mattar (1994) assegura que existem várias vantagens em se utilizar as perguntas abertas em um questionário, e destaca algumas:

- Estimulam a cooperação;
- Permitem avaliar melhor as atitudes para análise das questões estruturadas;

- São muito úteis como primeira questão de um determinado tema porque deixam o respondente mais à vontade para a entrevista a ser feita;
- Cobrem pontos além das questões fechadas;
- Têm menor poder de influência nos respondentes do que as perguntas com alternativas previamente estabelecidas;
- Exigem menor tempo de elaboração;
- Proporcionam comentários, explicações e esclarecimentos significativos para interpretação e análise das perguntas com respostas fechadas;
- Evita-se o perigo existente no caso das questões fechadas, de o pesquisador deixar de relacionar alguma alternativa significativa no rol de opções.

As entrevistas foram agendadas com cada *stakeholder* atuante na rede de relacionamento da organização (campo de pesquisa), todo o procedimento foi gravado (somente áudio) e posteriormente transcrito.

Para cada *stakeholder* envolvido na rede de relacionamento da organização (campo de pesquisa) foi desenvolvido um formulário contendo perguntas próprias à sua função e/ou participação na rede (Apêndices D a J).

Lembrando que a lista dos *stakeholders* foi definida por meio do formulário denominado Formulário de Identificação dos *Stakeholders* – Etapa 1, (Apêndice A), descrito no item 5.4 deste estudo, inclusive os Formulários de Poder e Identificação de Influência (Apêndice B), e Formulário Mapa de Relacionamento (Apêndice C), também estão inclusos na Etapa de Coleta de Dados, realizada por meio das entrevistas e seu conteúdo analisado com os demais dados coletados.

Antes de se entrevistarem todos os selecionados para a coleta de dados, foi realizado um pré-teste envolvendo o diretor pedagógico e um professor e, após a análise dos resultados, foi possível observar que os questionários poderiam ser validados e seus dados serem utilizados para compor o resultado deste estudo.

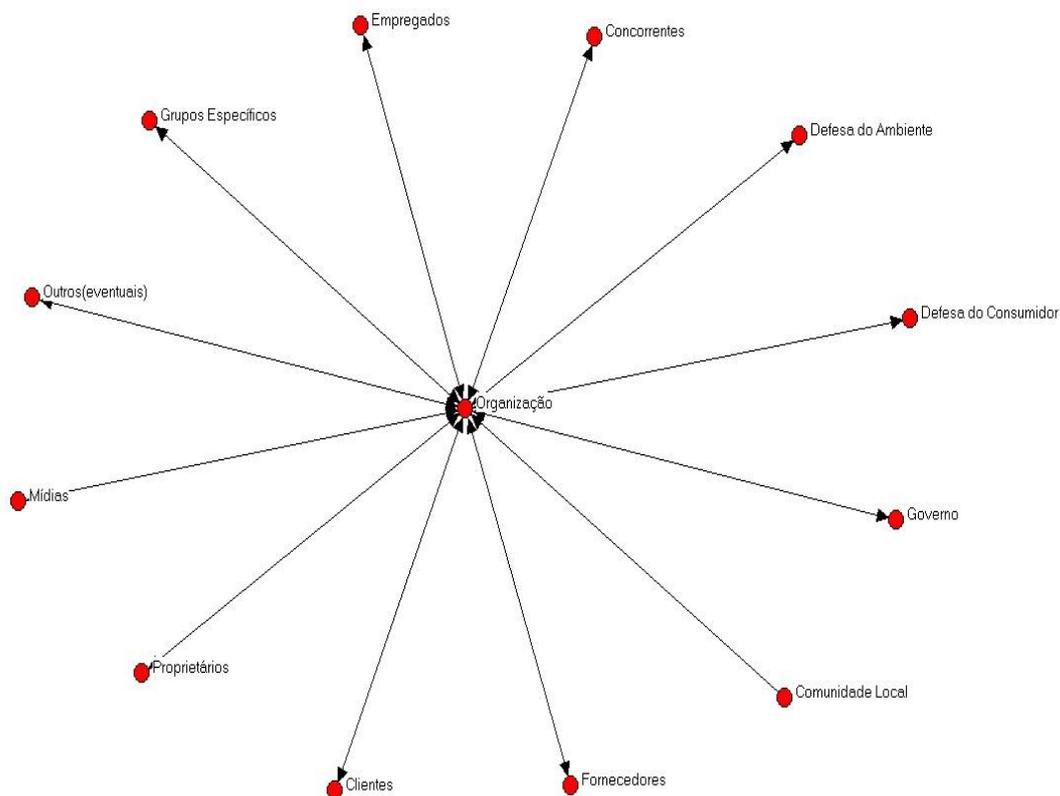
## **5.8 Sociograma e o UCINET**

O UCINET é um *software* desenvolvido com objetivo de visualizar graficamente com uma rede é formada, quais são os nós e laços, identificar grau de centralidade e densidade da rede entre outros fatores.

A proposta deste estudo está em identificar quem são os *stakeholders* envolvidos na rede de relacionamento de organizações do mercado de bens simbólicos da educação. Nesse sentido, a utilização do UCINET é fundamental para representar graficamente esse relacionamento.

Para ilustração, a Figura 14 representa como ficaria o modelo inicial proposto por Freeman (1984) para entendimento de quem são os possíveis *stakeholders* da organização.

**Figura 14** – Representação do modelo de Freeman (1984) pelo UCINET

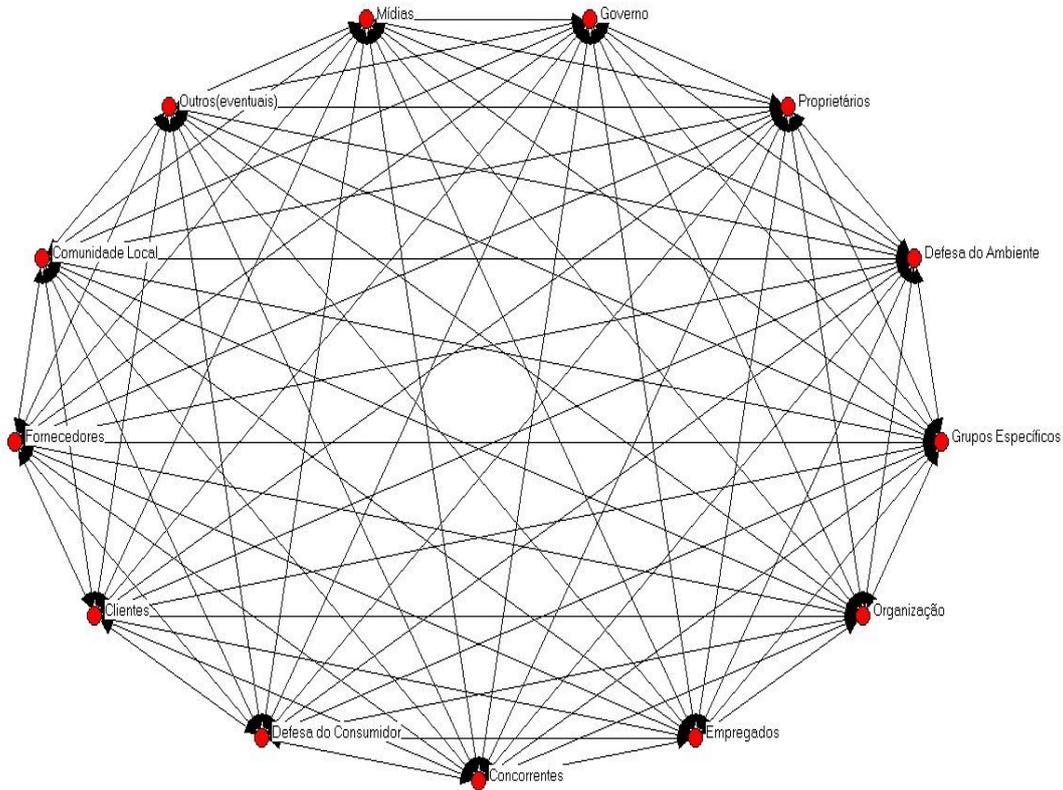


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pela proposta de Rowley (1997), a organização está em uma rede de *stakeholders* e esses mantêm um vínculo de relacionamento não só com a própria organização, mas com a maioria dos envolvidos nessa rede.

O modelo proposto por Freeman (1984) poderia ser adaptado para ter um formato que descrevesse os relacionamentos, um exemplo bem genérico está na Figura 15.

**Figura 15** – Modelo de Freeman (1984) representado por uma rede de relacionamentos



Fonte: Elaborado pelo autor com base na proposta de Rowley (1997).

Pode-se observar na Figura 15 que os *stakeholders* mantêm algum tipo de relacionamento com os outros *stakeholders* da mesma rede de relacionamento. Pode-se deduzir, então, que um *stakeholder* dessa rede pode ter com outro *stakeholder* em outra rede, ampliando assim o nível de relacionamento e quantidade de envolvidos nas redes de relacionamentos, sendo as empresas do mesmo segmento ou não.

O uso do UCINET para o propósito desta pesquisa está na intenção de apenas demonstrar graficamente como a rede de relacionamento da organização está caracterizada, se é perceptível a densidade da rede e se existe algum *stakeholder* exercendo a centralidade. O próprio *software* UCINET fornece uma síntese dos resultados para os níveis de densidade e grau de Centralidade, que serão utilizados para efeitos ilustrativos e didáticos.

## 6 RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é demonstrar os resultados da pesquisa referentes ao levantamento e análise do conteúdo coletado com os instrumentos de coleta de dados descritos no item 5.4 deste estudo.

Na Etapa 1, descrita no item 5.4 referente à coleta de dados, o primeiro passo foi identificar quais são os *stakeholders* envolvidos no ambiente da organização (campo de pesquisa). Essa pesquisa foi realizada no período de 01 a 20 de junho de 2016.

Foi utilizado um formulário denominado Formulário de Identificação dos *Stakeholders* (Apêndice A) e essas informações foram coletadas na entrevista inicial com os funcionários da organização (campo de pesquisa). Participaram dessa pesquisa 35 funcionários e um mantenedor.

Como resultado para essa etapa, foram identificados os seguintes *stakeholders*: alunos, comunidade, coordenador pedagógico, diretor pedagógico, fornecedor de material didático, funcionários administrativos, governo, mantenedor, mídias em geral, pais de alunos, professores, supervisor de ensino e transportador escolar.

Foi percebido que alguns *stakeholders* não foram citados, como sindicato e concorrentes, embora esses também estejam, de alguma forma, relacionados com o ambiente da organização (campo de pesquisa).

Após realizada a Etapa 1, identificação dos *stakeholders*, algumas informações adicionais foram necessárias para se caracterizar cada *stakeholder* envolvido na rede de relacionamento da organização. A partir dessas informações coletadas com a técnica de observação não participante em conjunto com a análise das entrevistas, uma descrição foi desenvolvida, conforme Quadro 9, no sentido de esclarecer de maneira didática a participação de cada *stakeholder* na rede de relacionamento.

**Quadro 9** – Descrição e características dos *stakeholders* da rede de relacionamento

Stakeholder	Descrição
<b>Instituição de Ensino (Colégio) representada pelo stakeholder</b>	O Colégio, campo de pesquisa deste estudo, é uma empresa particular e familiar, com fins lucrativos que atua no mercado desde 25/02/1999, sob concessão do Estado. Tem como obrigação desenvolver uma proposta pedagógica que será supervisionada por um representante da Secretaria de Educação Estadual, e que seja atraente para os alunos, pais de alunos e professores. Representada pelo seu Mantenedor que é o proprietário.

<b>Mantenedor – (MA)</b>	<p>Cada Colégio deve confeccionar os Planos de Curso indicando como praticará as atividades pedagógicas em cada curso, recursos que utilizará e de que forma aplicará os conhecimentos necessários no alcance do objetivo educacional principal que é a formação do aluno. Todos os Planos de Curso devem atender à legislação vigente.</p> <p>Por se tratar de empresa privada com fins lucrativos o Colégio presta serviços educacionais à comunidade recebendo por esses serviços. O aluno ou seu responsável, além de pagar a mensalidade também deve adquirir o Material Didático escolhido pelo Colégio, essencial para cada nível de ensino, seja de Ensino Fundamental ou Médio, além disso deve adquirir livros considerados didáticos pedagógicos e por fim, o uniforme que é padronizado para cada Instituição de Ensino.</p> <p>O Colégio, ao disponibilizar seus serviços, atrai diversos <i>stakeholders</i>, sejam eles alunos, pais de alunos, fornecedores de material didático, entre outros descritos como resultado da Etapa 1 da Coleta de Dados. Com isso, cada <i>stakeholder</i> procura no relacionamento com o Colégio obter algum tipo de benefício, seja como cliente, prestador de serviço ou empresa fornecedora.</p>
<b>Professores – (PR)</b>	<p>Esse <i>stakeholder</i> é contratado pelo colégio, tem sua carteira de trabalho registrada e recebe um salário conforme legislação vigente. Tem como função principal desenvolver e transmitir conhecimento no ambiente do Colégio, utilizando para tal, material didático padronizado, bem como outros itens pedagógico pertinentes a cada disciplina.</p> <p>O professor tem o papel de mediador e facilitador do conhecimento, bem como do bem-estar social no ambiente, prezando pelos bons costumes e pela ética. Os professores precisam se qualificar cada vez mais para atender um mercado cada vez mais exigente, pois como o material didático é sempre atualizado, o professor então, deve absorver esses novos conhecimentos para transmitir aos seus alunos.</p>
<b>Coordenador Pedagógico – (CP)</b>	<p>O <i>stakeholder</i> Coordenador Pedagógico é empregado da Instituição de Ensino, tem sua carteira registrada e salário definido conforme acordo com o proprietário do Colégio. Sua função é direcionar e acompanhar os professores, atender aos pais de alunos e fornecedores de material didático, bem como outras entidades relacionadas às atividades pedagógicas.</p> <p>É o principal elo entre o pai do aluno e o professor, pois qualquer intercorrência envolvendo o aluno e o Colégio, o pai desse aluno deve ser automaticamente notificado para comparecer à Instituição para resolver as questões inerentes a essa intercorrência.</p>
<b>Diretor Pedagógico – (DP)</b>	<p>O <i>stakeholder</i> Diretor Pedagógico é empregado da Instituição de Ensino, tem sua carteira registrada e salário definido conforme acordo com o proprietário do Colégio. Sua função também é direcionar e acompanhar os professores junto ao Coordenador Pedagógico, atender aos pais de alunos e fornecedores de material didático, bem como outras entidades relacionadas às atividades pedagógicas.</p> <p>O Diretor Pedagógico deve acompanhar a legislação vigente, bem como todas as atualizações nas leis, para que o Colégio possa atender às entidades do governo, bem como da instituição ligada a Secretaria da Educação que é a Diretoria de Ensino regional. O Diretor Pedagógico responde perante às esferas estaduais e municipais no que se refere a condução das atividades pedagógicas do Colégio, bem como no atendimento às legislações vigentes.</p>
<b>Funcionários Administrativos – (FA)</b>	<p>Os Funcionários Administrativos são empregados contratados da Instituição de Ensino, possuem carteira registrada e salários definidos conforme acordo com o proprietário do Colégio. Cada Funcionário Administrativo tem uma função específica na organização, seja na Recepção, na Secretaria Acadêmica, Tesouraria, Inspeção de Alunos etc.</p>

<b>Governo (GO)</b> –	<p>Responsável pela autorização de funcionamento dos Colégios e Escolas Públicas, concedendo licença para que se possa atuar no ramo educacional seguindo determinados parâmetros.</p> <p>O Colégio, ou Escola, necessita de todas as esferas governamentais para exercerem suas atividades, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do Governo Federal, através do Ministério da Educação e Cultura recebe o Parâmetro Curricular Nacional - PCN que dá direção e sustentação ao Plano Educacional Nacional;</li> <li>• Do Governo do Estado recebem o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) que reconhece o Colégio como uma empresa;</li> <li>• Da Secretaria de Educação mais especificamente a Diretoria de Ensino de sua região, recebe fiscalização direta no desenvolvimento do plano educacional e é na realidade quem certifica o aluno através da autorização da emissão de Diploma/Certificado; e</li> <li>• Da Prefeitura recebe licença para funcionamento.</li> </ul>
<b>Supervisor de Ensino- (SE)</b>	<p>O Supervisor de Ensino é funcionário público concursado e exerce sua função alocado em uma Diretoria de Ensino. Cada região da cidade de São Paulo tem uma Diretoria de Ensino que é responsável por um número determinado de escolas públicas e colégios particulares.</p> <p>A função do Supervisor de Ensino, dentre outras, é acompanhar as atividades pedagógicas das escolas públicas e dos colégios particulares, atender à comunidade e aos pais alunos referente a reclamações ou denúncias, informar as escolas e colégios das atualizações nas legislações vigentes acompanhando as implantações dessas novas exigências.</p> <p>No caso da organização (campo de pesquisa) suas atividades pedagógicas estão sob supervisão da Diretoria de Ensino Regional – LESTE 2.</p>
<b>Fornecedor de Material Didático (MD)</b> –	<p>As empresas fornecedoras de material didáticos, também privadas, têm como objetivo ofertar um método de ensino para que o Colégio possa alcançar seus objetivos pedagógicos, descritos no seus Planos de Cursos.</p> <p>Cada fornecedor desenvolve um Sistema de Ensino, considerado como um método que envolve práticas pedagógicas, material de apoio, e assistência pedagógica e administrativa no que for necessário. Como empresas privadas, os fornecedores concorrem entre si para alcançarem uma fatia maior de mercado, no entanto precisam ganhar a confiança do Colégio na adoção do seu Sistema de Ensino.</p> <p>Há uma preocupação por parte do Colégio em qual Sistema de Ensino utilizar, qual fornecedor oferece mais suporte, qual participa mais da vida do Colégio e que ouve as necessidades educacionais de cada público, pois se o objetivo do Colégio, que é a formação do aluno, não for alcançado o nome que será lembrado pelo aluno não é o do Sistema de Ensino e sim o do Colégio.</p> <p>Cada fornecedor procura interagir de forma contínua com o Colégio, pois as dificuldades surgem e é nesse momento que a relação de cooperação e confiança se torna evidente. Os professores recebem qualificação direta do fornecedor, seja através de treinamentos diretos, material de apoio disponível através do Portal Educacional, ou ainda adaptação do Material Didático Pedagógico (Apostilas).</p>
<b>Alunos – (AL)</b>	<p>O aluno é considerado como consumidor final por todas as entidades envolvidas. O aluno inicia seu vínculo, na maioria das vezes, nas séries iniciais e encerra na última série do Ensino Médio (3ª série do Ensino Médio). Se o Colégio ofertar Cursos Técnicos profissionalizantes e o aluno optar por esse produto o vínculo pode continuar por um período dependendo do curso, em média de dois anos. No entanto, com a certificação do Ensino Médio o aluno está apto a cursar um</p>

	<p>curso de graduação de acordo com a área de seu interesse, podendo ser em Universidade Pública ou Privada.</p> <p>O Sistema de Ensino é de vital importância para a preparação do aluno, seja para sua formação básica, bem como para a graduação, e é nesse momento que o mesmo procura um Colégio que adote um Sistema de Ensino que possa garantir base necessária para o ingresso em uma Universidade Pública ou outra de referência.</p>
<b>Pais de Alunos- (PA)</b>	<p>Os pais também são peças-chave nessa rede de relacionamento, pois são eles que financiam toda a formação educacional do aluno. São os pais que pagam as mensalidades, o Material de Didático e todos os recursos necessários para que o aluno (seu filho) alcance o objetivo fundamental que é uma profissão. Por isso, ele acompanha seu filho desde a formação básica até a graduação.</p> <p>O Colégio convoca os pais a cada bimestre para uma reunião onde são debatidos itens do interesse coletivo (Colégio/pais/alunos). As reuniões são realizadas para que todos os envolvidos possam entender e acompanhar o desenvolvimento do aluno e quais os passos necessários para o alcance de cada objetivo.</p> <p>Quando algo não está de acordo, os pais podem relatar o ocorrido ao órgão fiscalizador do Colégio que é a Diretoria de Ensino. Com base na reclamação formalmente executada pelo responsável do aluno, a Diretoria de Ensino designa um supervisor para visitar o Colégio e apurar os fatos da reclamação, podendo gerar sanções de acordo com as leis vigentes.</p>
<b>Transporte Escolar – (TE)</b>	<p>De vital importância para o Ensino Fundamental I, o Transporte Escolar é responsável pelo transporte dos alunos de 1º ao 5º ano do Ensino fundamental. Alguns alunos até o 8º ano do Ensino Fundamental também utilizam esse serviço, mas com menor frequência.</p> <p>O Transportador Escolar o famoso “Tio da Perua” acaba fazendo uma ponte entre a escola e o responsável do aluno. O Transportador Escolar tem contato quase que todos os dias com os responsáveis do aluno, desta forma, pode saber se o pai ou mãe tem alguma reclamação sobre o colégio, mas que não a faz diretamente.</p> <p>Esse serviço não faz parte das atividades do Colégio, não há contrato formal entre o Transportador Escolar e a Instituição, no entanto, a confiança e o comprometimento com a qualidade do serviço prestado são primordiais. O Colégio reconhece os Transportadores Escolares que prestam serviço para a Instituição, e os pais normalmente aceitam essas indicações por motivo de segurança e comodidade.</p>
<b>Comunidade – (CO)</b>	<p>Esse <i>stakeholder</i> é primordial para a Instituição de Ensino, pois é a comunidade que absorve os serviços educacionais prestados pelo Colégio. É esse <i>stakeholder</i> que fornece os alunos e está presente nos eventos internos do Colégio, por exemplo festa do Dia das Mães, Dia dos Pais, Festa Junina, Festa da primavera etc.</p>
<b>Mídias em geral – (MI)</b>	<p>O <i>stakeholder</i> Mídias em Geral engloba todas as formas de divulgação de informação, por exemplo, jornais, rádio, televisão, revistas, redes sociais eletrônicas como <i>Facebook</i> ou <i>Twitter</i>, páginas de <i>internet</i> ou <i>blogs</i> etc.</p> <p>Considerado um <i>stakeholder</i> importante pela Instituição de Ensino, pois por meio das divulgações ou publicidades realizadas através de um meio de comunicação é que o Colégio fica conhecido no mercado em que atua. Como fator negativo está a questão das reclamações ou denúncias, que se forem realizadas em um veículo de comunicação com grande visualização, o Colégio pode ter sua imagem prejudicada.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Cada *stakeholder* descrito no Quadro 9 procura se relacionar com a Instituição de Ensino buscando algum tipo de benefício, e ela necessita desses mesmos *stakeholders* para que exista e se mantenha em atividade no mercado em que atua.

Para que todas as ações e atividades funcionem perfeitamente é necessário que alguns controles existam, o mais comum é o contrato entre partes, embora não seja comum entre todos os *stakeholders*.

No Quadro 10 está descrito o que cada stakeholder utiliza como controle formal ou informal, para que suas ações ou atividades sejam exercidas na rede de relacionamento da Instituição de Ensino. Esse quadro foi desenvolvido a partir da observação não participante e com base nas entrevistas com os *stakeholders*.

**Quadro 10** – Controles formais e informais entre o colégio e os *stakeholders*

Relacionamento	Documento
<b>Colégio =&gt; Governo</b>	Autorização
<b>Colégio =&gt; Fornecedor Material Didático</b>	Contrato Formal
<b>Colégio =&gt; Professores</b>	Contrato Formal
<b>Colégio =&gt; Pais de Alunos e Alunos</b>	Contrato Formal
<b>Colégio =&gt; Transportador Escolar</b>	Acordo Informal
<b>Colégio =&gt; Funcionários Adm.</b>	Contrato Formal
<b>Colégio =&gt; Diretor Pedagógico</b>	Contrato Formal
<b>Colégio =&gt; Coordenador Pedagógico</b>	Contrato Formal
<b>Colégio =&gt; Comunidade</b>	Nenhum Controle
<b>Colégio =&gt; Mídias em Geral</b>	Contrato Formal na contratação de serviços
<b>Colégio =&gt; Supervisor de Ensino</b>	O Colégio recebe supervisão e a visita é registrada num livro denominado Termo de Visita e Acompanhamento.

Fonte. Elaborado pelo autor (2016).

Os contratos formalizados entre as partes determinam as obrigações e deveres de cada parte envolvida e, caso uma das partes não cumpra o combinado, pode sofrer as sanções previstas nas leis. No entanto, os integrantes da rede de relacionamento da instituição de Ensino se esforçam no sentido de manter um ambiente de harmonia e cooperação, e quando acontece alguma divergência rapidamente é resolvida por meio de reuniões entre as partes envolvidas.

Após a identificação de quem são os *stakeholders* envolvidos no ambiente da organização (campo de pesquisa), foi elaborada uma classificação com base no Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) e na proposta de Phillips (1997) descritos no referencial teórico deste estudo.

Conforme descrito na metodologia no item 5.4, essa classificação foi elaborada mediante entrevistas realizadas (Etapa 3, item 5.4 deste estudo), com todos os participantes, no entanto, uma atenção maior foi dada para as indicações realizadas pelo mantenedor do colégio (organização campo de pesquisa).

A técnica de observação não participante ajudou muito nesse momento, no sentido de entender como cada *stakeholder* exerce sua participação, contribuição ou influência na rede de relacionamento.

O resultado da classificação de cada *stakeholder* seguindo o Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) e a proposta de Phillips (1997) está descrito no Quadro 11.

**Quadro 11** – Resultado da classificação dos *stakeholders* com base no Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) e na proposta de Phillips (1997)

<i>Stakeholder</i>	Salience Model					PHILLIPS
	Atributos			Classificação	Saliência	Nor/Der
	Poder	Legitimidade	Urgência			
Aluno		X		Discricionário	Baixa	Derivativo
Comunidade	X	X		Dominante	Mode-rada	Normativo
Coordenador Pedagógico	X	X		Dominante	Mode-rada	Normativo
Diretor Pedagógico	X	X		Dominante	Mode-rada	Normativo
Fornecedor Material Didático	X	X		Dominante	Mode-rada	Normativo
Funcionários ADM.		X		Discricionário	Baixa	Normativo
Governo	X	X	X	Definitivo	Alta	Derivativo

<b>Mantenedor</b>	X	X	X	<b>Definitivo</b>	<b>Alta</b>	<b>Normativo</b>
<b>Mídias em Geral</b>	X	X		<b>Dominante</b>	<b>Modera- rada</b>	<b>Derivativo</b>
<b>Pais de Alunos</b>	X	X	X	<b>Definitivo</b>	<b>Alta</b>	<b>Derivativo</b>
<b>Professores</b>	X	X	X	<b>Definitivo</b>	<b>Alta</b>	<b>Normativo</b>
<b>Supervisor de Ensino</b>	X	X	X	<b>Definitivo</b>	<b>Alta</b>	<b>Derivativo</b>
<b>Transportador Escolar</b>		X		<b>Discricionário</b>	<b>Baixa</b>	<b>Derivativo</b>

Fonte. Elaborado pelo autor (2016).

O resultado dessa etapa (Etapa 1) atendeu integralmente ao primeiro objetivo específico (letra “a”) desse estudo, descrito no item 2.3.2.

Para efeitos didáticos, os objetivos específicos (a, b, c, d, e) serão apresentados novamente para facilitar a explicação e, desse modo, favorecer uma melhor compreensão dos mesmos resultados.

- a) Descrever quem são os principais *stakeholders* envolvidos nesta rede de relacionamento e classificá-los segundo o Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) em conjunto com a proposta de Phillips (1997).

Com base no resultado da Etapa 1, identificação dos *stakeholders*, foi elaborado um mapa dos *stakeholders* que poderiam participar das entrevistas, conforme descrito na Etapa 2 e 3 do item 5.4 deste estudo.

O convite foi realizado (pessoalmente, por telefone ou *e-mail*) para cada potencial entrevistado, alguns não quiseram participar, entre eles foram quatro professores, três transportadores escolares, três representantes da comunidade e um fornecedor de material didático, este último inclusive não reportou o *e-mail* convite.

Não foi possível realizar entrevistas com representantes dos alunos, do Governo e das mídias em geral, pois em relação aos alunos optou-se por entrevistar seus pais ou responsáveis, visto que eles ainda são considerados menores de idade, ou seja, com idade inferior a 18 anos.

Representantes do Governo não puderam ser entrevistados em razão da dificuldade de se localizar uma pessoa responsável e com autorização, para participar das entrevistas. Da mesma forma, foram os representantes das mídias, pois abordou-se para efeitos dessa pesquisa, a mídia como um todo (jornais, revistas, televisão, rádio, internet, redes sociais eletrônicas etc.).

Dessa forma, o total de entrevistados que se disponibilizaram a fornecer informações foi 53, descritos no Quadro 12, por ordem alfabética.

**Quadro 12** - Relação de *stakeholders* entrevistados (por ordem alfabética)

<i>Stakeholder</i>	Código Identificação	Quantidade
<b>Alunos</b>	AL	0
<b>Comunidade</b>	CO	02
<b>Coordenador Pedagógico</b>	CP	01
<b>Diretor Pedagógico</b>	DP	01
<b>Fornecedor Material Didático</b>	MD	01
<b>Funcionário Administrativo</b>	FA	12
<b>Governo em Geral</b>	GO	0
<b>Mantenedor</b>	MA	01
<b>Mídias em Geral</b>	MI	0
<b>Pais de Alunos</b>	PA	12
<b>Professores (Ens. Fund. 1 e 2, Médio)</b>	PR	21
<b>Supervisor Ensino</b>	SE	01
<b>Transportador Escolar</b>	TE	01
<b>Total</b>		<b>53</b>

Fonte. Elaborado pelo autor (2016).

Para a Etapa 2 do procedimento de coleta de dados (item 5.4), foi utilizado o Formulário de Poder e Identificação de Influência (Apêndice B) que consistia em coletar informações dos entrevistados referente à pergunta: quais são os cinco *stakeholders* que, na sua opinião, possuem maior poder de contribuir ou influenciar a organização (campo de pesquisa), tanto positiva quanto negativamente?

Após agrupadas as respostas (total de cada indicação), os resultados estão descritos no Quadro 13.

**Quadro 13** – Relação dos *stakeholders* que podem influenciar a organização. Por ordem de importância

1º	2º	3º	4º	5º
12 Professores	13 Professores	14 Professores	8 Func. Adm.	12 Alunos
9 Pais de Alunos	9 Diretor Ped.	9 Coord. Ped.	7 Diretor Ped.	9 Func. Adm.
8 Mantenedor	8 Coord. Ped.	8 Diretor Ped.	7 Mat. Didático	7 Pais de Alunos
6 Alunos	7 Pais de Alunos	5 Alunos	7 Pais de Alunos	5 Governo
6 Diretor Ped.	3 Mantenedor	4 Comunidade	5 Professores	5 Mat. Didático
3 Mat. Didático	3 Func. Adm.	3 Func. Adm.	5 Coord. Ped.	4 Coord. Ped.
3 Governo	3 Alunos	2 Transp. Escolar	5 Alunos	3 Comunidade
2 Coord. Ped.	2 Sup. Ensino	2 Pais de Alunos	2 Sup. Ensino	2 Professores
1 Sup. Ensino	2 Mat. Didático	2 Mantenedor	2 Mantenedor	2 Mantenedor
1 Mídia	1 Transp. Escolar	2 Governo	2 Governo	2 Mídia
1 Func. Adm.	1 Mídia	1 Sup. Ensino	1 Mídia	1 Diretor Ped.
1 Comunidade	1 Comunidade	1 Mat. Didático	1 Transp. Escolar	1 Transp. Escolar
			1 Comunidade	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O Quadro 13 demonstra que o *stakeholder* percebido por todos que tende a influenciar a rede de relacionamento por meio de suas ações ou atividades é o professor. Esse *stakeholder* foi o mais indicado para os níveis de importância, 1º, 2º e 3º.

Se forem observados os três primeiros indicados para o primeiro nível de importância, pode-se perceber que os *stakeholders* com maiores poderes de influenciar a rede de relacionamento são professores, pais de alunos e mantenedor. Essa sequência, em primeiro instante, pode parecer lógica, pois esses três indicados são considerados *Stakeholders* Definitivos, segundo a classificação pelo Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997), descrita no Quadro 11.

Continuando a segunda etapa, cada entrevistado ao indicar quais são os *stakeholders* que mais contribuem ou influenciam a organização (campo de pesquisa), também deveria indicar quais eram as influências ou contribuições que cada *stakeholder* exercia. A partir dessas informações o Quadro 14 foi desenvolvido.

**Quadro 14** – Síntese das contribuições e influências oriundas dos *stakeholders* da organização (campo de pesquisa)

<b>Stakeholders</b>	<b>Contribuições e Influências</b>
<b>Alunos</b>	Vontade de aprender e dedicação; compromisso com os objetivos pedagógicos; reconhecimento da Instituição; bom relacionamento.
<b>Coordenador Pedagógico</b>	Gestão e trabalho em equipe; orientador, mediador e facilitador; direcionador.
<b>Diretor Pedagógico</b>	Condução da equipe com foco nos objetivos; direcionamento e trabalho em equipe; comunicação.
<b>Fornecedor Material Didático</b>	Comunicação e relacionamento; atualização e desenvolvimento do material didático; orientação e capacitação dos docentes; reconhecimento da instituição.
<b>Funcionário Administrativo</b>	Comunicação e prestatividade no atendimento; trabalho em equipe; organização e segurança na informação; bom relacionamento com todos.
<b>Governo em Geral</b>	Leis e normas; poder coercitivo através das leis; parcerias em ações sociais.
<b>Mantenedor</b>	Gestão escolar; comunicação e prestatividade; honrar compromissos.
<b>Mídias em geral</b>	Comunicação e divulgação de conhecimento, notícias e eventos.
<b>Pais de Alunos</b>	Reconhecimento da instituição (reputação); acompanhamento pedagógico e participação na educação dos filhos; comunicação e divulgação do colégio; responsabilidade pelo pagamento das mensalidades.
<b>Professores (Ens. Fund. 1 e 2, Médio)</b>	Comunicação; compromisso com o desenvolvimento do conhecimento; trabalho em equipe; desenvolvimento das práticas pedagógicas; relacionamento com base no direcionamento, confiança e segurança.
<b>Comunidade</b>	Comunicação e divulgação dos eventos e ações sociais realizadas no colégio; envolvimento e participação nas atividades do colégio.
<b>Supervisor de Ensino</b>	Comunicação e relacionamento baseado na confiança e direcionamento; acompanhar a execução das

	leis e normas vigentes; participação na solução de conflitos.
<b>Transportador Escolar</b>	Confiança, segurança e pontualidade; bom relacionamento com pais e colégio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016) com base em análise de conteúdo.

Essa etapa (Etapa 2) atendeu integralmente ao terceiro objetivo específico (letra “c”) deste estudo, descrito no item 2.3.2:

c) identificar quais *stakeholders* podem exercer maiores contribuições ou influências nesta rede de relacionamento pelos atributos que possui, conforme o modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Para um entendimento melhor em relação a como cada *stakeholder* percebe as ações e as atividades realizadas na rede de relacionamento, foram realizadas as entrevistas descritas na Etapa 3 (item 5.4 deste estudo). Os resultados dessa etapa serão descritos de forma sintetizada, agrupadas por tipo de *stakeholder*, contendo apenas os pontos relevantes para cada questão.

No Quadro 15 estão os depoimentos selecionados referentes a entrevista com o Mantenedor do Colégio (organização campo de pesquisa).

**Quadro 15** – Depoimentos selecionados referentes à entrevista com o mantenedor

Nº	Questões para o Mantenedor
<b>1</b>	<b>Qual o objetivo em empreender no segmento da educação?</b>
	R: Na realidade eu fui conduzido a entrar na área da educação, eu era da área comercial, cheguei a “quebrar”, eu tinha o prédio que precisava ser utilizado, e eu tinha uma admiração pela educação, então eu convidei algumas instituições de ensino para montar a escola no prédio da Pires do Rio e isso não foi possível. Aconteceu uma reunião com um grupo de pessoas para ver se a gente montava a escola e também não aconteceu, então eu fui conduzido a entrar na educação, então hoje eu me sinto muito honrado e feliz e apaixonado pela área da educação, se eu tivesse o merecimento de nascer de novo, eu queria ter o mesmos pais, mesmos irmãos, os mesmos amigos e passar por todas as dificuldades que eu tive e se fosse possível eu ia continuar na área da educação, me apaixonei por que é bacana a gente a contribuir com a evolução e o conhecimento das pessoas.
<b>2</b>	<b>Na sua opinião quais são os principais envolvidos e interessados com as atividades do colégio?</b>
	R: Eu não vejo bem o principal ou principais, acho que numa instituição de ensino, todos fazem parte 100%, por que o professor pode ser doutor, pode ser pós doutor, mas ele precisa de uma sala de aula, e nessa sala de aula ele precisa de diversos componentes e de diversas pessoas para que isso continue, por que precisa existir a parede, precisa existir quem faz a lousa, quem faz a carteira, precisa quem fez o piso, precisa a eletricidade, precisa de alguém que limpe

	constantemente, e se a gente olhar para dentro de qualquer sala, existe no mínimo uns quinhentos itens que precisa de um grupão de pessoas, por que se não tiver o cara do <i>DataShow</i> , se não tiver o cara do computador, se não tiver o cara do óculos, da camiseta, da camisa, da caneta, do sapato, do material didático Então eu vejo numa instituição principalmente a de ensino que é um montão de coisa, é um número muito grande, desde o pessoal que constrói a escola, precisa o pessoal do marketing para trazer os alunos, precisa do pessoal da recepção, precisa da secretaria, da coordenação, da direção, do mantenedor e o número muito grande de pessoas, então eu não vejo um só, por que um Mantenedor consegue dar aula? Para todas as disciplinas? Fazer limpeza e atender todo mundo?
<b>3</b>	<b>O Colégio de alguma maneira se sente dependente de algum profissional ou empresa, e por conta disso precisa dispensar uma maior atenção ao atendimento dos interesses deste?</b>
	R: De todos, qualquer escola depende de todos, senão não existe, veja acabei de responder essa pergunta, você só não consegue fazer tudo, então a escola precisa do povo da limpeza, dos inspetores, da manutenção, de tudo. Todos são importantes.
<b>4</b>	<b>No seu ponto de vista a questão da política de relacionamento se torna positivo, principalmente numa necessidade de tomada de decisão?</b>
	R: Dentro de uma instituição de ensino e nas outras não é diferente, uma decisão deve ser tomada e avaliada em todos os setores. Qual a repercussão daquela decisão que você vai tomar? Por que o material didático, aconteceu várias vezes, de empresas me apresentarem um material didático e eu achar esse material bacana, mas nem uma vez eu adotei sem conversar com o pessoal do pedagógico, por que as vezes para o administrador aquele seria o indicado e para o pessoal do pedagógico, que é o pessoal que trabalha efetivamente com o material, precisa dar a sugestão e a opinião dele.  Em relação ao relacionamento é indiscutível que se você não pensar lá na frente em uma continuidade daquele material que está sendo aplicado, você tem que averiguar a empresa/editora que cria o livro, se é uma editora renomada já algum tempo, e a preocupação da empresa, por que, primeiro que se não for inovador, se não estiver inovando a cada ano ou cada dois anos no máximo, ela se torna excluída.
<b>5</b>	<b>Quais as Influências oriundas do Governo, de um modo geral, que na sua opinião podem impactar nas atividades do colégio?</b>
	R: Eu acho que a influência do Governo é necessária. Por que olha só o que acontece, se não existir um órgão fiscalizador, controlador. Se não tiver um órgão fiscalizador efetivo, todos nós sabemos que o nível de ensino, ano a ano, vem caindo.
<b>6</b>	<b>Você acredita que o colégio deveria se preocupar mais com a comunidade? Em caso positivo, como?</b>
	R: Quando falamos em comunidade, nós vamos falar de norte a sul, leste a oeste do país. Eu acho que não só o Colégio, mas todo o cidadão deve se preocupar com o bem-estar de onde ele vive. Precisa pensar em tudo aquilo que é necessário para uma boa sobrevivência, então isso faz parte de um contexto geral indiscutivelmente.
<b>7</b>	<b>Em relação ao Supervisor de Ensino, como você percebe o papel desse profissional e a relação com o colégio?</b>
	R: Fundamental. Eu que o Supervisor de Ensino tem que ser aquele cara que cobra, aquele cara que saber se a instituição de ensino, não importa se é particular, municipal ou estadual, não opinião primeiramente ele precisa seguir as regras e a legislação escolar, e “ir pra cima” e cobrar. Eu acho que ele tem o compromisso e obrigação em ser um cara fiscalizador e ser extremamente firme “na parada”, por que o MEC é um dos órgãos, a gente convive com isso, são “duros”, a Diretoria e o Supervisor de Ensino, você sabe, são firmes. Eles sendo da forma que são, o ensino tem caído, imagine se eles deixassem “para lá”. Quem perde é a nação.
<b>8</b>	<b>Você acredita que a mídia em geral pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>
	R: A mídia sempre influenciou em toda a nação, em tudo. Vou dar outro exemplo, lança uma moda que a calça do homem em que vir no joelho, daqui a pouco tá todo mundo usando, o

	Ronaldinho cortou o cabelo, numa época, cortou o cabelo dele fez um “totó” na frente, estava não sei quantos fazendo. A mídia é uma coisa que é necessária, você sabe que na lei do marketing é assim, são 7 para 21, no máximo vão falar bem 7 e no mínimo 21 quando é negativo.
<b>9</b>	<b>Os pais de alunos e até mesmo os alunos podem de alguma maneira impactar nas atividades do Colégio?</b>
	R: Pode, mas é pouco, eu não acho que seja muito. Por que uma instituição de ensino que esteja comprometida com ensino de qualidade. Seja o pai de aluno conhecedor da educação ou não, e mudar uma diretriz que seja experiente, com profissionais qualificados, por que uma escola não é composta de uma só pessoa, é um grupo grande de pessoas que estão envolvidas no processo. Claro uma sugestão do pai, uma sugestão do aluno, vão ser avaliadas, mas essa sugestão impactar de uma vez é difícil, por que primeiro que a escola, quem está comprometido com a educação, ele está sempre procurando inovar, sempre aplicando o que tem de moderno, mais novo, mas avançado.
<b>10</b>	<b>Em relação ao Material Didático, a escolha do fornecedor seguiu alguma estratégia? E este pode de alguma maneira impactar nas atividades do Colégio?</b>
	R: vou falar da estratégia que nós utilizamos. Desde a primeira vez que implantamos o material didático nos reunimos com os professores, e é feita uma avaliação minuciosa, para que se tenha certeza que aquele material, é um material que vai trazer benefícios aos professores e alunos.
<b>11</b>	<b>De um modo geral, você acredita que o relacionamento entre os envolvidos com o colégio pode ser considerado um diferencial para o sucesso?</b>
	R: Indiscutivelmente. Qualquer atividade não só educação, mas em todas as áreas, se não tiver um comprometimento do pessoal da manutenção à direção, dificilmente a empresa vai gerar sucesso, tem que ter um comprometimento geral, senão nada acontece. De novo, o dono da empresa, ele sozinho não vai produzir um produto do início ao fim.
<b>12</b>	<b>O Colégio busca preservar os interesses de todos os envolvidos na sua rede de relacionamento e ainda procurar manter um nível de comprometimento adequado que possa assegurar a continuidade das atividades econômicas de todos nessa rede?</b>
	R: Se isso não existir. Em qualquer instituição tem que ter a amizade, o comprometimento e o conhecimento. Tem que existir essas três coisas, por que existindo essas três coisas a probabilidade de uma instituição, de ensino ou não... Para se manter no mercado precisa existir isso, conhecimento, amizade, participação de todos senão não “acontece”.
<b>13</b>	<b>Como o colégio percebe a criação e distribuição de valor para cada envolvido na sua rede de relacionamento?</b>
	R: Transmitir conhecimento de qualidade para a sociedade, esse é o ponto X, por que nem sempre, a tecnologia avançada chega onde precisa, vou te dar um exemplo, lá no meio do Amazonas, você tem uma escola lá, ou alguma atividade, e não tem energia, e aí como é que faz. A tecnologia é muito boa, mas não está disponível, não tem ali. Igualmente como acontece nos países desenvolvidos do planeta, o que já estão usando lá a mais de 10 anos, depois que vem para cá. Então isso é relativo, depende do lugar que você está.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em relação aos pontos relevantes descritos no Quadro 15, o que se pode observar é que o mantenedor demonstra preocupação no sentido de obter a participação e o compromisso de todos os envolvidos no ambiente de relacionamento da instituição de ensino, bem como procura uma gestão participativa nas tomadas de decisão que envolvam a área pedagógica, inclusive, mantém diálogo com todos os *stakeholders*,

fortalece o relacionamento de longo prazo, mantém o foco nas capacitações dos docentes e disponibiliza o material didático mais atualizado possível.

No Quadro 16 está a síntese das respostas referentes às entrevistas com o diretor pedagógico e o coordenador pedagógico do colégio (organização campo de pesquisa).

Observa-se aqui que as perguntas são as mesmas para diretor, coordenador pedagógico, professores e funcionários administrativos. No entanto, o objetivo de separar as respostas está no fato de permitir perceber como cada tipo de *stakeholder*, segundo a função exercida, percebe as atividades na rede de relacionamento.

**Quadro 16** – Síntese das respostas referentes as entrevistas com o diretor pedagógico e coordenador pedagógico

Nº	Questões para Diretor Pedagógico e Coordenador Pedagógico
<b>1</b>	<b>O que o motiva a trabalhar neste colégio?</b>
	Para o Diretor Pedagógico-(DP) o fato de trabalhar no Colégio é passar um pouco do que aprendeu, da experiência, do que viveu nesse tempo de educação. O sentimento de que pode retribuir todo o conhecimento adquirido, preparando novos profissionais e alunos. Para o Diretor Pedagógico-(DP) o Colégio dá plena condições de realizar um bom trabalho. O Coordenador Pedagógico-(CP) relatou que entrou no ramo da educação por falta de opção e acabou gostando, por isso está até hoje.
<b>2</b>	<b>Como você observa a qualidade de ensino proposta pelo colégio?</b>
	Na visão do Coordenador Pedagógico - (CP), o sistema mudou muito nos últimos 4 anos, o material tem evoluído a cada ano e, na visão dele, num período curto de tempo a qualidade que hoje é satisfatória vai melhorar mais ainda.  Para o Diretor Pedagógico –(DP), a qualidade de ensino está de acordo com a realidade do Colégio; a proposta pedagógica está realmente, de acordo com a comunidade que o Colégio tem, neste sentido, o Colégio procura atender as dificuldades dessa comunidade, observando família e alunos.
<b>3</b>	<b>Como você classifica o relacionamento envolvendo você e os profissionais que atuam no colégio?</b>
	Tanto o Diretor Pedagógico-(DP) quanto o Coordenador Pedagógico-(CP), classificaram o relacionamento com bom e agradável; O Coordenador Pedagógico-(CP) ainda frisou que procura manter uma condição de empatia com o professor e vice-versa, ou seja, o professor toma decisão com base nas experiências adquiridas em outros conflitos e com isso reforça o trabalho em equipe, a comunicação e o bom relacionamento.
<b>4</b>	<b>Na sua opinião o Material Didático utilizado pelo colégio contribui para a formação e aprendizagem do aluno?</b>
	Para o Diretor Pedagógico-(DP) e Coordenador Pedagógico-(CP), o Material Didático contribui muito. Para o Diretor o material é sempre atualizado, traz novidades a cada ano e o mesmo faz questão de conhecer o material utilizado.

	<p>Para o Coordenador Pedagógico-(CP) o material é essencial na formação do aluno, inclusive o mesmo salienta a qualidade desse material quando indica que nos últimos três anos as primeiras posições no processo seletivo da ETEC foram alcançadas por alunos do Fundamental 2 (6º ao 9º ano) do Colégio. Para o Coordenador, é triste por que o Colégio perde o aluno, mas muito prazeroso em saber que o aluno foi aprovado em um processo seletivo tão concorrido, e principalmente nas primeiras posições</p>
<b>5</b>	<p><b>No seu ponto de vista, existe uma empresa, profissional ou indivíduo que seja indispensável para o bom andamento do Colégio?</b></p>
	<p>Para o Diretor Pedagógico-(DP), todos os profissionais são importantes para o andamento do Colégio.</p> <p>Para o Coordenador Pedagógico-(CP), fica evidente que o professor assume o papel principal, pois sem ele não há aula. O mesmo ainda realça sua indicação quando afirma que quando um professor falta, prejudica toda a organização do Colégio e os alunos percebem essa lacuna rapidamente.</p>
<b>6</b>	<p><b>Em relação a Supervisão de Ensino: Na sua opinião, como o Supervisor de Ensino pode influenciar ou contribuir nas atividades do colégio?</b></p>
	<p>Para o Diretor Pedagógico-(DP) a atuação do Supervisor de Ensino passa a ser uma somatória nas atividades do Colégio, principalmente na solução de dúvidas pertinentes à legislação vigente.</p> <p>Para o Coordenador Pedagógico-(CP), o Supervisor de Ensino é mais presente nas escolas da rede pública, nos Colégio particulares aparecem apenas para realizar as tarefas burocráticas.</p>
<b>7</b>	<p><b>Em relação ao transportador escolar, você acredita que a atuação desse profissional pode contribuir na qualidade de ensino do Colégio?</b></p>
	<p>Tanto para o Diretor Pedagógico-(DP) quanto para o Coordenador Pedagógico-(CP) a atuação desse profissional é crucial para manutenção no número de alunos atendidos pelo Colégio. O Diretor Pedagógico-(DP) ainda apontou que o relacionamento desse profissional em relação aos alunos faz toda a diferença, enquanto que o Coordenador Pedagógico-(CP) enfatizou a questão da segurança no transporte e a pontualidade na entrega e na retirada dos alunos no Colégio.</p>
<b>8</b>	<p><b>Os pais podem de alguma forma influenciar o padrão de ensino apresentado pelo colégio?</b></p>
	<p>Para o Diretor Pedagógico-(DP) sim, a presença do pai no relacionamento com o Colégio é primordial, pois através dessa presença e participação algumas atividades podem ser corrigidas e adaptadas.</p> <p>Para o Coordenador Pedagógico-(CP), o pai hoje transfere para o Colégio as tarefas da educação formal, e ainda, forma o conceito de que tudo é permitido no Colégio. Para o Coordenador Pedagógico-(CP) os pais protelam a compra dos uniformes, materiais etc., não se preocupam com a entrega e retirada dos filhos e ainda, não cumprem alguns prazos, então no seu ponto de vista, a influência dos pais é puramente negativa (havendo exceções).</p>
<b>9</b>	<p><b>Você acredita que o colégio através de seu relacionamento com pais e alunos, consegue dar a mesma atenção a todos?</b></p>
	<p>Para o Diretor Pedagógico-(DP), a sua atuação deve ser imparcial. O atendimento independe se a pessoa é pai de aluno, fornecedor ou outro que não faça parte da área da educação.</p> <p>Para o Coordenador Pedagógico-(CP), os pais deveriam ter um maior compromisso com o Colégio, pois em muitas ocasiões, as reuniões são marcadas e esses pais não comparecem.</p>

	Normalmente, para o Coordenador Pedagógico-(CP), o pai que é convocado tem que resolver algum conflito ou indisciplina ocasionada por seu filho, então protela o comparecimento o máximo possível. O Coordenador Pedagógico-(CP), ainda enfatizou que o aluno que não apresenta indisciplina ou baixo rendimento, normalmente é aquele em que o pai é presente e participativo, principalmente nas atividades do Colégio.
<b>10</b>	<b>Na sua opinião, o colégio consegue manter um compromisso com todos os envolvidos na sua rede de relacionamento?</b>
	Tanto para o Diretor Pedagógico-(DP) quanto para o Coordenador Pedagógico-(CP), sim. Para o Diretor Pedagógico-(DP) é importante uma gestão participativa e que todos merecem ser atendidos da mesma forma, independente de classe social. Para o Coordenador Pedagógico-(CP), todos têm que participar, pois em parceria tudo acontece de forma positiva.
<b>11</b>	<b>Você acredita que a mídia em geral pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>
	Tanto para o Diretor Pedagógico-(DP) quanto para o Coordenador Pedagógico-(CP), as mídias em geral podem influenciar tanto positiva quanto negativamente. O Coordenador Pedagógico-(CP), ainda enfatiza que as Redes Sociais atrapalham bastante o desenvolvimento do conhecimento, pois os alunos só as utilizam para fins não educacionais. Por outro lado, o mesmo ainda reforça, que há aplicativos que ajudam bastante no desenvolvimento do conhecimento citando como exemplo o fato de se visitar virtualmente um Museu em Paris.
<b>12</b>	<b>Você acredita que a comunidade pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>
	Para o Diretor Pedagógico-(DP), a comunidade é importante para o Colégio, pois esse é dependente dessa comunidade. Alguns alunos do Colégio fazem parte dessa comunidade, então é necessário e importante observar esse relacionamento. Para o Coordenador Pedagógico-(CP), também acredita que sim e reforça o fato de que a comunidade vem gradativamente aumentando sua participação nas atividades e eventos festivos proporcionados pelo Colégio, exemplos disso são as festas dos Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia da Vovó, Festa Junina, etc. Fora as datas comemorativas, o Coordenador Pedagógico-(CP), salienta que a comunidade é mais presente nas escolas estaduais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Conforme descrito no Quadro 16, o que se pode observar é que tanto o diretor pedagógico – (DP) quanto o coordenador pedagógico – (CP) procuram um relacionamento empático com todos os envolvidos na rede de relacionamento da instituição de ensino, inclusive reforçam que todos são importantes nessa rede. Pontos importantes podem ser reforçados no que se refere às citações sobre atualização do material didático, relacionamento harmonioso com todos e compromisso com o objetivo da instituição que é uma formação educacional de qualidade.

No Quadro 17 está a síntese das respostas referentes às entrevistas realizadas com os professores do colégio (organização campo de pesquisa). Foram entrevistados 21 professores.

**Quadro 17** – Síntese das respostas referentes as entrevistas realizadas com os professores

Nº	Questões para os Professores
1	<b>O que o motiva a trabalhar neste colégio?</b>
	Os Professores (PR), relataram de um modo geral, que gostam de desafios, têm liberdade de trabalho, respaldo da Direção Pedagógica e da Coordenação Pedagógica e que possuem condições de desenvolver um trabalho em equipe.
2	<b>Como você observa a qualidade de ensino proposta pelo colégio?</b>
	Alguns pontos descritos pelos Professores - (PR), entre eles que a qualidade de ensino proposta pelo colégio é boa, que os professores são excelentes, que o Material didático é muito superior a outros sistemas de ensino, que os pais comentam a questão da qualidade do ensino e que por cultiva mais deixar o aluno no colégio.
3	<b>Como você classifica o relacionamento envolvendo você e os profissionais que atuam no colégio?</b>
	O que foi destacado pelos Professores - (PR), foi que a parceria entre os profissionais que atuam no colégio funciona muito bem, embora existam algumas barreiras, alguns salientaram inclusive que existe a questão da harmonia e respeito no ambiente de trabalho.
4	<b>Na sua opinião o Material Didático utilizado pelo colégio contribui para a formação e aprendizagem do aluno?</b>
	Em relação ao Material Didático, alguns Professores - (PR) relataram que é bom mas tinha que melhorar um pouco, pois ainda se corre o risco de passar algo desatualizado para os alunos. Enfatizaram a importância dos treinamentos e das capacitações ofertadas tanto pelo Colégio quanto pelo Fornecedor de Material Didático – (MD), e que de maneira geral o Material é bem acessível ao aluno.  Uma observação importante está no fato de que o Colégio utiliza dois sistemas de ensino, o DOM BOSCO e o SUCESSO. As descrições apontadas envolvem os dois sistemas, no entanto foi percebido que há uma maior insatisfação por parte dos professores que utilizam o sistema SUCESSO, segundo eles não há treinamento, material extra, nem suporte tecnológico (portal de internet).
5	<b>No seu ponto de vista, existe uma empresa, profissional ou indivíduo que seja indispensável para o bom andamento do Colégio?</b>
	Para os Professores – (PR), todos os envolvidos com Colégio têm sua importância desde o Mantenedor até o pessoal da limpeza.
6	<b>Em relação a Supervisão de Ensino: Na sua opinião, como o Supervisor de Ensino pode influenciar ou contribuir nas atividades do colégio?</b>

	Em relação ao Supervisor de Ensino – (SE), os Professores – (PR), relataram que a influência maior é em relação ao controle nos cumprimentos das leis e normas que regem o colégio e a Educação.
<b>7</b>	<b>Em relação ao transportador escolar, você acredita que a atuação desse profissional pode contribuir na qualidade de ensino do Colégio?</b>
	Para os Professores – (PR), o Transportador escolar – (TE) no que se refere ao transporte do aluno de casa até o Colégio e vice-versa. No entanto, esse pode contribuir com a educação no sentido de cobrar disciplina, pontualidade e compromisso.
<b>8</b>	<b>Os pais podem de alguma forma influenciar o padrão de ensino apresentado pelo colégio?</b>
	Os Professores – (PR) relataram que uma boa parte dos Pais de Alunos – (PA), não são presentes, só aparecem às vezes e que compete a ele a maior parcela no desenvolvimento do aluno (seu filho). Os Pais de Alunos – (PA), deveriam ser mais disciplinadores, passar mais confiança e comprometimento a seus filhos e cobra resultados, inclusive participar de todas as reuniões convocadas pelo Colégio.
<b>9</b>	<b>Você acredita que o colégio através de seu relacionamento com pais e alunos, consegue dar a mesma atenção a todos?</b>
	Para os Professores – (PR), há uma preocupação do Colégio em atender de forma igualitária todos os Pais de Alunos – (PA), no entanto os pais deveriam ser mais presentes e procurar saber mais sobre o desenvolvimento educacional dos seus filhos no Colégio.
<b>10</b>	<b>Na sua opinião, o colégio consegue manter um compromisso com todos os envolvidos na sua rede de relacionamento?</b>
	De maneira geral, todos os Professores – (PR), relataram que sim, embora existam casos isolados que necessitam de uma maior atenção.
<b>11</b>	<b>Você acredita que a mídia em geral pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>
	Em relação a influência da Mídia em Geral, os Professores – (PR), salientaram que essa influência pode ser tanto positiva quanto negativa e que depende de como é utilizada. Em sala de aula há Professores – (PR) que utilizam alguns recursos tecnológicos com base na Internet e garantem que obtém bons resultados. No mesmo sentido, relataram que se for utilizada de forma indevida a Mídia pode se tornar um transtorno tanto para o Colégio quanto para os profissionais que ali atuam.
<b>12</b>	<b>Você acredita que a comunidade pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>
	Os Professores – (PR), citaram que a Comunidade – (CO) é essencial para um ambiente educacional, principalmente no que se refere as ações sociais ofertadas pelo Colégio. Ações de campanha de agasalho, Campanha de alimentação, Vacina, aquelas ações parecidas com ações globais, foram citadas como exemplos de atividades que podem estar trazendo a Comunidade - (CO) para o ambiente do Colégio. Por ser uma Comunidade – (CO) considerada “carente”, os Professores – (PR) enfatizaram que nesse caso existe uma necessidade maior de conhecimento e parcerias com o Colégio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pelo resultado das entrevistas envolvendo os professores da instituição de ensino, o que se pode perceber é que a maioria gosta de trabalhar nesta instituição por que o ambiente é harmonioso, o material didático, embora necessite de melhorias, é considerado satisfatório, todos são tratados com equidade e respeito e há um compromisso de todos os envolvidos nessa rede de relacionamento.

Embora a maioria dos entrevistados acreditem que os *stakeholders* mais importantes na rede de relacionamento são os professores e os alunos, percebem, também, que a participação de todos é primordial para o exercício das atividades por parte dessa instituição.

No Quadro 18 está a síntese das respostas referentes às entrevistas realizadas com os funcionários administrativos do colégio (organização campo de pesquisa).

**Quadro 18** – Síntese das respostas referentes as entrevistas realizadas com os funcionários administrativos – (FA).

Nº	Questões para os Funcionários Administrativos – (FA)
1	<b>O que o motiva a trabalhar neste colégio?</b>
	Para os Funcionários Administrativos – (FA), a motivação está no aprendizado adquirido, no bom ambiente de trabalho e no fato de se poder realizar um bom trabalho em equipe.
2	<b>Como você observa a qualidade de ensino proposta pelo colégio?</b>
	Em relação a qualidade de ensino proposta pelo Colégio, os Funcionários Administrativos – (FA), de uma maneira geral, relataram que é boa, que percebem os Pais de Alunos – (PA) e os próprios alunos falar bem do Material Didático e que de certa forma estão satisfeitos. Uma observação importante está no fato que alguns Funcionários Administrativos – (FA) possuem filhos que estudam no Colégio e que estão satisfeitos com o nível de aprendizado dos seus filhos.
3	<b>Como você classifica o relacionamento envolvendo você e os profissionais que atuam no colégio?</b>
	De maneira geral todos relataram que o nível de relacionamento entre os profissionais que atuam no colégio é bom e que até o presente momento não há nada que que desabone.
4	<b>Na sua opinião o Material Didático utilizado pelo colégio contribui para a formação e aprendizagem do aluno?</b>
	Tanto o Material Didático quanto os treinamentos ofertados pelo Fornecedor de Material Didático – (MD) foram considerados bons por todos os Funcionários Administrativos – (FA), embora o Material Didático necessite de atualizações constantes para não se tornar ultrapassado.
5	<b>No seu ponto de vista, existe uma empresa, profissional ou indivíduo que seja indispensável para o bom andamento do Colégio?</b>

	Para os Funcionários Administrativos – (FA), todos os envolvidos com o Colégio são importantes para o bom desenvolvimento das atividades.
<b>6</b>	<b>Em relação a Supervisão de Ensino: Na sua opinião, como o Supervisor de Ensino pode influenciar ou contribuir nas atividades do colégio?</b>
	Corroborando com os Professores – (PR) os Funcionários Administrativos – (FA), também relataram que o papel do Supervisor de Ensino está no sentido de controlar as atividades do colégio no sentido do cumprimento das leis e normas vigentes, atender os Pais de Alunos – (PA) e Comunidade – (CO).
<b>7</b>	<b>Em relação ao transportador escolar, você acredita que a atuação desse profissional pode contribuir na qualidade de ensino do Colégio?</b>
	Em relação ao Transportador Escolar – (TE), os Funcionários Administrativos – (FA) relataram que esse profissional pode contribuir sendo mais comprometido com a pontualidade, segurança, comunicação e atendimento aos Pais de Alunos – (PA).
<b>8</b>	<b>Os pais podem de alguma forma influenciar o padrão de ensino apresentado pelo colégio?</b>
	Para os Funcionários Administrativos – (FA), sim, os Pais de Alunos – (PA) podem influenciar as atividades do Colégio, seja com uma maior participação nas atividades pedagógicas, dando ideias para melhorar algum aspecto, acompanhando as apostilas do seu filho, ser mais presente nas reuniões do colégio, entre outras atividades.
<b>9</b>	<b>Você acredita que o colégio através de seu relacionamento com pais e alunos, consegue dar a mesma atenção a todos?</b>
	Para essa pergunta os Funcionários Administrativos – (FA), de uma maneira geral, indicaram que não é possível atender cem por cento a todos, mas que há um esforço de todos no sentido de fazer o melhor atendimento possível.
<b>10</b>	<b>Na sua opinião, o colégio consegue manter um compromisso com todos os envolvidos na sua rede de relacionamento?</b>
	De forma semelhante a pergunta anterior, os Funcionários Administrativos – (FA), relataram que há um grande esforço para que todos os compromissos sejam honrados e que em alguns casos existe a necessidade de um atendimento mais diferenciado, mas que no final o esforço é sempre no sentido de atender a todos de forma igual.
<b>11</b>	<b>Você acredita que a mídia em geral pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>
	Para essa questão os Funcionários Administrativos – (FA) também reforçaram as colocações realizadas pelos Professores – (PR), no sentido de que a Mídia – (MI) pode ser bem utilizada ou não. Nos casos de divulgação dos serviços o trabalho é bem realizado pelo Colégio, alguns Professores – (PR) utilizam recursos tecnológicos, etc., no entanto, quando utilizada de forma incorreta a Mídia – (MI) pode atrapalhar e muito o bom andamento do Colégio. (Exemplos citados são as redes sociais <i>Facebook</i> e <i>WhatsApp</i> ).
<b>12</b>	<b>Você acredita que a comunidade pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>
	Para os Funcionários Administrativos – (FA), a Comunidade – (CO) pode influenciar positivamente as atividades do Colégio, no sentido de participar dos eventos ofertados pela

Instituição de Ensino, participar das campanhas de vacinação, das festas, inclusive também, quando faz a divulgação boca a boca dos serviços prestados pelo Colégio bem como da qualidade de ensino percebida.
--

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Alguns pontos relevantes merecem destaque nas citações realizadas pelos funcionários administrativos da instituição de ensino, descritos no Quadro 18. Entre eles estão ambiente harmonioso, agradável e com um bom relacionamento com todos, além disso os funcionários administrativos percebem a qualidade do material didático, no entanto salientam que esse material necessita de atualizações constantes.

Em relação ao compromisso com todos os envolvidos na rede de relacionamento da instituição de ensino, os funcionários administrativos entendem que existe esse compromisso e que procuram da melhor forma possível tratar a todos com equidade.

No Quadro 19 está a síntese das respostas referentes as entrevistas realizadas com os pais de alunos do colégio (organização campo de pesquisa).

**Quadro 19** – Síntese das respostas referentes as entrevistas realizadas com os pais de alunos

Nº	Questões para os Pais de Alunos – (PA)
1	<b>Por que você escolheu esse colégio para matricular seu filho?</b>
	Alguns pontos foram destacados pelos Pais de Alunos – (PA) entre eles por que é próximo da residência, por que o Colégio Particular oferece um pouco mais de segurança, pela qualidade de ensino percebida, pela reputação do Colégio e por indicação de amigos que possuem filhos já matriculados no Colégio e estão satisfeitos com o serviço prestado.
2	<b>Quais são os fatores considerados importantes para que você possa ter se motivado e decidido por matricular seu filho neste colégio? (Percepção de valores, vantagens etc.)</b>
	Itens como valores das mensalidades, política de descontos, metodologia de ensino, corpo pedagógico e estrutura e reputação do colégio foram os itens mais citados pelos Pais de Alunos – (PA).
3	<b>No seu entendimento a qualidade de ensino pode ser percebida através da evolução de aprendizagem do seu filho?</b>
	Todos os Pais de Alunos – (PA) responderam que sim. De maneira específica perceberam que seus filhos evoluíram no sentido de aprendizado e conhecimento.
4	<b>O ambiente e o relacionamento com os profissionais que atuam no colégio são no seu ponto de vista, satisfatórios?</b>

	Dos Pais de Alunos – (PA) pesquisados apenas o Pai de Aluno – PA09 disse NÃO, os demais enfatizaram que SIM.
<b>5</b>	<b>No seu ponto de vista existe algum profissional ou empresa, envolvidos no ambiente do colégio que você considera mais importantes para a qualidade de ensino proporcionada ao seu filho? Como você pode classificar seu relacionamento com esses profissionais ou empresas?</b>
	Dos Pais de Alunos – (PA) pesquisados todos informaram que é o professor. E que o relacionamento com esse profissional é muito bom.
<b>6</b>	<b>Especificamente, o material didático utilizado pelo seu filho pode ser considerado suficiente para uma boa aprendizagem e formação?</b>
	Para os Pais de Alunos – (PA) as apostilas são boas, no entanto poderia ter mais atividades pedagógicas e conteúdos extracurriculares, pois essa deficiência acaba sendo suprida por material extra ofertada pelos Professores – (PR).
<b>7</b>	<b>Como você classifica o relacionamento envolvendo você, seu filho e os transportadores escolares?</b>
	Para os Pais de Alunos PA05 e PA09 o relacionamento é “mais ou menos”, segundo eles o tratamento deixa um pouco a desejar. Para os demais Pais de Alunos – (PA) os Transportadores Escolares – (TE) são atenciosos, existe um comprometimento com o serviço prestado e até o momento não têm do que reclamar.
<b>8</b>	<b>Você acredita que o colégio de alguma forma, através de suas ações sociais, proporciona melhores condições de vida para os alunos?</b>
	Para os Pais de Alunos – (PA) entrevistados sim. As ações ofertadas pelo Colégio, segundo eles, ajudam em questões importantes como a Campanha da Vacinação. Os Pais de Alunos – (PA) também relataram a importância das atividades ofertadas pelo Colégio que são abertas a toda a Comunidade – (CO), festas sazonais, Feiras das Profissões etc.
<b>9</b>	<b>No seu ponto vista e objetivando uma melhor formação do seu filho, como o Colégio poderia contribuir para a evolução dos níveis de aprendizagem?</b>
	Para essa questão alguns pontos foram destacados pelos Pais de Alunos – (PA), dentre eles a citação de que os Professores – (PR) devem solicitar mais pesquisas aos alunos, mas atividades extracurriculares, passeios em teatros e museus e atividades que pudessem proporcionar aprendizado “na prática”.
<b>10</b>	<b>Como você classifica o relacionamento envolvendo você, seu filho e os professores do seu filho?</b>
	Os Pais de Alunos – (PA) pesquisados informaram que o relacionamento é satisfatório, ou seja, não há reclamações a fazer, e que seus filhos estão satisfeitos.
<b>11</b>	<b>Você acredita que a mídia em geral pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>
	Para os Pais de Alunos – (PA), sim e de todas as formas, tanto positivamente quanto de maneira negativa. Para os Pais de Alunos – (PA) a Mídia – (MI) tem um poder muito forte de influenciar e isso de certa forma é perigoso.
<b>12</b>	<b>Você acredita que a comunidade pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?</b>

	Segundo os Pais de Alunos – (PA), de maneira geral, a escola chama a Comunidade – (CO), mas nem sempre ela aparece e que de certa forma é sempre bom ter a família integrada na escola.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Nesse Quadro 19, os fatores que merecem destaque foram as citações que indicam que os pais matricularam seus filhos nessa instituição de ensino por ter sido indicada por outros pais, pela reputação que tem no mercado, pelos valores das mensalidades e por estar próxima de suas residências. Os pais de alunos percebem a qualidade de ensino da instituição e do material didático, embora indiquem que esse não pode ficar desatualizado. Para os pais, o relacionamento com todos os envolvidos é satisfatório e o *stakeholder* principal nessa rede de relacionamento é o professor.

No Quadro 20 estão os trechos selecionados da entrevista realizada com o representante do fornecedor de material didático do colégio (organização campo de pesquisa).

**Quadro 20** – Trechos selecionados da entrevista realizada com o representante do fornecedor de material didático

Nº	Questões para Fornecedor Material Didático – (MD)
<b>1</b>	<b>O que motivou o seu relacionamento com o colégio?</b>
	Primeiro ponto é sempre visando à educação pois, o grande da empresa é mudar a vida das pessoas através da educação e nesse sentido eu acho que o Colégio se assemelha muito também 100% na realidade. Uma pessoa que passe no Enem, é formar um ser humano em um ser pensante, um ser com capacidade crítica, um ser com capacidade de distinguir o certo e o errado e ter sua opinião baseado em cima disso. Acredito que nisso o Colégio se assemelha com a Person.
<b>2</b>	<b>Como você pode classificar o seu nível de relacionamento com os profissionais atuantes (funcionários) no colégio?</b>
	De proximidade, sempre que conversamos internamente com os funcionários, seja da parte de tecnologia ou da parte do financeiro, a nossa equipe de consultores pedagógicos e a nossa equipe comercial ou ainda todos os departamentos dentro da Pearson enxergam com proximidade esse relacionamento. A Pearson ela tenta capacitar o máximo possível os seus profissionais dentro do mercado dentro da situação de cada parceiro. O sistema de ensino Dom Bosco já está com o Colégio há mais de 15 anos. Isso é parceira, se um cresce o outro cresce junto e é uma via de duas mãos.
<b>3</b>	<b>Você acredita que o Colégio consegue de alguma forma proporcionar o mesmo tratamento aos seus fornecedores?</b>
	Sim, eu acredito. Esse é meu primeiro contato pessoalmente, mas desde o primeiro momento que eu falei por telefone por e-mail acredito no profissionalismo, na capacidade, na seriedade do Colégio para tratar da mesma forma todos os fornecedores. Seja uma equipe de manutenção, uma equipe de limpeza, há grandes parceiros que o Colégio depende, como sistema de ensino, para executar o seu trabalho. Não vejo nenhuma razão para diferenciar.

4	<b>De qual forma você consegue ser beneficiado atuando junto ao colégio? Quais são as vantagens?</b>
	É tão perceptível que é quase físico e de novo o que eu falei um pouquinho antes, muito mais do que a parte monetária, muito mais do que pensando fatia de mercado, transformar e educar pessoas é formar cidadãos, então, no momento onde a gente tem, onde a gente está construindo ajudando a construir caracteres de crianças que vão se tornar seres humanos, então é um ganho imenso da sociedade, e a pergunta é que tipo de cidadão, que tipo de ser humano nós vamos ter lá no futuro, então através dessa parceria a gente está construindo isso hoje.
5	<b>Quais são os fatores primordiais no relacionamento com o Colégio que podem garantir uma relação duradoura de fornecimento?</b>
	Não por acaso são os quatros pilares da Pearson. Honestidade, cartas na mesa, é ser muito claro em toda as negociações possíveis e no trabalho; Criatividade especialmente no quadro onde nosso pais se encontra, então temos que ser inovadores o tempo todo seja por meio da tecnologia seja por meio de tornar o processo, mas encantador mais interessante para os alunos. Visão de dono, isso aqui é meu, isso aqui eu cuido, eu acompanho do começo meio e fim boto em baixo do braço e vou ter que esse pedido é bom, qualquer demanda que seja vai sair da melhor forma possível e no menor tempo previsto. Responsabilidade Social nós temos uma responsabilidade imensa com a sociedade não é fácil trabalhar com educação é uma coisa muito sensível a gente está falando de seres humanos que muitas vezes são crianças então você tem que ter cuidado, então temos que pensar desde a inclusão social e inclusive criança que seja independente dos seus poderes aquisitivos.
6	<b>Você ou sua empresa consegue de alguma forma observar a satisfação do cliente do colégio através do seu fornecimento?</b>
	Sim, sim acredito, no momento onde a gente tem o material pedagógico e vê os vários indicadores. A representante indicou que o pensamento do fornecedor de Material Didático está focado na formação do ser pensante, não é só o material, mas toda a estrutura oferecida pelo sistema Dom Bosco. Exato sim, sim e não só material didático o portal também, dentro do portal tem várias plataformas que ajudam a formação do professor e ajuda o professor dar aula e também conteúdo para os próprios alunos; Nós temos academia que é o centro de vários exercícios, o aluno vai lá com seu <i>login</i> e senha entra e vai fazer os exercícios, como uma lição de casa, faz aqui pela plataforma. OBS: Segundo a representante, os parceiros ajudaram e ajudam a criar, atualizar e manter essa plataforma funcionando. O Colégio também está envolvido nisso.
7	<b>De um modo geral, na sua opinião, o colégio tenta atuar de forma ética nas negociações?</b>
	Sim 100%, o ponto que eu falei lá atrás de transparência e honestidade, cartas na mesa, isso é uma coisa muito perceptível, perfeita, e nisso não há questionamento.
8	<b>Na sua opinião, há outros envolvidos na rede de relacionamento do colégio que conseguem influenciar as negociações de fornecimento?</b>
	Sim nós temos um cenário de educação no nosso pais que não é estimulada, nós temos um déficit muito grande no mercado público, no sistema de educação pública, dentro do privado não é estimulado, nós não temos grandes apoios, ajuda do governo é pouquíssima e encontramos sinais de altos impostos. Nossos concorrentes são os outros sistemas de ensino por exemplo "Sistema Objetivo". No momento em que eles assediam nossos parceiros, acaba de certa forma obstruindo um pouco o mercado.
9	<b>Na sua opinião, você ou sua empresa, em uma negociação com o colégio consegue ter suas necessidades atendidas?</b>
	Sim, é uma via de dois lados.
10	<b>No seu ponto de vista, o cliente final do colégio (alunos e seus pais) conseguem de alguma forma influenciar na forma como a sua empresa atua no mercado?</b>
	Sim nós identificamos um perfil do parceiro. Eu tento manter o máximo de contato que posso e temos times de expansão e times de pesquisa para enxergar quem são esses alunos. O projeto Construindo Juntos não é feito por

	acaso, é um questionamento, é um levantamento de crítica, é fazer os nossos parceiros pensarem junto com a gente e um ponto de vista de sala de aula, que é uma coisa que não podemos ter quanto os professores da própria escola e nem poderíamos, então quando se tem esses questionamentos esses levantamentos é tudo em prol do nosso objetivo final que é o aluno.
<b>11</b>	<b>No seu ponto de vista, existe uma criação de valor percebível no relacionamento com o Colégio?</b>
	Sim, quando se trata de educação nada é apenas negócio e se for está errado, tem que mudar queria resumir em uma palavra e essa palavra que são duas na verdade, construção da educação é ajudar os pais a educar seus filhos de uma forma consciente de uma forma justa de uma forma íntegra. Então, em síntese, seria transformação, é trazer a consciência de quem somos de quem queremos ser e como é que a gente faz essa ponte.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O representante do fornecedor de material didático – (MD) pontuou alguns fatores no Quadro 20 que merecem destaque, entre esses está o fato de que o fornecedor percebe o nível de relacionamento baseado em cooperação, compromisso e ética. Além disso, o fornecedor citou a importância dos treinamentos e das práticas pedagógicas dos *stakeholders* envolvidos na área pedagógica da instituição de ensino.

Segundo o representante do fornecedor de material didático – (MD), é perceptível que a instituição procura tratar todos os envolvidos na rede de relacionamento com equidade e percebe na relação a existência de honestidade, criatividade e responsabilidade social.

No Quadro 21, estão os trechos selecionados da entrevista realizada com o transportador escolar – (TE) que atende aos alunos do colégio (organização campo de pesquisa).

**Quadro 21** – Trechos selecionados da entrevista realizada com o transportador escolar

Nº	Questões para Transportador Escolar – (TE)
<b>1</b>	<b>O que motivou o seu relacionamento com o colégio?</b>
	Na verdade, foi o desemprego do meu marido, tinha uma empresa, foi afastado da empresa, com dinheiro deu para comprar uma perua escolar, fez o curso e começou nesse ramo.
<b>2</b>	<b>Como você pode classificar o seu nível de relacionamento com os profissionais atuantes (funcionários) no colégio?</b>
	Bom, eu tenho um relacionamento muito bom.
<b>3</b>	<b>Na sua opinião sua participação na rede de relacionamento pode influenciar na qualidade de ensino do Colégio?</b>

	Muito...por que eu faço o papel direto do pai com a escola. O pai não tem muito contato com a escola, ele tem mais comigo do que com a escola. Se eu falar alguma coisa tanto a favor ou contra a escola eu vou influenciar o pai diretamente.
<b>4</b>	<b>Observando todos os envolvidos no relacionamento com o Colégio, quem você considera mais importante (pessoas ou empresas) para a continuidade das atividades pedagógicas e econômicas da escola?</b>
	Os professores. A direção, a coordenação, principalmente os professores.
<b>5</b>	<b>Como você considera o nível de relacionamento Transportador/pais/Colégio?</b>
	Poderia ser melhor. A gente não tem um relacionamento direto, somos nós com a escola e nós com os pais, não tem esse triângulo.
<b>6</b>	<b>Na sua opinião, os interesses dos transportadores escolares são de alguma forma atendidos pelo Colégio?</b>
	Sim, melhorou até que muito do ano passado (2015) para cá. Disponibilizando vaga, deixando que a gente pegue as crianças alguns minutos antes dos pais, para facilitar a saída, e disponibilizando o nosso panfleto para divulgar nosso trabalho.
<b>7</b>	<b>A comunicação entre os professores e os transportadores escolares pode de alguma forma influenciar na qualidade do serviço prestado pelo Colégio?</b>
	Sim, por que é o professor que nos passa alguma dificuldade que os alunos têm e os pais têm, podemos ser esse elo de comunicação.
<b>8</b>	<b>Em relação a outros transportadores escolares, você acredita que o colégio consegue dar a mesma atenção a todos, de forma igualitária?</b>
	Eu acho que sim, acho que por parte do colégio sim.
<b>9</b>	<b>Em sua opinião a cooperação e confiança são atributos importantes no relacionamento entre os transportadores escolares e o colégio?</b>
	Extremamente importante.
<b>10</b>	<b>Você acredita que a Secretaria da Educação (Supervisor de Ensino), pode influenciar a maneira como os transportadores escolares atuam?</b>
	Não, acho que em nada, por que aqui é um colégio particular, talvez em colégio público, da prefeitura ou do governo, sim. Mas daí quando temos algum problema é direto com a direção da escola, não com a supervisão de ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Para o *stakeholder* transportador escolar - (TE), conforme descrito no Quadro 21, o relacionamento com todos os envolvidos é satisfatório, principalmente a cooperação e a confiança por parte da instituição de ensino, pois divulga o serviço e ainda disponibiliza panfletos com os telefones dos transportadores na área de atendimento aos pais de alunos.

O transportador escolar – (TE) percebe a importância de todos na rede de relacionamento da instituição de ensino e acredita que o *stakeholder* mais importante na rede é o professor. O que se pode perceber, inclusive, é a preocupação desse *stakeholder* em relação à comunicação e compromisso com o atendimento.

No Quadro 22 estão os trechos selecionados da entrevista realizada com o supervisor de ensino – (SE) que atende aos alunos do colégio (organização campo de pesquisa).

**Quadro 22** – Trechos selecionados da entrevista realizada com o supervisor de ensino

Nº	Questões para o Supervisor de Ensino – (SE)
1	<b>Como você classifica o papel do Colégio na sociedade?</b>
	O Colégio particular é uma concessão que o Estado dá. A visão que a gente tem do particular é o que o Colégio dá uma assistência maior para o aluno, pela quantidade de alunos, pela qualificação dos professores, qualificação no sentido que é exigido mais do professor. Já no Estado, o erro é o grande número de alunos, grande número de aulas e salário baixo, isso influencia na qualidade.
2	<b>Como você percebe os indivíduos ou empresas envolvidas na rede de relacionamento de um colégio particular?</b>
	O material didático, o transporte escolar, influenciam bastante.
3	<b>Em relação a qualidade de ensino, que importância tem a sua função para a continuidade da prestação de serviços por parte do Colégio?</b>
	Para o Colégio particular, não. O que se faz é um acompanhamento, se está seguindo as normas regimentais. Dentro das leis, mas não tem um papel controlador.
4	<b>Na sua percepção o material didático é fator importante na formação do aluno? Em caso positivo, como deveria ser escolhido o fornecedor desse material?</b>
	Sim. Alguns sistemas de ensino tem toda uma programação, um controle bimestral etc.
5	<b>Os transportadores escolares deveriam ser controlados de alguma forma pela Secretaria de Educação?</b>
	Não. E até na escola particular não há uma responsabilidade da escola. O colégio fornece o contato do transporte escolar, mas não é de responsabilidade da escola, até por que tem fiscalização própria. Na prefeitura é outro esquema é pelo modelo TEG (Transporte Escolar Gratuito). No particular a gente sabe que tem, mas é um acompanhamento sem responsabilidade, a escola não é responsável, por isso que é bom que a escola coloque no seu regimento e no seu contrato de serviço.
6	<b>Observando a comunidade na qual o colégio faz parte, no seu ponto de vista, de que forma esta comunidade pode influenciar as atividades do colégio?</b>
	Tendo atividades extracurriculares dentro da escola, para estar mostrando e trazendo a comunidade, por exemplo Dia da família, etc. Essas atividades extracurriculares incentivam muito, ajudam a divulgar a escola e a trabalhar com a comunidade, que é a Escola da Família

	no Estado, a escola é aberta no final de semana e dá condições das pessoas conhecerem e participa.
<b>7</b>	<b>Na sua opinião, a Secretaria de Educação, através da Diretoria Regional deveria participar mais da rotina do Colégio?</b>
	A atribuição da Supervisão não é interferir no dia a dia da escola, para isso tem o Diretor, tem um Coordenador, mas ela pode ajudar em reuniões periódicas, para fazer um entrosamento, um elo entre a escola e a Diretoria de Ensino. Essas informações, são passadas através do Termo de Visita de Acompanhamento, que fazemos periodicamente nas escolas, visitamos a escola no geral e fazemos as orientações.
<b>8</b>	<b>Como deveria ser a atuação/participação do Supervisor de Ensino na rede de relacionamento do Colégio, no sentido de controle/coerção, facilitador, mediador etc.</b>
	A função é uma concessão que o Estado dá para escola particular, então tem que ter o controle, ele tem que facilitar também nas orientações, quando ele faz uma orientação ele é um facilitador, e mediador quanto tem conflitos numa reclamação de entrega de notas, uma reclamação de não entrega de documentos, não cumprimento das normas, o supervisor faz a mediação. Liga para a escola e fala “Estou com o pai aqui reclamando e...”. No meu ponto de vista são as três funções.
<b>9</b>	<b>Você acredita que a Secretaria de Ensino consegue atender de forma igualitária todos os colégios particulares?</b>
	Nós tentamos, mas a demanda de serviços é enorme, por que cada Supervisor ele tem 4 escolas do Estado e 4 Particulares. E são muitos Decretos, resoluções, novidades, tem que atualizar para passar para as escolas. Além disso tem apurações, escolas que fecham e você tem que acompanhar. Agora mesmo tem as atribuições de aula e temos que acompanhar.
<b>10</b>	<b>Você consegue observar se o colégio demonstra ter compromisso moral com seu aluno e/ou pais de alunos?</b>
	Sim, pelas visitas que fiz vi que o Colégio demonstra querer estar sempre melhorando, a parte de atendimento etc.
<b>11</b>	<b>Você percebe alguma vantagem ou valor criado pelo Colégio destinado a seus alunos? E aos outros envolvidos na sua rede de relacionamento?</b>
	Fiquei com dó de não ter dado certo o Curso Técnico, por que o curso técnico hoje é importante. Do jeito que está o desemprego. Deve ser a região do colégio, por que na região do Itaim Paulista as escolas são todas lotadas. No meu ponto de vista o maior valor destinado aos alunos é o conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O *stakeholder* supervisor de ensino – (SE) apontou que sua função é de acompanhamento, que percebe a importância do material didático e do transportador escolar na rede de relacionamento de uma instituição de ensino. Para esse *stakeholder*, é função do Estado controlar, facilitar e mediar os conflitos inerentes às ações provenientes dos relacionamentos envolvendo a instituição de ensino e os demais *stakeholders*.

No Quadro 23 está a síntese das repostas referentes às entrevistas realizadas com os representantes da comunidade que atende ao colégio (organização campo de pesquisa).

**Quadro 23** – Síntese das repostas referentes a entrevista realizada com os representantes da comunidade

<b>.Nº</b>	<b>Questões para os Representantes da Comunidade – (CO)</b>
<b>1</b>	<b>Como você observa o papel do Colégio na comunidade?</b>
	De acordo com o Representante da Comunidade – (CO1) nunca viu reclamação de pais nem de alunos acho que tem muitas coisas boas, já para o Representante da Comunidade – (CO2), o Colégio na comunidade é de suma importância para gente, para os moradores, além de ser um colégio particular, eu acho que acaba abraçando a comunidade mais carente.
<b>2</b>	<b>A comunidade consegue de forma simples e objetiva interagir com o Colégio?</b>
	Para Representante da Comunidade – (CO1) o mesmo acho que não enquanto que para o Representante da Comunidade – (CO2) sim, o Colégio faz bastante eventos e chama a comunidade para participar e isso dá acesso para a comunidade dentro do Colégio mesmo não sendo alunos.
<b>3</b>	<b>Você acredita que o Colégio de alguma forma consegue atender os interesses da comunidade?</b>
	No ponto de vista do Representante da Comunidade – (CO1) o Colégio se quiser pode atender os interesses da comunidade enquanto que para o Representante da Comunidade – (CO2) o Colégio consegue atender os interesses da comunidade, por que dá fácil acesso a comunidade carente.
<b>4</b>	<b>A comunidade consegue influenciar as atividades do Colégio de forma a garantir uma melhor assistência em algumas necessidades?</b>
	Os dois representantes da Comunidade – (CO) relataram que sim. Para eles a comunidade consegue através de suas influências garantir algum benefício por parte do Colégio, seja na participação de eventos, campanhas relacionadas a saúde etc.
<b>5</b>	<b>As atividades promovidas pelo Colégio de alguma forma conseguem gerar valor para a comunidade?</b>
	Para o Representante da Comunidade – (CO1), dá para fazer uma boa ação para comunidade, inclusive foi feita ação das cestas básicas para o orfanato que já foi uma boa ação. Para o Representante da Comunidade – (CO2) existem eventos e ações que são feitas no Colégio e com isso há uma aproximação dos moradores da comunidade.
<b>6</b>	<b>Em relação às ações sociais promovidas pelo colégio, como você percebe os benefícios dessas ações para a comunidade?</b>
	Os dois Representantes da Comunidade – (CO) relataram que percebem de forma positiva os benefícios das ações promovidas pelo colégio, inclusive sugeriram deixar um espaço aberto para doação de medicamentos, roupas, alimentos.
<b>7</b>	<b>Em relação à qualidade de ensino, você acredita que a comunidade consegue perceber a proposta pedagógica do colégio como fator de formação para o futuro profissional?</b>
	Os dois Representantes da Comunidade – (CO) relataram que conseguem perceber na comunidade onde residem comentários a respeito da qualidade de ensino do Colégio. Embora exista o desejo de matricular seus filhos em um colégio particular, alguns moradores ainda não possuem recursos financeiros para isso, relatou o Representante da Comunidade – (CO1).
<b>8</b>	<b>Você consegue observar se o Colégio demonstra ter compromisso moral com a comunidade? Em caso positivo, como?</b>
	O Representante da Comunidade – (CO1), acha que não enquanto que o Representante da Comunidade – (CO2) acredita que sim, inclusive enfatiza a importância dos eventos criados pelo Colégio e que são ofertados para a comunidade.
<b>9</b>	<b>Por ser uma organização com fins lucrativos, você acredita que a comunidade passa a requerer mais atuação do Colégio em relação a promoção de ações sociais para a comunidade?</b>

	Para essa questão o Representante da Comunidade – (CO1), salientou que o Colégio poderia atuar com mais ênfase nas questões de sustentabilidade, orientando a comunidade em relação ao consumo de água, como evitar desperdícios, etc., para o Representante da Comunidade – (CO2) o Colégio não pode ser responsável por promover ações para a comunidade só por que é uma empresa com fins lucrativos. Ainda acrescenta que para os eventos que realizados dentro do é chamada a comunidade, mas isso não é uma obrigação da Instituição.
<b>10</b>	<b>De uma maneira geral, como você observa o nível de relacionamento do colégio com a comunidade e vice-versa?</b>
	Para o Representante da Comunidade – (CO1) o relacionamento pode ser considerado normal e natural, ou seja, o aluno vem par ao Colégio para estudar e os profissionais para executar seu trabalho, nada mais que isso enquanto que para o Representante da Comunidade – (CO2), a interação bem legal. Por que o Colégio está sempre preocupado em chamar a comunidade, não é um colégio que "trata com diferença" selecionado esse público não, esse público sim, para ele é um Colégio que chama todos, sem distinção, abre as portas para quem quiser participar e mostra as suas atividades. Como exemplo citou atividades relacionadas a dança, grupo musical que se apresentam, tem a campanha do agasalho, a campanha da vacinação, dia das crianças, inclusive distribuindo presentes e brinquedos para as crianças.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Como resultado das entrevistas, o que se pode observar é que há um relacionamento satisfatório da instituição de ensino com a comunidade, que há a oferta de vários eventos e, com isso, a instituição consegue gerar valor e benefícios para a comunidade local. Os entrevistados reforçam que a presença da instituição de ensino na comunidade é muito importante, pois isso pode gerar benefícios para os moradores já que percebem o compromisso que a instituição tem com a comunidade local.

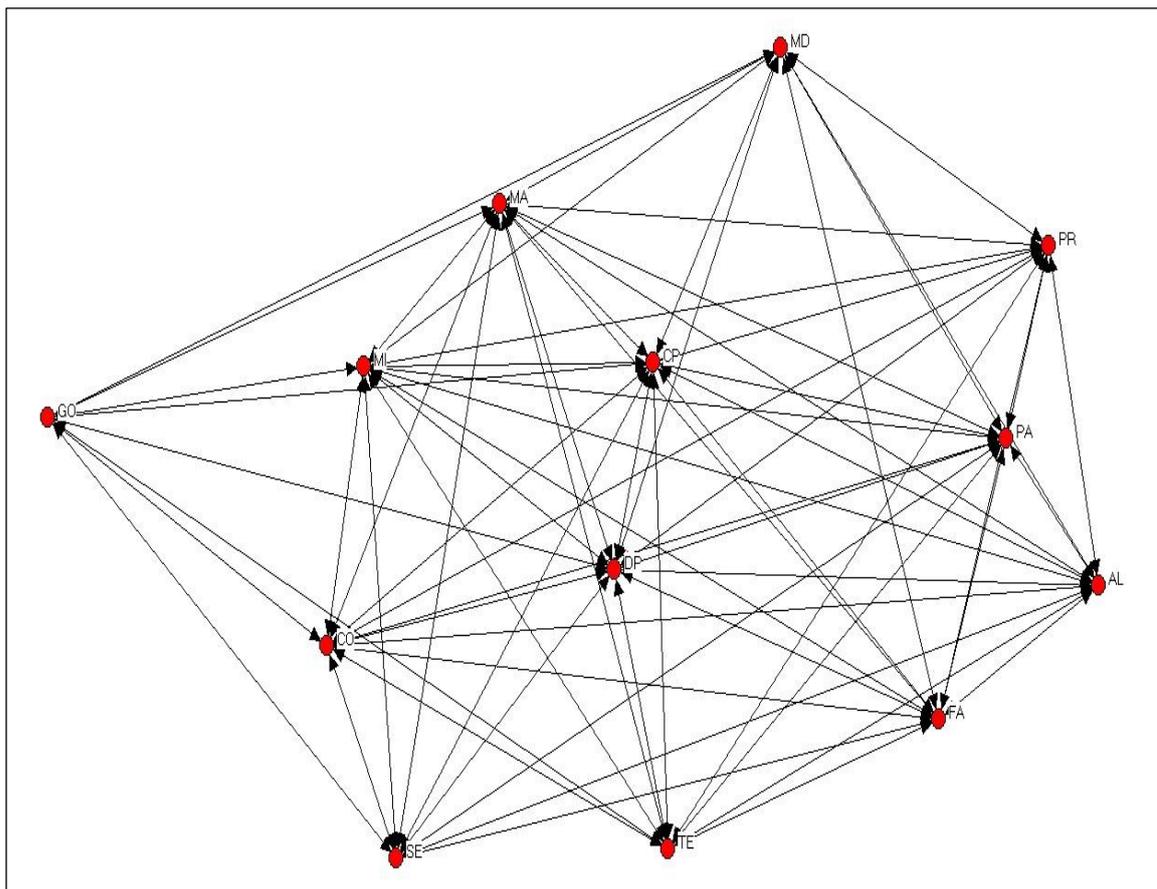
Ainda com base na Etapa 3, cada entrevistado indicou todos aqueles que de alguma forma fazem parte da sua rotina de relacionamento profissional. O resultado será demonstrado com base no Sociograma construído pelo *software* UCINET, descrito no item 5.8.

Com base nas informações expostas, pode-se perceber que o objetivo específico, letra "b", foi plenamente atendido:

- a) Caracterizar uma rede de relacionamento no mercado de bens simbólicos da educação de acordo com Freeman (1984) e Rowley (1997).

A Figura 16 demonstra a interação pelo tipo de *stakeholder*.

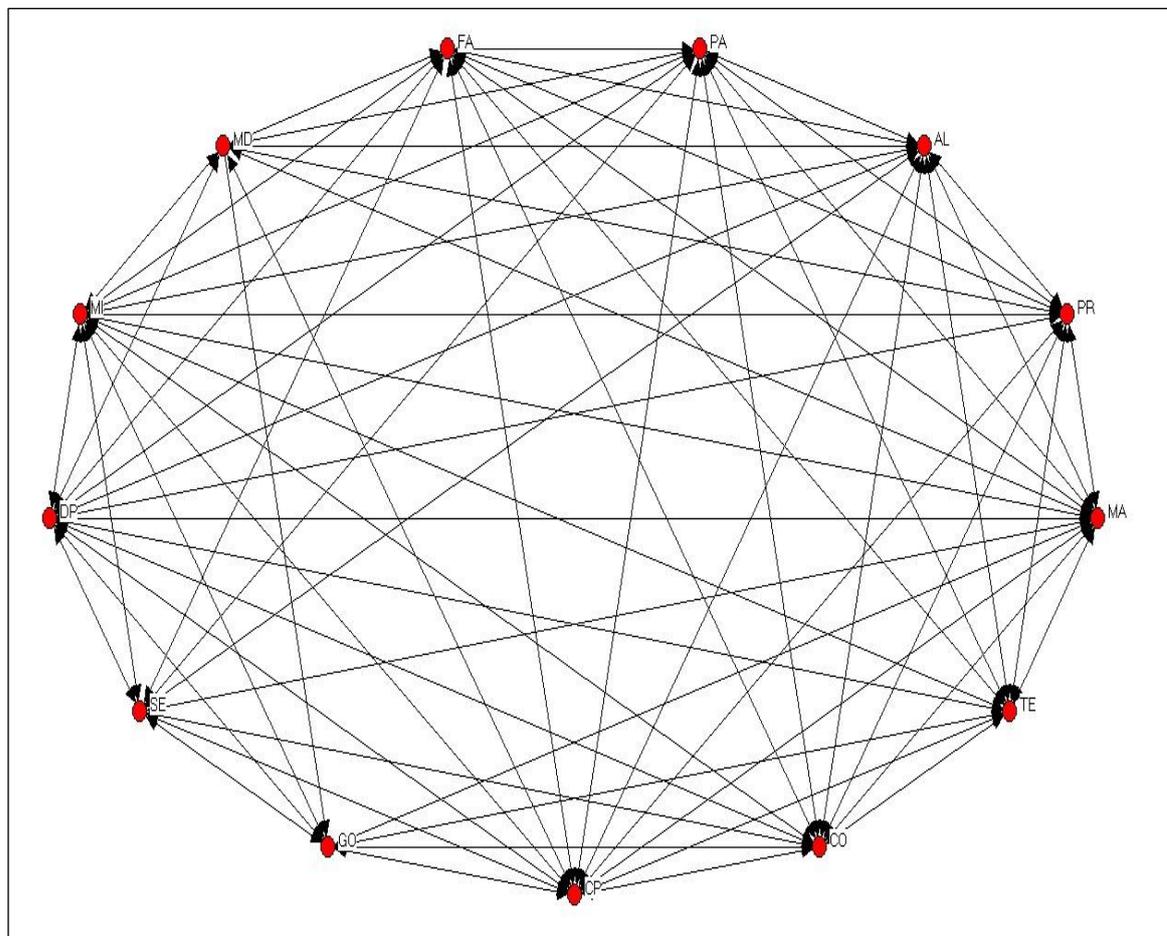
**Figura 16 – Mapa de relacionamento da rede**



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Como legenda foi utilizado: AL – alunos; CO – comunidade; CP – coordenador pedagógico; DP - diretor pedagógico; FA – funcionários administrativos; GO – governo; MA – mantenedor; MD – material didático; MI – mídias em geral; PA – pais de alunos; PR – professores; SE – supervisor de ensino e TE – transporte escolar.

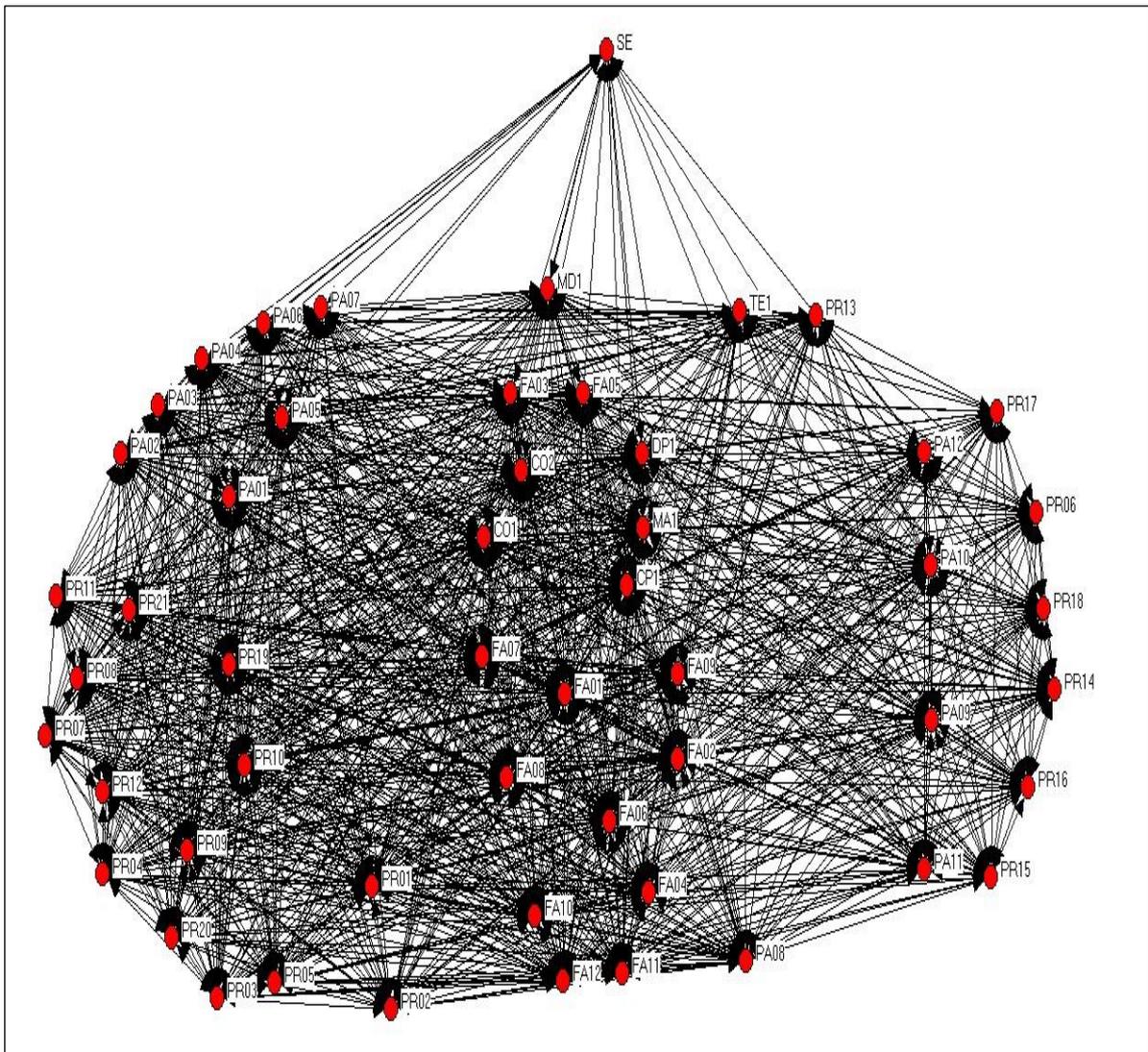
O mesmo mapa da Figura 16, foi desenvolvido no formato círculo para uma visualização com base nos fluxos, conforme figura 17, inclusive utilizando a mesma legenda da Figura 16.

**Figura 17** – Mapa de relacionamento da rede (formato círculo)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Outro Mapa de Relacionamento foi criado a partir das observações e das indicações de cada *stakeholder* em particular, ou seja, o mapa foi desenvolvido a partir das interações de cada *stakeholder* com outro, na mesma rede de relacionamento. Esse mapa, apresentado na Figura 18, contempla as indicações feitas nas entrevistas, portanto não estão presentes, alunos, governo e mídias, pois não foi possível entrevista com representantes desses *stakeholders*.

**Figura 18** – Mapa de relacionamento da rede (todas as Indicações)



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na Figura 19 está o mesmo mapa da Figura 18, a diferença é apenas o modo de visualização.



Em relação à centralidade da rede, o *software* UCINET demonstra os graus de centralidade, com base nos fluxos de entrada e de saída, ou seja, um fluxo de entrada é quando um *stakeholder* recebe um fluxo; e de saída, quando emite um fluxo em direção ao outro *stakeholder*.

O Quadro 24 foi criado para demonstrar os valores de centralidade da rede de relacionamento com base na Figura 16, ou seja, mapa de relacionamento considerando apenas o tipo dos *stakeholders*.

**Quadro 24** – Grau de centralidade da rede (por *stakeholder*)

<b>Stakeholder</b>	<b>Grau Saída</b>	<b>Grau Entrada</b>
MA	12	12
CP	12	12
DP	12	12
MI	12	12
CO	11	11
FA	11	11
AL	11	11
PA	11	11
PR	10	10
TE	10	20
SE	9	9
MD	9	8
GO	7	8

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O Quadro 25 descreve os valores de centralidade com base na Figura 18, ou seja, todas as indicações de relacionamento entre os *stakeholders*. O quadro contempla apenas os dez *stakeholders* com os maiores índices de centralidade.

**Quadro 25** – Grau de centralidade da rede (todas as relações)

<b>Stakeholder</b>	<b>Grau Saída</b>	<b>Grau Entrada</b>
MA	52	52
CP	52	52
DP	52	52
FA03	52	51
FA05	52	51
FA04	51	51
F09	51	51
FA01	51	51
FA02	51	51
FA06	51	51

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Pode-se observar nos resultados dos Quadros 24 e 25 que os *stakeholders* que possuem maior índice de centralidade tanto de entrada quanto de saída são MA, DP e CP. Esses *stakeholders* são mantenedor, diretor pedagógico e coordenador pedagógico.

No Quadro 24 ainda está presente o *stakeholder* MI – mídias – com os mesmos valores de centralidade dos *stakeholders* MA – mantenedor; DP – diretor pedagógico e CP – coordenador pedagógico. No Quadro 25 ele (MI-Mídias) não aparece, porque como foi citado no capítulo de metodologia deste estudo, não foi possível entrevistar nenhum representante desse tipo de *stakeholder*.

O que se pode deduzir com esse resultado é que a rede de relacionamento da organização (campo de pesquisa) tem uma densidade de 87,82% e que a centralidade dessa rede está nos *stakeholders* MA – mantenedor; DP – diretor pedagógico e CP – coordenador pedagógico, todos integrantes da organização (campo de pesquisa).

## 7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo utilizou como instrumentos de coleta de dados roteiros (questionários) aplicados em entrevistas semiestruturadas e a observação não participante. As etapas da coleta de dados foram descritas no capítulo 5. Após o término da coleta de dados, fez-se necessária a transcrição das entrevistas e a apuração dos resultados dos questionários e dos formulários descritos no item 5.4

Após a descrição dos resultados da pesquisa (capítulo 6), fez-se necessária a interpretação desses resultados com base em categorias que pudessem agrupar condições essenciais para que o estudo fosse analisado com base na questão de pesquisa bem como nos objetivos (geral e específicos).

Em relação à criação de categorias, Bardin salienta que:

Classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse, efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. (BARDIN, 1977, p. 117).

Nesse sentido, para este estudo foram construídas quatro categorias, sendo elas:

- Diálogo permanente com os *stakeholders*;
- Acompanhamento das atividades administrativas e pedagógicas;
- Atualização do material didático e capacitação docente;
- Reconhecimento e reputação.

A primeira categoria, diálogo permanente com os *stakeholders*, tem por objetivo verificar o nível de relacionamento envolvendo os *stakeholders* da rede de relacionamento da instituição de ensino (campo de pesquisa), inclusive se a comunicação entre os envolvidos é satisfatória e se esse diálogo permanente pode ajudar a solucionar possíveis divergências.

O Quadro 26 descreve as observações que reforçam essa categoria.

**Quadro 26** – Análise da categoria diálogo permanente com os *stakeholders*

<b>Stakeholders</b>	<b>Características que reforçam a categoria: Diálogo permanente com os <i>stakeholders</i></b>
<b>Coordenador Pedagógico</b>	Gestão e trabalho em equipe; orientador, mediador e facilitador; direcionador.
<b>Diretor Pedagógico</b>	Condução da equipe com foco nos objetivos; direcionamento e trabalho em equipe; comunicação.
<b>Fornecedor Material Didático</b>	Comunicação e relacionamento.
<b>Funcionário Administrativo</b>	Comunicação e prestatividade no atendimento; trabalho em equipe; organização e segurança na informação; bom relacionamento com todos.
<b>Mantenedor</b>	Gestão escolar; comunicação e prestatividade; honrar compromissos.
<b>Pais de Alunos</b>	Acompanhamento pedagógico e participação na educação dos filhos; comunicação e divulgação do colégio.
<b>Professores (Ens. Fund. 1 e 2, Médio)</b>	Comunicação; compromisso com o desenvolvimento do conhecimento; trabalho em equipe; relacionamento com base no direcionamento, confiança e segurança.
<b>Comunidade</b>	Comunicação e divulgação dos eventos e ações sociais realizadas no colégio; envolvimento e participação nas atividades do colégio.
<b>Supervisor de Ensino</b>	Comunicação e relacionamento baseada na confiança e direcionamento; participação na solução de conflitos.
<b>Transportador Escolar</b>	Bom relacionamento com pais e colégio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A segunda categoria, acompanhamento das atividades administrativas e pedagógicas, tem por objetivo identificar a preocupação por parte dos *stakeholders* em relação às atividades administrativas e pedagógicas exercidas no ambiente da instituição de ensino que possam envolver e influenciar os demais *stakeholders*.

Cada *stakeholder* tem sua função definida no ambiente da instituição de ensino, o professor, o aluno, o material didático etc. Se uma atividade não for executada no tempo certo e de forma correta isso pode influenciar as atividades dos demais envolvidos.

O Quadro 27 traz as observações que reforçam essa categoria.

**Quadro 27** – Análise da categoria acompanhamento das atividades administrativas e pedagógicas

<b>Stakeholders</b>	<b>Características que reforçam a categoria: Acompanhamento das atividades administrativas e pedagógicas</b>
<b>Coordenador Pedagógico</b>	Gestão e trabalho em equipe; orientador, mediador e facilitador; direcionador.
<b>Diretor Pedagógico</b>	Condução da equipe com foco nos objetivos; direcionamento e trabalho em equipe.
<b>Fornecedor Material Didático</b>	Atualização e desenvolvimento do material didático; orientação e capacitação dos docentes.
<b>Funcionário Administrativo</b>	Comunicação e prestatividade no atendimento; trabalho em equipe; organização e segurança na informação; bom relacionamento com todos.
<b>Mantenedor</b>	Reconhecimento da necessidade de todos os envolvidos na instituição e da importância das tarefas realizadas para a obtenção do sucesso.
<b>Pais de Alunos</b>	Acompanhamento pedagógico e participação na educação dos filhos.
<b>Professores (Ens. Fund. 1 e 2, Médio)</b>	Comunicação; compromisso com o desenvolvimento do conhecimento; trabalho em equipe; desenvolvimento das práticas pedagógicas; relacionamento com base no direcionamento, confiança e segurança.
<b>Comunidade</b>	Reconhecimento da qualidade de ensino proposta pela instituição.
<b>Supervisor de Ensino</b>	Comunicação e relacionamento baseada na confiança e direcionamento; acompanhar a execução das leis e normas vigentes; participação na solução de conflitos.
<b>Transportador Escolar</b>	Reconhecimento da qualidade de ensino proposta pela instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A terceira categoria, atualização do material didático e capacitação docente, tem por finalidade entender à preocupação dos *stakeholders* envolvidos na rede de relacionamento da instituição de ensino que necessitam desse recurso atualizado, principalmente o corpo pedagógico (professores, coordenador e diretor pedagógicos), o fornecedor de material didático e os pais de alunos.

O treinamento e a capacitação dos docentes, bem como dos funcionários do corpo administrativos, também são primordiais para uma execução perfeita das atividades envolvendo esses *stakeholders*. Lembrando que uma instituição de ensino tem

a preocupação com o desenvolvimento do conhecimento, com isso, necessita ter professores habilitados e capacitados, bem como toda equipe administrativa, sem esquecer que o material didático deve trazer um conteúdo mais atualizado possível, com recursos atraentes e que possa ser um diferencial na formação e desenvolvimento do conhecimento.

O Quadro 28 descreve as observações que reforçam a terceira categoria.

**Quadro 28** – Análise da categoria: atualização do material didático e capacitação docente

<b>Stakeholders</b>	<b>Características que reforçam a categoria: Atualização do Material Didático e Capacitação docente</b>
<b>Coordenador Pedagógico</b>	Reconhecimento da necessidade de atualização do material didático e da importância dos treinamentos para os docentes.
<b>Diretor Pedagógico</b>	Reconhecimento da necessidade de atualização do material didático e da importância dos treinamentos para os docentes.
<b>Fornecedor Material Didático</b>	Atualização e desenvolvimento do material didático; orientação e capacitação dos docentes.
<b>Funcionário Administrativo</b>	Reconhecimento dos treinamentos e da importância do material didático para a qualidade de ensino.
<b>Mantenedor</b>	[...] a preocupação constante com o material, primeiro que se não for inovador, se não estiver inovando a cada ano ou cada dois anos no máximo, ele se torna excluído.
<b>Pais de Alunos</b>	Os pais reconhecem que o material didático é bom mas precisa de atualização, conteúdo extra e professores preparados.
<b>Professores (Ens. Fund. 1 e 2, Médio)</b>	Os professores reconhecem que o material é satisfatório, precisa de atualização constante, atividades extras e salientaram que gostam dos treinamentos.
<b>Comunidade</b>	Apenas reconhecem a qualidade de ensino
<b>Supervisor de Ensino</b>	Reconhece a importância do material didático atualizado, inclusive citou sistemas de ensino que são atualizados bimestralmente.
<b>Transportador Escolar</b>	Apenas reconhece a qualidade de ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A quarta e última categoria, reconhecimento e reputação, tem por objetivo entender como o reconhecimento e a reputação podem influenciar as ações dos *stakeholders* na rede de relacionamento da instituição de ensino. A reputação pode

ser um diferencial para que um *stakeholder* decida entrar ou sair de uma rede de relacionamento.

O Quadro 29 descreve as observações que reforçam a quarta categoria.

**Quadro 29** – Análise da categoria: reconhecimento e reputação

<b>Stakeholders</b>	<b>Observações que reforçam a categoria: Reconhecimento e reputação</b>
<b>Coordenador Pedagógico</b>	Reconhece a importância da instituição no mercado e como essa contribui para a formação dos alunos na sociedade.
<b>Diretor Pedagógico</b>	Reconhece a importância da instituição no mercado e como essa contribui para a formação dos alunos na sociedade.
<b>Fornecedor Material Didático</b>	Reconhecimento dos valores que a instituição cria para a sociedade; reconhecimento da reputação da instituição e da importância da parceria de fornecimento.
<b>Funcionário Administrativo</b>	Reconhecimento de que a instituição procura cumprir e honrar os compromissos com todos os envolvidos.
<b>Mantenedor</b>	Reconhece a importância da instituição de ensino na sociedade. A construção da marca é baseada no relacionamento e principalmente honrar os compromissos assumidos.
<b>Pais de Alunos</b>	Reconhecimento da Instituição (reputação); escolha da instituição por indicações de amigos e parentes, e pelo tempo no mercado.
<b>Professores (Ens. Fund. 1 e 2, Médio)</b>	Reconhecem a importância da Instituição, da qualidade apresentada e como ela atua no mercado (reputação).
<b>Comunidade</b>	Comunicação e divulgação dos eventos e ações sociais realizadas no colégio; envolvimento e participação nas atividades do colégio.
<b>Supervisor de Ensino</b>	Reconhece que a instituição atua com qualidade do mercado, e que, procura inovar constantemente.
<b>Transportador Escolar</b>	Reconhece a qualidade de ensino da Instituição; pais indicam o serviço com base na reputação da instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Cada categoria foi analisada e descrita individualmente e as sínteses propostas nos Quadros 26 a 29 foram elaboradas com base nos resultados do Quadro 14 e na análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders* participantes deste estudo, descritas nos Quadros 15 a 23.

O reconhecimento dos *stakeholders* e como cada um foi classificado segundo o Modelo de Saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) está descrito no Quadro 9. Lembrando que esse mesmo quadro contempla, também, a classificação dos *stakeholders* com base na proposta de Phillips (1997).

Cada *stakeholder* contribuiu com as observações pertinentes a sua participação na rede de relacionamento da instituição. No entanto, o que se pode observar de um modo geral, é a preocupação dos envolvidos (entrevistados) com o resultado final, ou seja, com a prestação de serviço por parte dessa instituição (campo de pesquisa).

Para que o resultado final seja satisfatório, ou seja, a formação do aluno, todos contribuem com suas atividades e tarefas, de modo a criar um ambiente harmonioso e focado, sempre buscando inovações e cooperação entre os *stakeholders* da rede.

Para uma análise mais aprofundada, o capítulo 8 trará as discussões dos resultados bem como as contribuições deste estudo.

## 8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar quais tipos de contribuições e influências os *stakeholders* podem exercer em uma rede de relacionamento de uma organização no mercado de bens simbólico da educação. Para isso, foram coletadas informações dos *stakeholders* que atuam na rede de relacionamento de uma instituição de ensino e os dados foram analisados segundo a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977).

As variáveis do estudo foram definidas, conforme descrição no Quadro 8, com base na necessidade teórica, pois o modelo utilizado para a classificação dos *stakeholders* necessitava da análise dos atributos de poder, legitimidade e urgência. Outra variável observada foi a que representava o valor percebido por cada *stakeholder* oriundo das suas atividades e ações na rede de relacionamento.

Para os estudos de rede sociais, com base na proposta de Rowley (1997), foi necessário apenas identificar a densidade e a centralidade da rede de relacionamento da instituição estudada.

Como primeira observação, pode-se apontar o fato de que é possível notar uma rede de relacionamento envolvendo os diversos *stakeholders*, descritos no Quadro 9, e a instituição de ensino (campo de pesquisa). Alguns fatores contribuíram para essa análise, pois de acordo com Nohria e Eccles (1992, p.2), as organizações estão, de alguma forma, em rede ligadas por algum tipo de relacionamento, seja ele formal ou informal, com finalidade social ou econômica.

Para Rowley (1997) corroborando com Nohria e Eccles (1992), uma organização depende dos múltiplos níveis de relacionamento envolvendo diversos *stakeholders*, cada um contribuindo com recursos e serviços no intuito de obter melhores resultados, formando uma rede de relacionamento.

Algumas características cruciais para o entendimento do nível de relacionamento foram observadas a partir da coleta de dados. Alguns entrevistados frisaram a questão do compromisso, da cooperação entre os envolvidos e da confiança nas atividades realizadas, indo ao encontro ao citado por alguns atores que reforçam que para um relacionamento duradouro, os envolvidos não podem apenas observar os interesses econômicos, mas que o comprometimento, a cooperação e a confiança

devem existir nos níveis de relacionamento na rede (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; FREEMAN, 1984; ROWELY, 1997; GRANOVETTER, 2007).

O Modelo de Saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) contribuiu para este estudo no que se refere ao entendimento, por parte da instituição de ensino (campo de pesquisa), de quem são os considerados *Stakeholders* Definitivos que merecem uma atenção especial por possuírem os atributos de poder, legitimidade e urgência.

Nesse sentido, foi observado que os *stakeholders* governo, pais de alunos, professores e supervisor de ensino foram classificados como *Stakeholders* Definitivos, com base no Modelo de Saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997).

As ações desses *stakeholders*, considerados definitivos, devem ser acompanhadas de perto, pois podem trazer resultados significativos (positivos ou negativos) para a instituição. Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 865), os *stakeholders* que possuem os três atributos (poder, legitimidade e urgência) devem receber uma atenção especial da organização no que se refere ao atendimento e à prioridade dos seus interesses.

A instituição de ensino, com base na proposta de Freeman (1984) para as Estratégias Genéricas em relação aos *stakeholders*, descrita na Figura 5, deve observar o poder relativo de cooperação e a ameaça competitiva relativa para se posicionar em relação às ações de cada *stakeholder*.

Conforme analisado no capítulo 6, a organização deve se posicionar de maneira a MUDAR AS REGRAS sempre que necessário em relação aos *stakeholders* pais de alunos e professores, pois as ações desses *stakeholders* podem gerar uma alta ameaça competitiva, mas possuem, também, um alto poder de cooperação em relação às atividades da escola.

Para o *stakeholder* Governo, a instituição deve se posicionar de forma a MANTER a maneira como atua, pois as ações do Governo oferecem uma ameaça competitiva relativamente baixa e o poder de cooperação também é baixo.

Já para o *stakeholder* supervisor de ensino, a instituição deve se posicionar de forma a EXPLORAR as contribuições desse profissional, pois ele possui um baixo poder de ameaça competitiva, mas pode ter um alto potencial de cooperação nas ações da rede de relacionamento.

Observa-se, dessa forma, que a primeira proposição (P1) foi comprovada plenamente.

P1. Os *stakeholders* considerados definitivos tendem a influenciar o direcionamento das ações que serão tomadas na rede de relacionamento.

Para a análise do posicionamento da instituição de ensino na rede de relacionamento com base na proposta de Rowley (1997), descrita na Figura 7, observou-se primeiramente que a densidade da rede (refere-se à conectividade da rede) é de 87,82% se observados apenas os tipos de *stakeholders* na rede e sua relação. Se observadas todas as indicações de relações entre os entrevistados, nota-se que a densidade diminuiu um pouco, ficando em 78,81%.

A centralidade da rede (posição de um *stakeholder* na rede em relação aos outros), é exercida segundo os resultados descritos no Quadro 22, é exercida pelos *stakeholders* MA – mantenedor; CP – coordenador pedagógico; DP – diretor pedagógico e os funcionários administrativos FA03 e FA05.

Observa-se, então, que a centralidade da rede é exercida por membros dessa instituição, com isso, de acordo com a proposta de Rowley (1997), a organização (campo de pesquisa) deve manter uma estratégia CONCILIADORA, ou seja, como a organização tem alta centralidade da rede e a rede tem uma densidade alta, essa estratégia (CONCILIADORA), segundo Rowley (1997), é a mais indicada para a continuidade das atividades, pois qualquer influência na rede de relacionamento pode ser perigosa.

Como resultado deste estudo, pode-se observar que a proposta de Freeman (1984) se adapta perfeitamente, quando indica que a organização está no centro das atenções. No entanto, esse resultado pode ter sido uma coincidência e outros estudos com organizações do mesmo segmento poderão ser realizados para comprovar se a proposta de Freeman (1984) está perto da realidade, ou se a proposta de Rowley (1997) tende a demonstrar uma mudança de posicionamento da organização em relação a sua rede de relacionamento.

Dessa forma, com base nessas informações, pode-se deduzir que o objetivo específico letra “e” foi plenamente atendido:

e) Propor através da Gestão dos *Stakeholders*, Freeman (1984) e Rowley (1997), como a organização pode agregar os *stakeholders* de forma a direcioná-los para ações que favoreçam a integração na rede de relacionamento.

Como proposta para observação dos valores percebidos pelos *stakeholders* na rede de relacionamento, o que se pode observar foi que, além do pagamento pelos serviços prestados oriundos das atividades de cada *stakeholder*, há a percepção de valores intangíveis como reconhecimento (qualidade e reputação), *status*, confiança, satisfação, desenvolvimento e transmissão do conhecimento.

Nesse sentido, as informações convergem para o objetivo específico letra “d” que foi atendido plenamente:

d) Analisar como a organização promove a criação e distribuição de valor para os envolvidos em sua rede de relacionamento, conforme observado por Freeman (1984) e Harrison et al. (2010).

Conforme observado, os *stakeholders* considerados definitivos, governo, pais de alunos e professores, procuram obter uma maior ou melhor vantagem em relação a suas ações na rede de relacionamento. O governo, pela própria questão das leis e recolhimento dos impostos; os pais de alunos sempre negociando junto ao colégio um desconto nas mensalidades de seus filhos, uma estrutura física melhor, profissionais mais qualificados etc.; e os professores buscando melhores salários, oportunidades de crescimento na área e melhores treinamentos.

Os valores, para Harrison et al. (2010), podem ser percebidos à medida que o *stakeholder* adquire confiança na organização e, mediante a isso, passa a colaborar com informações privilegiadas e processos de inovação.

Em relação à ética e ao compromisso da organização com os *stakeholders*, foi observado que a maioria dos entrevistados enfatizaram que a instituição de ensino procura atender a todos de igual forma e, principalmente, honrar os compromissos assumidos. Pela observação não participante, foi constatado que o fornecedor de material didático – MD; o transportador escolar – TE; e os pais de alunos – PA, demonstraram ter uma maior intenção em ter ou manter relações comerciais com a instituição de ensino.

Para o fornecedor de material didático – MD, as relações comerciais com a instituição de ensino são importantes porque a reputação e o reconhecimento no mercado são fatores primordiais para que esse material possa se propagar e se fortalecer no mercado. Para o transportador escolar – TE, uma instituição de ensino com uma boa reputação pode atrair mais alunos e, com isso, maiores oportunidades de ofertar os serviços de transporte, e para os pais de alunos – PA, a instituição sempre oferta bons descontos para o próximo período letivo, com isso conseguem atrelar um ensino de qualidade a um preço satisfatório dentro do orçamento familiar.

Dessa forma, pode-se verificar que a terceira proposição (P3) também foi comprovada plenamente:

P3. Como base na percepção de valor, independente de compromisso moral ou ético, os mais interessados no relacionamento com a organização são aqueles que observam uma possível maior ou melhor resposta a seus interesses.

Com base nos resultados das entrevistas, pode-se observar que existe a preocupação por partes dos entrevistados em relação à equidade e ao compromisso moral, principalmente por parte da instituição de ensino. Os entrevistados relataram que percebem a questão da equidade no tratamento e nas negociações com o colégio, que demonstra real interesse em honrar com todos os seus compromissos.

A questão da equidade e do compromisso moral, inclusive, foi bem destacada pelo fornecedor de material didático e ainda pelos funcionários administrativos. Para os professores, esse é um fator muito importante, e para os pais de alunos é visível o esforço que o colégio faz para ofertar uma política de descontos que possa contemplar a maior parte dos alunos.

Para os *stakeholders* governo e supervisor de ensino, o que se pode observar é que existe um compromisso por parte da instituição de ensino em relação a honrar com suas obrigações, sejam elas tributárias ou de ordem pedagógica.

Dessa forma, pode-se observar que a segunda proposição (P2) foi comprovada plenamente:

P2. Os *stakeholders* que podem exercer maior influência na rede de relacionamento são aqueles que observam na negociação os fundamentos de equidade, ética e compromisso moral.

Para a continuidade das relações, os *stakeholders* necessitam das ações ou atividades dos outros *stakeholders* envolvidos na rede de relacionamento. Por haver essas diversas atividades, sinais de confiança, cooperação e comprometimento devem ser observados para que o objetivo de cada relação seja alcançado (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979; FREEMAN, 1984; ROWELY, 1997; GRANOVETTER, 2007).

Tanto pela observação não participante, quanto pela apuração dos resultados das entrevistas, foram percebidos sinais de confiança e cooperação, exemplo disso são as atividades pedagógicas entre os professores, que na maioria das vezes são realizadas em conjunto. Trabalho em equipe foi mencionado diversas vezes nas entrevistas.

A preocupação por parte dos pais de alunos em relação ao aprendizado dos seus filhos faz com que haja um compromisso em relação ao acompanhamento da evolução da aprendizagem desses alunos. Alguns pais participam ativamente das reuniões programadas no colégio e buscam, por meio de parcerias com os professores, sanar algumas dificuldades que seus filhos (os alunos) têm.

O fornecedor de material didático, como proposta de fortalecimento da parceria, se comprometeu a trocar a capa das apostilas que fornece para a instituição de ensino, aceitando assim, colocar uma capa que compartilha informações tanto do sistema quanto da instituição de ensino. Nesse sentido, a cooperação e o compromisso ficam evidentes no que se refere às ações para o fortalecimento das duas organizações envolvidas.

Entre os transportadores escolares – TE também foram percebidos os sinais de confiança, comprometimento e cooperação. Um exemplo disso está no fato de que foi observado que quando um transportador escolar tem seu veículo inviabilizado para o transporte por qualquer motivo que seja, outro transportador escolar – TE se oferece para conduzir seus alunos. Percebe-se que há uma preocupação com o resultado final, ou seja, o aluno precisa estar no colégio no horário correto e ser entregue na sua residência dentro do prazo estipulado.

Em relação às ações do supervisor de ensino, como já observado, são apenas de controle e direcionamento, no entanto, sempre que necessário esse profissional entra em ação no sentido de gerenciar conflitos entre pais de alunos, comunidade e colégio, buscando a todo custo uma forma de resolver as dificuldades apresentadas.

Observados esses apontamentos, pode-se verificar que a quarta e última proposição (P4) foi plenamente comprovada:

P4. No mercado de bens simbólicos da educação, a confiança, o comprometimento e a cooperação refletem as ações do poder relacional, como elemento direcionador entre os diferentes *stakeholders*.

Os resultados das entrevistas bem como a observação não participante contribuíram muito no sentido de observar como as ações e atividades na rede de relacionamento acontecem, como essas atividades são compartilhadas e como os sinais de compromisso e cooperação vão surgindo, pois o que se pode perceber é que, para os envolvidos, o importante é que os objetivos da instituição de ensino sejam alcançados como forma dos objetivos particulares serem também contemplados.

Assim, foi possível detectar a existência de uma rede de relacionamento estabelecida voltada para os princípios de cooperação, confiança e compromisso e que os *stakeholders* nessa rede estão envolvidos para o alcance do objetivo final da Instituição de Ensino.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com a intenção de contribuir para o entendimento de como as ações dos *stakeholders* podem contribuir ou influenciar uma rede de relacionamento de uma organização do mercado de bens simbólicos da educação.

Como fundamentação teórica foi utilizada a Teoria dos *Stakeholders* para entender quem são e como atuam os interessados nas ações e atividades da instituição de ensino (campo de pesquisa). Para compor o entendimento da rede de relacionamento foi utilizada a Teoria de Redes Sociais que contribuiu no sentido de observar como as relações acontecem no sentido de fortalecimento das atividades conjuntas.

Após realizadas as etapas da pesquisa (pesquisa bibliográfica, entrevistas e análise de conteúdo), pôde-se constatar que há uma rede de relacionamento bem estabelecida, com base nos princípios de cooperação, confiança e compromisso e que os *stakeholders* envolvidos nessa rede procuram cooperar para o alcance do objetivo final que é a formação do aluno por meio da prestação de serviços educacionais da instituição de ensino.

Na presente pesquisa, cada *stakeholder* envolvido demonstrou estar satisfeito com a forma como atua, como percebe os valores criados e distribuídos pela Instituição de Ensino, e salientou que não tem interesse ou intenção em sair dessa rede de relacionamento.

Como contribuição dessa pesquisa pode-se também observar com o emprego do software UCINET a importância de se visualizar graficamente como uma rede é formada em seu todo, quais são os nós e laços, identificar grau de centralidade e densidade da rede entre outros fatores para se entender criticamente a atuação dos *stakeholders* numa rede de relacionamento. Nessa perspectiva, o modelo de Freeman (1984) e Rowley (1997) para a teoria dos *stakeholders* puderam ser incorporados no modelo das Redes Sociais para se compreender a atuação dos *stakeholders* no mercado de bens simbólicos da educação. Também, pode-se destacar as reflexões em relação a Teoria das Redes Sociais, cujas as premissas podem proporcionar a compreensão dos relacionamentos, visto que essas se voltam para as ações ou atividades primordialmente direcionadas para o bem coletivo, cujo resultado final tende a ter suas relações fortalecidas pela política do ganha - ganha, observando os princípios de equidade e compromisso moral.

## 9.1 Limitações do estudo

As pesquisas acadêmicas ou científicas, em casos específicos, podem apresentar certo grau de dificuldade quando o pesquisador inicia a fase de coleta de dados, pois passa a depender dos agendamentos, das disponibilidades dos entrevistados entre outros contratempos. O tamanho da amostra, também, para algumas pesquisas, pode ser um fator limitador, pois os resultados não podem ser considerados representativos e, com isso, a replicação pode ser prejudicada principalmente na análise.

A presente proposta de pesquisa tem em suas limitações o fato de o objeto de estudo ser uma rede de relacionamento de uma organização educacional, com isso a amostra para compor o número de *stakeholders* pôde ser considerada pequena, neste caso, foram entrevistados 53 *stakeholders*.

Outro fator que pode ser considerado como limitação está no fato da dificuldade de acesso a documentos confidenciais ou reservados que poderiam reforçar algum ponto crucial da pesquisa, como exemplo o relatório de desempenho econômico, os custos operacionais e de transação entre outros.

Como proposta para futuras pesquisas, a sugestão está na elaboração de um estudo de caso múltiplo envolvendo três ou mais redes de relacionamento do mesmo segmento e que os resultados possam ser comparados por meio de pesquisa quantitativa para que, estatisticamente, possa ser verificado como cada rede alcança melhores resultados tanto em desempenho quanto em distribuição de valores.

## REFERÊNCIAS

ALEJANDRO, V. A. O.; NORMAN, A. G. **Manual introdutório à análise de Redes Sociais**: medidas de Centralidade. Universidade Autónoma Del Estado de Mexico, Centro de Capacitacion y Evaluacion para El desarrollo Rural S.C., junho, 2005 Tradução de Maria Luísa Lebres Aires, Joanne Brás Laranjeiro e Silvia Cláudia de Almeida Silva. Disponível em: <[http://www2.unicentro.br/lmqqa/files/2016/05/Manualintrodutorio\\_ex\\_ucinet.pdf](http://www2.unicentro.br/lmqqa/files/2016/05/Manualintrodutorio_ex_ucinet.pdf)>. Acesso em: 08 ago.2015.

AZEVEDO, D. B. **Diálogos entre Stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática**: o caso do Instituto do Agronegócio responsável - ARES. 2010. 280f.Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24508/000746060.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 nov.2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARNEY J. B., HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, Special Issue: Competitive Organizational Behavior. Chicago - USA, v.15, pp. 175-190, 1994. Disponível em: <[http://emba-net.vo.llnwd.net/o18/USC/CMGT500/Week4/docs/CMGT500\\_w04\\_Trustworthiness\\_as\\_a\\_source\\_of\\_competitive\\_advantage.pdf](http://emba-net.vo.llnwd.net/o18/USC/CMGT500/Week4/docs/CMGT500_w04_Trustworthiness_as_a_source_of_competitive_advantage.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2016.

BARNEY, J., HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2008.

BAZANINI, R. **O ensino de filosofia como um processo existencial humano**. O Método Bazanini no ensino de filosofia. Filosofia aplicada à administração. São Paulo: Plêiade, 2005.

BOURDIEU, P. **A Economia das Trocas Simbólicas**. São Paulo, Perspectiva, 2005. Disponível em: <<https://cbd0282.files.wordpress.com/2013/02/bourdieu-pierre-a-economia-das-trocas-simb3b3licas.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. Disponível em: <[http://lpeqi.quimica.ufg.br/up/426/o/BOURDIEU\\_Pierre.\\_O\\_poder\\_simb%C3%B3lico.pdf](http://lpeqi.quimica.ufg.br/up/426/o/BOURDIEU_Pierre._O_poder_simb%C3%B3lico.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2015.

\_\_\_\_\_.; PASSERON, J. C. **A Reprodução**: Elementos Para uma Teoria do Sistema de Ensino. Petrópolis: Vozes, 2011.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 23 dez. 1996, p. 27833. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei de Aprendizagem nº 10.097 de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei

nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 20 dez. 2000, p.1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10097.htm)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. Plano Nacional de Educação. 2010. Disponível em: <[http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas\\_tecnicas\\_pne\\_2011\\_2020.pdf](http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.513 de 26 de outubro de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); altera as Leis nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que regula o Programa do Seguro-Desemprego, o Abono Salarial e institui o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), nº 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui Plano de Custeio, nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, e nº 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem); e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 27 out. 2011, p.1 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. LEI 12796, de 4 de abril de 2013. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 05 abr. 2013, p.1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm#art1)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Relatório Educação para Todos no Brasil 2000-2015. Brasília, DF, jun.2014. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=15774-ept-relatorio-06062014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15774-ept-relatorio-06062014&Itemid=30192)>. Acesso em: 18 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Dispõe sobre os PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais. 2016 Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/saeb/parametros-curriculares-nacionais>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. DRE-LESTE 2. PASCHOAL DANTAS: Uma História de Sucesso. 2016.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. **Long Range Planning**. Londres - Inglaterra, v.30, n.3, p. 446-450, jun. 1997. Disponível em: <<http://doverbroeckscsr.wikispaces.com/file/view/S4+campbell+article.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. **Anais...** ENANPAD, vol. 24, Florianópolis, 2000.

CARVALHO, M. C. M. Por uma ética ilustrativa e progressista: uma defesa do utilitarismo. In: OLIVEIRA, M. A. (org.). **Correntes fundamentais da ética contemporânea**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v.51, n.1, Jan/Fev, p.5-24, 2000

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, Mississipi - USA, v.20, p. 92 -117, jan. 1995. Disponível em: <[http://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 21 abr. 2015.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa & projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, C. R. M., KAO, F. A Percepção de Valor pelo Stakeholder Comunidade. **XVIII Semead**. nov.2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1415.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

<

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**. New York – USA, v. 20, n. 01, jan.1995, p. 65-91. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258887>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited – institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p. 147-160, 1983. Disponível em: <<https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/DiMaggioPowell-IronCageRevisited-ASR.pdf>>. Acesso em: 20 jul.2016.

EBC. Rádio França Internacional. **Brasil está entre os piores no ranking de conhecimentos básicos da OCDE**. Criado em 10/02/16 16h34 e atualizado em 10/02/16 16h57. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/print/educacao/2016/02/brasil-esta-entre-os-piores-no-ranking-de-conhecimentos-basicos-da-ocde>>. Acesso em: 30 jun.2016.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, New York – USA, v. 14, n. 4, p. 532-550, out.1989. Disponível em: <[http://euroac.ffri.hr/wp-content/uploads/2010/06/Eisenhardt\\_1989\\_Building-Theories-from-Case.pdf](http://euroac.ffri.hr/wp-content/uploads/2010/06/Eisenhardt_1989_Building-Theories-from-Case.pdf)>. Acesso em: 20 nov.2015.

ERNST, D. **Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control**, CA: University of California, 1994

FASSIN, Y. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, Virginia – USA, v. 84, n.1. 2009. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.1406&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em 20 jan. 2016.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Org. Roberto Machado, Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and *stakeholders*: a new perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, California, v. 25, n. 3, 1983. Disponível em: <<http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock&stakeholders.pdf>>. Acesso em: 04 abr.2015.

\_\_\_\_\_. **A Stakeholder Approach**. London: Pitman: 1984. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/66150274/Strategic-Management-a-Stakeholder-Approach#scribd>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

\_\_\_\_\_.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Darden Business School Working Paper**, Virginia – USA, n. 01-02, 2001. Darden School of Business. University of Virginia. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511)>. Acesso em: 04 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Managing for Stakeholders. - **Darden School of Business**. University of Virginia, Virginia – USA, jan. 2007. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1186402>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

\_\_\_\_\_.; et al. Stakeholder Theory: the state of the art. **The Academy of Management Annals**. New York, jun. 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey\\_Harrison/publication/235458104\\_Stakeholder\\_theory\\_The\\_state\\_of\\_the\\_art/links/5475dacc0cf245eb43711448.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey_Harrison/publication/235458104_Stakeholder_theory_The_state_of_the_art/links/5475dacc0cf245eb43711448.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2015.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its. **The New York Times Magazine**. set. 1970. Disponível em: <<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>>. Acesso em 20 dez. 2015.

FROOMAN, J. 1999. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**. New York, v. 24, n. 2, p.191-205. Disponível em: <[http://gul.gu.se/public/pp/public\\_courses/course48102/published/1309161615480/resourceId/17170854/content/Frooman%20\(1999\)%20-%20Stakeholder%20influence%20strategies.pdf](http://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course48102/published/1309161615480/resourceId/17170854/content/Frooman%20(1999)%20-%20Stakeholder%20influence%20strategies.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>>. Acesso em 30 maio 2014.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*. v.16, n.2, p.1-19, 1995. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/16/2/183.abstract>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: O problema da imersão RAE Eletrônica, v.6, n.1, p.1-41, 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/acao-economica-estrutura-social-problema-imersao>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

HAKÅNSON, H. **Industrial Technological Development: A Network Approach**, London: Routledge, 1987. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167811687900061>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.31, n.1, p. 58-74, 2010. Disponível em: <[http://econ.au.dk/fileadmin/Economics\\_Business/Currently/Events/PhDFinance/Kauttu\\_REF\\_Managing\\_for\\_Stakeholders\\_stakeholder\\_utility\\_functions\\_and\\_competitive\\_advantage.pdf](http://econ.au.dk/fileadmin/Economics_Business/Currently/Events/PhDFinance/Kauttu_REF_Managing_for_Stakeholders_stakeholder_utility_functions_and_competitive_advantage.pdf)>. Acesso: em 30 abr. 2016.

\_\_\_\_\_.; WICKS, Andrew C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**. Cambridge, v.23 n.1, p. 97-124, 2013. Disponível em: <<http://centres.insead.edu/social-innovation/what-we-do/documents/stakeholdertheory.pdf>>. Acesso em 20 fev. 2016.

JONES, T.M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethic and economics. **The Academy of Management Review**. New York, v.20, n.2, p.404-437, 1995. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/20/2/404.short>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

KAMANN, D. Organizational design in public procurement: a *stakeholders* approach. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 13, n. 1, p. 127-136, mar. 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/222968085\\_Organizational\\_Design\\_in\\_Public\\_Procurement\\_A\\_Stakeholder\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/222968085_Organizational_Design_in_Public_Procurement_A_Stakeholder_Approach)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

KANNO, M.; ALENCAR, R. O PIB em detalhes. FolhaPress, São Paulo, 28.ago.2015 e atualizado em 01.dez.2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/infograficos/2015/02/119042-o-pib-no-detalhe.shtml>>. Acesso em 30 nov. 2016.

KLOTTER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAUSZ, R. R. **O poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1988.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos Stakeholders no Contexto da Governança Corporativa: Um Estudo de Caso**. 2009. 105f. Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Mestrado da Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais – FACE. Belo Horizonte/MG. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela\\_lopes\\_ladeira.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf)>. Acesso em 26 set. 2015.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LYRA, M. G. L.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O Papel dos *Stakeholders* na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 26 set. 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy of Management Review**, New York. v.20, n.3, p. 709–734, jul. 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258792>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

MCVEA, J. F.; FREEMAN, R. E. A Names-and-faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005. Disponível em: <<http://jmi.sagepub.com/content/14/1/57.short>>. Acesso: em 20 jan. 2016.

MELO, P. T. N. B.; REGIS, H. P. Classificação dos laços entre gestores e Stakeholders na rede dos pontos de cultura no grande Recife. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 20, n. 64, p. 75-96, mar. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302013000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 20 jan. 2016.

MINAYO, M. C.S. **O Desafio do Conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 2ª ed. SP: HUCITEC/ RJ: ABRASCO, 1993.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. e WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, New York, v. 22, n.4, p. 853-886, 1997. Disponível em: <[http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell\\_et\\_al\\_1997.pdf](http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell_et_al_1997.pdf)>. Acesso em 26 set. 2015.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a13.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <[http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)>. Acesso em 20 maio 2015.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, **Harvard Business School**, 1992. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/246544211\\_Is\\_a\\_Network\\_Perspective\\_a\\_Useful\\_Way\\_of\\_Studying\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/246544211_Is_a_Network_Perspective_a_Useful_Way_of_Studying_Organizations)>. Acesso em: 10 nov. 2015.

OLAVE M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em 20 dez. 2015.

PALHARES, I. Ensino Particular perde 1 milhão de alunos. *Estadão online*, São Paulo, 28.fev.2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral.nova-noticia,1837430>>. Acesso em: 20 mar.2016.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. The external control of organizations: a resource dependence perspective. **New York**: Harper & Row, 1978. Disponível em: <[http://web.unitn.it/files/download/12425/the\\_external\\_control\\_of\\_organizations\\_ch3\\_pfeffer.pdf](http://web.unitn.it/files/download/12425/the_external_control_of_organizations_ch3_pfeffer.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

PHILIPPS, R. Stakeholder Theory and a Principle of Fairness. **Business Ethics Quarterly**. Cambridge, v. 7, n.1, p. 51-66, 1997. Disponível em: <[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=robert\\_phillips](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=robert_phillips)>. Acesso em: 25 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Stakeholder Legitimacy. **Business Ethics Quarterly**. Cambridge, v.13, n. 1, p.25-41, 2003. Disponível em: <[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=robert\\_phillips](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=robert_phillips)>. Acesso em: 25 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Some key questions about stakeholder theory Ethics and a manager's obligations under stakeholder theory. **Ivey Business Journal**. Canada, abr/mai. 2004 Disponível em: <<http://iveybusinessjournal.com/publication/some-key-questions-about-stakeholder-theory/>>. Acesso em: 25 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Ethics and Network Organizations**. Business Ethics Quarterly, Cambridge, v. 20, n. 3, pp. 533-543, nov. 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1501902>>. Acesso em: 25 set. 2015.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, New Jersey, v.18 n.3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <[https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35225/20015\\_ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35225/20015_ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 20 mar. 2016.

RAWLS, J. **Uma Teoria da Justiça**. Tradução de Almiro Pissetta e Lenita M.R. Esteves. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

REED, I. A. Poder: dimensões relacional, discursiva e performática. **Soc. estado**. Brasília, v. 29, n. 2, p. 473-510, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_art-text&pid=S010269922014000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S010269922014000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ROWLEY, T. J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **The Academy of Management Review**, New York, v.22 n.4, p. 887–910, 1997. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259248>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

ROWLEY, T. J.; MOLDOVEANU, M. When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. **The Academy of Management Review**, New York, v.28, n.2, p. 204–219, 2003. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/30040709>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SABINO, B. S.; et al. A Importância dos *Stakeholders* na Tomada de Decisão das Pousadas de Bombinhas. **Turismo - Visão e Ação**. Santa Catarina, v. 7 - n.2 p. 341 – 354, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/530>>. Acesso em: 26 set. 2015.

SADEK, M. T. N. Maquiavel: o cidadão sem fortuna, o intelectual de virtù. In: WEF-FORT, Francisco C. **Os clássicos da política**. 6.ed. São Paulo: Ática, 1995. vol.

SANDERS, P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. **The Academy of Management Review**, New York, v.7, n.3, p. 353-360, 1982. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=8b349b18-d4ee-4815-b20e-56deed511156%40sessionmgr4004&hid=4107>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

SARTURI, G.; SERAVALLI, C.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, o que é Distribuir Valor para os *Stakeholders*? Uma Análise Bibliográfica Sobre o Tema. **Revista de Administração da UFSM**, Rio Grande do Sul, v. 8, n. Ed. Especial, p. 92-113, 2015. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/39853/afinal--o-que-e-distribuir-valor-para-os-stakeholders-uma-analise-bibliografica-sobre-o-tema-/pt-br>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational *stakeholders*. **The Academy of Management Executive**, New York, v.5, n.2, p. 61-75, 1991. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/233735907\\_Strategies\\_for\\_Assessing\\_and\\_Managing\\_Organizational\\_Stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders)>. Acesso em: 10 no. 2015.

SAVAGE, G.; DUNKIN, J.; FORD, D. Responding to a crisis: a stakeholder analysis of community health organizations. **Journal of Health and Human Services Administration**, Pensilvânia, v.6, n. 4, pp-383-414, fev. 2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/8027587\\_Responding\\_to\\_a\\_crisis\\_A\\_stakeholder\\_analysis\\_of\\_community\\_health\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/8027587_Responding_to_a_crisis_A_stakeholder_analysis_of_community_health_organizations)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **REGE Revista de Gestão**, São

Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36508>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

SCOTT, J. **Social network analysis: a handbook**. 2. ed., London: Sage Publications, 2000.

SCHOLES, E.; CLUTTERBUCK, D. Communication with *stakeholders*: an integrated approach. **Long Range Planning**, Amsterdam, v. 31, n. 2, pp. 227–238, 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630198000077>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

SLINGER, G. Spanning the gap: the theoretical principles that connect *stakeholder* policies to business performance). **Corporate Governance: An International Review**. v.7, n.2, p. 136-151, fev.1999. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/4754396\\_Spanning\\_the\\_Gap\\_-\\_the\\_theoretical\\_principles\\_that\\_cnect\\_stakeholder\\_policies\\_to\\_business\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/4754396_Spanning_the_Gap_-_the_theoretical_principles_that_cnect_stakeholder_policies_to_business_performance)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SLOAN, P. **Stakeholders and the enterprise**: scholarship at a crossroads. Montréal: HEC. Montréal, 2005. Disponível em: <[http://www.ibrarian.net/navon/paper/Par\\_Pamela\\_Sloan.pdf?paperid=16420165](http://www.ibrarian.net/navon/paper/Par_Pamela_Sloan.pdf?paperid=16420165)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p.571-610, 1995. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/20/3/571.short?rss=1&ssource=mfc>>. Acesso em: 06 out. 2015.

THE CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS. **Principles of Stakeholder Management: The Clarkson Principles**. Toronto: The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999. Disponível em: <<https://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Principles%20of%20Stakeholder%20Management.pdf>>. Acesso em 15 jan. 2016.

TODEVA, E. **Business networks**: strategy and structure. London: Routledge, 2006.

TORRES, L. H. **Teoria do Stakeholder**: Um Estudo da Aplicação do Princípio de Equidade dos Stakeholders. 2013. 122f. Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72781/000886277.pdf?sequence=1>>. Acesso em 25 set. 2015.

TOSTA, W. Brasil registra avanço educacional no período 2001-2011. **ESTADÃO online**, São Paulo, publicado em 28.nov.2012 às 10h18. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-registra-avanco-educacional-no-periodo-2001-2011,966337>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WASSERMAN, S.; GALASKIEWICS, J. Advances in social network analysis. **Research in the social and behavioral sciences**. Thousand Oaks, CA Sage. 1994

YIN, R. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. It's the connections: the networks perspective in interorganizational research. **The Academy of Management Perspectives**, v.24, n.1, fev. 2010. p. 62-77. Disponível em: <[http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528160109\\_1657.pdf](http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528160109_1657.pdf)>.

Acesso em: 20 jul. 2016.

## ANEXO A – Termo de consentimento livre esclarecido

Caro Participante:

Gostaria de convidá-lo a participar como voluntário da pesquisa intitulada **REDES DE RELACIONAMENTO NO MERCADO DE BENS SIMBÓLICOS DA EDUCAÇÃO**, que se refere a um projeto de Dissertação de Mestrado do participante **Ivonaldo Vicente da Silva**, o qual pertence ao Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP.

O objetivo deste estudo é de identificar como os agentes envolvidos na rede de relacionamento de uma organização contribui e influencia as atividades da rede com base nos atributos que possui.

Os resultados contribuirão para estudos envolvendo os *stakeholders* (agentes) e suas contribuições/influências uma rede de relacionamento, com isso a organização poderá desenvolver estratégias de atuação de forma a garantir um padrão ético de compromisso moral e percepção de valores.

Sua forma de participação consiste em responder o questionário da pesquisa no tempo que lhe for mais apropriado e com prévia autorização. Seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa, o que garante seu anonimato, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários.

Não será cobrado nada, não haverá gastos e não estão previstos ressarcimentos ou indenizações. Considerando que toda pesquisa oferece algum tipo de risco, nesta pesquisa o risco pode ser avaliado como: risco zero.

São esperados os seguintes benefícios imediatos da sua participação nesta pesquisa: comunicação dos resultados e as conclusões da pesquisa e divulgação dos resultados.

Gostaria de deixar claro que sua participação é voluntária e que poderá recusar-se a participar ou retirar o seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação se assim o preferir, sem penalização alguma ou sem prejuízo ao seu cuidado.

Desde já, agradeço sua atenção e participação e me coloco à disposição para maiores informações.

O Senhor (a), ficará com uma cópia deste Termo e em caso de dúvida (s) e outros esclarecimentos sobre esta pesquisa o senhor (a) poderá entrar em contato com o pesquisador através do endereço eletrônico \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Eu \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_ confirmo que o senhor Ivonaldo Vicente da Silva, explicou-me os objetivos desta pesquisa, bem como, a forma de participação. As alternativas para minha participação também foram discutidas. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto, eu concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário desta pesquisa.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do sujeito da pesquisa ou representante legal)

Eu, Ivonaldo Vicente da Silva, obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido do sujeito da pesquisa ou representante legal para a participação na pesquisa.

\_\_\_\_\_  
(Identificação e assinatura do pesquisador responsável)



**APÊNDICE B** – Formulário de poder e identificação de influência

Prezado (a) respondente, por ordem de importância:

Quais são os cinco *stakeholders* que, na sua opinião, possuem maior poder de contribuir ou influenciar a organização (campo de pesquisa), tanto positiva quanto negativamente?

**Indicado A**

Nome: \_\_\_\_\_

Influência: \_\_\_\_\_

**Indicado B**

Nome: \_\_\_\_\_

Influência: \_\_\_\_\_

**Indicado C**

Nome: \_\_\_\_\_

Influência: \_\_\_\_\_

**Indicado D**

Nome: \_\_\_\_\_

Influência \_\_\_\_\_

**Indicado E**

Nome: \_\_\_\_\_

Influência: \_\_\_\_\_

**Entrevistado**

Nome: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

### APÊNDICE C – Formulário: mapa de relacionamento

Marque com o X em todos aqueles que você tem relacionamento profissional.

OBS: Caso seja representante da Comunidade marque todos aqueles que você possui relacionamento com objetivo de obter um benefício.

CO1		PA10	
CO2		PA11	
CP1		PA12	
DP1		PR01	
FA01		PR02	
FA02		PR03	
FA03		PR04	
FA04		PR05	
FA05		PR06	
FA06		PR07	
FA07		PR08	
FA08		PR09	
FA09		PR10	
FA10		PR11	
FA11		PR12	
FA12		PR13	
MA1		PR14	
MD1		PR15	
PA01		PR16	
PA02		PR17	
PA03		PR18	
PA04		PR19	
PA05		PR20	
PA06		PR21	
PA07		SE1	
PA08		TE1	
PA09			

Obs.: Os nomes foram ocultados obedecendo a questão do sigilo.

## APÊNDICE D – Roteiro de pesquisa – questões para o *stakeholder*: mantenedor

Nº	Questões para o Mantenedor	Obj. Esp.	Teoria
1	Qual o objetivo em empreender no segmento da educação?	a, b, e	Freeman (1984)
2	Na sua opinião quais são os principais envolvidos e interessados com as atividades do colégio?	b	Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997)
3	O Colégio de alguma maneira se sente dependente de algum profissional ou empresa, e por conta disso precisa dispensar uma maior atenção ao atendimento dos interesses deste?	a, b, c	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997)
4	No seu ponto de vista a questão da política de relacionamento se torna positivo, principalmente numa necessidade de tomada de decisão?	a, c, d	Freeman (1984); Rowley (1997)
5	Quais as Influências oriundas do Governo, de um modo geral, que na sua opinião podem impactar nas atividades do colégio?	c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997)
6	Você acredita que o colégio deveria se preocupar mais com a comunidade? Em caso positivo, como?	a, c, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010)
7	Em relação ao Supervisor de Ensino, como você percebe o papel desse profissional e a relação com o colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010)
8	Você acredita que a mídia em geral pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997); Harrison et al. (2010)
9	Você acredita que a comunidade pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997); Harrison et al. (2010)
10	Os pais de alunos e até mesmo os alunos podem de alguma maneira impactar nas atividades do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997); Harrison et al. (2010)
11	Em relação ao Material Didático, a escolha do fornecedor seguiu alguma estratégia? E este pode de alguma maneira impactar nas atividades do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997); Harrison et al. (2010)
12	De um modo geral, você acredita que o relacionamento entre os envolvidos com o colégio pode ser considerado um diferencial para o sucesso? Explique	a, b, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
13	O Colégio busca preservar os interesses de todos os envolvidos na sua rede de relacionamento e ainda procurar manter um nível de comprometimento adequado que possa assegurar a continuidade das atividades econômicas de todos nessa rede?	c, d, e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
14	Como o colégio percebe a criação e distribuição de valor para cada envolvido na sua rede de relacionamento?	b, c, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE E – Roteiro de pesquisa – questões para o *stakeholder*: pais de alunos

Nº	Questões para os Pais de Alunos	Obj. Esp.	Teoria
1	Por que você escolheu esse colégio para matricular seu filho?	a, c, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
2	Quais são os fatores considerados importantes para que você possa ter se motivado e decidido por matricular seu filho neste colégio? (Percepção de valores, vantagens, etc.)	e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010);
3	No seu entendimento a qualidade de ensino pode ser percebida através da evolução de aprendizagem do seu filho?	e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010);
4	O ambiente e o relacionamento com os profissionais que atuam no colégio são no seu ponto de vista, satisfatórios?	a, b, c	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
5	No seu ponto de vista existe algum profissional ou empresa, envolvidos no ambiente do colégio que você considera mais importantes para a qualidade de ensino proporcionada ao seu filho? Como você pode classificar seu relacionamento com esses profissionais ou empresas?	a, b, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
6	Especificamente, o material didático utilizado pelo seu filho pode ser considerado suficiente para uma boa aprendizagem e formação?	c, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
7	Como você classifica o relacionamento envolvendo você, seu filho e os transportadores escolares?	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
8	Você acredita que o colégio de alguma forma, através de suas ações sociais, proporciona melhores condições de vida para os alunos?	e	Freeman (1984); Harrison et al. (2010);
9	No seu ponto de vista e objetivando uma melhor formação do seu filho, como o Colégio poderia contribuir para a evolução dos níveis de aprendizagem?	e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010);
10	Como você classifica o relacionamento envolvendo você, seu filho e os professores do seu filho?	c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997); Harrison et al. (2010)
11	Você acredita que a mídia em geral pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997); Harrison et al. (2010)
12	Você acredita que a comunidade pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997); Harrison et al. (2010);

Fonte: Elaborado pelo autor.

**APÊNDICE F – Roteiro de pesquisa – questões para o *stakeholder*: funcionários administrativos**

<b>Nº</b>	<b>Questões para Professores, Coordenadores, Diretores e Funcionários Administrativos</b>	<b>Obj. Esp.</b>	<b>Teoria</b>
1	O que o motiva a trabalhar neste colégio?	a, c, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
2	Como você observa a qualidade de ensino proposta pelo colégio?	e	Freeman (1984); Harrison et al. (2010);
3	Como você classifica o relacionamento envolvendo você e os profissionais que atuam no colégio?	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
4	Na sua opinião o Material Didático utilizado pelo colégio contribui para a formação e aprendizagem do aluno?	a, c, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010)
5	No seu ponto de vista, existe uma empresa, profissional ou indivíduo que seja indispensável para o bom andamento do Colégio?	a, b, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
6	Em relação a Supervisão de ensino: Na sua opinião, como o Supervisor de Ensino pode influenciar ou contribuir nas atividades do colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
7	Em relação ao transportador escolar, você acredita que a atuação desse profissional pode contribuir na qualidade de ensino do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
8	Os pais podem de alguma forma influenciar o padrão de ensino apresentado pelo colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
9	Você acredita que o colégio através de seu relacionamento com pais e alunos, consegue dar a mesma atenção a todos?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
10	Na sua opinião, o colégio consegue manter um compromisso com todos os envolvidos na sua rede de relacionamento?	e	Freeman (1984); Harrison et al. (2010);
11	Você acredita que a mídia em geral pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
12	Você acredita que a comunidade pode de alguma forma influenciar as atividades do Colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

**APÊNDICE G** – roteiro de pesquisa – questões para o *stakeholder*: fornecedor de material didático

<b>Nº</b>	<b>Questões para Fornecedor Material Didático</b>	<b>Obj. Esp.</b>	<b>Teoria</b>
1	O que motivou o seu relacionamento com o colégio?	a, c, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
2	Como você pode classificar o seu nível de relacionamento com os profissionais atuantes (funcionários) no colégio?	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
3	Você acredita que o Colégio consegue de alguma forma proporcionar o mesmo tratamento aos seus fornecedores?	d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
4	De qual forma você consegue ser beneficiado atuando junto ao colégio? Quais são as vantagens?	e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
5	Quais são os fatores primordiais no relacionamento com o Colégio que podem garantir uma relação duradoura de fornecimento?	a, c, d, e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
6	Você ou sua empresa consegue de alguma forma observar a satisfação do cliente do colégio através do seu fornecimento?	c, d, e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
7	De um modo geral, na sua opinião, o colégio tenta atuar de forma ética nas negociações?	c, d, e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
8	Na sua opinião, há outros envolvidos na rede de relacionamento do colégio conseguem influenciar as negociações de fornecimento?	a, b, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
9	Na sua opinião, você ou sua empresa, em uma negociação com o colégio consegue ter suas necessidades atendidas?	c, d, e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
10	No seu ponto de vista, o cliente final do colégio (alunos e seus pais) conseguem de alguma forma influenciar na forma como a sua empresa atua no mercado?	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
11	No seu ponto de vista, existe uma criação de valor percebível no relacionamento com o Colégio?	e	Freeman (1984); Harrison et al. (2010);

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE H – Roteiro de pesquisa – questões para o stakeholder: transportador escolar

Nº	Questões para Transportador Escolar	Obj. Esp.	Teoria
1	O que motivou o seu relacionamento com o colégio?	a, c, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
2	Como você pode classificar o seu nível de relacionamento com os profissionais atuantes (funcionários) no colégio?	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
3	Na sua opinião sua participação na rede de relacionamento pode influenciar na qualidade de ensino do Colégio?	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
4	Observando todos os envolvidos no relacionamento com o Colégio, quem você considera mais importante (pessoas ou empresas) para a continuidade das atividades pedagógicas e econômicas da escola?	a, b, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
5	Como você considera o nível de relacionamento Transportador/pais/Colégio?	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
6	Na sua opinião, os interesses dos transportadores escolares são de alguma forma atendidos pelo Colégio?	c, d, e	Freeman (1984); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
7	A comunicação entre os professores e os transportadores escolares pode de alguma forma influenciar na qualidade do serviço prestado pelo Colégio?	c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
8	Em relação a outros transportadores escolares, você acredita que o colégio consegue dar a mesma atenção a todos, de forma igualitária?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
9	Em sua opinião a cooperação e confiança são atributos importantes no relacionamento entre os transportadores escolares e o colégio?	c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
10	Você acredita que a secretaria da educação (Supervisor de Ensino), pode influenciar a maneira como os transportadores escolares atuam?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

**APÊNDICE I – roteiro de pesquisa – questões para o *stakeholder*: supervisor de ensino**

<b>Nº</b>	<b>Questões para o Supervisor de Ensino</b>	<b>Obj. Esp.</b>	<b>Teoria</b>
1	Como você classifica o papel do Colégio na sociedade?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
2	Como você percebe os indivíduos ou empresas envolvidas na rede de relacionamento de um colégio particular?	a, b, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
3	Em relação a qualidade de ensino, que importância tem a sua função para a continuidade da prestação de serviços por parte do Colégio?	c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
4	Na sua percepção o material didático é fator importante na formação do aluno? Em caso positivo, como deveria ser escolhido o fornecedor desse material?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
5	Os transportadores escolares deveriam ser controlados de alguma forma pela Secretaria de Educação?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
6	Observando a comunidade na qual o colégio faz parte, no seu ponto de vista, de que forma esta comunidade pode influenciar as atividades do colégio?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
7	Na sua opinião, a Secretaria de Educação, através da Diretoria Regional deveria participar mais da rotina do Colégio?	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
8	Como deveria ser a atuação/participação do Supervisor de Ensino na rede de relacionamento do Colégio, no sentido de controle/coerção, facilitador, observador, etc.	a, c, d	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Rowley (1997)
9	Você acredita que a Secretaria de Ensino consegue atender de forma igualitária todos os colégios particulares?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
10	Você consegue observar se o colégio demonstra ter compromisso moral com seu aluno e/ou pais de alunos?	d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
11	Você percebe alguma vantagem ou valor criado pelo Colégio destinado a seus alunos? E aos outros envolvidos na sua rede de relacionamento?	d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

**APÊNDICE J – Roteiro de pesquisa – questões para o *stakeholder*: representante da comunidade**

<b>Nº</b>	<b>Questões para o Representante da Comunidade</b>	<b>Obj. Esp.</b>	<b>Teoria</b>
1	Como você observa o papel do Colégio na comunidade?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
2	A comunidade consegue de forma simples e objetiva interagir com o Colégio?	c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
3	Você acredita que o Colégio de alguma forma consegue atender os interesses da comunidade?	d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
4	A comunidade consegue influenciar as atividades do Colégio de forma a garantir uma melhor assistência em algumas necessidades?	a, c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
5	As atividades promovidas pelo Colégio de alguma forma conseguem gerar valor para a comunidade?	d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
6	Em relação às ações sociais promovidas pelo colégio, como você percebe os benefícios dessas ações para a comunidade?	d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
7	Em relação à qualidade de ensino, você acredita que a comunidade consegue perceber a proposta pedagógica do colégio como fator de formação para o futuro profissional?	d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
8	Você consegue observar se o Colégio demonstra ter compromisso moral com a comunidade? Em caso positivo, como?	d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
9	Por ser uma organização com fins lucrativos, você acredita que a comunidade passa a requerer mais atuação do Colégio em relação a promoção de ações sociais para a comunidade?	c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)
10	De uma maneira geral, como você observa o nível de relacionamento do colégio com a comunidade e vice-versa?	c, d, e	Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997); Phillips (1997); Harrison et al. (2010); Rowley (1997)

Fonte: Elaborado pelo autor.

**APÊNDICE K – Formulário: diário de campo**

Data:	Local de Observação:
Evento:	Envolvidos:
Observação:	
Fatos Importantes para destaque:	

Fonte: Elaborado pelo autor.