

UNIVERSIDADE PAULISTA

ANDRÉ AUGUSTO DA ROCHA MELLO

MODELOS DE ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*:

um procedimento e recomendações de uso

SÃO PAULO

2023

ANDRÉ AUGUSTO DA ROCHA MELLO

MODELOS DE ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*:

um procedimento e recomendações de uso

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

Orientador: Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura

SÃO PAULO

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Mello, André Augusto da Rocha.

Modelos de análise de *stakeholders*: um procedimento e recomendações de uso / André Augusto da Rocha Mello. - 2023.
132 f.: il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2023.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura.

1. *Stakeholders*. 2. Gestão de *stakeholders*. 3. Modelos de análise de *stakeholders*. I. Boaventura, João Maurício Gama (orientador). II. Título.

Ficha Elaborada Pelo Bibliotecário Rodney Eloy CRB8-6450

ANDRÉ AUGUSTO DA ROCHA MELLO

MODELOS DE ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*:

um procedimento e recomendações de uso

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

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

/ /

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Universidade Paulista – UNIP

/ /

Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista – UNIP

/ /

Prof. Dra. Keysa Manuela Cunha de Mascena
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Marise e Paulo, cujo amor, apoio e sabedoria foram a luz que guiou a minha jornada, sem a dedicação incansável e o incentivo constante de ambos, este caminho teria sido muito mais árduo. Cada conquista alcançada é, em grande parte, fruto do exemplo de vida que me deram, da crença inabalável no poder da educação e do esforço pessoal. Esta conquista não é apenas minha, mas também deles, que me ensinaram o valor do trabalho duro e da persistência.

À minha querida família e aos amigos, que me acompanharam nesta jornada com imenso carinho e apoio e que não hesitaram em estender suas mãos para me ajudar a alcançar esta importante etapa da minha vida. Vocês foram fundamentais em cada momento de dúvida, celebraram comigo cada pequena vitória e estiveram ao meu lado, oferecendo palavras de encorajamento e conforto. Esta conquista é também fruto do amor e da força que recebi de cada um de vocês.

A todos vocês, minha eterna gratidão e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares, amigos e colegas de classe, por todo apoio e ajuda para a realização deste trabalho.

Ao Professor Dr. João Mauricio, orientador, pela sua dedicação, amizade e compreensão, por estar sempre disponível a compartilhar seu incrível conhecimento.

Aos demais professores, pelos ensinamentos, por todos os conselhos, pela ajuda e paciência com a qual guiaram ao meu aprendizado.

À Universidade Paulista – UNIP, instituição de ensino essencial ao nosso processo de formação profissional, pela dedicação do corpo docente e por tudo que aprendemos ao longo dos anos no curso.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

Neste estudo sobre modelos de análise de *stakeholders*, realizou-se um procedimento de seleção e aplicação de modelos de análise de *stakeholders*, fundamentado na Teoria dos *Stakeholders*, de Freeman. A pesquisa foi conduzida através da revisão sistemática da literatura e consulta a especialistas, visando testar e ajustar um procedimento para a seleção de modelos de análise de *stakeholders* que melhor se adeque ao propósito do gestor. O estudo se propõe a responder à questão de pesquisa: como escolher um modelo de análise de *stakeholders*? O trabalho está estruturado em dez capítulos e, no capítulo 1, na Introdução do estudo, é apresentado o objetivo principal, que foi elaborar um procedimento para seleção de modelos de análise de *stakeholders* apoiando-se em objetivos específicos, sendo eles realizar uma revisão sistemática da literatura, classificar os modelos de análise de *stakeholders*, com base em seus atributos, e testar e ajustar o procedimento de seleção por meio de consulta a especialistas. A dissertação destaca a importância de uma gestão de *stakeholders* eficiente nas organizações. As conclusões do estudo fornecem contribuições valiosas para o campo acadêmico e para as práticas organizacionais, oferecendo recomendações estratégicas e sugerindo temas para futuras pesquisas. Enfatiza-se, por fim, que uma compreensão aprofundada e uma aplicação cuidadosa dos modelos de análise de *stakeholders* são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias empresariais, que sejam robustas e alinhadas com os interesses dos *stakeholders* e que sejam capazes de promover o avanço nos estudos relacionados.

Palavras-chave: *stakeholders*; gestão de *stakeholders*; modelos de análise de *stakeholders*.

ABSTRACT

In this study on stakeholder analysis models, a procedure for selecting and applying stakeholder analysis models was carried out, based on Freeman's Stakeholder Theory. The research was conducted through a systematic literature review and consultation with experts, in order to test and adjust a procedure for selecting stakeholder analysis models that best suits a manager's purpose. The study aims to answer the research question "How to choose a stakeholder analysis model?". The work is structured in ten chapters and in chapter 1, the introduction, the main objective is presented, which was to develop a procedure for selecting stakeholder analysis models relying on specific objectives, namely: conducting a systematic literature review, classifying stakeholder analysis models based on their attributes, and testing and adjusting the selection procedure through consultation with experts. The dissertation highlights the importance of efficient stakeholder management in organizations. The study's conclusions provide valuable contributions to the academic field and organizational practices, offering strategic recommendations and suggesting future research topics. Finally, it emphasizes that a deep understanding and careful application of stakeholder analysis models are fundamental for the development of business strategies that are robust and aligned with stakeholder interests and capable of promoting advancement in related studies.

Key-words: *stakeholders*; *stakeholders* management; *stakeholders* analysis models.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa dos <i>stakeholders</i>	17
Figura 2 – Origem do livro <i>Strategic Management: A Stakeholders Approach</i>	20
Figura 3 – Dimensões da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	23
Figura 4 – Aplicação do conceito para construir um roteiro preliminar da empresa ..	25
Figura 5 – Etapas da pesquisa	28
Figura 6 – Protocolos da RSL	30
Figura 7 – Procedimentos da análise de conteúdo	39
Figura 8 – Resultados da RSL	42
Figura 9 – Tipologia da análise da pesquisa na base de dados.....	43
Figura 10 – Frequência dos modelos de análise de <i>stakeholders</i>	44
Figura 11 – Quantificação dos artigos teóricos e empíricos	44
Figura 12 – Ordem cronológica dos modelos de análise de <i>stakeholders</i>	46
Figura 13 – Análise Funcional dos <i>Stakeholders</i> para uma empresa farmacêutica ..	47
Figura 14 – “Interesses” dos <i>stakeholders</i> importantes: defensor do consumidor	49
Figura 15 – Tipologia dos <i>Stakeholders</i> Organizacionais	51
Figura 16 – Tipologia dos <i>stakeholders</i> : um, dois ou três atributos.....	53
Figura 17 – Fundamentação, tipologia e método de análise de <i>stakeholders</i>	57
Figura 18 – Matriz de identificação de influências dos <i>stakeholders</i>	60
Figura 19 – Análise de valor aos <i>stakeholders</i>	64
Figura 20 – Modelo conceitual para verificar motivações e interesses	66
Figura 21 – Classificação dos Modelos de Análise de <i>Stakeholders</i>	73
Figura 22 – Procedimento de seleção primeiro protótipo	74
Figura 23 – Procedimento de seleção segundo protótipo	75
Figura 24 – Especialistas consultados	76
Figura 25 – Resultado análise de conteúdo	77
Figura 26 – Análise de Conteúdo das Entrevistas.....	78
Figura 27 – Procedimento de Seleção	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Conceitos da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	22
Tabela 2 – <i>Stakeholders</i> identificados e analisados por Curzon	55
Tabela 3 – Atributos da classificação dos modelos	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Questão de pesquisa	12
1.2	Objetivos da pesquisa	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	Justificativa da pesquisa	13
1.4	Estrutura da dissertação	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	<i>Stakeholders</i>: um conceito	15
2.2	Teoria dos <i>stakeholders</i>	18
2.3	Dimensões da teoria dos <i>stakeholders</i>	23
2.4	Análise de <i>stakeholders</i>	24
2.5	Motivos para utilização de análise de <i>stakeholders</i>	26
3	METODOLOGIA	28
3.1	Etapas da metodologia	28
3.1.1	Revisão sistemática da literatura.....	29
3.1.1.1	Modelos de análise de <i>stakeholders</i>	32
3.1.2	Classificação dos modelos de análise de <i>stakeholders</i>	32
3.1.3	Procedimento de seleção – Etapa I (antes da consulta)	34
3.1.4	Consulta a especialistas	34
3.1.4.1	Objetivo e desenvolvimento das perguntas	35
3.1.4.2	Perfil dos especialistas	36
3.1.4.3	Coleta de informações.....	38
3.1.5	Análise de conteúdo	39
3.1.6	Procedimento de seleção – Etapa II (depois da consulta).....	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	Revisão sistemática da literatura	42
4.1.1	Modelos de análise de <i>stakeholders</i>	45
4.1.1.1	Identificação/Definição dos <i>stakeholders</i>	47
4.1.1.2	<i>Stakeholders</i> internos e externos	48
4.1.1.3	<i>Stakeholders</i> podem cooperar ou ameaçar a organização	50
4.1.1.4	<i>Stakeholders</i> primários ou secundários.....	52

4.1.1.5	Descritivo, normativo e instrumental.....	52
4.1.1.6	Saliência.....	53
4.1.1.7	Classificação em grupos de <i>stakeholders</i>	54
4.1.1.8	Poder, envolvimento e influência.....	55
4.1.1.9	Relevância nas relações da organização	56
4.1.1.10	<i>Stakeholders</i> sociais.....	59
4.1.1.11	Níveis de prioridade da saliência.....	59
4.1.1.12	Graus de intensidade da saliência.....	59
4.1.1.13	Influência dos <i>stakeholders</i>	61
4.1.1.14	<i>Stakeholders</i> na implementação de políticas públicas	62
4.1.1.15	Nível de interesse dos <i>stakeholders</i>	63
4.1.1.16	Análise de valor	63
4.1.1.17	Cinco grupos de influência para os <i>stakeholders</i>	65
4.1.1.18	Motivação e interesses dos <i>stakeholders</i>	65
4.2	Classificação dos modelos de análise de <i>stakeholders</i>	68
4.3	Procedimento de seleção – Etapa I (antes da consulta)	74
4.4	Consulta a especialistas	75
4.5	Análise de conteúdo	76
4.6	Procedimento de seleção – Etapa II (depois da consulta).....	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.1	Contribuições	82
5.1.1	Teórica	83
5.1.2	Prática	83
5.1.3	Social.....	83
5.2	Sugestões de estudos futuros	83
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A – RELAÇÃO DOS ESPECIALISTAS CONSULTADOS ...	91
	APÊNDICE B – TCLE	93
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA	94
	APÊNDICE D – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	97

1 INTRODUÇÃO

Este estudo evidencia e explora os diversos modelos de análise de *stakeholders*, através da realização de uma revisão sistemática da literatura. Esta exploração abrange características, usos e limitações desses modelos. *Stakeholders* são indivíduos ou grupos que possuem interesse ou poder de afetar ou serem afetados pelas atividades de uma organização (Freeman, 1984). Considerando-se a relevância das interações entre as organizações e seus *stakeholders*, é apresentada, neste trabalho, a importância da seleção dos modelos de análise mais apropriados. A análise de *stakeholders* não é apenas um complemento às técnicas analíticas tradicionais, mas, sim, um elemento chave que oferece vantagens significativas. Em alguns contextos, essa abordagem pode ser especialmente útil, com a finalidade de desenvolver uma visão completa do ambiente de negócios e como enfrentar desafios complexos.

A Teoria dos *Stakeholders* apresenta uma abordagem fundamental, ao direcionar a atenção dos gestores para a relevância de gerenciar os interesses dos grupos ou indivíduos que possuem a capacidade de impactar ou serem afetados pelas ações de uma organização. Essa perspectiva é especialmente enfatizada na definição amplamente aceita de *stakeholders*, conforme formulada por Freeman (1984). Em vista do papel central que os *stakeholders* desempenham, Freeman recomenda a criação de um mapa que identifique os principais atores capazes de influenciar a organização. Para atingir esse objetivo, é importante identificar esses atores, o que justifica a apresentação de alguns dos modelos mais proeminentes de identificação e a análise de *stakeholders* presentes na literatura.

A crescente comunidade de estudiosos e profissionais está constantemente experimentando conceitos e modelos que visam facilitar a compreensão da complexidade dos desafios contemporâneos nos negócios (Freeman *et al.*, 2010). O conceito mais notório de *stakeholders*, concebido por Robert Edward Freeman, em 1984, se mantém como uma referência (Delgado, 2011).

No cenário empresarial, a relação entre as organizações e seus *stakeholders* é essencial para o êxito e a sustentabilidade da própria organização. O aumento da interconexão entre as organizações e os *stakeholders* gera a necessidade de o gestor compreender, analisar e gerenciar essas interações. Nesse contexto, a análise de *stakeholders* tem uma abordagem estratégica para avaliar os impactos, influências e

expectativas dos *stakeholders*.

Há diversas maneiras de classificar *stakeholders*. Mais à frente, nesta dissertação, é apresentada uma classificação detalhada desses modelos. Diversos modelos de análise de *stakeholders* foram propostos por diversos autores.

A situação problema é definida, como se apresenta na literatura, através de diversos modelos de análise de *stakeholders*, porém carece de orientações claras sobre a aplicação específica de cada modelo, e não oferece um procedimento orientado e definido para a seleção desses modelos.

Dessa forma, este estudo se propõe a contribuir para uma compreensão mais profunda e informada da análise de *stakeholders*, fornecendo conhecimentos para a gestão eficaz das complexas interações entre as organizações e seus *stakeholders*.

1.1 Questão de pesquisa

Como escolher um modelo de análise de *stakeholders*?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um procedimento para seleção de modelos de análise de *stakeholders*.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Realizar uma revisão sistemática dos modelos de análise de *stakeholders* e identificar os mais utilizados.
2. Identificar as características, aplicações e limitações dos modelos e classificá-los com base em seus atributos.
3. Testar e ajustar o procedimento de seleção de modelos de análise de *stakeholders* por meio de consulta a especialistas.

Conforme Boaventura e Fischmann (2008), uma forma da organização analisar o ambiente é a análise de *stakeholders*. Dentre os autores que desenvolveram

modelos de análise de *stakeholders*, são, aqui, citados Mitroff e Emshoff (1979), que explicam que essa técnica consiste em questionar sobre os *stakeholders* de uma organização e suas características.

1.3 Justificativa da pesquisa

A pesquisa proposta tem como objetivo investigar e comparar diferentes modelos de análise de *stakeholders*, por meio de uma revisão bibliográfica abrangente. A relevância deste estudo decorre da crescente importância atribuída à Teoria dos *Stakeholders* na gestão de negócios, destacando a necessidade de considerar os interesses dos diversos grupos e indivíduos que impactam ou são impactados pela organização. Diante da diversidade de modelos disponíveis, é fundamental identificar critérios relevantes para a seleção adequada do modelo de análise de *stakeholders* em cada contexto, propondo um modelo de compreensão e realizando consulta a especialistas para ver a aplicabilidade na prática. Ao cumprir esse propósito, a pesquisa visa fornecer *insights* valiosos para aprimorar as relações com *stakeholders*, desenvolver estratégias empresariais mais robustas e alinhadas aos interesses envolvidos e contribuir para o avanço da área de estudos sobre *stakeholders* e sua aplicação prática nas organizações.

1.4 Estrutura da dissertação

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 é composto pela introdução do estudo, pela descrição do problema de pesquisa, pelos objetivos gerais e específicos e pela motivação para conduzir o estudo.

O capítulo 2 traz o embasamento teórico do estudo. Apresenta-se o conceito e a teoria dos *stakeholders*, as diferentes dimensões dessa teoria e como o desempenho ocorre de acordo com essa teoria. Além disso, o conceito de análise de *stakeholders* é apresentado, seguido dos modelos de análise de *stakeholders*, seus comparativos e o motivo de utilizar análise de *stakeholders*.

O capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa. Descreve-se a natureza do estudo, as etapas de pesquisa, como se deve fazer uma revisão da literatura, como foram realizados a classificação dos modelos e o desenvolvimento teórico do procedimento e como é feita a consulta a especialistas.

O capítulo 4 traz os resultados e a discussão do estudo, que mostram o resultado da revisão sistemática da literatura, os modelos de análise de *stakeholders* encontrados na literatura, os resultados, a classificação desses modelos, o procedimento de seleção, a consulta a especialistas, que ajuda a testar e a ajustar as recomendações de uso, e o procedimento e a análise de conteúdo dessas entrevistas.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo e traz as descobertas gerais do estudo, suas contribuições teóricas e práticas e sugestões de temas para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo é baseada na teoria dos *stakeholders* e no conceito de análise de *stakeholders*. A seção está dividida da seguinte forma: 1) *Stakeholders*: um conceito; 2) Teoria dos *Stakeholders*; 3) Dimensões da teoria dos *stakeholders*; 4) Análise de *Stakeholders*; 5) Motivos para utilização de análise de *stakeholders*.

2.1 *Stakeholders*: um conceito

A origem do termo *stakeholder*, na literatura de administração, evidenciou-se em 1963, por meio de um memorando internacional do Instituto de Pesquisa de Stanford, que definia os *stakeholders* como “aqueles grupos sem os quais a organização deixaria de existir”, isto é, o conceito básico estaria intrinsecamente ligado à sobrevivência da organização. Sem o apoio dos principais grupos, a empresa não conseguiria sobreviver (Freeman, 1984).

O termo *stakeholder* refere-se a indivíduos ou grupos de indivíduos que têm uma demanda legítima sobre a empresa (Freeman, 1984). Essa legitimidade é estabelecida por meio da existência de uma relação de troca (Hill; Jones, 1992, p. 133).

Conforme Frooman (1999) e Barnett (2007), a base teórica da teoria dos *stakeholders* é atribuída à obra de Freeman, em 1984. Coombs e Gilley (2005) apontam que a definição mais comum de *stakeholder* na literatura é a de Freeman (1984), que descreve *stakeholders* como indivíduos ou grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pela busca dos objetivos da organização. Freeman (1984) também enfatiza que os *stakeholders* possuem um direito legítimo sobre a organização. No entanto, existem outras interpretações na literatura. Algumas são mais inclusivas, como a de Mitchell, Agle e Wood (1997), e outras mais restritas, como a de Clarkson (1995), que argumenta que a existência da empresa se apoia principalmente nos *stakeholders* primários, relegando os secundários a um plano inferior. Para Mitchell, Agle e Wood (1997), as diferenças essenciais entre as definições mais limitadas e as mais abrangentes de *stakeholder* residem na maneira como os interesses destes e da empresa são considerados. As interpretações mais restritas focam em grupos relevantes ligados aos interesses econômicos principais,

enquanto as mais amplas levam em conta a realidade empírica de como as organizações podem influenciar ou ser influenciadas por uma ampla gama de fatores e entidades (Boaventura, 2018).

Ao falar sobre o desafio de decidir qual *stakeholder* merece mais consideração no processo de decisão, Carroll (1991) levantou dois critérios: legitimidade e poder. O autor afirmou que, de uma perspectiva moral, a legitimidade pode ser mais importante, mas que, de uma perspectiva gerencial, o poder tem influência central. Carroll (1991) afirma que legitimidade se refere à extensão a que um grupo tem direito justificável de fazer reivindicações. Por exemplo, um grupo de 300 empregados que serão demitidos, devido ao encerramento de uma planta, possui mais legitimidade de reivindicação na atenção dos gestores do que a câmara de comércio local, que está preocupada por perder os impostos pagos pela empresa (Barakat *et al.*, 2016).

Embora existam diversas definições para o termo, a definição precisa de *stakeholders* é considerada uma lacuna na teoria. De acordo com Phillips e Reichart (2000), a teoria muitas vezes é incapaz de distinguir os indivíduos e grupos que são *stakeholders* daqueles que não são. Alguns autores propõem modelos e classificações para abordar essa questão.

Mitchell, Agle e Wood (1997), por exemplo, propuseram um modelo que considera que um *stakeholder* deve ter, pelo menos, uma das seguintes características: poder, legitimidade e urgência. De acordo com esse modelo, quanto mais atributos o *stakeholder* possui, maior é sua importância para o gestor.

Para Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos principais: primários e secundários. Os *stakeholders* primários são os grupos dos quais a empresa depende para sua sobrevivência. Eles incluem acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade. Existe um alto nível de interdependência entre a empresa e seus grupos de *stakeholders* primários. Os grupos de *stakeholders* secundários são definidos como aqueles que influenciam ou são influenciados pela empresa, mas não estão envolvidos em transações diretas com a empresa e não são fundamentais para sua sobrevivência.

Figura 1 – Mapa dos *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Freeman, Harrison e Wicks (2007).

Phillips, Freeman e Wicks (2003), por sua vez, sugerem que os *stakeholders* podem ser separados em normativos e derivativos. Os *stakeholders* normativos são aqueles para com os quais a organização possui uma obrigação moral direta em relação ao bem-estar deles. Esses *stakeholders* são os mais comumente citados no debate e incluem acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e comunidades locais. Por outro lado, os *stakeholders* derivativos são aqueles grupos ou indivíduos que podem se beneficiar ou causar danos à organização, mas para os quais a organização não possui uma obrigação moral direta. Esse grupo pode incluir concorrentes, ativistas, terroristas e a mídia.

Com isto apresentado, o conceito de *stakeholders* que é adotada nesta dissertação é o de Freeman (1984), sendo *stakeholder* qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos.

2.2 Teoria dos *stakeholders*

O livro *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, de Freeman (1984), contém o arcabouço teórico da teoria dos *stakeholders*. Nesse livro, Freeman (1984) desenvolveu e delineou as características básicas do conceito de *stakeholders* (Jones, 1995). De acordo com Freeman (1984), a teoria dos *stakeholders* é proposta como uma função de duas questões: 1) qual é o propósito da empresa; e 2) qual é a responsabilidade dos gestores perante seus *stakeholders*. Responder a essas perguntas ajuda a definir que tipos de relacionamentos eles desejam e precisam desenvolver para atender ao propósito da empresa. Além disso, também ajudará os gestores a definirem o valor que desejam criar junto com seus principais *stakeholders* (Freeman; Wicks; Parmar, 2004; Parmar *et al.*, 2010).

Stakeholders são indivíduos ou grupos que têm interesse nas ações de uma empresa. É importante entender como surgem esses *stakeholders*, as questões-chave que os envolvem e a maneira como eles podem influenciar as corporações, seja contribuindo positivamente ou causando prejuízos (Freeman, 1984).

O conceito de legitimidade ocupa um lugar fundamental em pesquisas organizacionais, contudo, seus pilares conceituais permanecem um tanto vacilantes. Vários pesquisadores utilizam a palavra legitimidade, mas poucos a elucidam. Grande parte das perspectivas foca somente em uma dimensão do fenômeno e concede escasso foco à organização de enfoques alternativos e à criação de uma terminologia para articular visões contrastantes. Isso resulta em uma abordagem sobre legitimidade no âmbito organizacional que parece nebulosa e desintegrada (Suchman, 1995).

Dentro da Teoria dos *Stakeholders*, acadêmicos têm utilizado interpretações diversas do conceito de legitimidade para estruturar suas abordagens teóricas (Neville; Bell; Whitwell, 2011). Por exemplo, na estrutura proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), em que três características determinam a identificação e relevância de *stakeholders* — influência, legitimidade e poder —, a legitimidade é vista como a mais ambígua, adaptável e poliédrica (Bannerjee, 2001; Driscoll; Starik, 2004; Phillips; Freeman; Wicks, 2003) e a que demanda mais revisão crítica (Neville; Bell; Whitwell, 2011). Adicionalmente, em determinadas análises baseadas na Teoria dos *Stakeholders*, o conceito de legitimidade relaciona-se à aceitação da organização pelos *stakeholders* (Elms; Phillips, 2009; Santana, 2012; Sonpar; Pazzaglia;

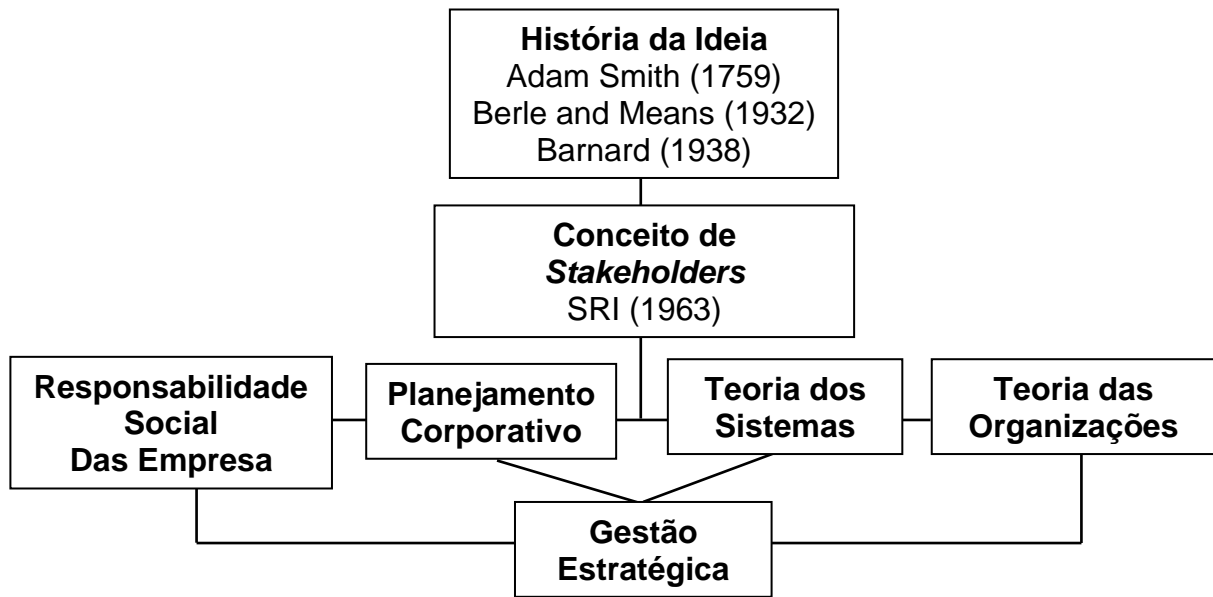
Kornijenko, 2010). Entretanto, em outras, o termo legitimidade associa-se à aceitabilidade dos *stakeholders* diante da corporação (Mitchell; Agle; Wood, 1997; Phillip; Freeman; Wicks, 2003; Roberts; Mahoney, 2004).

Em face das discrepâncias nas perspectivas teóricas presentes na bibliografia, este estudo pretende analisar como o termo legitimidade tem se transformado na literatura da Teoria dos *Stakeholders*. Com o propósito de abordar essa questão central, este estudo almeja enriquecer o entendimento do termo legitimidade no contexto da Teoria dos *Stakeholders*. Assim, delinearam-se os seguintes propósitos: (1) mapear as interpretações de legitimidade presentes nos estudos sobre *stakeholders*; (2) discernir teoricamente como a legitimidade tem sido adotada nos textos sobre *stakeholders*; e (3) sugerir uma distinção precisa entre os termos Legitimidade Organizacional, Legitimidade dos *Stakeholders* e Legitimidade das solicitações dos *Stakeholders* (Barakat *et al.*, 2016).

Desde a obra pioneira de Freeman (1984), diversos estudos adotaram a perspectiva de *stakeholders*. No entanto, a interpretação do termo não é sempre uniforme. Alguns pesquisadores adotam uma visão mais limitada, como Hill e Jones (1992), que definem *stakeholders* como aqueles que possuem uma expectativa justa sobre a empresa. De uma perspectiva mais abrangente, Carroll (1991) sugere que, além da justiça, aqueles com capacidade de influenciar a organização também devem ser considerados como *stakeholders*. Em suma, o conceito principal é inalterado: as empresas devem atender a um conjunto de demandas de diversos grupos envolvidos (Carroll, 1991).

Outras áreas na literatura de administração possuem certa conexão com a teoria dos *stakeholders*, como responsabilidade corporativa, teoria de sistemas, publicidade, ética nos negócios e governança empresarial (Freeman, 1984; Freeman; Reed, 1983; Parmar *et al.*, 2010). A teoria dos *stakeholders* foi concebida, contudo, visando uma administração eficiente do negócio (Harrison; Bosse; Phillips, 2010; Harrison; Wicks, 2013). E uma gestão eficiente envolve atender os diferentes *stakeholders* de maneira equitativa (Bosse; Phillips; Harrison, 2009).

Figura 2 – Origem do livro *Strategic Management: A Stakeholders Approach*



Fonte: Freeman (1984).

A crescente competitividade e dinamismo do mercado impõem às empresas a necessidade de se ajustar às novas exigências originadas por esses grupos que exercem influência sobre e são impactados pelas operações empresariais. Os *stakeholders* também são indivíduos que podem contribuir para o avanço ou prejudicar o progresso da empresa (Freeman, 1984).

Existe uma perspectiva mais abrangente que enfatiza a importância de incorporar no planejamento de criação de valor a consideração de qualquer grupo ou indivíduo capaz de influenciar um empreendimento. De acordo com Freeman, Harrison e Wicks (2007, p. 12), um *stakeholder* é definido como qualquer entidade que possa exercer impacto sobre ou ser impactado pela realização do valor de uma organização.

A definição de *stakeholders* pode variar em suas abordagens. Inicialmente, é possível adotar uma definição mais restrita, que compreende o termo como relacionado estritamente à criação de valor para grupos sem os quais a viabilidade de um negócio seria comprometida (Freeman; Harrison; Wicks, 2007). O âmbito de um *stakeholders* pode englobar desde um único indivíduo até um grupo de indivíduos ou até mesmo uma organização (Harrison; Bosse; Phillips, 2010).

Múltiplas correntes de pensamento na área de gestão têm se dedicado a investigar o processo de formulação e implementação de estratégias empresariais, essas teorias não apenas possuem objetivos distintos, mas também critérios diversos para sua aplicação. A teoria dos *stakeholders* ilustra essa diversidade, manifestando-

se e sendo praticada de maneiras singulares, caracterizadas por abordagens variadas, tipos de evidências utilizadas e métodos de avaliação diferenciados (Donaldson; Preston, 1995).

O conceito da teoria abrange os *stakeholders* que possuem uma conexão intrínseca com as operações e os objetivos da empresa, sendo conhecidos como *stakeholders* primários (Harrison; Bosse; Phillips, 2010). A complexidade atual das corporações demanda conceitos que estruturem e diferenciem a participação dos membros internos (Freeman, 1984). Na maioria dos empreendimentos, existe uma preocupação com o nível de interação entre diversos grupos, como clientes, fornecedores e funcionários, entre outros. Esses grupos podem ser denominados primários ou fundamentais, mas é relevante reconhecer que, durante os estágios iniciais de uma empresa, determinados *stakeholders* possuem mais relevância do que outros. Ao dar os primeiros passos em um novo empreendimento, a atenção direcionada a um ou dois clientes-chave e aos financiadores se mostra a abordagem mais apropriada (Freeman; Harrison; Wicks, 2007).

A Teoria dos *Stakeholders* se baseia na maneira pela qual as organizações administram suas relações com seus *stakeholders*, visando o desenvolvimento de recursos competitivos e a busca de uma concepção mais ampla de sucesso sustentável. Por essa perspectiva, a Teoria dos *Stakeholders* se insere no âmbito da teoria de gestão, sendo necessário que se enraíze de forma explícita tanto nas teorias quanto nos métodos de gestão. Ao mesmo tempo, se posiciona como parte integrante da ética e da teoria moral. Portanto, a Teoria dos *Stakeholders* desempenha um papel dual, atuando como um modelo que não apenas amplia, mas também fomenta a criação de diversas teorias organizacionais já existentes (Parmar *et al.*, 2010).

Uma parte substancial da literatura de negócios argumenta que os interesses dos *stakeholders* entram em conflito, o que é difícil de compreender, uma vez que a simples identificação dos *stakeholders* e de seus interesses básicos resulta em listas que apontam em várias direções diferentes, à medida que se passa de um grupo para outro (Harrison; Wicks, 2013).

A ênfase excessiva na sociedade, amplamente considerada como um *stakeholder*, aparentemente levou os acadêmicos no campo da administração estratégica a erroneamente pensar que a Teoria dos *Stakeholders* se concentra principalmente em gerenciar os interesses sociais de forma responsável, em vez de focar na gestão eficaz de uma empresa (Harrison; Bosse; Phillips, 2010).

Todos os *stakeholders* legítimos que se envolvem com uma empresa o fazem

com a expectativa de obter benefícios (Donaldson; Preston, 1995). É pertinente argumentar que o conceito de *stakeholders* é amplamente aplicável, e as corporações não ocupam o centro do universo. Existe uma predileção pelo uso do diagrama genérico, porque ele insinua que a teoria de gestão de *stakeholders* abrange a administração e os negócios em si, assim, os gestores e as empresas ocupam uma posição central nesse contexto (Freeman; Harrison; Wicks, 2007).

Focar apenas nos acionistas como a base principal dos negócios está errado, e isso não deve ser ensinado como ciência ou ideologia. Muitas sugestões de mudança indicam a necessidade de expandir a teoria de negócios de forma semelhante, incluindo a ideia de que os gestores devem considerar outros influentes. A teoria de administração também deve avançar nessa direção, uma vez que os pesquisadores da Teoria de *Stakeholders* já começaram a explorar isso, mas ainda há muito trabalho a ser feito (Parmar *et al.*, 2010). Os *stakeholders* vitais merecem atenção contínua e justa, pois desempenham um papel importante na sobrevivência da organização (Tantalo; Priem, 2016).

Tabela 1 – Conceitos da Teoria dos *Stakeholders*

TEORIA DOS STAKEHOLDERS	
Definição	Autor e Ano
Grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria em existir.	Stanford Research Institute – SRI (1963) como citado em Freeman (1984, p. 31)
<i>Stakeholders</i> são conjuntos ou pessoas que têm potencial para influenciar ou serem impactadas pelas metas da entidade.	Freeman (1984)
Aquele que tem interesse nas ações de uma organização e a habilidade de influenciá-la.	Savage <i>et al.</i> (1991)
Aqueles que sustentam alguma forma de risco como resultado de terem investido alguma forma de capital humano ou financeiro, algo de valor, em uma firma ou estão situados no risco como resultado das atividades da firma.	Clarkson (1994)
Todos os <i>stakeholders</i> válidos que se envolvem com uma organização esperam alcançar vantagens.	Donaldson; Preston (1995)
<i>Stakeholders</i> podem ser caracterizados de várias maneiras: inicialmente, pode ser adotada uma definição mais limitada para refletir a noção de que qualquer empreendimento foca na criação de valor para aqueles conjuntos sem os quais a atividade empresarial não se sustentaria.	Freeman; Harrison; Wicks (2007)
<i>Stakeholder</i> pode ser desde uma única pessoa até um conjunto de pessoas ou uma organização.	Harrison; Bosse; Phillips (2010)
A teoria dos <i>stakeholders</i> oferece um <i>framework</i> sobre como as entidades administram suas interações com os envolvidos, visando a criação de ativos competitivos.	Parmar <i>et al.</i> (2010)
As entidades conseguem atuar de forma a envolver as partes interessadas e, dessa maneira, estabelecer um alinhamento adequado nos seus objetivos para que operem eficazmente.	Harrison; Wicks (2013)

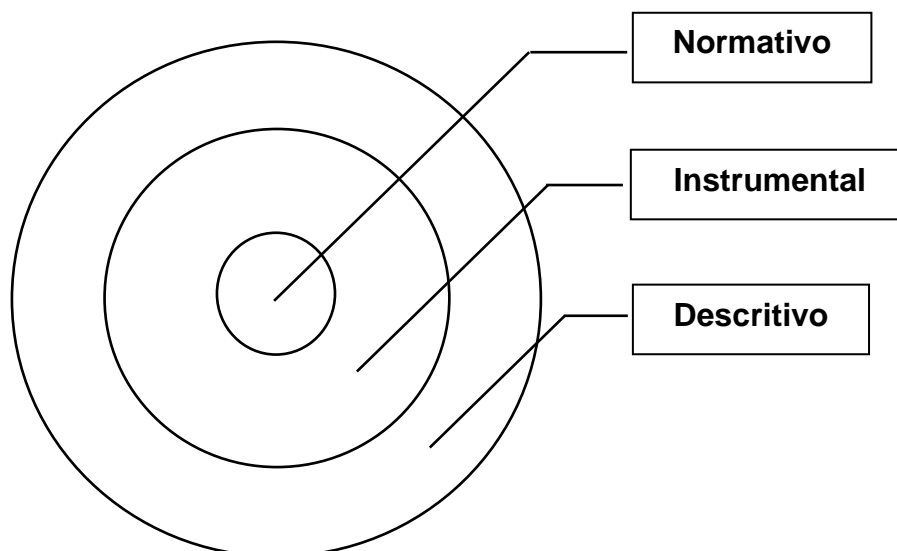
Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997).

A tabela de Conceitos da Teoria dos *Stakeholders* mostra as definições de *stakeholder* dispostas de maneira cronológica por Mitchell, Agle e Wood (1997). É evidente que a essência dessas definições permaneceu inalterada desde a sua origem e ainda aborda, em termos gerais, os *stakeholders* de uma empresa como todos aqueles que podem influenciar seu desempenho ou são, de algum modo, impactados por este. Existem, contudo, alguns documentos que mencionam os *stakeholders* como aqueles que mantêm acordos com a organização ou estão envolvidos em interações de troca (Cornell; Shapiro, 1987; Freeman; Evan, 1990; Hill; Jones, 1992).

2.3 Dimensões da Teoria dos *Stakeholders*

Enquanto existem várias interpretações diferentes da Teoria dos *Stakeholders*, a divisão por dimensões proposta por Donaldson e Preston (1995) permanece como uma das mais amplamente aceitas. De acordo com eles, a Teoria dos *Stakeholders* pode ser compreendida por meio de três dimensões, descritiva, instrumental e normativa. Embora relacionadas entre si, essas dimensões são distintas e possuem implicações diferentes (Donaldson; Preston, 1995).

Figura 3 – Dimensões da Teoria dos *Stakeholders*



Fonte: Donaldson e Preston (1995).

Sob a perspectiva descritiva, a teoria procura descrever características e comportamentos específicos da empresa, com o intuito de demonstrar que os conceitos apresentados nela se alinham com a realidade observada (Donaldson; Preston, 1995).

2.4 Análise de *stakeholders*

A análise dos *stakeholders* é um procedimento sistemático de coleta e análise de informações sobre interesses, metas e preferências dos *stakeholders*, a fim de mapear os riscos e as necessidades de comunicação do projeto.

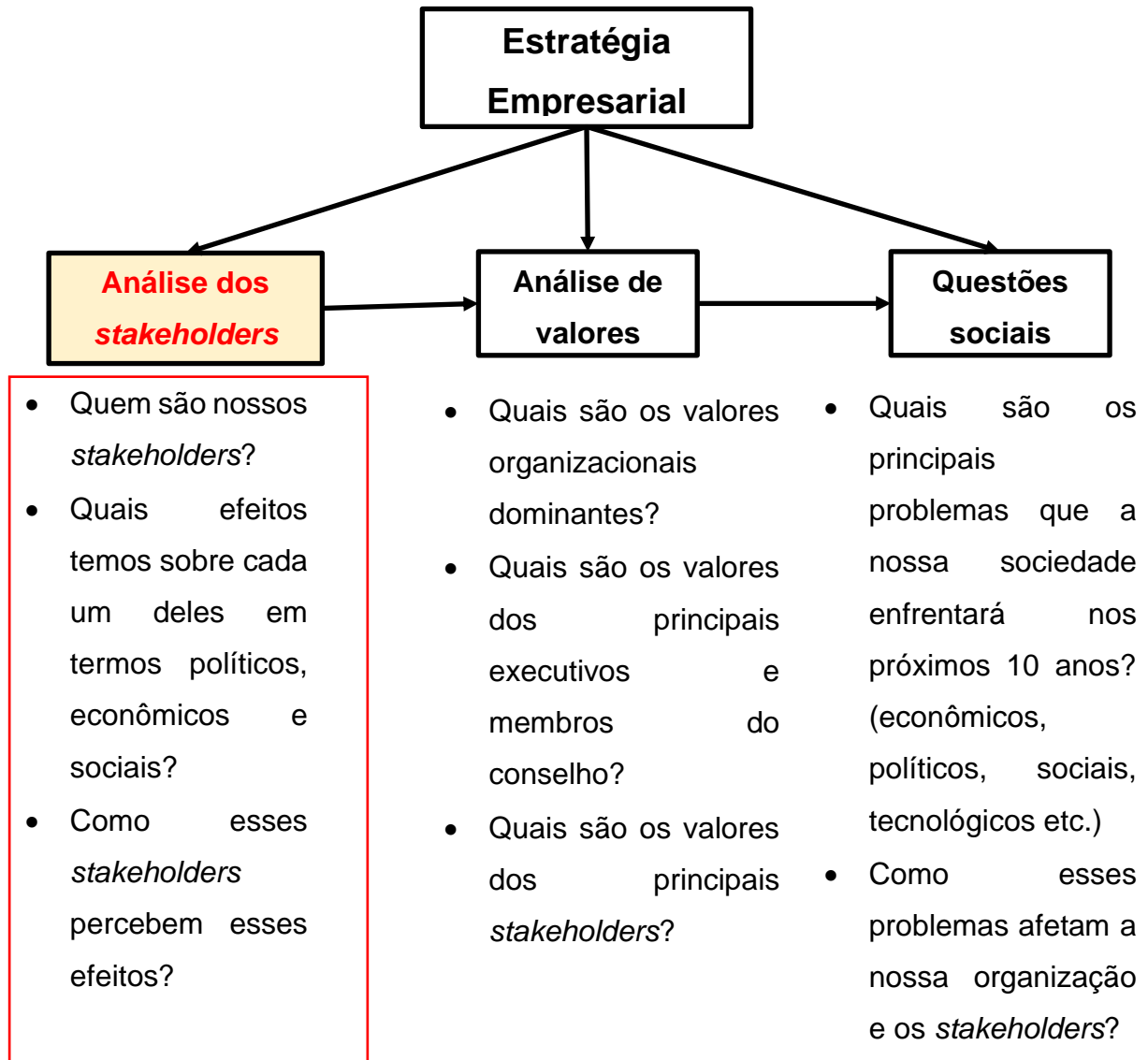
A figura, desenvolvida por Freeman (1984), referente à aplicação do conceito para construir um roteiro preliminar da empresa, apresenta um processo que formula a estratégia empresarial. (1) Análise dos *stakeholders*, (2) análise de valores e (3) análise de questões sociais formam a base para a articulação da estratégia em nível empresarial.

Um *stakeholder* pode influenciar uma empresa, levando-a a modificar seus sistemas de gestão, processos e até seus princípios e valores gerenciais. Esses impactos gerenciais podem ser vitais para a capacidade da empresa de entender suas relações com determinados grupos e considerá-los regularmente em suas decisões. Por exemplo, painéis consultivos de consumidores levaram várias empresas de serviços públicos a revisarem suas abordagens de apresentação de tarifas, engajando-se em diálogos e negociações com os consumidores antes de submeter seus casos a comissões reguladoras. Como consequência, espera-se que, ao longo do tempo, essas empresas alterem suas percepções sobre grupos de consumidores, transitando de uma visão de que são irritantes e irracionais para a compreensão de que esses grupos podem ser aliados no relacionamento com comissões reguladoras e sua base de clientes (Freeman, 1984).

Como podem os gestores garantir que sua interpretação das percepções dos *stakeholders* seja precisa? Já se evidenciou que presumir que um defensor do consumidor veja apenas um interesse econômico na empresa pode ser um equívoco. Validar essas percepções por meio de entrevistas, pesquisas, registros públicos e consultas com especialistas internos familiarizados com os *stakeholders* é essencial. Em situações em que a estratégia empresarial está sendo delineada pela primeira vez, ou quando houve mudanças significativas no ambiente externo, pode ser

imperativo conduzir uma verificação explícita das informações que moldam a estratégia. Ao menos, os gestores deveriam empregar a análise dos *stakeholders* para reavaliar suas próprias concepções acerca dos interesses de cada grupo de *stakeholders* relevante (Freeman, 1984).

Figura 4 – Aplicação do conceito para construir um roteiro preliminar da empresa



Fonte: Adaptado de Freeman (1984, p. 92).

Stakeholders têm impactos diversos em uma empresa, e vice-versa. Um *stakeholder* pode influenciar diretamente a saúde financeira da empresa, afetando aspectos como lucratividade e fluxo de caixa. Por outro lado, as ações corporativas podem impactar o bem-estar econômico de determinados *stakeholders*. Esse efeito econômico não se limita apenas a acionistas ou investidores, pode se estender a

outros grupos, incluindo entidades governamentais ou grupos ativistas, refletindo-se em seus orçamentos ou na capacidade de levantar fundos. No cenário de negócios, clientes e fornecedores desempenham papéis econômicos cruciais. A qualidade e o preço das matérias-primas influenciam diretamente a qualidade do produto de uma empresa. Além disso, a satisfação do cliente pode determinar a retenção ou a busca por alternativas. Em outra dimensão, as agências reguladoras, através de suas normativas, podem influenciar a paisagem competitiva e econômica de um setor. No campo tecnológico, as empresas estão sujeitas às inovações que podem redefinir o mercado. Um exemplo claro é a indústria de microcomputadores, em que a introdução de uma nova tecnologia pode descontinuar outra quase imediatamente. No contexto social, as ações de um *stakeholder* podem remodelar a imagem pública da empresa ou determinar o que ela pode fazer com a aceitação da sociedade. Essas interações sociais, por sua vez, podem se traduzir em implicações políticas. Por exemplo, lobbies empresariais podem influenciar decisões políticas, como a criação de agências reguladoras. Além disso, a dinâmica com *stakeholders* pode levar empresas a revisar e adaptar suas práticas gerenciais, refletindo a necessidade de se alinhar às expectativas desses grupos e se adaptar a um ambiente em constante mudança (Freeman, 1984).

2.5 Motivos para utilização de análise de *stakeholders*

A análise de *stakeholders* geralmente envolve identificar quem são os *stakeholders*, entender seus interesses, expectativas, influência e relações entre elas, e usar essas informações para informar estratégias, políticas e ações da organização. Isso pode ser feito por meio de entrevistas, pesquisas, análises de mídia social, grupos de discussão e outros métodos de coleta de informações.

Segundo a abordagem de Boaventura e Fischmann (2007), a mera identificação dos *stakeholders* não conduz a conclusões sobre o ambiente. Mitroff e Linstone (1993) esclarecem que, na etapa de identificação dos *stakeholders*, reside o ponto de partida para estabelecer as premissas (políticas e comportamento desses agentes) que são relevantes para compreender — uma vez que os *stakeholders* são identificados, é possível indagar sobre suas políticas, interesses, influência e comportamento. Mitroff (1983) destaca que as características associadas aos *stakeholders* podem ser classificadas em duas categorias: intrínsecas e extrínsecas.

Características intrínsecas referem-se a propriedades que não dependem dos outros *stakeholders*; características extrínsecas, por sua vez, resultam da interação entre os *stakeholders*.

A análise de *stakeholders* é uma maneira prática de identificar e compreender as múltiplas (muitas vezes concorrentes) reivindicações de várias partes. Como parte de uma abordagem geral de *stakeholders*, a análise de *stakeholders* é um método que ajuda a compreender as relações entre uma organização e os grupos com os quais ela precisa interagir. Cada situação é diferente e, portanto, requer um mapa para orientar a estratégia de uma organização ao lidar com grupos, alguns dos quais podem não apoiar questões como a terceirização de empregos. Mesmo não sendo um executivo ou gerente, o esquema pode permitir enxergar a “imagem completa” das complexas transações corporativas e aplicar raciocínio ético e princípios ao analisar estratégias usadas por gerentes e diferentes partes interessadas (Weiss, 1998).

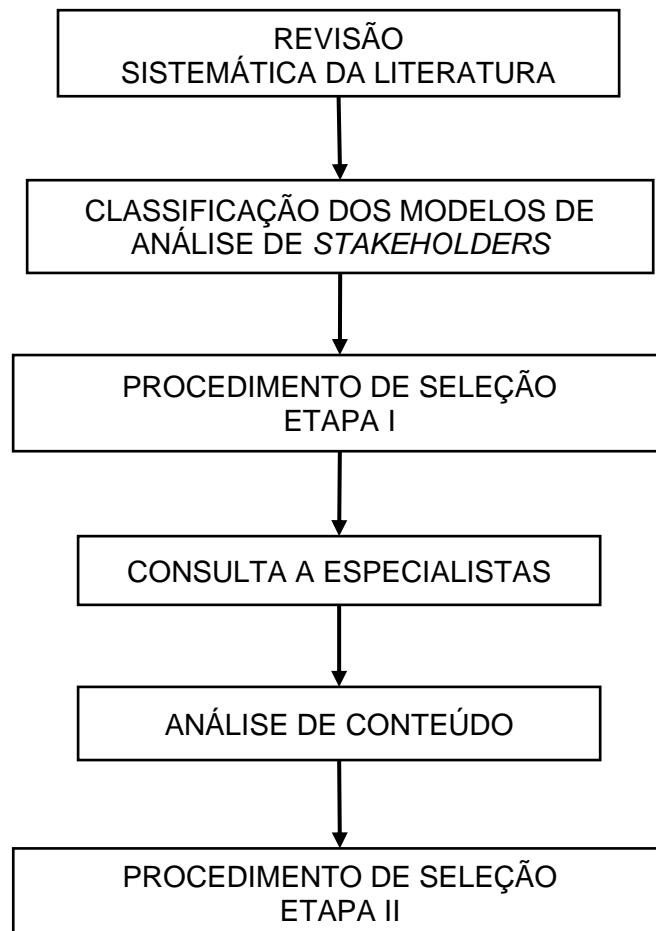
3 METODOLOGIA

Este estudo segue uma abordagem qualitativa, é realizado o fluxograma das etapas da pesquisa, desde a revisão sistemática da literatura até a conclusão do procedimento de seleção dos modelos de análise de *stakeholders*.

3.1 Etapas da metodologia

Foram realizadas seis etapas de pesquisa neste trabalho, que são as seguintes: revisão sistemática da literatura, classificação dos modelos de análise de *stakeholders*, procedimento de seleção etapa I, consulta a especialistas, análise de conteúdo e procedimento de seleção etapa II.

Figura 5 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Revisão Sistemática da Literatura: Essa etapa envolve uma busca abrangente de literatura relevante para identificar e avaliar todos os trabalhos pertinentes ao tópico de pesquisa.

Classificação dos Modelos de Análise de Stakeholders: Depois de revisar a literatura, o próximo passo é classificar os diferentes modelos de análise de *stakeholders* encontrados pelos atributos em que pode ser realizada a análise.

Procedimento de Seleção – Etapa I: É uma etapa do procedimento de seleção, que é desenvolver esse procedimento para selecionar qual ou quais modelos de análise de *stakeholders* são adequados, a partir da definição do propósito da análise.

Consulta a Especialistas: Essa etapa envolve buscar a opinião de especialistas para testar e ajustar a classificação dos modelos de análise de *stakeholders* e o procedimento de seleção. Isso é feito por meio de entrevistas.

Análise de Conteúdo: Examinar a informação coletada durante as etapas anteriores, podendo verificar que a classificação dos modelos de análise de *stakeholders* e o procedimento de seleção com os atributos que foram feitos são realmente adequados.

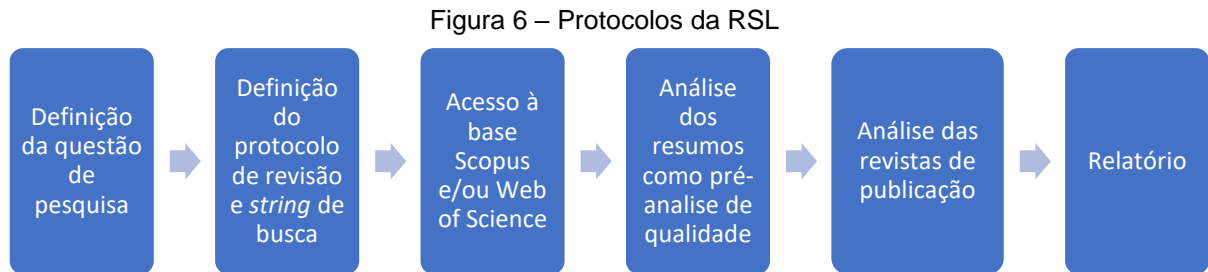
Procedimento de Seleção – Etapa II: É desenvolvido um procedimento para selecionar qual ou quais modelos utilizar para o propósito definido pelo gestor entre os modelos de análise de *stakeholders*, verificar qual é o mais adequado perante os atributos classificados e selecioná-lo.

3.1.1 Revisão sistemática da literatura

Uma Revisão Sistemática da Literatura ou RSL começa argumentando a necessidade de revisão de revisão dos artigos, a importância do problema ou tópico a ser examinado e justificando por que uma RSL é a maneira apropriada de abordar o problema. Com isso sendo realizado, é possível encontrar os modelos de análise de *stakeholders* que estão na literatura.

A revisão sistemática, quando realizada de forma estruturada, permite reunir e consolidar diversos estudos anteriores. Isso não só estabelece uma base robusta para o avanço do conhecimento, mas também contribui significativamente para o desenvolvimento teórico. Além disso, ao integrar descobertas de vários estudos, a revisão bibliográfica pode abordar temas de pesquisa com uma profundidade e

abrangência que um estudo individual não teria capacidade de fazer (Snyder, 2019; Tranfield; Denyer; Smart, 2003).



Fonte: Adaptado de Tranfield, Denyer e Smart (2003).

- 1 **Definição da questão de pesquisa:** Essa é a primeira etapa, quando a pergunta central que guiará a revisão sistemática é estabelecida.
- 2 **Definição do protocolo de revisão e string de busca:** Após a definição da pergunta de pesquisa, um protocolo é elaborado, incluindo a estratégia de busca (*string* de busca), que é o conjunto de palavras-chave e operadores lógicos usados para encontrar os trabalhos relevantes.
- 3 **Acesso à base Scopus e/ou Web of Science:** Essa etapa envolve a utilização das bases de dados Scopus e Web of Science para realizar a busca dos trabalhos conforme a *string* de busca definida.
- 4 **Análise dos resumos como pré-análise de qualidade:** Os resumos dos trabalhos encontrados são analisados preliminarmente para avaliar sua relevância e qualidade antes de uma análise mais aprofundada.
- 5 **Análise das revistas de publicação:** Os artigos selecionados são examinados com base na qualidade das revistas em que foram publicados, o que pode incluir o fator de impacto e a relevância da revista na área de estudo.
- 6 **Relatório:** A última etapa é a elaboração de um relatório que sintetiza os achados da revisão sistemática, discutindo as evidências encontradas e as conclusões tiradas a partir da análise.

Nesta pesquisa, foi realizado um levantamento de artigos na base de dados Scopus, com os seguintes critérios: pesquisa de documentos, sendo título do artigo, resumo e palavra-chave (*“stakeholder analysis”*), período (2012-2022), últimos 10 anos, estágio de publicação (final) e área de pesquisa (*Business, Management and Accounting*), sendo criada uma tipologia *“monster sheet”*.

Para construir a categorização e determinar a inclusão ou exclusão dos modelos de análise de *stakeholders*, foi feita uma tipologia “*monster sheet*” e, com isso, realizada uma análise sistemática. Esta envolveu a revisão de artigos teóricos e empíricos encontrados executando uma pesquisa na base de dados. Foram incluídos modelos mencionados em artigos empíricos e as referências citadas relacionadas aos modelos de análise de *stakeholders* foram analisadas.

A “*monster sheet*” mencionada categoriza e analisa dados de pesquisa. Nessa etapa, vários elementos são considerados: Ano de Publicação, País de Realização da Pesquisa, Setor de Aplicação da Pesquisa, Tipo de Publicação, Periódico de Publicação, Autores e Tipo de Pesquisa (Empírica ou Teórica).

Considerou-se que os parâmetros de inclusão e exclusão devem ser claramente estabelecidos e descritos, permitindo que o leitor compreenda a proposta no estudo de revisão e reconhecendo também a necessidade de uma congruência evidente entre o objetivo, a pergunta de pesquisa e os parâmetros definidos (Peters *et al.*, 2020). Para verificar os trabalhos e os critérios de inclusão e exclusão pré-determinados, são os seguintes parâmetros de inclusão que foram definidos para esta revisão, como:

- Artigos com aderência ao tema: Somente artigos diretamente relacionados ao tópico de análise de *stakeholders* foram incluídos;
- Artigos com modelo de análise de *stakeholders*: Foram considerados apenas os artigos que utilizam ou desenvolvem um modelo específico de análise de *stakeholders*;
- Acesso disponível: Incluídos artigos aos quais se teve acesso gratuito, através do portal periódicos CAPES e do acesso CAFE (Comunidade Acadêmica Federada).

E os parâmetros de exclusão são:

- Artigos sem aderência ao tema: Foram excluídos artigos que não se relacionavam diretamente com a análise de *stakeholders*;
- Uso da palavra “*Stakeholder Analysis*” sem modelo específico: Excluídos artigos que mencionam “*stakeholder analysis*” ou “análise de *stakeholders*”, mas não aplicam ou desenvolvem um modelo específico de análise;
- Restrição de acesso: Foram excluídos artigos que não estavam disponíveis gratuitamente, mesmo através do acesso por portais especializados.

O trabalho apresenta as características e os diferentes mapeamentos da produção acadêmica, quanto a análise dos *stakeholders*. Os artigos empíricos são os mais comuns nas diferentes áreas acadêmicas, por apresentarem análises referentes a hipóteses e problemáticas que são analisadas por meio de distintos métodos e metodologias.

Também foi realizada a quantificação dos artigos teóricos e empíricos nesse período, verificando que propor um modelo de análise de *stakeholders* não é uma tarefa fácil e que não é muito executada. Pôde-se verificar o resultado dos artigos encontrados no capítulo de resultados e discussão, verificando a quantidade de artigos teóricos e empíricos e a frequência de modelos de análise de *stakeholders* utilizados em pesquisas. Com a análise desses trabalhos na revisão sistemática, foi possível chegar aos diversos modelos de análise de *stakeholders*.

3.1.1.1 Modelos de análise de *stakeholders*

A análise de *stakeholders* é uma identificação dos atores-chave de um projeto ou de uma organização, em que há uma avaliação dos seus interesses e das suas influências nesses interesses, que atuam diretamente no risco e viabilidade dos objetivos desses projetos. A partir da revisão sistemática da literatura nas análises de *stakeholders*, foram identificados os diversos modelos de análise de *stakeholders* existentes.

Identificar os *stakeholders* é o ponto de partida para estabelecer premissas sobre o ambiente, incluindo suas políticas e comportamentos relevantes. Uma vez que os *stakeholders* são identificados, é possível investigar suas políticas, interesses, poder e comportamento. Mitroff e Linstone (1993, p. 146) explicam que as propriedades relacionadas aos *stakeholders* podem ser categorizadas em dois tipos: intrínsecas, quando independentes dos outros *stakeholders*, e extrínsecas, quando resultantes da interação entre os *stakeholders* (Mitroff, 1983, p. 35).

3.1.2 Classificação dos modelos de análise de *stakeholders*

Uma classificação dos modelos de análise de *stakeholders* envolve a avaliação e o contraste das diferentes abordagens e metodologias utilizadas para identificar, analisar e gerenciar os *stakeholders* em um projeto, organização ou iniciativa.

Ao classificar esses modelos, é importante considerar a natureza do projeto ou iniciativa, a quantidade de informações disponíveis, a complexidade das relações de *stakeholders* e as necessidades específicas de engajamento e gerenciamento de *stakeholders*. Não existe um modelo único que se aplique a todas as situações, então, a seleção depende dos objetivos e das circunstâncias do caso em questão.

É importante lembrar que existem diversos modelos e abordagens para a análise de *stakeholders*, e a seleção do modelo mais adequado depende das características específicas do contexto e das necessidades do propósito. Essa classificação foi feita para ajudar as organizações, porque, através dela, a organização ou qualquer pessoa interessada na análise de *stakeholders* pode determinar qual modelo é o mais adequado para ser utilizado em suas circunstâncias específicas. As classificações listadas referem-se a diferentes métodos e abordagens para entender, categorizar e priorizar *stakeholders*. Após uma revisão completa das classificações e consultas com especialistas para testes e ajustes, notamos que algumas classificações são redundantes, pois identificam os mesmos atributos. Com base nessa análise, os atributos para a classificação foram definidos de forma mais precisa e eficiente.

Antes de estabelecer os critérios, é realizada uma análise para identificar os modelos de análise de *stakeholders* em uso. Cada modelo foi analisado para compreender como os *stakeholders* são avaliados, com isto, foi possível distinguir e classificar cada um.

A organização dessas categorias surgiu após verificar as teorias acadêmicas, observações empíricas e necessidades práticas enfrentadas por organizações. Ao longo do tempo, esses modelos foram refinados e adaptados com base em *feedbacks*.

Essa classificação dos modelos de análise de *stakeholders* fornece uma estrutura para organizações e gerentes de projetos entenderem e analisarem seus *stakeholders*. A escolha de qual abordagem ou combinação de abordagens usar depende das características e necessidades específicas de cada situação. Com essa classificação, é possível elaborar um procedimento de seleção, para verificar qual modelo deve ser utilizado em determinada situação.

Após realizar as etapas anteriores, foi verificado como seria possível classificar os modelos de análise de *stakeholders*, então, a classificação foi feita por atributos. Por esse motivo, é feita uma primeira classificação dos modelos de análise de *stakeholders* (antes da consulta a especialistas) e uma segunda classificação com os

atributos ajustados, verificando o que os especialistas realmente utilizam para fazer análise de *stakeholders* (depois da consulta a especialistas).

3.1.3 Procedimento de seleção – Etapa I (antes da consulta)

A análise de *stakeholders* é uma prática relevante para organizações e projetos que buscam entender e gerenciar os *stakeholders* envolvidos em suas atividades. Para garantir uma abordagem sistemática e eficaz nesse processo, foi desenvolvido um modelo, um procedimento, denominado procedimento de seleção, que ajuda o gestor a selecionar os modelos de análise de *stakeholders* para seu propósito.

O procedimento de seleção para análise de *stakeholders* teve como base principal o conceito de análise de *stakeholders*. As etapas do protótipo foram identificadas com base nas necessidades e objetivos da pesquisa, bem como na natureza da análise de *stakeholders*, após passar por *feedbacks* de conhecidos e do grupo de pesquisa. Após realizar essas etapas, verificou-se que poderia ser ainda mais sintético, com isso, foi feito um segundo protótipo do procedimento de seleção.

3.1.4 Consulta a especialistas

Esta seção descreve uma das etapas da pesquisa, em que é realizada a consulta a especialistas, com o intuito de testar e ajustar as recomendações de uso dos modelos de análise de *stakeholders*. O método escolhido para a coleta de dados foi a realização de consulta a especialistas por meio de entrevistas.

Foi denominado por Boaventura (2003, p. 80) que a consulta a especialistas pode ser realizada por entrevistas. A consulta a especialistas neste trabalho visa testar e ajustar as recomendações de uso e o procedimento de seleção que indica qual modelo de análise de *stakeholders* é o mais adequado para a análise do gestor.

A utilização de entrevista, nesta pesquisa, está em consonância com a abordagem proposta por Glesne (1999, p. 93), que esclarece que a entrevista em profundidade é aquela que busca explorar todos os pontos de interesse relacionados a um determinado assunto, solicitando ao entrevistado uma explicação detalhada sobre a questão em foco. Por outro lado, a entrevista estruturada é caracterizada pelo uso de perguntas específicas e previamente definidas (Boaventura, 2003).

Neste estudo, é utilizada a entrevista estruturada, que adota um guia rigoroso, elaborado para captar somente os dados específicos. Rosa e Arnoldi (2008) detalham como deve ser formulado o guia para essa modalidade de entrevista:

Elaborar um roteiro de Entrevista Estruturada impõe o estabelecimento de questões formalmente elaboradas, que seguem uma sequência padronizada, com uma linguagem sistematizada e de preferência fechada, voltando-se para a obtenção de informação, através de respostas curtas e concisas, sobre fatos, comportamentos, crenças, valores e sentimentos, mas, muitas vezes, não se fazendo chegar aos resultados gerais esperados, pelo tipo de elaboração e preparação a que se presta (Rosa; Arnoldi, 2008, p. 30).

Para verificar o roteiro de entrevistas feito aos especialistas, é necessário ir ao **apêndice C**. Ao se obter respostas dos especialistas, poderá verificar se as recomendações de uso dos modelos de análise de *stakeholders* são sólidos e eficazes para compreender e gerenciar as relações com os *stakeholders* em diferentes contextos organizacionais. As entrevistas foram realizadas de vários modos, como presencial, vídeo conferência utilizando diferentes plataformas (Zoom, Teams, Google Meet) e via WhatsApp (chamada de voz e vídeo). Os especialistas consultados foram escolhidos através de sua titulação, profissão, empresa, setor em que trabalham, área em que atuam e tema de pesquisa que realizam e, principalmente, se já realizaram ou se realizam análise de *stakeholders*.

3.1.4.1 Objetivo e desenvolvimento das perguntas

O objetivo da consulta a especialistas neste trabalho reside em testar e ajustar o procedimento de seleção. Para atingir este objetivo, os especialistas respondem a um roteiro de entrevista estruturado. Nesta seção, é apresentado como as perguntas foram organizadas em blocos de acordo com as recomendações de uso dos modelos de análise de *stakeholders*, sendo que essas perguntas foram criadas com base nas diferentes etapas e aspectos do processo de análise de *stakeholders* que foi desenvolvido. Cada bloco contém um conjunto de perguntas direcionadas aos especialistas. As perguntas foram formuladas para abordar aspectos específicos das recomendações de uso dos modelos de análise de *stakeholders*, e os especialistas foram convidados a fornecer seus conhecimentos e opiniões. Aqui estão alguns passos que foram levados em consideração para a elaboração das perguntas:

Identificação e Classificação de Stakeholders: Base das recomendações de uso dos modelos de análise de *stakeholders*, que envolve a identificação e a classificação dos *stakeholders*. Foram formuladas essas perguntas para entender como os especialistas percebem a importância de identificar os *stakeholders* corretamente e se a metodologia que foi escolhida é adequada.

Decisões, Atributos e Monitoramento: As perguntas deste bloco focam nas decisões tomadas com base na análise de *stakeholders*, os métodos utilizados para avaliar os atributos dos *stakeholders* e como esses atributos são monitorados.

Priorização e Tendências: As perguntas desse bloco visam entender como os especialistas avaliam a prioridade e a tendência de cooperação ou ameaça de cada *stakeholder*.

Categorização e Influência: Exploramos a categorização dos *stakeholders* em grupos específicos e a influência deles nas decisões organizacionais. As perguntas nesse bloco foram para testar a lógica por trás dos grupos de *stakeholders* e entender como os especialistas percebem a influência deles.

Relevância e Estratégias Específicas: Nesse bloco, buscamos compreender a relevância dos *stakeholders* e como as estratégias são desenvolvidas com base nos interesses e motivações. Essas perguntas indicam uma busca por testes, se essa abordagem considera adequadamente as diferentes características dos *stakeholders*.

Essas perguntas foram elaboradas pensando em como cada aspecto do processo de análise de *stakeholders* se relaciona com a realidade organizacional e como as percepções e conhecimentos dos especialistas podem contribuir para testar e ajustar o procedimento de seleção. Isso demonstra uma abordagem sólida ao consultar especialistas para testar e ajustar a classificação dos modelos de análise de *stakeholders* e o procedimento proposto. As perguntas foram formuladas de forma que abordam os modelos de análise de *stakeholders* e são inclusivas para todos os especialistas definidos, desde gestores de empresas e consultores até pesquisadores acadêmicos e professores. Esse formato permite testar e ajustar a classificação dos modelos de análise de *stakeholders* em todos os âmbitos.

3.1.4.2 Perfil dos especialistas

Os especialistas consultados são profissionais que possuem um profundo

conhecimento na área de estudo (modelos de análise de *stakeholders*).

A seleção cuidadosa desses especialistas foi uma prioridade, sendo utilizados principalmente os seguintes critérios:

- a) Escolha do líder principal de uma organização ou de um especialista da mesma organização com um conhecimento reconhecido do ambiente em estudo;
- b) Seleção de especialistas afiliados a organizações que possuam experiência em modelos de análise de *stakeholders*.

1. Gestores de Empresas:

Perfil: São profissionais que ocupam cargos de liderança em empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes corporações.

Experiência: Frequentemente lidam com a tomada de decisão estratégica e têm experiência prática na implementação e utilização de modelos de análise de *stakeholders* para guiar suas decisões e estratégias.

Importância: Sua perspectiva é valiosa, pois eles podem compartilhar conhecimentos sobre como os modelos são aplicados na prática, bem como as dificuldades enfrentadas e os benefícios percebidos.

2. Pesquisadores Acadêmicos:

Perfil: São indivíduos que trabalham em instituições acadêmicas ou centros de pesquisa e se dedicam a investigar e desenvolver novas teorias, práticas e modelos relacionados à gestão de *stakeholders*.

Experiência: Possuem conhecimento profundo da literatura, tendências emergentes e melhores práticas no campo da gestão de *stakeholders*.

Importância: Podem oferecer uma visão teórica e analítica sobre os modelos existentes e compartilhar descobertas de pesquisas recentes no campo.

3. Consultores de Negócios:

Perfil: Profissionais que prestam consultoria para diversas empresas, ajudando-as a melhorar suas práticas de gestão, incluindo a gestão de *stakeholders*.

Experiência: Devido à sua exposição a diferentes setores e empresas, eles têm uma visão ampla e diversificada de como diferentes organizações aplicam modelos de análise de *stakeholders*.

Importância: Sua experiência transversal permite que eles compartilhem práticas recomendadas, erros comuns e conhecimentos sobre adaptações necessárias em diferentes contextos.

Para assegurar a confidencialidade dos especialistas consultados, enquanto se obtém informações detalhadas sobre eles, como suas qualificações acadêmicas, profissões, áreas de atuação, temas de pesquisa e os setores em que trabalham, adotaremos medidas para preservar seu anonimato.

3.1.4.3 Coleta de informações

A seguir, detalharemos os métodos empregados para obter informações dos participantes do estudo, incluindo as características específicas e a metodologia adotada para conduzir as entrevistas.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas estruturadas em profundidade realizada em campo, sendo executivos, gestores, consultores e professores acadêmicos das diversas áreas, com um conhecimento em análise de *stakeholders* e que realizam essa análise. O roteiro de entrevista estruturado realizado encontra-se no **apêndice C**.

O convite para participação na pesquisa de dissertação de mestrado foi realizado por meio de correio eletrônico e WhatsApp no mês de outubro de 2023. No e-mail enviado, o pesquisador enviou carta-convite contendo informações acerca do projeto de pesquisa. Nela, é explicado ao candidato à entrevista o objetivo do estudo, a dinâmica da entrevista (método utilizado, tempo estimado, local de realização etc.) e o público-alvo, além do comprometimento nos aspectos envolvendo o anonimato e a confidencialidade dos dados. O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que se encontra no **apêndice B**, também foi encaminhado e assinado por todos os entrevistados.

Após o aceite por parte dos entrevistados, coube ao pesquisador realizar o agendamento das entrevistas. Essa consulta a especialistas foi realizada para atingir o objetivo de testar e ajustar o procedimento e as recomendações de uso de modelos de análise de *stakeholders*.

3.1.5 Análise de conteúdo

Nesta pesquisa, foram escolhidos o processamento e o exame dos dados qualitativos através da técnica de análise de conteúdo. Essa análise foi realizada para verificar se as classificações dos modelos de análise de *stakeholders* feita pelos atributos — os especialistas — utilizam algum atributo para sua análise. Conforme explicado por Bardin (2011), essa metodologia consiste em:

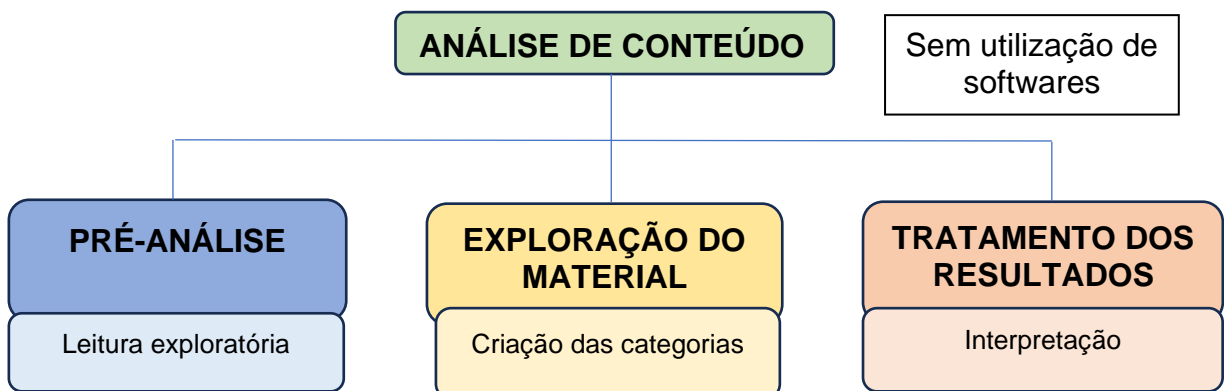
Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção destas mensagens (Bardin, 2011, p. 42).

Nesse contexto, Bardin (2011) complementa:

A análise de conteúdo é vista como um agrupamento de técnicas de análise das comunicações, que busca obter, por meio de processos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicativos (quantitativos ou não) que facilitam as deduções de conhecimentos relacionados às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2011, p. 41).

A técnica de pesquisa denominada Análise de Conteúdo defendida por Bardin (2011) se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados. A validade dos achados da pesquisa é resultante de uma coerência interna e sistemática entre essas fases, cujo rigor na organização da investigação inibe ambiguidades e se constitui como uma premissa.

Figura 7 – Procedimentos da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

A pré-análise constitui a primeira etapa na estruturação da Análise de Conteúdo. É através dela que se inicia a preparação do material para torná-lo aplicável à pesquisa. Nessa etapa, devem ser organizadas as noções iniciais, que seria a leitura exploratória (Bardin, 2011). As entrevistas realizadas com os especialistas foram lidas.

Na segunda etapa, é realizada a exploração do material, cujo objetivo é a categorização ou codificação na pesquisa. Nessa parte, a organização das categorias é realizada, identificando os elementos essenciais de uma comparação relevante no estudo, ou seja, das categorias. Portanto, a análise por categorias envolve a fragmentação e subsequente conjunto ou reunião das unidades de registro do texto. Dessa maneira, a ocorrência repetida de palavras e/ou expressões pode ser o método escolhido no processo de codificação para formar as unidades de registro e, conseqüentemente, as categorias iniciais de análise (Bardin, 2011), criando a categorização por base dos atributos da classificação dos modelos de análise de *stakeholders*.

A terceira etapa está relacionada ao tratamento dos resultados em que é realizada uma interpretação, essa fase é voltada para a descoberta do significado das mensagens por meio ou em associação com a mensagem original. Essa fase representa a “operação mental, através da qual se aceita uma afirmação com base na sua conexão com outras afirmações já reconhecidas como corretas” (Bardin, 2011, p. 41). Foram interpretadas as entrevistas, fazendo um cruzamento de dados pelos atributos e as respostas dos especialistas. Não foi utilizado *software* para realizar essa análise de conteúdo.

3.1.6 Procedimento de seleção – Etapa II (depois da consulta)

O objetivo foi criar um procedimento útil e conciso para o processo de análise de *stakeholders*. Após a consulta a especialistas, foi possível realizar alterações no segundo protótipo desenvolvido e alcançar um procedimento de seleção com ajustes, para que a pessoa que o utilizasse, nesse caso, o gestor, o fizesse com objetividade e clareza.

Cada etapa é clara e abordada de forma sucinta, tendo como resultado um procedimento de seleção. Isso pode ser considerado um procedimento de seleção de modelos de análise de *stakeholders*. Após fazer uma consulta a especialistas, foi verificado que o procedimento necessitava de mais uma etapa, portanto, o

procedimento que foi realizado fornece uma estrutura sólida para selecionar modelos de análise de *stakeholders* de forma fundamentada e alinhada aos propósitos do gestor. Assim que o gestor definir o propósito, pode ser escolhido um modelo ou diversos modelos para análise de *stakeholders*, a partir da classificação que foi desenvolvida, verificando qual atributo deseja utilizar para analisar os *stakeholders*.

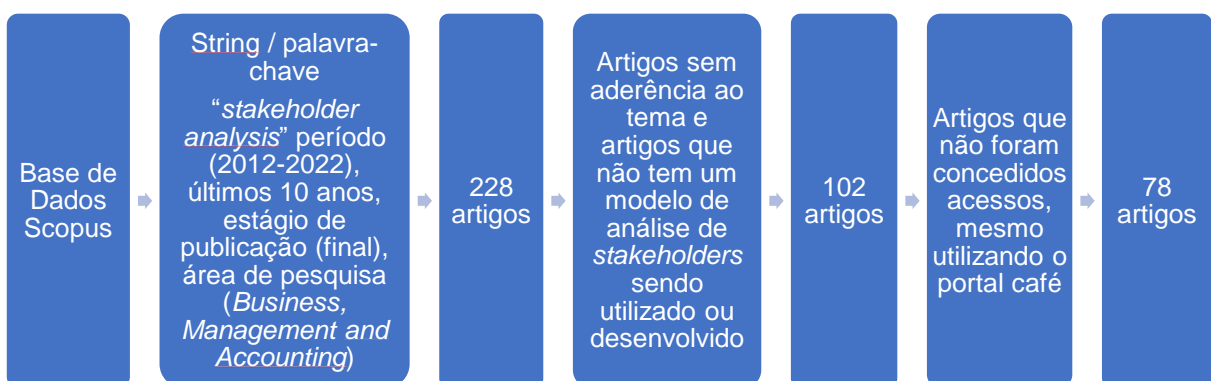
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são discutidos em profundidade os resultados da revisão sistemática da literatura, os modelos de análise de *stakeholders*, a classificação dos modelos de análise de *stakeholders*, a consulta a especialistas e a análise de conteúdo. São analisados os conhecimentos dos especialistas com as classificações, os critérios e os aspectos das recomendações de uso dos modelos de análise de *stakeholders*. São identificados pontos de concordância e possíveis discordâncias, além de explorar sugestões e recomendações fornecidas pelos especialistas. A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos a partir da revisão sistemática da literatura, classificação dos modelos de análise de *stakeholders*, desenvolvimento do procedimento de seleção, consulta a especialistas e análise de conteúdo.

4.1 Revisão sistemática da literatura

A questão de pesquisa já foi definida anteriormente, que é a seguinte: como escolher um modelo de análise de *stakeholders*? Por isso, foi realizada a RSL, visando identificar os modelos de análise de *stakeholders*, como consta no objetivo específico do estudo. Após realizar o levantamento de artigos na base de dados e com a *string* determinada, foram encontrados 228 artigos, assim, foram definidos parâmetros pré-estabelecidos e se chegou a 102 artigos. Depois de serem verificados os artigos sem aderência ao tema, artigos que não utilizaram modelos de análise de *stakeholders* e os artigos que não foram concedidos acessos, finalizamos em 78 artigos como resultado.

Figura 8 – Resultados da RSL



Fonte: Elaboração própria.

Essa pesquisa da revisão sistemática foi realizada na base de dados Scopus no dia 16/11/2022.

Figura 9 – Tipologia da análise da pesquisa na base de dados

ANO DA PUBLICAÇÃO	PAÍS DA PESQUISA	SETOR	TÍTULO	JOURNAL	AUTORES
2019	Brasil	Secretaria de Turismo	Aplicação de um modelo para a análise de stakeholders: o caso da Secretaria de Turismo do Paraná	APGS	Amâncio-Vieira, Saulo Fabiano; Kramer Costa, Benny; Cintra, Renato Fabiano; Lebbos Favoreto, Ricardo

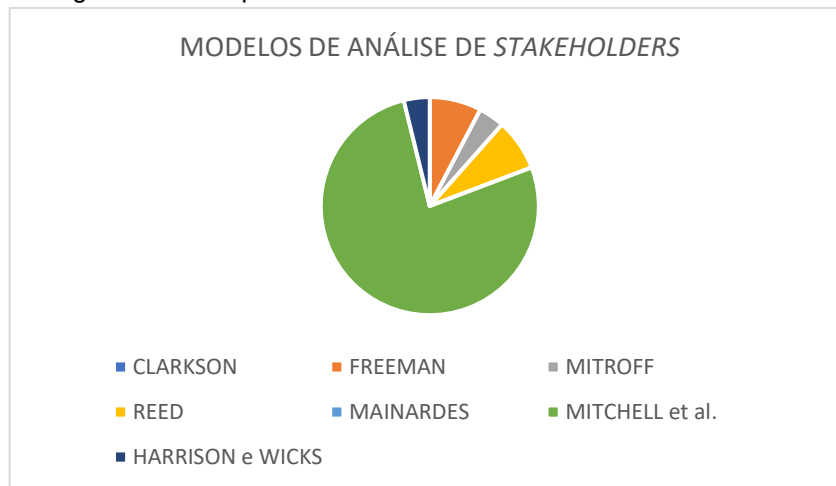
TIPO DA PESQUISA		MODELOS DE ANÁLISE DE STAKEHOLDER						
EMPÍRICO	TEÓRICO	CLARKSON	FREEMAN	MITROFF	REED	MAINARDES	MITCHELL et al.	HARRISON e WICKS
0	1							

ANO DA PUBLICAÇÃO	PAÍS DA PESQUISA	SETOR	TÍTULO	JOURNAL	AUTORES
2021	UNESCO	estudo de caso de uma pequena atração de visitantes	Developing augmented reality business models for SMEs in tourism	Information and Management	Cranmer E.E., Urquhart C., Claudia tom Dieck M., Jung T.

TIPO DA PESQUISA		MODELOS DE ANÁLISE DE STAKEHOLDER						
EMPÍRICO	TEÓRICO	CLARKSON	FREEMAN	MITROFF	REED	MAINARDES	MITCHELL et al.	HARRISON e WICKS
1	0			SIM				

Fonte: Elaboração própria.

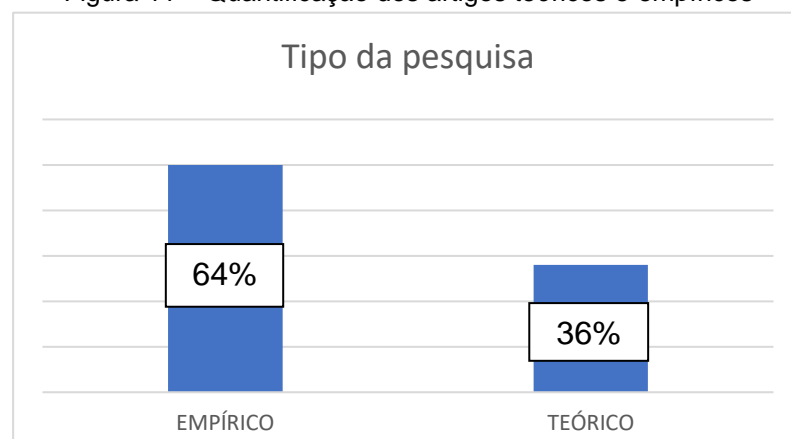
Com essa análise, nessa “*monster sheet*”, foi possível verificar os diversos setores: indústria, transporte, secretaria de turismo, empresas sociais com fins lucrativos, gestão de ecossistema, turismo costeiro, cadeia de abastecimento, produção de madeira, tecnologias digitais, entre outros, que empregam análise de *stakeholders*. Também foi possível verificar trabalhos publicados sobre essa análise em livros, revistas, jornais e periódicos, de alto e baixo impacto. Foram apresentados quais modelos de análise de *stakeholders* são utilizados em cada pesquisa e constatada a frequência dos modelos.

Figura 10 – Frequência dos modelos de análise de *stakeholders*

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico de setores apresenta os modelos de análise de *stakeholders* mais utilizados, cada cor simbolizando um modelo específico de análise de *stakeholders*. As cores diferenciadas em cada segmento melhoram a clareza visual. Este gráfico reflete exclusivamente os modelos aplicados no intervalo de 2012 a 2022, conforme identificado numa revisão sistemática da literatura. Enquanto todos os modelos reconhecidos na literatura são mencionados, apenas aqueles efetivamente utilizados na revisão são quantificados no gráfico. A inclusão de todos os modelos, contudo, enriquece este estudo, destacando sua relevância e oferecendo uma contribuição valiosa para as organizações. A partir da revisão sistemática, após analisar os artigos, verificou-se que o modelo mais utilizado para identificação de *stakeholders* foi o apresentado por Mitchell, Agle e Wood (1997). Assim, é possível mostrar o gráfico de frequência a seguir.

Figura 11 – Quantificação dos artigos teóricos e empíricos



Fonte: Elaboração própria.

A partir da análise de 78 trabalhos acadêmicos, observa-se uma divisão distinta nas abordagens metodológicas empregadas. Uma maioria substancial de 64%, o que equivale a aproximadamente 50 trabalhos, segue uma metodologia empírica. Esses são estudos que se fundamentam na observação e na experimentação para coletar dados e validar hipóteses. Por outro lado, os restantes 36%, que representam cerca de 28 trabalhos, adotam uma abordagem teórica, que se concentra na análise conceitual e na argumentação lógica, sem a necessidade de dados experimentais ou observacionais para a construção do conhecimento. Essa distribuição destaca uma inclinação significativa para pesquisas que priorizam métodos empíricos no corpo de trabalhos examinados.

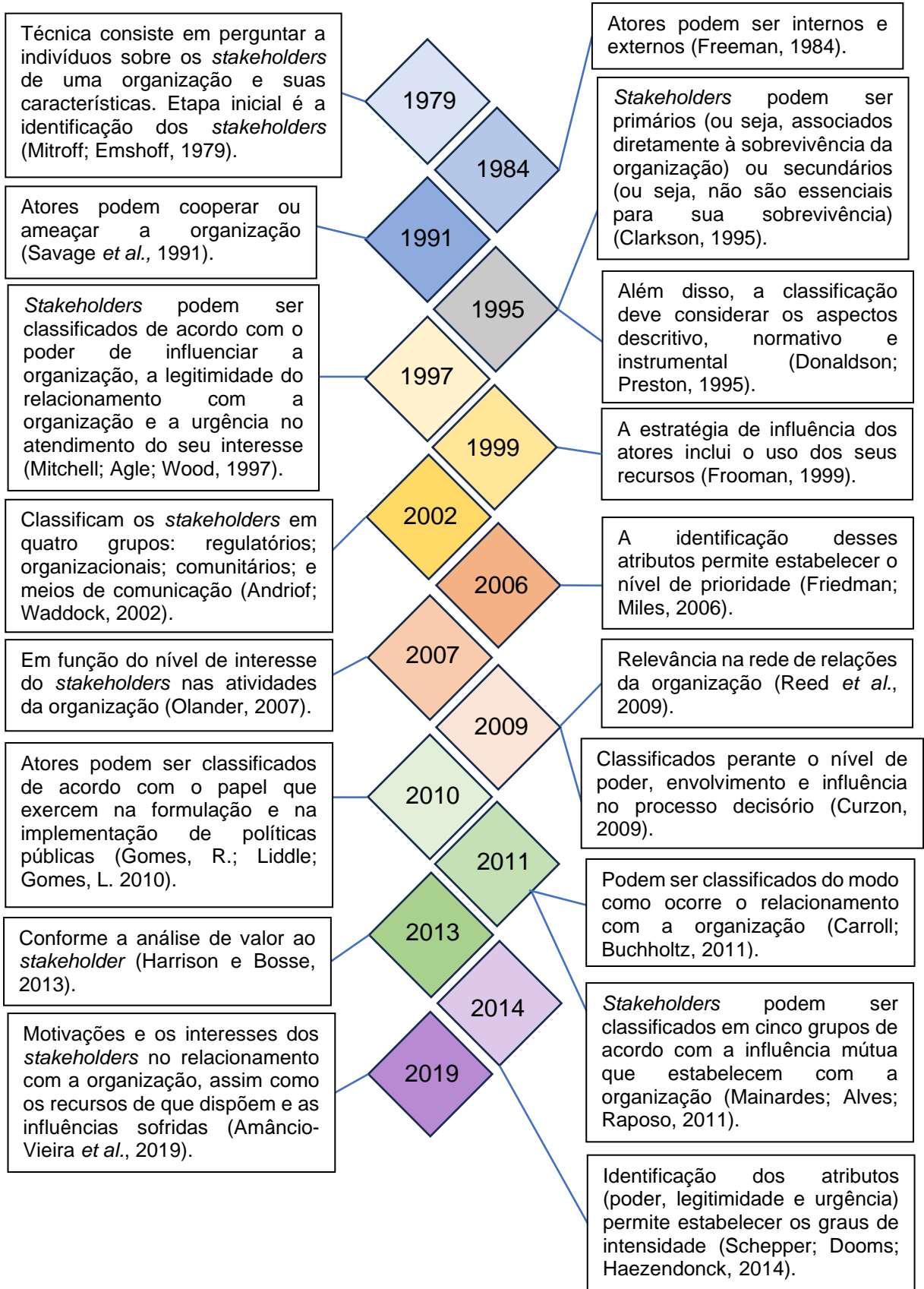
Após a análise dos dados coletados, foram identificados 18 modelos diferentes de análise de *stakeholders*. Esses modelos representam as diversas abordagens e técnicas utilizadas para entender e mapear as relações entre *stakeholders* em diferentes contextos e setores.

4.1.1 Modelos de análise de *stakeholders*

Observou-se que, assim como ocorreu com a evolução da definição de *stakeholders*, os modelos de classificação evoluíram de uma caracterização mais genérica (internos e externos) para outras que abordam questões específicas, como o papel da formulação de políticas públicas e a análise de valor para os *stakeholders*. Além disso, novos modelos, por vezes, buscam complementar ou aperfeiçoar modelos antigos, como ocorreu, por exemplo, com os modelos de Schepper, Dooms e Haezendonck (2014) e Mitchell, Agle e Wood (1997) ou, ainda, entre Carroll e Buchholtz (2011) e Clarkson (1995).

Para incluir esses modelos e poder fazer a sua classificação é que se deve a revisão sistemática da literatura, em que foram verificados quais modelos estavam sendo utilizados em trabalhos empíricos e verificados os trabalhos teóricos nos quais foram desenvolvidos novos modelos de análise de *stakeholders*. A seguir, é detalhado cada um desses modelos.

Figura 12 – Ordem cronológica dos modelos de análise de *stakeholders*

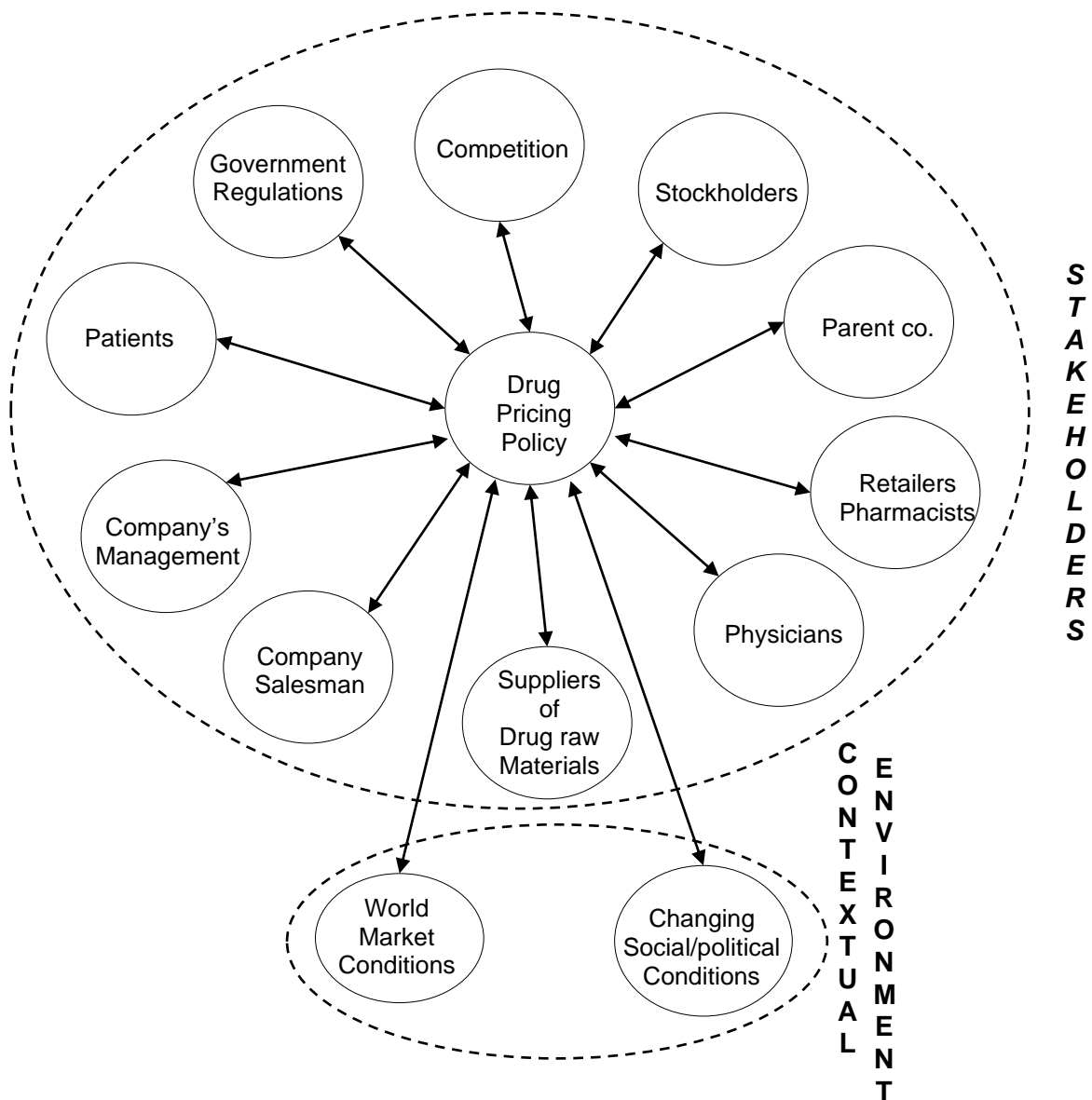


Fonte: Elaboração própria.

4.1.1.1 Identificação/Definição dos *stakeholders*

Mitroff e Emshoff (1979, p. 6), que também desenvolveram um modelo de análise de *stakeholders*, explicam que essa técnica consiste em perguntar a indivíduos sobre os *stakeholders* de uma organização e suas características. Uma etapa inicial em análise de *stakeholders* é a identificação dos *stakeholders*. Esse modelo foi empregado em uma empresa farmacêutica.

Figura 13 – Análise Funcional dos *Stakeholders* para uma empresa farmacêutica



Fonte: Mitroff e Emshoff (1979, p. 7).

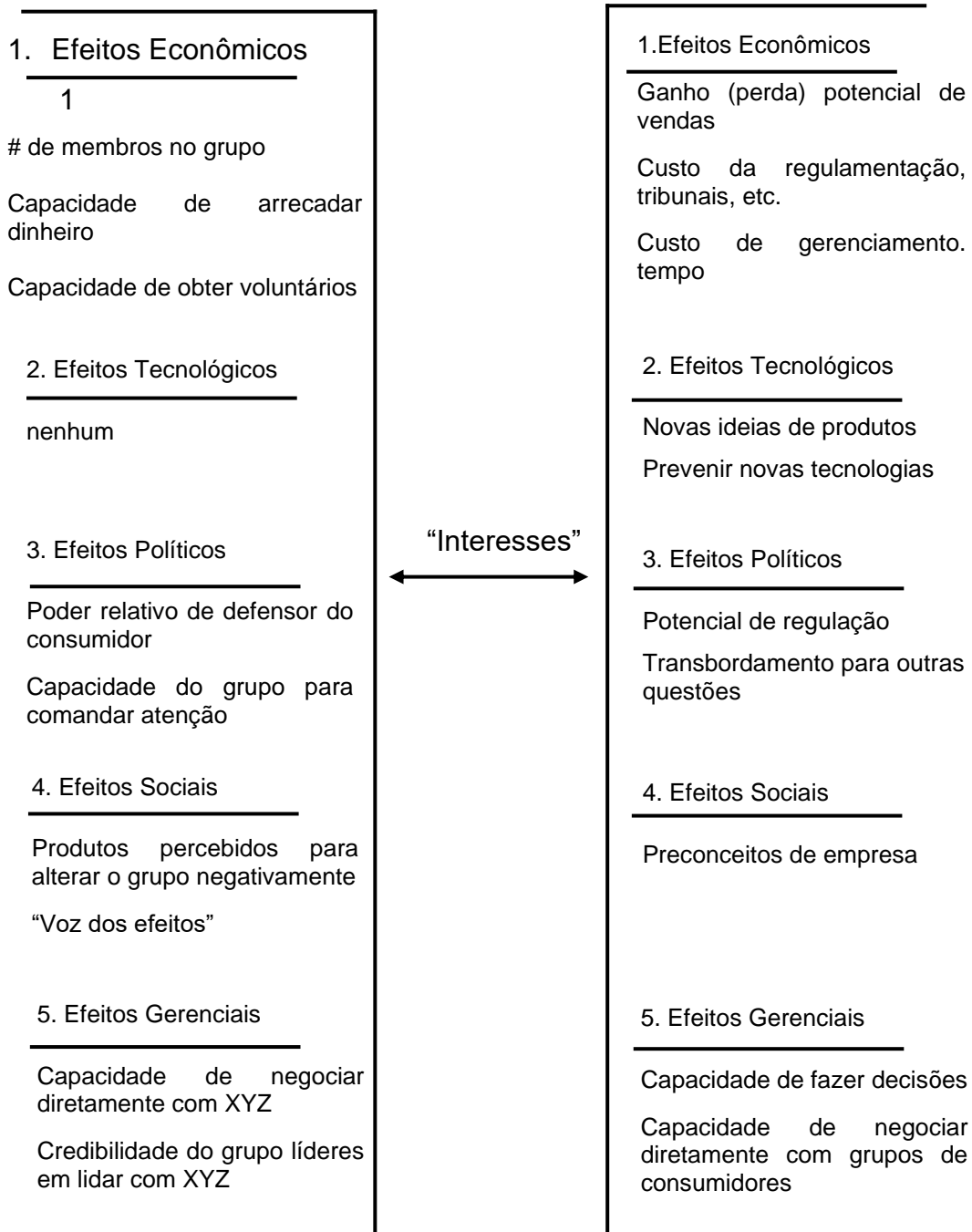
Uma técnica conhecida como análise de *stakeholders* foi utilizada para identificar os pressupostos de cada grupo. Em contraste com a análise dos *shareholders*, a análise de *stakeholders* pede que um gerente considere todos os *stakeholders* que serão afetados ou que afetam uma importante decisão. Ele pede ao gestor para listar quantos *stakeholders* que puder, que tenham uma participação na política em consideração. Essa lista de partidos é normalmente muito mais ampla do que uma única categoria de *shareholders*. Embora importante, os *shareholders* são apenas um dos muitos grupos concorrentes que têm impacto e participação em uma corporação. Na maior parte, as categorias são genéricas e, com poucas modificações, aplicam-se à maioria das situações dos negócios. No presente caso, são farmacêuticos, embora tenha sido importante para diferenciar entre cadeias varejistas de grande escala e produtos farmacêuticos de pequena escala e pontos de venda de propriedade individual. Pode-se observar na figura apresentada anteriormente que a política de preços é muito afetada pelo que é assumido sobre cada uma das categorias de partes interessadas. Por exemplo, é difícil apoiar uma política de aumento do preço do medicamento, se for assumido que o médico é sensível ao preço e às necessidades dos pacientes. Na verdade, o motivo principal de fazer com que os gerentes identifiquem *stakeholders* importantes é ajudá-los a enfrentar a importante questão: o que você tem assumido sobre os *stakeholders*, ou o que você teve que assumir sobre eles, para que, a partir dessas suposições, você seja capaz de derivar sua política? A análise de *stakeholders* pede que um gestor olhe para trás. Em vez de considerar o problema no nível da política resultante, ele pede para o gestor se concentrar nos pressupostos subjacentes e considerar o verdadeiro problema que está neste nível. Quais suposições que ele tem feito e por quê? Qual é o efeito de fazer outras suposições? Pode a política dele enfrentar outras questões, ou seja, pode tolerá-las? É compatível com elas? O atual conjunto de suposições é internamente consistente com outras premissas? A técnica de análise de *stakeholders* é uma forma viável de descobrir premissas (Mitroff; Emshoff, 1979).

4.1.1.2 *Stakeholders* internos e externos

Freeman (1984) classificou os *stakeholders* em internos e externos. Os internos são os responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização, como, por exemplo, os colaboradores da empresa. Os externos são aqueles afetados pela atuação da

organização, mas que não participam do projeto organizacional, como é o caso dos consumidores.

Figura 14 – “Interesses” dos *stakeholders* importantes: defensor do consumidor



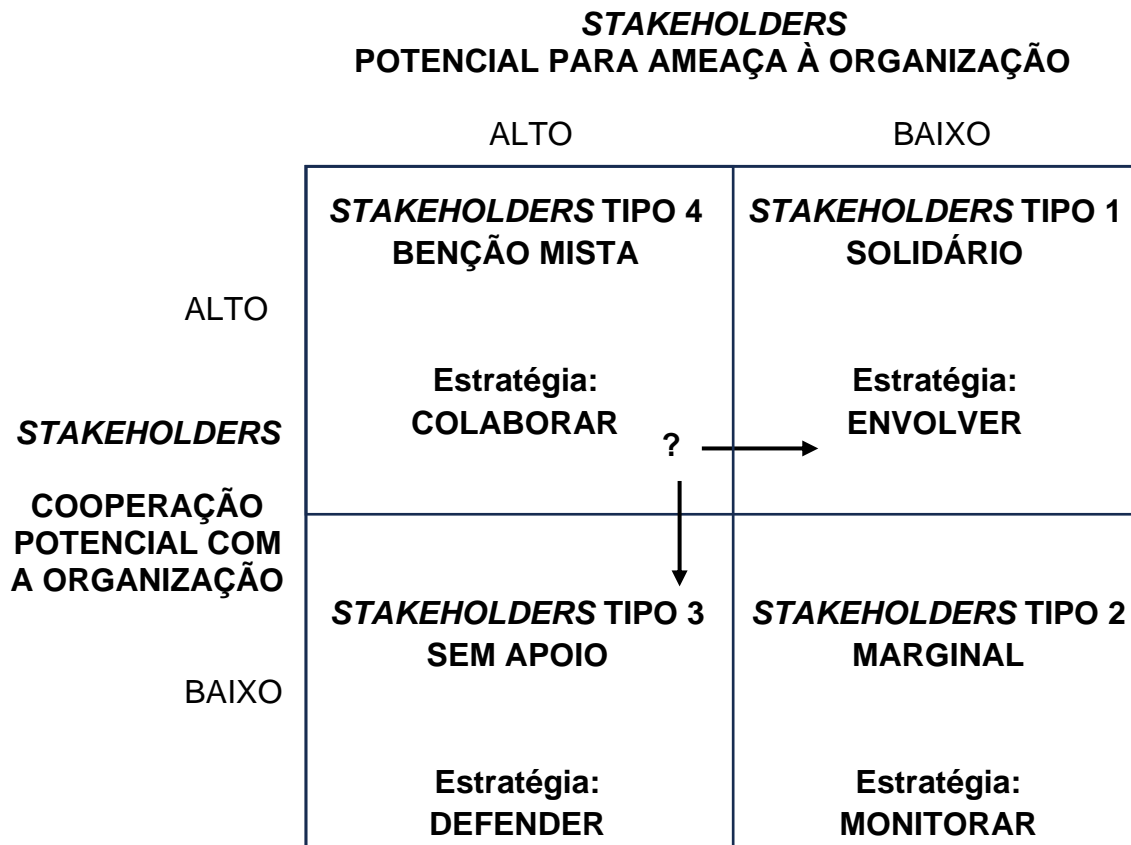
Fonte: Freeman (1984, p. 95).

Ao analisar os interesses dos grupos em aspectos econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e gerenciais, entende-se melhor a dinâmica entre uma organização e suas partes interessadas. Por exemplo, uma ação de uma parte pode influenciar a

lucratividade de uma empresa, enquanto a empresa pode impactar o bem-estar econômico dessa parte. No âmbito tecnológico, grupos podem afetar a capacidade da empresa em adotar ou desenvolver tecnologias. Um avanço tecnológico de uma grande empresa como a IBM pode tornar tecnologias concorrentes obsoletas em pouco tempo. No contexto social, partes interessadas podem moldar a imagem da empresa na sociedade. Por outro lado, a empresa pode influenciar atividades sociais de grupos. Produtos como carros e telefones, por exemplo, modificaram nossas interações e perspectivas de vida. Esses efeitos sociais muitas vezes se transformam em influências políticas. Grupos de interesse podem se envolver politicamente para atingir objetivos sociais, enquanto empresas podem impactar a trajetória política de grupos. Notavelmente, lobbies empresariais já se posicionaram contra a criação de agências de defesa do consumidor. Por fim, em termos gerenciais, partes interessadas podem impulsionar empresas a renovar seus sistemas e valores. Essa interação é bidirecional, com empresas também influenciando práticas de grupos. Com o tempo, a percepção das empresas sobre os consumidores evoluiu, vendo-os menos como obstáculos e mais como colaboradores valiosos (Freeman, 1984).

4.1.1.3 *Stakeholders* podem cooperar ou ameaçar a organização

Savage *et al.* (1991) apresentam um modelo que leva em consideração a capacidade de cooperação e o potencial que o *stakeholder* possui para ameaçar a organização. De acordo com esse modelo, os atores são classificados como: a) apoiadores (baixa ameaça potencial à organização e alto potencial cooperativo); b) marginais (não são nem altamente ameaçadores nem especialmente cooperativos); c) não apoiadores (grande ameaça potencial e um baixo potencial de cooperação); e d) *mixed blessing* (alto potencial para ameaçar, bem como para cooperar).

Figura 15 – Tipologia dos *Stakeholders* Organizacionais

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

1. *Stakeholders* do tipo Solidário – apresentam pequena tendência à oposição e grande inclinação à colaboração.
2. *Stakeholders* do tipo Marginal – não são fortemente opositores, tampouco primordialmente colaborativos.
3. *Stakeholders* do tipo sem apoio – têm forte tendência a se oporem, mas escassa inclinação à colaboração.
4. *Stakeholders* do tipo benção mista – possuem significativa capacidade de oposição e de colaboração.

Muitas vezes, a propensão do *stakeholder* para colaborar é negligenciada, uma vez que as análises geralmente destacam categorias e intensidades das oposições por parte dos *stakeholders*. A inclinação à colaboração de um *stakeholder* é extremamente pertinente, visto que pode encorajar empresas a se aliarem a outros *stakeholders*, levando a uma gestão de negócios mais eficaz. Habitualmente, quanto maior a dependência do *stakeholder*, maior a predisposição para colaborar (Savage *et al.*, 1991).

Focando na capacidade dos *stakeholders* centrais de se oporem e colaborarem, as empresas podem prevenir a execução de estratégias contrárias aos interesses dos *stakeholders*, identificar suas demandas emergentes, adaptar estratégias para engajá-los e contornar desafios ligados à organização (Savage *et al.*, 1991).

4.1.1.4 *Stakeholders* primários ou secundários

Clarkson (1995) classificou os *stakeholders* em primários e secundários. Os primários estão associados diretamente à sobrevivência da organização (ex.: empregados). Por outro lado, os secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados pela empresa, porém não são essenciais para sua sobrevivência, pois eles não estão envolvidos nas transações da organização, sendo, por isso, considerados menos essenciais (Ribeiro; Costa, 2016). Vale salientar que essa forma de diferenciar os *stakeholders* também foi usada por Freeman (2010), que sustenta que os *stakeholders* primários são aqueles que se relacionam diretamente com a organização (empregados, fornecedores, financiadores, comunidade local e clientes), enquanto os *stakeholders* secundários são aqueles que afetam os atores primários e incluem os grupos de interesse, os meios de comunicação e os grupos de defesa do consumidor.

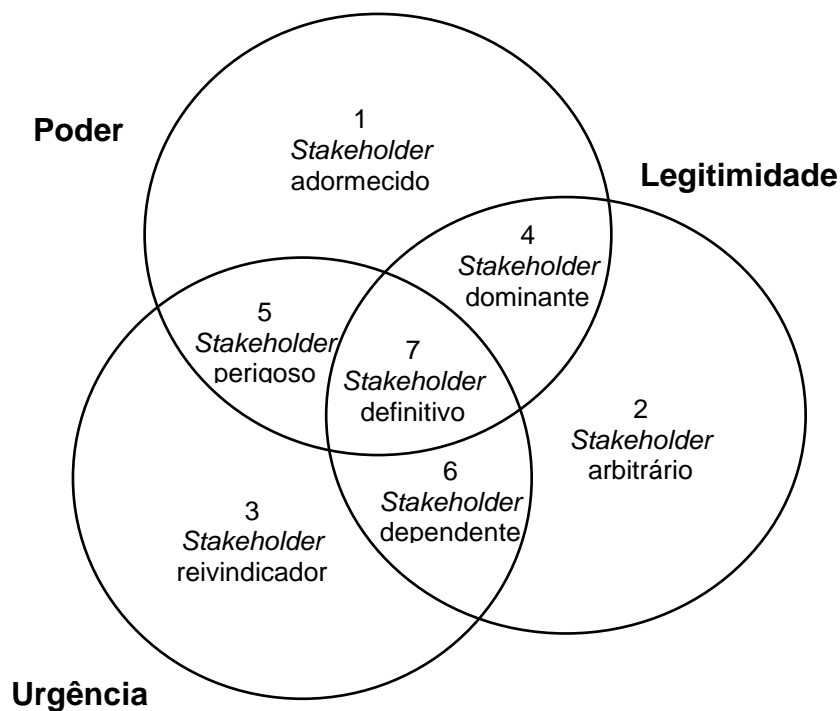
4.1.1.5 Descritivo, normativo e instrumental

Donaldson e Preston (1995) propõem que, na classificação de tais atores, sejam considerados três aspectos: descritivo, normativo e instrumental. O aspecto descritivo se refere ao uso da teoria para explicar características e comportamentos da organização. O aspecto normativo é usado para interpretar as funções da organização, incluindo a identificação de diretrizes para sua operação. Assim, tal aspecto enfatiza que a teoria busca analisar as relações entre a organização e os *stakeholders*, com o intuito de prescrever diretrizes sobre como a organização deve tratar os seus *stakeholders*.

4.1.1.6 Saliência

Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram uma tipologia para classificar *stakeholders* com base em três atributos: a) capacidade de influenciar a organização; b) legitimidade da relação com a organização; e c) urgência na atenção às suas demandas. Essa classificação tem o objetivo de ajudar gestores a determinar a prioridade das solicitações dos *stakeholders* (Ribeiro; Costa, 2016).

Figura 16 – Tipologia dos *stakeholders*: um, dois ou três atributos



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).

Mitchell, Agle e Wood (1997) classificam os *stakeholders* em três categorias: latentes, moderadamente salientes e expectantes. Os latentes possuem apenas um dos atributos: adormecido (poder), arbitrário/discricionário (legitimidade) ou reivindicador (urgência). Os moderadamente salientes têm dois atributos: dominante (poder e legitimidade), dependente (urgência e legitimidade) ou perigoso (poder e urgência). A categoria expectante, ou definitiva, engloba *stakeholders* com todos os três atributos, poder, legitimidade e urgência. Esses são de atenção prioritária e são vistos como essenciais para a organização (Ribeiro; Costa, 2016). Se não possuírem nenhum desses atributos, não são considerados *stakeholders*. É importante ressaltar que Mitchell, Agle e Wood, juntamente com Bryan, reavaliaram o impacto de seu

modelo originalmente proposto em 1997. Concluíram que a identificação de *stakeholders* se baseia fortemente nas percepções dos gestores. Estes, por sua vez, podem não reconhecer ou interpretar incorretamente determinadas demandas, impactando a forma como percebem e interagem com seus *stakeholders* (Wood *et al.*, 2021).

1. *Stakeholder* adormecido: Detém poder para influenciar a organização, mas carece de legitimidade ou urgência, portanto, sua influência não é frequentemente exercida, tendo escassa interação com a empresa. É fundamental para a empresa estar ciente deste *stakeholder* para observar sua capacidade de adquirir um novo atributo.
2. *Stakeholder* arbitrário: É reconhecido por sua legitimidade, mas não exerce poder sobre a empresa e não manifesta urgência. O foco, ao lidar com esse grupo, está na responsabilidade social, pois tendem a ser mais receptivos.
3. *Stakeholder* reivindicador: Destaca-se pela urgência como sua principal característica. Carece de poder e legitimidade, não representa grande ameaça à empresa, mas deve ser observado para identificar a possibilidade de adquirir uma nova característica.
4. *Stakeholder* dominante: Sua presença é marcada e reconhecida na empresa, devido ao poder e legitimidade que possui. Naturalmente, espera e é alvo de grande *atenção* por parte da empresa.
5. *Stakeholder* perigoso: Combina poder e urgência, mas não é legitimado. Tem uma natureza coerciva e pode representar um risco real para a organização.
6. *Stakeholder* dependente: Apresenta urgência e legitimidade em suas reivindicações, mas necessita do apoio de outro *stakeholder* para que suas demandas sejam ouvidas.
7. *Stakeholder* definitivo: Caracteriza-se pelo poder e legitimidade. Quando também expressa urgência, a empresa deve voltar sua atenção total e prioritária para ele.

4.1.1.7 Classificação em grupos de *stakeholders*

Andriof e Waddock (2002), por sua vez, classificam os *stakeholders* em quatro grupos: regulatórios, organizacionais, comunitários e meios de comunicação. O primeiro inclui o governo e as agências reguladoras, associações e outras entidades

que podem influenciar as normas, interferindo na atividade da organização. O segundo corresponde aos atores diretamente envolvidos com a organização, como é o caso dos clientes. O terceiro grupo se refere às organizações ambientais e sociais. Por fim, o último grupo diz respeito aos meios de comunicação e outras tecnologias usadas para informar a sociedade sobre as ações da organização (Neutzling *et al.*, 2015).

4.1.1.8 Poder, envolvimento e influência

Deve-se ressaltar que essa nomenclatura (primário e secundário) foi retomada por Curzon (2009), que, entretanto, acrescentou uma nova categoria, o ator terciário. Assim, para Curzon (2009), os primários são atores com alto nível de poder, envolvimento e influência em todas as etapas do processo. Os secundários possuem menor capacidade de influenciar o processo de tomada de decisão, pois atuam em um nível inferior, que está voltado para o gerenciamento local do projeto. Os terciários não estão diretamente envolvidos no processo de tomada de decisões, nem podem influenciá-lo diretamente. Assim, tais atores recorrem aos atores primários ou secundários, para que as suas reivindicações sejam atendidas (Silva *et al.*, 2019). Durante o estudo de caso de Curzon, foram verificados os seguintes *stakeholders*.

Tabela 2 – *Stakeholders* identificados e analisados por Curzon

Stakeholders		
Primário	Secundário	Terciário
Proprietários de Terras	Empresas privadas, investidores, comércio	Grupos de conservação/vida selvagem (local)
Autoridades Locais	Agência Rodoviária, Vias navegáveis britânicas, Severn Trent (Empresa de Água)	Associação de Caminhantes
—	Grupos de conservação/vida selvagem (nacional)	Usuários do site – recreação e lazer
—	Serviços de emergência	Residentes
—	Confiança nacional/Herança Inglesa/Sociedade vitoriana	Escola local
—	Agência Ambiental	Arqueólogos
—	Vereadores/Deputados	—
—	Mídia	—
—	Monumentos antigos/ambiente	—

Fonte: Adaptado de Curzon (2009, p. 278).

A imagem mostra uma tabela dividida em três colunas, representando diferentes categorias de *stakeholders* ou partes interessadas em um projeto ou

empresa. As colunas estão intituladas Primário, Secundário e Terciário. Cada coluna contém uma lista de entidades ou grupos que têm interesse no projeto ou na empresa. Na coluna Primário, temos Proprietários de Terras e Autoridades Locais. A coluna Secundário lista uma série de entidades, incluindo Empresas privadas, investidores, comércio, Agência Rodoviária, Vias navegáveis britânicas, Severn Trent (Empresa de Água), Grupos de conservação/vida selvagem (nacional), Serviços de emergência, Confiança nacional/Herança Inglesa/Sociedade vitoriana, Agência Ambiental, e Vereadores/Deputados. Esta coluna também inclui Mídia e Monumentos antigos/ambiente. A coluna Terciário inclui Grupos de conservação/vida selvagem (local), Associação de Caminhantes, Usuários do site – recreação e lazer, Residentes, Escola local e Arqueólogos. A tabela está organizada para mostrar a hierarquia e a importância dos diferentes *stakeholders*, com o entendimento implícito de que os primários têm um interesse mais direto ou importante, seguidos pelos secundários e terciários.

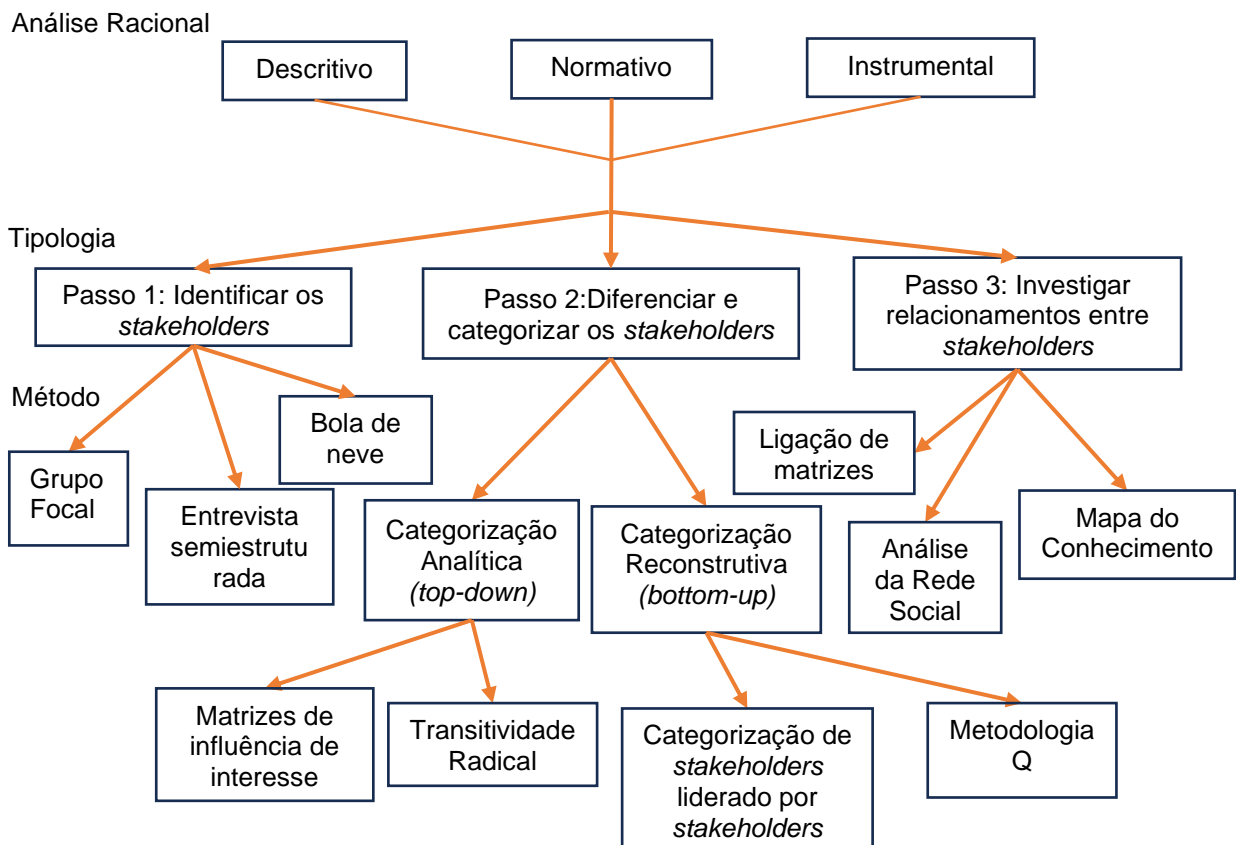
4.1.1.9 Relevância nas relações da organização

A classificação proposta por Clarkson (1995) parece ter influenciado também a tipologia proposta por Reed *et al.* (2009), os quais também se utilizam da lógica da segmentação de Freeman (1984), ou seja, a de diferenciar os atores internos e externos. Assim, segundo Reed *et al.* (2009), os atores podem ser primários, secundários e externos. Os primários são definidos como os que possuem maior relevância na rede de relações entre atores. Os atores secundários possuem média importância e os atores externos são os que possuem menor importância na rede de relações ou menor influência na dinâmica cotidiana da organização (Cardoso; Sobrinho; Vasconcellos, 2015).

Cada um dos métodos de pesquisa dessa tipologia pode ser usado com ou sem a participação ativa dos *stakeholders*. Quando houver provas documentais consideráveis ou quando analistas têm um conhecimento íntimo dos indivíduos e grupos com uma participação no fenômeno sob investigação (por exemplo, uma organização, intervenção ou questão), a análise dos *stakeholders* pode ser conduzida por eles mesmos sem a participação ativa das partes interessadas. No entanto, a participação ativa pode ser necessária se não for claro quais questões são mais pertinentes para a investigação, ou se há conhecimento incompleto sobre a população

da qual os *stakeholders* podem ser definidas. O nível de participação na análise dos *stakeholders* também pode variar consideravelmente da consulta passiva, em que os *stakeholders* simplesmente fornecem informações para a análise, para um engajamento ativo em que há uma troca de mão dupla de informações entre as partes interessadas e analistas como iguais (Reed *et al.*, 2009).

Figura 17 – Fundamentação, tipologia e método de análise de *stakeholders*



Fonte: Reed *et al.* (2009, p. 1936).

A imagem apresenta um fluxograma ou mapa mental que detalha uma estrutura de análise racional para o estudo e avaliação de *stakeholders*. A estrutura é dividida em três abordagens principais:

1. Análise Racional:

- Descritivo: Possivelmente se relaciona à descrição dos *stakeholders*, seus interesses e comportamentos;
- Normativo: Pode se referir à análise baseada em normas, valores e deveres dos *stakeholders*;
- Instrumental: Este tipo de análise pode focar na influência dos *stakeholders* e nas estratégias para engajá-los.

2. Etapas da Análise:

- Passo 1: Identificar os *stakeholders*;
- Passo 2: Diferenciar e categorizar os *stakeholders*.
- Passo 3: Investigar relacionamentos entre *stakeholders*.

3. Métodos:

- Grupo Focal: Técnica qualitativa para obter informações através de discussões em grupo;
- Entrevista semiestruturada: Método de entrevista que permite flexibilidade nas perguntas, mas segue um roteiro básico;
- Bola de Neve: Técnica para identificar novos *stakeholders* a partir da indicação dos já identificados;
- Categorização Analítica (*top-down*): Abordagem hierárquica para categorizar *stakeholders*;
- Categorização Reconstitutiva (*bottom-up*): Processo que parte dos *stakeholders* para construir categorias;
- Ligação de matrizes: Método que provavelmente liga diferentes tipos de informações dos *stakeholders* através de matrizes;
- Análise da Rede Social: Técnica para mapear e analisar as relações entre indivíduos ou grupos;
- Mapa do Conhecimento: Pode ser um método para visualizar as áreas de conhecimento e a expertise dos *stakeholders*;
- Matrizes de influência e interesse: Ferramentas para avaliar o nível de influência e interesse dos *stakeholders* em relação ao projeto ou decisão;
- Transitividade Radical: Não é um termo comum em análises de *stakeholder*, podendo se referir à ideia de mudança rápida ou fundamental dentro das redes ou categorias de *stakeholders*;
- Categorização de *stakeholders*/índice por *stakeholders*: Método de classificar os *stakeholders*, possivelmente em um índice para fácil referência;
- Metodologia Q: Tipo de análise subjetiva usada para entender as perspectivas de indivíduos sobre determinados tópicos.

Cada um dos passos e métodos indicados no diagrama provavelmente se

refere a diferentes fases e técnicas dentro de um processo de avaliação de *stakeholders*, que podem ser usadas para entender melhor suas posições, influências e como melhor envolvê-los em projetos ou políticas.

4.1.1.10 *Stakeholders* sociais

Carroll e Buchholtz (2011) fazem uma adaptação da classificação de Clarkson (1995), de modo a classificar os *stakeholders* em primários e secundários e em sociais e não sociais. Os *stakeholders* primários sociais são aqueles que se relacionam e afetam diretamente a organização. Os secundários sociais se relacionam com o negócio de forma indireta, mas detêm influência e poder para afetar os negócios da organização. Os *stakeholders* não sociais são o meio ambiente, as gerações futuras e grupos ambientalistas, o enquadramento como primários ou secundários dependerá das circunstâncias do caso concreto, ou seja, se o relacionamento com a organização ocorre de forma direta ou indireta (Nóbrega; Cândido, 2015).

4.1.1.11 Níveis de prioridade da saliência

Deve-se ressaltar que um desdobramento do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) foi proposto por Friedman e Miles (2006), que sustentaram que a identificação dos atributos permite estabelecer o nível de prioridade (irrelevante, baixa, moderada e alta) no atendimento aos *stakeholders*. Assim, o ator que possui apenas um atributo é considerado de baixa prioridade, o ator que possui dois atributos é considerado de prioridade moderada e o ator que possui três atributos é considerado de alta prioridade. Por fim, o ator que não possui nenhum atributo deve ser considerado irrelevante.

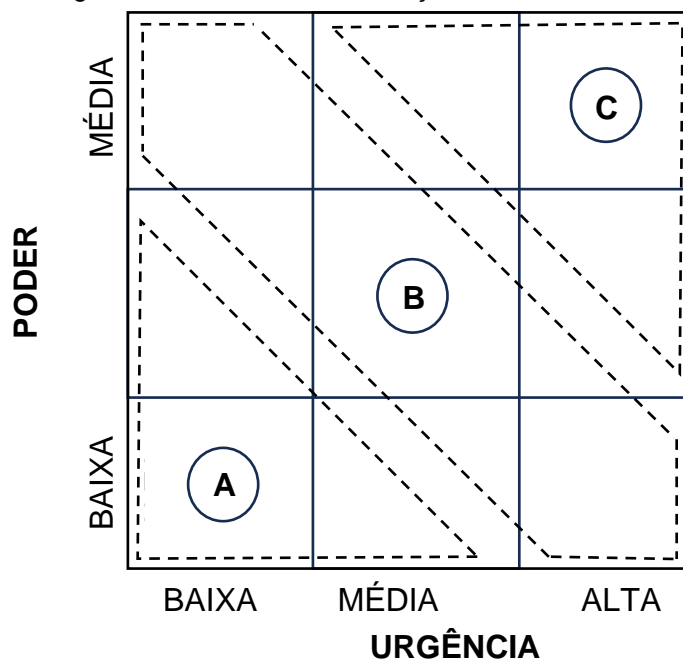
4.1.1.12 Graus de intensidade da saliência

Outro modelo derivado da tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) é o proposto por Schepper, Dooms e Haezendonck (2014), que atribuem graus de intensidade (baixa, média, alta) aos atributos poder e urgência, a fim de gerar uma matriz por meio da qual são classificados os *stakeholders*.

Para combinar o nível de influência com o nível de inclusão, foram utilizadas as informações encontradas em Mitchell, Agle e Wood (1997) e Morsing e Schultz (2006),

que argumentam que a forma de abordar uma reivindicação de *stakeholders* depende da posição de influência dessa parte interessada. Como foram identificados três tipos de *stakeholders*, foram desenvolvidas três formas diferentes de se relacionar com elas: (1) informar, (2) envolver e (3) colaborar. Informar os *stakeholders* corresponde à abordagem de relações públicas identificada por Freeman (1984). É sugerido com base em Mitchell, Agle e Wood (1997), que as organizações focais devem informar os *stakeholders* posicionados no quadrante inferior da matriz de identificação de influência (marcado como seção A na Figura 17). El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006) mostram que casas abertas, quiosques de informação, *newsletters* e *websites* estão entre as possibilidades de informar os *stakeholders*. Os *stakeholders* (na seção B da Figura 17) têm de demonstrar como as preocupações devem ser integradas ao projeto, envolvendo-as no processo de decisão. Para envolver os *stakeholders*, El-Gohary, Osman e El-Diraby (2006) e Morsing e Schultz (2006) sugerem que as organizações focais podem organizar, por exemplo, pesquisas, enquetes, reuniões com líderes comunitários e proprietários de terras ou incluí-los em grupos de trabalho. É sugerido que as organizações focais devem colaborar com os *stakeholders* definitivos. A diferença em relação ao envolvimento dos *stakeholders* é que a colaboração requer que os *stakeholders* definitivos possam direcionar o processo de decisão diretamente (Schepper, Dooms e Haezendonck, 2014).

Figura 18 – Matriz de identificação de influências dos *stakeholders*



Fonte: Schepper, Dooms e Haezendonck (2014, p. 5).

A imagem apresentada é uma matriz bidimensional que representa a relação entre dois atributos: PODER, no eixo vertical, e URGÊNCIA, no eixo horizontal. Essa matriz é derivada da tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) e foi proposta por Schepper, Dooms e Haezendonck (2014) para classificar *stakeholders* com base nos graus de intensidade desses dois atributos. A matriz é dividida em três níveis de intensidade para cada atributo, BAIXA, MÉDIA e ALTA. Dentro dessa matriz, existem três pontos marcados como A, B e C: A está na intersecção de “BAIXA” urgência e “BAIXA” poder. Isso sugere que os *stakeholders* classificados neste ponto têm baixo poder e baixa urgência em relação à questão ou ao projeto em discussão. Eles podem não ter muita influência ou interesse imediato. B está na intersecção de “MÉDIA” urgência e “MÉDIA” poder. Isso indica que os *stakeholders*, nesse ponto, têm um poder moderado e uma urgência moderada. Eles podem ter alguma influência e podem ter um interesse médio no resultado. C está na intersecção de “ALTA” urgência e “ALTA” poder. Isso sugere que os *stakeholders*, nesse ponto, têm um alto grau de influência e um interesse muito urgente no projeto ou questão. Eles são provavelmente os mais críticos e influentes, e suas necessidades e preocupações devem ser priorizadas. Em resumo, essa matriz é uma ferramenta visual útil para organizações e projetos classificarem e priorizarem seus *stakeholders* com base em quão influentes eles são (poder) e quão urgentemente eles precisam ser atendidos ou considerados (urgência).

4.1.1.13 Influência dos *stakeholders*

Outro modelo de análise é o de Frooman (1999), que descreve as estratégias de influência dos *stakeholders*. O autor usou a Teoria da Dependência de Recursos para criar quatro tipos de estratégia. São elas: a) retenção direta; b) uso direto; c) retenção indireta; e d) uso indireto.

As estratégias de retenção de recursos são aquelas em que há uma descontinuidade no repasse de recurso por parte do *stakeholders* à firma, com a intenção de promover uma mudança no comportamento desta última. Um exemplo disso é a greve de funcionários. Nas estratégias de uso, seja ele direto ou indireto, o *stakeholder* continua a fornecer o recurso, porém com algumas condições. O uso direto ocorre quando o *stakeholder* manipula o fluxo de recursos para a firma. Já o uso indireto ocorre quando o *stakeholder*, por não controlar o recurso, exerce

influência por meio de um aliado que detenha a manipulação do fluxo de recursos. A partir dessas estratégias, Frooman (1999) estabelece quatro tipos de relacionamento entre a organização e o *stakeholders*: poder da firma, alta interdependência, baixa interdependência e poder do *stakeholder*.

4.1.1.14 *Stakeholders* na implementação de políticas públicas

Deve-se ressaltar que os aspectos abordados na classificação de Andriof e Waddock (2002) parecem dialogar com a classificação proposta por Gomes, R., Liddle e Gomes, L. (2010), que sustentam que os *stakeholders* podem ser classificados em cinco categorias: regulador, colaborador, legitimador, controlador e formador de agenda. A categoria “regulador” contém os atores que possuem capacidade de incluir requerimentos institucionais e técnicos no processo de tomada de decisões. Essa categoria parece ser convergente com o grupo regulatório citado por Andriof e Waddock (2002). A categoria “colaborador” é composta por atores que auxiliam o governo local a prestar serviços públicos. A categoria “legitimador” contém os cidadãos e a comunidade local que são os usuários dos serviços públicos. Tendo em vista que os usuários são os clientes da política pública, essa categoria parece ser compatível com o grupo organizacional citado por Andriof e Waddock (2002). Além disso, essa categoria contém a comunidade local, que é um exemplo do grupo comunitário descrito por Andriof e Waddock (2002). A categoria “controlador” é composta pelos órgãos de controle e demais atores que têm o poder de exigir que o gestor público preste contas e de obrigá-lo a cumprir algumas regras relacionadas com o uso eficiente de recursos públicos. Essa categoria pode conter os meios de comunicação descritos por Andriof e Waddock (2002), pois a imprensa, por meio da sua atuação, contribui para o referido controle, ao demonstrar como os recursos públicos estão sendo utilizados. Por fim, Gomes, R., Liddle e Gomes, L. (2010) mencionam, ainda, a categoria “formador de agenda”, que recebe essa denominação por se referir aos atores cuja influência decorre do poder de definir a agenda que o governo deve cumprir. Deve-se salientar que o trabalho de Gomes, R., Liddle e Gomes, L. (2010) ressalta o papel dos atores na formulação e na implementação de políticas públicas, o que constitui tema que continua a integrar a agenda de pesquisa, tendo em vista que uma das questões emergentes é a análise da influência que os atores podem exercer na tomada de decisões do governo. Isso porque “muito pouco

se sabe sobre a importância das influências dos *stakeholders* no desempenho do governo local” (Gomes; Osborne; Guarnieri, 2020, p. 464).

4.1.1.15 Nível de interesse dos *stakeholders*

Olander (2007) propôs um modelo que parece ser uma síntese parcial, compartilhando algumas premissas de Mitchell, Agle e Wood (1997) e de Savage *et al.* (1991), pois utiliza o aspecto poder de influenciar a organização, atribuindo graus de intensidade (baixa, média e alta), porém também leva em consideração o nível de interesse do ator nas atividades da organização. Assim como o modelo de Savage *et al.* (1991), o referido nível pressupõe que o *stakeholder* pode cooperar ou ameaçar a organização, por isso, de acordo com o nível de interesse, o ator pode ser considerado como opositor, neutro ou apoiador. A classificação final do ator decorre do seu enquadramento em uma matriz, na qual, no eixo vertical, estão os graus de intensidade de poder e, no eixo horizontal, os níveis de interesse.

4.1.1.16 Análise de valor

Harrison e Bosse (2013) propõem um modelo de análise que considera o montante sobre a análise de valor para os *stakeholders* em função de seu poder e da sua importância estratégica. Assim, o *stakeholder* terá prioridade máxima, caso possua alto poder e alta importância estratégica. O ator terá prioridade alta, se possuir baixo poder e alta importância estratégica, e prioridade moderada, caso detenha alto poder e baixa importância estratégica. O *stakeholder* terá prioridade baixa, caso possua baixo poder e baixa importância estratégica (Rudzevicius *et al.*, 2018).

Deve-se salientar que Harrison e Bosse (2013) abordam a questão da criação e alocação de valor para *stakeholders*, que continua a integrar a agenda de pesquisa. Isso porque um dos desafios postos à Teoria de *Stakeholders* é o de contabilizar a geração de valor, não apenas para os acionistas, mas também para os outros *stakeholders*, pois é necessário compreender o que conta para o bom desempenho de um negócio, de modo a contabilizar não apenas a geração de valor para os investidores (Freeman, 2017).

Figura 19 – Análise de valor aos *stakeholders*

Importância do *stakeholder* para Competitividade da Empresa (Importância Estratégica)

		ALTO	BAIXO
Capacidade/Propensão do <i>Stakeholder</i> de Prejudicar a Empresa (PODER)	ALTO	<u>Maior Prioridade dos <i>Stakeholders</i></u> Provavelmente alocará muito pouco? Não. Esses <i>stakeholders</i> estão bem-posicionados para extrair valor da empresa, de modo que os gerentes provavelmente não sublocarão recursos para eles.	<u>Prioridade Moderada dos <i>Stakeholders</i></u> Provavelmente alocará muito pouco? Possivelmente. É necessário um ato de equilíbrio cuidadoso. Alocar recursos com base no que é necessário para limitar os danos à empresa.
	BAIXO	<u>Alta Prioridade dos <i>Stakeholders</i></u> Provavelmente alocará muito pouco? Sim. Gerentes podem sublocar recursos de uma perspectiva de otimização de valor, a menos que essas partes interessadas recebam deliberadamente prioridade.	<u>Baixa Prioridade dos <i>Stakeholders</i></u> Provavelmente alocará muito pouco? Não. Não de uma perspectiva de otimização de valor.

Fonte: Harrison e Bosse (2013, p. 319).

A imagem apresentada representa uma matriz que avalia a relação entre a importância dos *stakeholders* para a competitividade da empresa e a capacidade de propensão de empenho dos *stakeholders*. A matriz é dividida em quatro quadrantes:

1. **Maior Prioridade dos *Stakeholders* (ALTO/ALTO):** Aqui, os *stakeholders* têm alto poder e são estrategicamente importantes para a empresa. Isso sugere que esses *stakeholders* são cruciais para o valor da empresa e, como resultado, a empresa deve alocar recursos substanciais para eles.
2. **Alta Prioridade dos *Stakeholders* (BAIXO/ALTO):** Neste quadrante, os *stakeholders* possuem baixo poder, mas são de alta importância estratégica. Eles são importantes para a otimização de valor, mas, devido ao seu baixo poder, talvez não recebam tanta prioridade quanto aqueles no quadrante de maior prioridade.
3. **Prioridade Moderada dos *Stakeholders* (ALTO/BAIXO):** Os *stakeholders* aqui têm alto poder, mas baixa importância estratégica. Eles ainda são considerados na alocação de recursos, mas o equilíbrio é delicado. É essencial alocar recursos de forma eficiente, para garantir que a empresa não incorra em prejuízos.

4. Baixa Prioridade dos *Stakeholders* (BAIXO/BAIXO): Neste último quadrante, os *stakeholders* têm baixo poder e baixa importância estratégica. A alocação de recursos para esse grupo é mínima, pois eles não oferecem tanto valor em termos de otimização.

Harrison e Bosse (2013) desenvolveram esse modelo para considerar a análise de valor para os *stakeholders*, levando em conta tanto o poder quanto a importância estratégica que eles detêm. O desafio da Teoria dos *Stakeholders* é considerar a criação de valor não apenas para os *shareholders*, mas também para outros *stakeholders*, pois é necessário entender o que realmente importa para o sucesso de um negócio. Em resumo, a imagem fornece uma ferramenta visual para as empresas avaliarem e priorizarem seus *stakeholders* com base em seu poder e importância estratégica, ajudando-as a tomar decisões fundamentadas sobre a alocação de recursos.

4.1.1.17 Cinco grupos de influência para os *stakeholders*

Mainardes, Alves e Raposo (2011) propõem um novo modelo de classificação dos grupos de interesse organizacionais, em que *stakeholders* podem ser classificados em cinco grupos de acordo com a influência mútua que estabelecem com a organização. Pode ser: (a) regulador: são aqueles que têm grande influência na organização, levando a determinar suas ações; (b) controlador: são aqueles que influenciam e sofrem influência da organização, no entanto, o *stakeholder* é o responsável por comandar essa relação; (c) dependente: aquele que não tem praticamente nenhuma influência sobre a organização, mas sofre grande influência dela; (d) passivo: uma variação do *stakeholder* regulador, que, apesar de haver uma relação mútua entre os agentes, é a organização que comanda a relação, tendo maior influência; (e) parceiro: influencia e é influenciado da mesma forma pela organização.

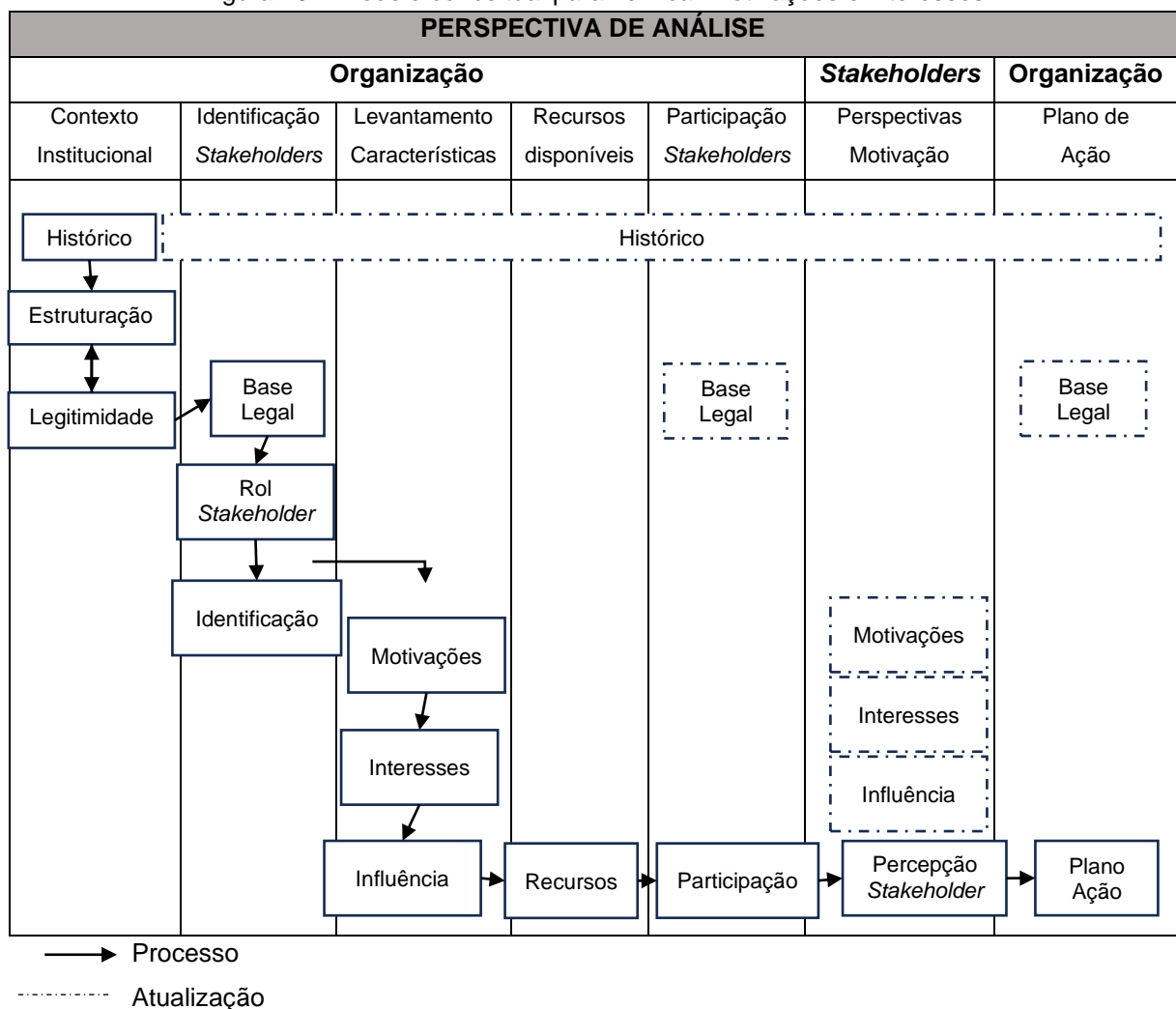
4.1.1.18 Motivação e interesses dos *stakeholders*

Foi desenvolvido por Amâncio-Vieira *et al.* (2019) um modelo para a análise de *stakeholders* que levanta as motivações e os interesses dos *stakeholders* no relacionamento com a organização, assim como os recursos de que dispõem e as influências sofridas. Procurou-se responder a questões presentes em Freeman

(1984), Bryson (1995), Joyce (1999) e Reed *et al.* (2009): quais são seus interesses? O que o motiva a participar da relação? O que o motiva a se envolver com aquele órgão? De que a organização precisa? De quem a organização precisa? Qual a importância daquilo e daqueles que a organização precisa?

Verifica-se a existência de base legal que suporte os *stakeholders*. Identifica-se e descreve-se um rol de possíveis *stakeholders*. Na sequência, identificam-se os *stakeholders* que afetam a realização dos objetivos estratégicos da organização e avalia-se sua importância (Amâncio-Vieira *et al.*, 2019).

Figura 20 – Modelo conceitual para verificar motivações e interesses



Fonte: Amâncio-Vieira *et al.* (2019, p. 8).

A figura acima mostra um diagrama estruturado que descreve uma “Perspectiva de Análise” dividida em três colunas principais, representando diferentes enfoques: Organização, Stakeholders e Organização novamente, possivelmente refletindo uma visão comparativa ou evolutiva dentro de uma mesma organização ou entre duas

entidades diferentes. A análise parece ser direcionada para entender e estruturar a relação entre uma organização e seus *stakeholders*. Cada coluna está dividida em várias seções que descrevem diferentes aspectos do processo de análise:

1. Organização (primeira coluna):

- Contexto Institucional/Histórico: Pode referir-se à compreensão do ambiente institucional e histórico no qual a organização opera;
- Identificação de *Stakeholders*/Estruturação: Envolve a identificação e a estruturação das partes interessadas relevantes para a organização;
- Levantamento de Características/Base Legal/Legitimidade/Papel do *Stakeholder*: Pode envolver a análise legal e a legitimidade dos *stakeholders*, assim como o papel que desempenham em relação à organização;
- Recursos disponíveis/Identificação/Motivações/Interesses/Influência: Aborda os recursos que a organização possui e como eles se relacionam com as motivações, os interesses e a influência dos *stakeholders*.

2. *Stakeholders* (segunda coluna):

- Participação dos *Stakeholders*/Histórico: Reflete o envolvimento histórico dos *stakeholders* com a organização;
- Perspectivas/Motivação/Interesses/Influência/Percepção do *Stakeholder*: Representa a perspectiva dos *stakeholders*, incluindo suas motivações, interesses, influência e como eles percebem a organização;
- Recursos/Participação: Os recursos que os *stakeholders* trazem para a organização e como participam.

3. Organização (segunda aparição na terceira coluna):

- Plano de Ação/Base Legal: Indica a necessidade de um plano de ação fundamentado em bases legais;
- Plano de Ação/Motivações/Interesses/Influência: Sugere que o plano de ação deve levar em conta as motivações, interesses e a influência tanto da organização quanto dos *stakeholders*;
- Plano de Ação: Resultado da análise, que é o desenvolvimento de um plano de ação para a organização.

As setas contínuas e pontilhadas que cruzam o diagrama indicam “Processo” e “Atualização”, respectivamente. Isso sugere que o processo de análise é contínuo e dinâmico, requerendo atualizações regulares à medida que novas informações são adquiridas ou situações mudam.

Em resumo, o diagrama oferece um esquema para a análise da relação entre uma organização e seus *stakeholders*, enfatizando a importância de considerar a história, o contexto legal, as motivações, os recursos e a influência na elaboração de um plano de ação.

4.2 Classificação dos modelos de análise de *stakeholders*

Os critérios para analisar e verificar os modelos de *stakeholders* como poderiam ser classificados são os seguintes:

1. **Saliência:** Refere-se à proeminência ou à importância de um assunto ou *stakeholder*. No contexto dos *stakeholders*, a saliência se refere à capacidade de um *stakeholder* em influenciar as decisões de uma organização.
2. **Graus/Níveis de intensidade:** Pode se referir a como uma característica ou um fenômeno é sentido ou percebido. Em pesquisa ou avaliação, pode indicar a força ou magnitude de um efeito.
3. **Cooperação:** Capacidade e vontade de trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum.
4. **Potencial:** Refere-se à capacidade inerente de um indivíduo, grupo ou organização para realizar ou alcançar algo no futuro.
5. **Internos e Externos:** Estes são termos relacionais. “Internos” refere-se àqueles dentro de uma organização ou sistema, enquanto “externos” refere-se àqueles fora dela.
6. **Primários e Secundários:** No contexto dos *stakeholders*, os primários são aqueles diretamente envolvidos ou afetados pelo negócio de uma organização (por exemplo, clientes e funcionários). Já os secundários são aqueles que têm um interesse indireto (por exemplo, a mídia).
7. **Influência:** Capacidade de causar efeito ou mudança em decisões, opiniões ou comportamentos.
8. **Tomada de decisão:** O processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas.

9. **Sociais e Não Sociais:** “Sociais” refere-se a fatores que envolvem relações entre pessoas ou grupos. “Não sociais” pode se referir a fatores técnicos, naturais ou outros que não envolvem interações humanas.
10. **Relações entre organização e stakeholders:** Refere-se à interação e ao relacionamento entre uma organização e seus diversos *stakeholders* (partes interessadas).
11. Aspectos Descritivo, Normativo e Instrumental:
 - a. **Descritivo:** Descreve quem são os *stakeholders* e qual é o seu interesse real ou percebido.
 - b. **Normativo:** Refere-se a como os *stakeholders* devem ser tratados, com base em considerações éticas ou morais.
 - c. **Instrumental:** Examina como as relações com *stakeholders* podem contribuir para o alcance dos objetivos da organização.
12. **Retenção de recursos:** A capacidade de uma organização de manter e gerenciar seus recursos (financeiros, humanos, materiais).
13. **Análise de valor:** Um método para avaliar e priorizar aspectos ou características de um produto, serviço ou projeto com base em sua contribuição relativa para o valor percebido ou real.
14. **Papel nas Políticas Públicas:** Em alguns contextos, especialmente em setores altamente regulamentados, os *stakeholders* desempenham um papel importante na formulação e na implementação de políticas públicas.
15. **Quatro Grupos:** Regulatórios, Organizacionais, Comunitários e Meios de Comunicação: Reflete diferentes esferas de interação e influência.
16. **Classificar em Cinco Grupos de acordo com a Influência Mútua:** Uma abordagem que considera a interdependência entre *stakeholder*.

Se chegaram aos seguintes atributos de classificação: identificação dos *stakeholders*; monitorar poder, legitimidade e urgência; estabelecer graus de intensidade para esses atributos; níveis de prioridade; *stakeholders* podem cooperar ou ameaçar a organização; em função do nível de interesses dos *stakeholders* nas atividades; internos e externos; quatro grupos: regulatórios, organizacionais, comunitários e meios de comunicação; poder, envolvimento e influência no processo decisório; classificar em cinco grupos de acordo com a influência mútua; papel que exercem na formulação e na implementação de políticas públicas; relevância nas relações da organização e classificar *stakeholders* sociais e não sociais.

Tabela 3 – Atributos da classificação dos modelos

CLASSIFICAÇÃO DOS MODELOS DE ANÁLISE DE STAKEHOLDER	
SEM CONSULTA A ESPECIALISTAS	COM CONSULTA A ESPECIALISTAS
Identificação dos <i>stakeholders</i>	Poder
Monitorar poder, legitimidade e urgência	Legitimidade
Estabelecer graus de intensidade para esses atributos	Urgência
Níveis de prioridade	Graus/Níveis
<i>Stakeholders</i> podem cooperar ou ameaçar a organização	Cooperação e potencial
Em função do nível de interesses dos <i>stakeholders</i> nas atividades	Internos e Externos
Internos e Externos	Primários ou Secundários
Primários ou Secundários	Influência
Quatro grupos: regulatórios, organizacionais, comunitários e meios de comunicação	Tomada de Decisão
Poder, envolvimento e influência no processo decisório	Sociais/Não sociais
Classificar em cinco grupos de acordo com a influência mútua	Relações entre organização e <i>stakeholders</i>
Papel que exercem na formulação e na implementação de políticas públicas	Retenção de recursos
Relevância nas relações da organização	Análise de valor
Classificar <i>stakeholders</i> sociais e não sociais	—
Aspectos descritivo, normativo e instrumental	—
Motivações e interesses dos <i>stakeholders</i>	—
Estratégia de influência dos <i>stakeholders</i>	—
Conforme o valor alocado	—

Fonte: Elaboração própria.

A tabela acima apresenta um comparativo dos atributos da classificação de modelos de análise de *stakeholders* antes e depois da consulta a especialistas. Esta tabela é dividida em duas colunas principais, sendo a primeira intitulada “SEM CONSULTA A ESPECIALISTAS” e a segunda “COM CONSULTA A ESPECIALISTAS”. Cada coluna lista aspectos da análise de *stakeholders*, como identificação, monitoramento de poder, legitimidade e urgência e níveis de prioridade, e como os *stakeholders* podem cooperar ou ameaçar a organização, entre outros. Para se chegar a esse resultado, a consulta a especialistas teve o objetivo de testar e ajustar o procedimento de seleção e a classificação dos modelos de análise de *stakeholders* que faz parte do procedimento de seleção para ser verificado, e aqui segue uma parte de uma das entrevistas, verificando qual elemento é analisado perante a análise de *stakeholders* pelos especialistas.

Um especialista aponta: “Classificados em internos e externos. Internos: gestor do projeto, membros da equipe (analistas, desenvolvedores,

arquitetos, testes etc.), gestores executivos e outras equipes multidisciplinares internas (financeiro, qualidade etc.), e outros pontos que são vistos também são o de Poder, Legitimidade e Urgência” (Entrevistado 9). Um outro especialista também aponta: “Mapeamento de *stakeholders* na cadeia produtiva. Influência, priorização, interno e externo” (Entrevistado 11). Há uma série de termos que foram alterados após a consulta com especialistas, indicando um refinamento nos critérios de análise.

Após essa consulta a especialistas, os atributos que podem ser analisados por cada modelo estão aqui mais detalhados:

1. **Poder:** Habilidade de um interessado em exercer sua autoridade em um contexto relacional, mesmo frente a oposições. Um interessado influente pode dispor de meios, habilidades persuasivas ou algum tipo de influência que lhe capacite a moldar as escolhas e procedimentos de uma entidade. Autoridade é a capacidade de guiar ou moldar as ações de outrem e o desenvolvimento de situações.
2. **Legitimidade:** Impressão de que as condutas de um interessado são adequadas, defensáveis ou atrativas em um contexto de normas, valores, crenças e definições estabelecidos socialmente. Interessados com legitimidade são aqueles cujas demandas ou interesses são considerados justos e apropriados tanto pela comunidade quanto pela entidade em foco.
3. **Urgência:** Descreve o grau de necessidade de resposta rápida às solicitações ou às demandas do interessado. Tal urgência pode ser motivada por limitações temporais, pressões externas ou pela importância da própria demanda.
4. **Graus/Níveis:** Estabelece a hierarquia de relevância ou prioridade que deve ser atribuída a cada um dos interessados.
5. **Cooperação e Potencial:** A habilidade e disposição em colaborar mutuamente para atingir uma meta compartilhada. Indica a potencialidade intrínseca de uma pessoa, grupo ou entidade para concretizar ou atingir determinados objetivos no futuro.
6. **Internos e Externos:** Estes são conceitos de relação. “Membros internos” dizem respeito àqueles que fazem parte de uma organização ou sistema, enquanto “Membros externos” se relacionam àqueles que estão localizados fora dela.

7. **Primários e Secundários:** No âmbito dos interessados, os principais são aqueles diretamente engajados ou impactados pelas atividades de uma entidade (como consumidores e colaboradores), enquanto os secundários são os que possuem um envolvimento ou interesse menos direto (como veículos de comunicação ou grupos ativistas).
8. **Influência:** Indica a habilidade de um interessado em impactar escolhas, atitudes ou rumos de uma entidade. Conforme o contexto e o ramo, os interessados podem exercer variados níveis de impacto. Uma categorização usual do impacto dos interessados considera o nível de autoridade, proximidade e necessidade imediata como mencionado previamente no contexto da notoriedade dos interessados.
9. **Tomada de Decisão:** Analisa os interessados conforme a sua habilidade de moldar decisões.
10. **Sociais e Não Sociais:** “Sociais” se relaciona a elementos que abrangem interações entre indivíduos ou coletividades. “Não sociais” pode designar aspectos técnicos, ambientais ou outros que estão fora do escopo das relações humanas.
11. **Relações entre organização e stakeholder:** Avalia a relevância dos interessados com base na sua interação e influência nas ações da entidade.
12. **Retenção de recursos:** Os interessados, tanto internos quanto externos, contribuem com ativos preciosos que podem ser concretos (tal como capital ou insumos) ou abstratos (como expertise ou prestígio). A habilidade de uma entidade em manter esses ativos pode ser decisiva para o seu êxito duradouro.
13. **Análise de valor:** Analisa a relevância dos interessados de acordo com a valia ou os ativos que eles oferecem ou demandam da entidade.

A classificação que foi desenvolvida para os modelos de análise de *stakeholders* oferece um quadro robusto para organizações e gestores de projetos avaliarem e gerenciarem seus *stakeholders* de maneira estratégica e informada. Ao considerar atributos específicos como poder, legitimidade e urgência, e ao aplicar critérios como grau de intensidade, cooperação e potencial, a análise permite uma compreensão mais profunda. Com isso, pode-se esperar decisões estratégicas mais eficazes, mitigação de riscos, alocação otimizada de recursos, melhoria na

comunicação, adaptação às mudanças, relações sustentáveis, eficiência operacional, aumento na legitimidade do projeto e suporte de *stakeholders*, resultando em uma execução mais suave.

Figura 21 – Classificação dos Modelos de Análise de *Stakeholders*

Classificação Autores dos Modelos	Poder	Legitimidade	Urgência	Graus / Níveis	Cooperação e potencial	Internos e Externos	Primários ou Secundários	Influência	Tomada de decisão	Sociais / Não sociais	Relações entre organização e stakeholders	Retenção de recursos	Análise de valor
Mitroff e Emshoff (1979)						x		x	x				
Mitchel et al. (1997)	x	x	x										
Schepper et al. (2014)	x		x	x									
Friedman e Miles (2006)	x		x	x									
Savage et al. (1991)					x								
Olander (2007)	x			x	x								
Freeman (1984)						x							
Clarkson (1995)							x	x					
Andriof e Waddock (2002)										x			
Curzon (2009)	x							x	x				
Mainardes et al. (2011)								x					
Gomes et al. (2010)								x	x				
Reed et al. (2009)											x		
Carrol e Buchholtz (2011)								x		x			
Donaldson e Preston (1995)											x		
Amâncio-Vieira et al. (2019)											x		
Frooman (1999)								x				x	
Harrison e Bosse (2013)	x							x					x

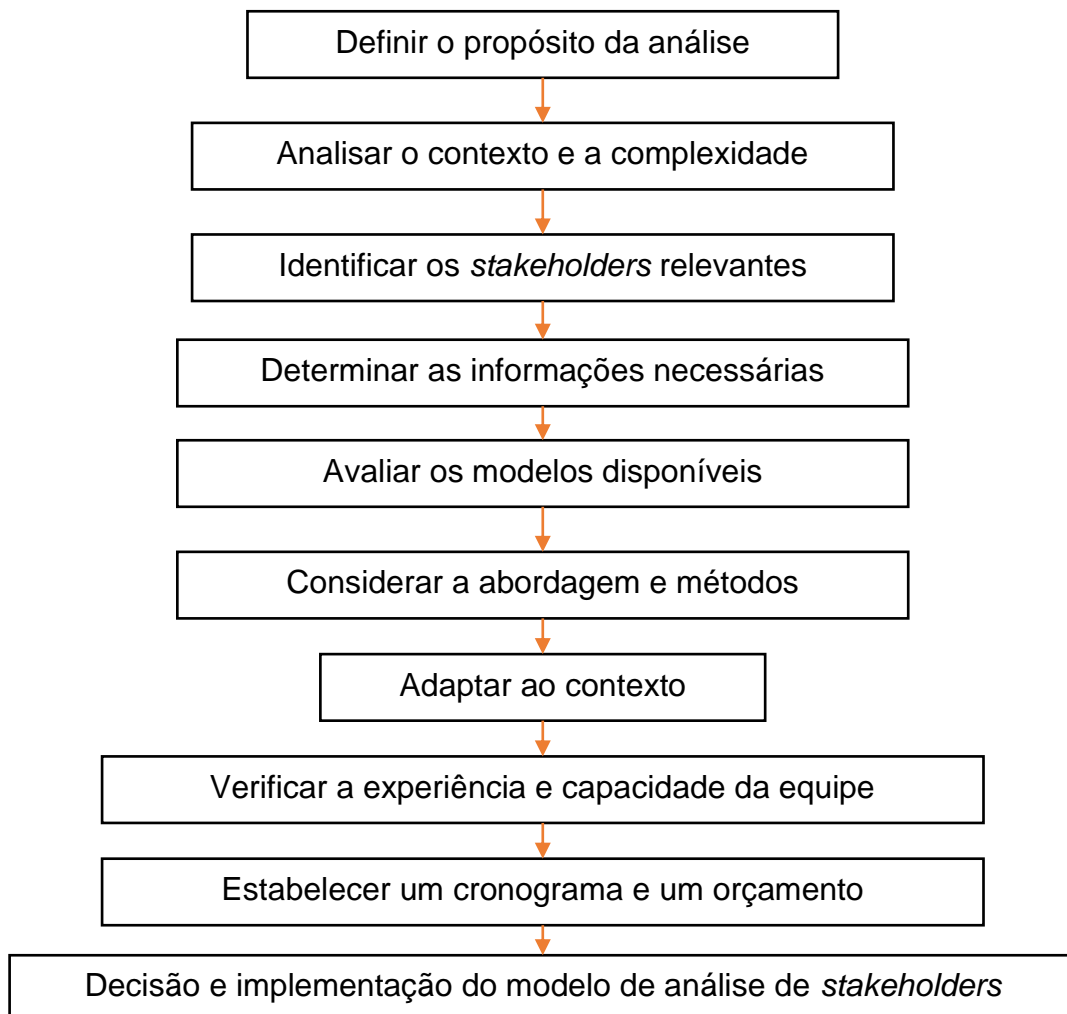
Fonte: Elaboração própria.

Com a Figura 21, pode-se verificar qual atributo é possível analisar pelo modelo de análise de *stakeholders* e, assim, fica mais fácil para o gestor escolher o modelo a partir de seu propósito. Em resumo, ao utilizar essa classificação de modelos de análise de *stakeholders*, as organizações podem se tornar mais proativas, estratégicas e adaptáveis na gestão de seus *stakeholders*.

4.3 Procedimento de seleção - Etapa I (antes da consulta)

Com base nos modelos teóricos pesquisados e compreendidos, foi elaborado um procedimento cuja construção levava ao esclarecimento das realidades apresentadas. A seguir, é demonstrado o processo de desenvolvimento do procedimento de seleção para análise de *stakeholders*.

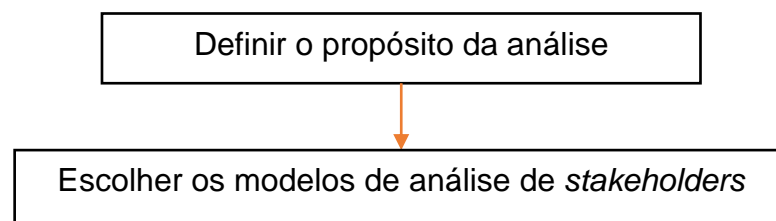
Figura 22 – Procedimento de seleção primeiro protótipo



Fonte: Elaboração Própria.

As etapas do protótipo foram identificadas com base nas necessidades e nos objetivos da pesquisa, bem como na natureza da análise de *stakeholders*, verificando-se uma diversificação muito abrangente de todos os aspectos e variáveis que englobam a análise. Após realizar essas etapas, em discussões no grupo de pesquisa, verificou-se uma melhor compreensão e viabilidade quanto à sua apresentação, que poderia ser ainda mais sintética, chegando-se a um segundo protótipo do procedimento de seleção.

Figura 23 – Procedimento de seleção segundo protótipo



Fonte: Elaboração Própria.

Na primeira etapa, define-se o propósito da análise e, na segunda etapa, é feita a seleção de quais modelos de análise de *stakeholders* são mais adequados para serem utilizados pelo propósito definido. Após isso, esse procedimento é levado para os especialistas por meio de entrevistas e são feitos testes e ajustes nesse procedimento.

4.4 Consulta a especialistas

A consulta a especialistas realizada teve estes resultados que contribuíram com o estudo. Após o envio da carta-convite aos especialistas que conheciam a análise de *stakeholders*, foram escolhidos 23 especialistas, sendo professores acadêmicos, consultores, gestores e executivos, e, desses, foi verificado que 11 não realizavam análise de *stakeholders*, sendo, por isso, selecionados 12 especialistas para participar do estudo. A pesquisa foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2023.

Figura 24 – Especialistas consultados



Fonte: Elaboração Própria.

Com o objetivo da consulta a especialistas, que era testar e ajustar o procedimento de seleção, foram realizados ajustes no procedimento de seleção em relação à classificação dos modelos com os atributos, sintetizando-os e realizando aprimoramento com base nas entrevistas, já mostrado anteriormente.

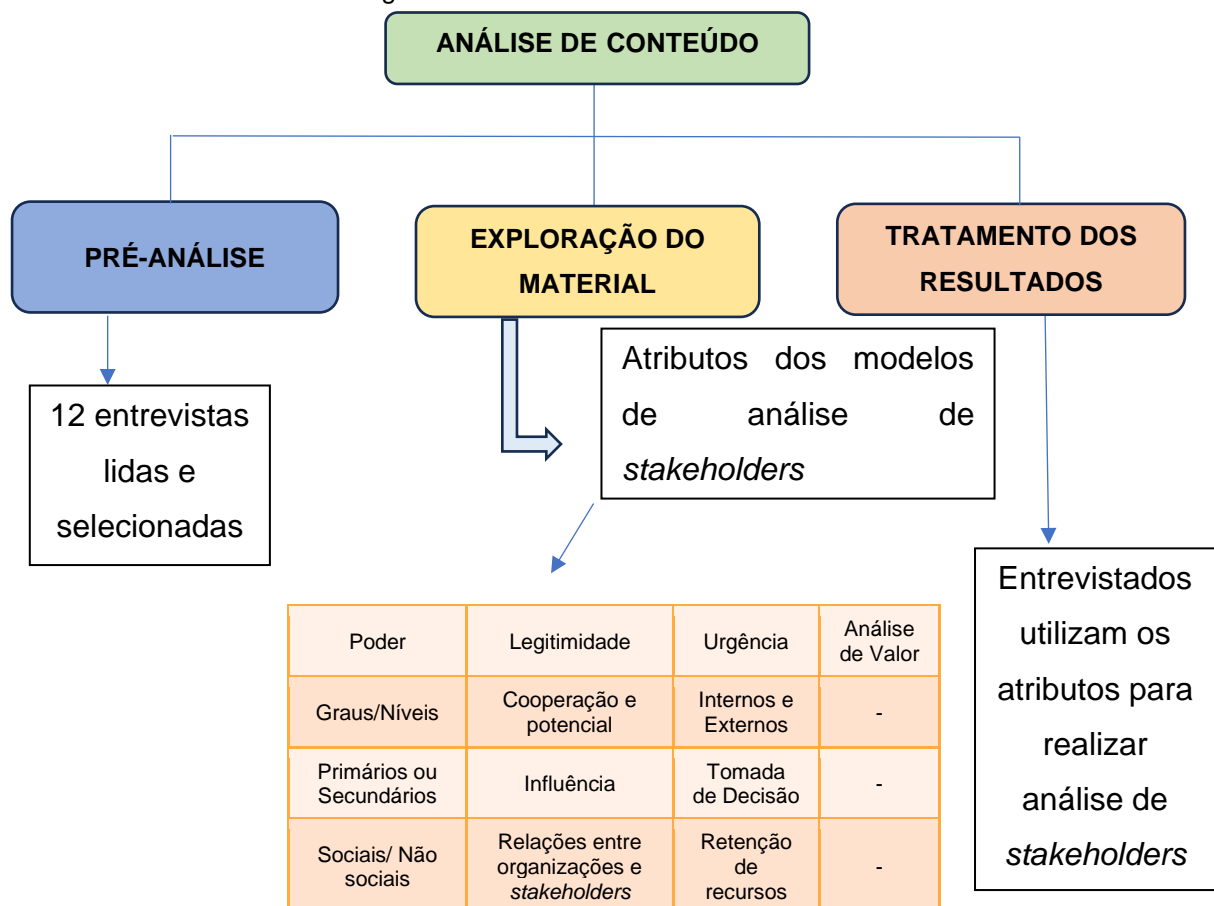
A consulta a especialistas foi realizada com os 12 especialistas qualificados, sendo 6 gestores, entre diretores, gerente, executivo, microempresário e tecnólogo, 3 professores acadêmicos e 3 consultores. Alguns desses especialistas têm mais de um emprego, mas foi considerado nesta conta apenas o emprego que toma mais tempo do especialista. A partir disso, para ser verificado que esses especialistas fazem análise de *stakeholders* um especialista aponta: “A análise deve estar subordinada às avaliações qualitativas. Foi realizada uma diferenciação dos *stakeholders* de diversas formas, por engajamento, função e utilidade, materialidade e valor” (Entrevistado 1).

4.5 Análise de conteúdo

Na primeira fase, procedeu-se à escolha dos documentos oriundos de um conjunto de 12 entrevistas realizadas. O foco estava sempre alinhado aos objetivos delineados inicialmente, que consistem em testar e ajustar o procedimento de seleção. Visto que todos os participantes realizavam análise de *stakeholders*, optou-se por incluir os 12 documentos (entrevistas) para uma análise. A categorização efetuada baseou-se nos atributos da classificação dos modelos de análise de *stakeholders*:

Poder, Legitimidade, Urgência, Graus/Níveis, Cooperação e Potencial, Internos e Externos, Primários ou Secundários, Influência, Tomada de decisão, Sociais/Não sociais, Relações entre organização e *stakeholders*, Retenção de recursos, Análise de valor. A categorização realizada foi baseada nos atributos da classificação dos modelos de análise de *stakeholders*. Para verificar se essa classificação está aderente ao que os gestores analisam, é necessário realizar testes e ajustes. A categorização realizada é baseada na seguinte lista de atributos: Poder, Legitimidade, Urgência, Graus/Níveis, Cooperação e Potencial, Internos e Externos, Primários ou Secundários, Influência, Tomada de decisão, Sociais/Não sociais, Relações entre organização e *stakeholders*, Retenção de recursos, Análise de valor. A terceira fase se engaja no processamento e na interpretação dos resultados. Essa fase é destinada a esclarecer o significado das informações recolhidas, considerando o objetivo do estudo, verificando que os entrevistados empregam esses atributos para conduzir suas análises de *stakeholders*. A seguir, foi realizada uma análise de conteúdo dessas entrevistas, trazendo os resultados encontrados nas etapas dessa análise.

Figura 25 – Resultado análise de conteúdo



Fonte: Elaboração própria.

Figura 26 – Análise de Conteúdo das Entrevistas

Atributos Entrevistados	Poder	Legitimidade	Urgência	Graus / Níveis	Cooperação e potencial	Internos e Externos	Primários ou Secundários	Influência	Tomada de decisão	Sociais / Não sociais	Relações entre organização e stakeholders	Retenção de recursos	Análise de valor
1	X	X	X		X						X		X
2						X		X		X		X	X
3	X	X	X	X				X		X			X
4	X	X	X			X			X	X		X	
5	X	X	X	X		X			X			X	
6	X	X	X	X		X			X			X	
7	X		X	X		X	X	X		X		X	X
8	X		X					X	X	X			X
9	X	X	X			X		X					X
10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	X	X	X			X		X	X		X	X	X
12	X		X			X		X	X		X		X

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 26, referente à Análise de Conteúdo das Entrevistas, apresenta os resultados da análise de conteúdo em uma matriz que cruza os entrevistados (numerados de 1 a 12), com uma série de atributos usados para avaliar *stakeholders*. Cada 'X' na matriz indica que o entrevistado correspondente considera aquele atributo específico ao realizar sua análise de *stakeholders*. Com isso, foi possível verificar que os atributos criados para a classificação e o procedimento de seleção dos modelos de análise de *stakeholders* são utilizados pelos especialistas, conseguindo obter o resultado do objetivo, que era testar e ajustar o procedimento.

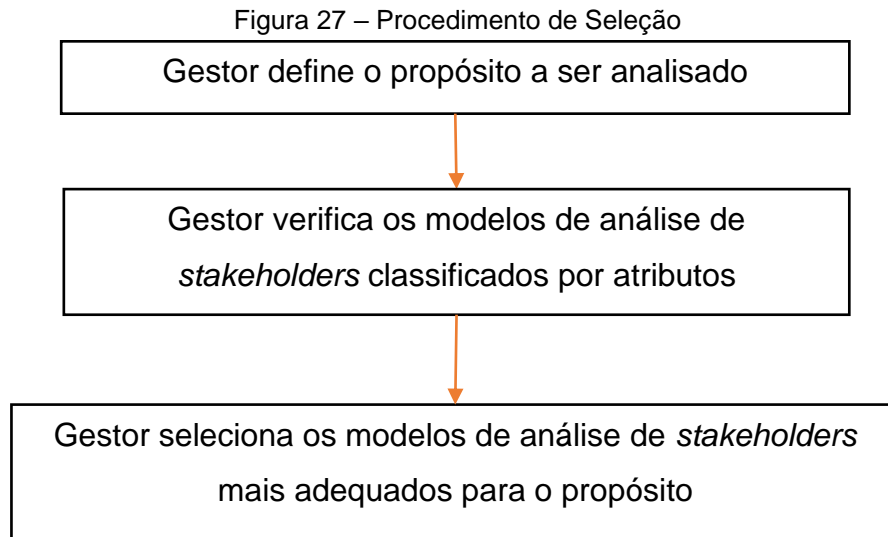
O resultado que a Figura 26 sobre Análise de Conteúdo das Entrevistas fornece é uma compreensão clara de quais atributos são considerados importantes e frequentemente utilizados pelos entrevistados durante suas análises. Atributos como Poder, Legitimidade, Urgência e Influência são considerados por quase todos os entrevistados, indicando que esses fatores são de alta relevância na análise de *stakeholders*. Por outro lado, atributos como Cooperação e Potencial e Primários ou Secundários são menos considerados, indicando que podem ser de menor prioridade ou relevância para os entrevistados. Através dessa visualização, é possível determinar quais atributos merecem atenção especial e potencialmente ajustar procedimentos de análise de *stakeholders* para melhor se alinhar com as práticas observadas entre os participantes do estudo. Portanto, como já mostrado anteriormente, esses testes e ajustes já foram realizados tanto no procedimento de seleção quanto na classificação dos modelos de análise de *stakeholders*. Com todos esses resultados, é possível se ter as considerações finais do estudo.

4.6 Procedimento de seleção – Etapa II (depois da consulta)

O Procedimento de Seleção desenvolvido e pronto para ser utilizado é esse que tem três etapas, sendo que na primeira etapa o gestor define o propósito a ser analisado, a segunda verifica os modelos de análise de *stakeholders* disponíveis e classificados por atributos e a terceira seleciona um ou mais modelos de análise de *stakeholders* mais adequados para o propósito definido pelo gestor.

As alterações que foram realizadas são as seguintes: o protótipo do procedimento não define quem o utiliza — nesse procedimento finalizado, o gestor o utiliza; o protótipo tem duas etapas e, nesse, tem três etapas, as quais o gestor define

o propósito, verifica os modelos disponíveis e seleciona os modelos de análise de *stakeholders*.



Fonte: Elaboração própria.

- 1 **Gestor define o propósito a ser analisado:** Este é o ponto de partida, em que um gestor ou responsável determina o objetivo ou a necessidade de análise que será abordada.
- 2 **Verifica os modelos de análise de *stakeholders* disponíveis e classificados por atributos:** Após definir o propósito, o próximo passo é examinar os modelos de análise de *stakeholders* que estão disponíveis, provavelmente em algum tipo de base de dados ou repositório. Esses modelos são organizados e categorizados com base em atributos específicos, o que pode incluir fatores como o tipo de indústria, escopo da análise, complexidade, entre outros.
- 3 **Seleciona os modelos de análise de *stakeholders* mais adequados para o propósito:** Finalmente, com base na avaliação dos modelos disponíveis e dos atributos que cada um apresenta, seleciona-se o mais apropriado para atender ao propósito definido inicialmente pelo gestor.

Este procedimento pode ser utilizado em organizações que buscam estruturar a forma como interagem e entendem os *stakeholders* de um projeto ou da organização, garantindo que os modelos de análise de *stakeholders* escolhidos sejam os mais alinhados com o propósito definido pelo gestor para realizar a análise. O

resultado disso é a identificação e escolha de um modelo de análise de *stakeholders* que melhor se encaixe ao propósito estabelecido pelo gestor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi elaborar um procedimento para a seleção de modelos de análise de *stakeholders*. Para alcançar esse objetivo e conseguir responder à questão de pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura referente aos modelos de análise de *stakeholders*, classificando esses modelos com base em seus atributos e realizando testes e ajustes através de consultas a especialistas.

O procedimento de seleção de modelos de análise de *stakeholders* demonstrou ser uma medida compreendida pelos gestores e sua utilização ser viável, uma vez que foi alcançada a sua compreensão por parte dos especialistas. Em relação às categorias de análise associadas à Teoria dos *Stakeholders*, os achados apoiam a literatura, indicando que a definição de Freeman (1984) é a mais adotada. Ademais, o modelo de análise de *stakeholders*, sugerido por Mitchell, Agle e Wood (1997), mostrou-se o mais frequente.

Os achados também revelam a necessidade de maior precisão metodológica, pois, em um número considerável de artigos, não se mencionou o método de análise e a conceituação de análise de *stakeholders* adotados. Isso ocorre porque, nesses trabalhos, a terminologia *stakeholder* é mencionada sem, no entanto, esclarecer seu significado. Portanto, a falta dessa precisão diminui a capacidade de contribuição dessas pesquisas para o desenvolvimento da teoria em questão. Logo, é essencial que pesquisas futuras clarifiquem a definição e o método escolhidos, fornecendo motivos para tal escolha.

5.1 Contribuições

O estudo apresentado aborda a análise de *stakeholders*, contribuindo significativamente em três dimensões principais: teórica, prática e social. Teoricamente, ele preenche uma lacuna existente, ao propor uma classificação de modelos de análise de *stakeholders* não anteriormente encontrada na literatura, oferecendo uma estrutura para futuras pesquisas. Praticamente, facilita para os gestores a seleção de modelos de análise de *stakeholders*. É socialmente adotada para fomentar práticas empresariais pautadas pela ética e responsabilidade, buscando a inclusão de todos os *stakeholders* nas análises, sem deixar nenhum de

fora. Esse compromisso com a inclusão e transparência abre caminho para um diálogo mais efetivo, fomentando relações sustentáveis e gerando um impacto social positivo.

5.1.1 Teórica

Há a recomendação dos elementos que classificam cada modelo de análise de *stakeholders*, pois não se encontrou uma tipologia e será aportada a literatura.

5.1.2 Prática

A comparação de modelos pode ajudar os gestores a aprimorarem sua gestão de *stakeholders*, proporcionando uma compreensão mais abrangente dos *stakeholders* e de suas expectativas.

5.1.3 Social

A pesquisa pode contribuir para uma abordagem mais responsável e ética em relação aos *stakeholders*, promovendo uma maior transparência, envolvimento e diálogo entre a organização e seus *stakeholders*.

5.2 Sugestões de estudos futuros

É necessário utilizar o procedimento de seleção em estudos empíricos para validação desse procedimento que foi criado para selecionar os modelos de análise de *stakeholders* mais adequado para o propósito do gestor, para verificar se esse procedimento é eficaz e eficiente.

REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. *et al.* Aplicação de um modelo para a análise de *stakeholders*: o caso da Secretaria de Turismo do Paraná. **Administração Pública e Gestão Social**, p. 195–214, 2019.
- ANDRIOF, J.; WADDOCK, S. Unfolding stakeholder engagement. *In*: ANDRIOF, J. WADDOCK, S.; HUSTED, B.; RAHMAN, S. S. **Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement**. Sheffield: Greenleaf, 2002.
- ANDRIOF, Jörg; WADDOCK, Sandra. Unfolding stakeholder engagement. *In*: Unfolding stakeholder thinking. **Routledge**, p. 19-42, 2017.
- BANNERJEE, S. B. Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, p. 489-513, 2001.
- BARAKAT, S. R. *et al.* Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos *stakeholders*. **Ciencias da Administração**, v. 18, n. 44, p. 66-80, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNETT, M. L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. **Academy of management review**, v. 32, n. 3, p. 794–816, 2007.
- BOAVENTURA, J. M. G. **Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders**. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA), 2018.
- BOAVENTURA, J. M. G. **Um modelo para validar e aprimorar a visão de futuro: um estudo no setor de automação comercial**. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2003.
- BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. Is Your Vision Consistent? A Method for Checking, Based on Scenario Concepts. **Futures**, v. 40, n. 7, p. 597-612, 2008.
- BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. **RAUSP – Revista de Administração**, v. 42, n. 2, p. 141-154, 2007.
- BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S. Stakeholders, reciprocity, and firm performance. **Strategic management journal**, v. 30, n. 4, p. 447–456, 2009.
- BRYSON, John M. **Strategic planning for public and non-profit organization**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2015.

- CARDOSO, S. L. C.; SOBRINHO, M. V.; VASCONCELLOS, A. M. D. A. Gestão ambiental de parques urbanos: o caso do Parque Ecológico do Município de Belém Gunnar Vingren. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 7, n. 1, p. 74–90, 2015.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991.
- CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. **Business and society: ethics and stakeholder management**. Mason-USA: South-Western: Cengage Learning, 2011.
- CLARKSON M. A Risk Based Model of Stakeholder Theory. **Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory**. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto, 1994.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.
- COOMBS, J. E.; GILLEY, K. M. Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: main effects and interactions with financial performance. **Strategic management journal**, v. 26, n. 9, p. 827–840, 2005.
- CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders and corporate finance. **Financial management**, v. 16, n. 1, p. 5, 1987.
- CURZON, R. Perceptions of stakeholder engagement—just what is it really?. **International Journal of Green Economics**, v. 3, n. 3-4, p. 271-284, 2009.
- DELGADO, A. K. C. **Mapeamento de stakeholders nas áreas conexas de turismo e meio ambiente: um estudo em João Pessoa/PB**. 2011. 120 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 17 out. 2011.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 65, 1995.
- DRISCOLL, C.; STARIK, M. The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. **Journal of business ethics**, v. 49, n. 1, p. 55–73, 2004.
- EL-GOHARY, N. M.; OSMAN, H.; EL-DIRABY, T. E. Stakeholder management for public private partnerships. **International journal of project management**, v. 24, n. 7, p. 595–604, 2006.

ELMS, H.; PHILLIPS, R. A. Private security companies and institutional legitimacy: corporate and stakeholder responsibility. **Business Ethics Quarterly**, v. 19, p. 403-432, 2009.

FINK, Arlene. **Conducting Research Literature Reviews**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.

FREEMAN, R. E. Managing for stakeholders: trade-offs or value creation. **Journal of business ethics**, v. 96, n. 1, p. 7–9, 2010.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston, Massachusetts: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. **The Journal of behavioral economics**, v. 19, n. 4, p. 337–359, 1990.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; DE COLLE, S. **Stakeholder theory: The state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-92, 1983.

FREEMAN, R. Edward. Five challenges to stakeholder theory: A report on research in progress. *In: Stakeholder management*. Emerald Publishing Limited, 2017. p. 1-20.

FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. **Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success**. Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies, **Academy of Management Review**. v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. **Strategic management journal**, v. 36, n. 1, p. 137–147, 2015.

GLENE, C. **Becoming Qualitative Researchers: An Introduction**. Nova York: Longman, 1999.

GOMES, R. C.; LIDDLE, J.; GOMES, L. O. M. A Five-Sided Model Of Stakeholder Influence: A cross-national analysis of decision making in local government. **Public management review**, v. 12, n. 5, p. 701–724, 2010.

GOMES, Ricardo Corrêa; OSBORNE, Stephen P.; GUARNIERI, Patrícia. Influências dos stakeholders e desempenho do governo local: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 448-467, 2020.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A. How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. **Business horizons**, v. 56, n. 3, p. 313–322, 2013.

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.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder theory, value, and firm performance. **Business ethics quarterly: the journal of the Society for Business Ethics**, v. 23, n. 1, p. 97–124, 2013.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. **The journal of management studies**, v. 29, n. 2, p. 131–154, 1992.

HUSSEY, Jill; HUSSEY, Roger. **Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Londres: Macmillan Press, 1997.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of management review**, v. 20, n. 2, p. 404, 1995.

JOYCE, Paul. **Strategic management for the public services**. Philadelphia: University Press, 1999.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. Stakeholder theory: issues to resolve. **Management decision**, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

MITCHEL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MITROFF, Ian I. **Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizational policy making**. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

MITROFF, Ian I.; EMSHOFF, James R. On strategic assumption-making: a dialectical approach to policy and planning. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 4, n. 1, p. 1-12, jan. 1979.

MITROFF, Ian I.; LINSTONE, Harold A. **The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking**. Nova Iorque, EUA: Oxford University Press, 1993.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 15, n. 4, p. 323–338, 2006.

NEUTZLING, D. M. *et al.* Value Creation from Internationalization of Sugar Cane by-products: a multi-stakeholder view of artisanal cachaça production. **Review of Business Management**, p. 890–910, 2015.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; WHITWELL, G. J. Stakeholder Salience Revisited: refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. **Journal of Business Ethics**, v. 10, n. 2, p. 357-378, 2011.

NÓBREGA, Mariana Moura; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Avaliação da performance social corporativa na ótica dos stakeholders: proposta de uma metodologia multidimensional. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 2, p. 2-22, 2015.

OLANDER, S. Stakeholder impact analysis in construction project management. **Construction management and economics**, v. 25, n. 3, p. 277–287, 2007.

PARMAR, B. L. *et al.* Stakeholder theory: the state of the art. **Academy of Management annals**, v. 4, n. 1, p. 403–445, 2010.

PETERS, M. D. J. *et al.* Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. **JBI evidence synthesis**, v. 18, n. 10, p. 2119–2126, 2020.

PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory and A principle of fairness. **Business ethics quarterly**: the journal of the Society for Business Ethics, v. 7, n. 1, p. 51–66, 1997.

PHILLIPS, Robert A.; REICHART, Joel. The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. **Journal of business ethics**, v. 23, p. 185-197, 2000.

PHILLIPS, Robert; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What stakeholder theory is not. **Business ethics quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.

REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; STRINGER, L. C. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. **Journal of environmental management**, v. 90, n. 5, p. 1933-1949, 2009.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K. Influência dos *Stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 42–69, 2016.

ROBERTS, R. W.; MAHONEY, L. Stakeholder conceptions of the corporation: Their meaning and influence in accounting research. **Business ethics quarterly**: the journal of the Society for Business Ethics, v. 14, n. 3, p. 399–431, 2004.

- ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: Mecanismos para a validação dos resultados.** Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2008.
- RUDZEVICIUS, R. V.; BOAVENTURA, J. M. G.; DE MASCENA, K. M. C.; SARTURI, G. Alocação de valor para os *stakeholders*: um estudo no setor financeiro. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 16, n. 1, p. 56-77, 2018.
- SANTANA, A. Three Elements of Stakeholder Legitimacy. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 2, p. 257-265, 2012.
- SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of management perspectives**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.
- SCHEPPER, S.; DOOMS, M.; HAEZENDONCK, E. Stakeholder dynamics and responsibilities in public private partnerships: a mixed experience. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 7, 1210- 1222, 2014.
- SILVA, F. C.; SHIBAO, F. Y.; DOS SANTOS, M. R.; BARBIERI, J. C. Análise de *stakeholders* em indústria do setor plástico: uma aplicação da norma ABNT NBR ISO 14001: 2015. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 13, n. 2, p. 40-57, 2019.
- SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of business research**, v. 104, p. 333–339, 2019.
- SONPAR, K.; PAZZAGLIA, F.; KORNIJENKO; J. The paradox and constraints of legitimacy. **Journal of Business Ethics**, v. 95, p. 1-21, 2010.
- SPROULL, Natalie L. **Handbook of Research Methods: A guide for practioners and Students in the Social Sciences.** 2 ed. Lanham: Scarecrow Press, 1995.
- SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- SVENDSEN, A. **The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships.** San Francisco: Berrett-Koehler Publisers, 1998.
- TANTALO, Caterina; PRIEM, Richard L. Value creation through stakeholder synergy. **Strategic management journal**, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.
- WEISS, J. W. **Business ethics: a stakeholder and issues management approach.** 2 ed. Forth Worth, Texas: Dryden Press, 1998.

WOOD, D. J. *et al.* Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. **Business and society**, v. 60, n. 1, p. 196–245, 2021.

APÊNDICE A – RELAÇÃO DOS ESPECIALISTAS CONSULTADOS

ESPECIALISTAS CONSULTADOS

01) Entrevistado 1

Especialista em Administração com enfoque em *Stakeholders* e ESG, atuando como consultor e professor acadêmico em renomadas instituições de ensino e consultoria. Doutor em Administração.

02) Entrevistado 2

Professor acadêmico e consultor em Administração com experiência em pesquisa e docência, colaborando com instituições de ensino superior e organizações de consultoria. Doutor em Administração.

03) Entrevistado 3

Diretor de Qualidade no setor farmacêutico com foco em práticas de gestão da qualidade. Formado em Engenharia Química e Farmácia, atuando em uma das maiores empresas farmacêuticas globais.

04) Entrevistado 4

Profissional em Administração especializado em reestruturação empresarial e procedimentos de falência, com experiência em consultoria e gestão. Mestre em Administração.

05) Entrevistado 5

Gerente de Projetos e professor acadêmico com atuação em Finanças e Administração. Responsável por compras e projetos em instituição educacional de prestígio. Mestre em Administração.

06) Entrevistado 6

Executivo sênior na área de eletroeletrônicos com experiência em vendas, marketing e planejamento estratégico. Atua em uma das principais empresas de tecnologia do mundo. Mestre em Administração.

07) Entrevistado 7

Tecnólogo em TI com especialização em soluções arquitetônicas e governança corporativa, atuando no setor de TI e consultoria. MBA em Governança Corporativa.

08) Entrevistado 8

Microempresário e gerente sênior com foco em serviços e finanças, atuando em uma grande empresa de telecomunicações. Mestre em Administração.

09) Entrevistado 9

Engenheiro de Computação especializado em gestão de projetos, com experiência em desenvolvimento de software para mercados internacionais. Pós-graduação na área.

10) Entrevistado 10

Gerente Executivo e professor acadêmico em Administração, com expertise em Recursos Humanos, atuando em empresa de segurança e educação superior. Mestre em Administração.

11) Entrevistado 11

Doutorando e consultor em Administração com ênfase em Empreendedorismo e *Stakeholders*, contribuindo com instituto de pesquisa e ensino. Mestre em Administração.

12) Entrevistado 12

Analista de Sistemas e Gerente de Entrega, com enfoque em gestão de projetos em uma corporação internacional de TI. Mestre em Administração.

Em todos os casos, houve solicitação e permissão formal para a participação dos indivíduos com os devidos registros de suas posições.

APÊNDICE B – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante:

Esta pesquisa está sendo realizada para uma dissertação de mestrado da Universidade Paulista (UNIP) pelo estudante André Augusto da Rocha Mello com supervisão do professor Dr. João Maurício Gama Boaventura. Nosso objetivo é elaborar um procedimento para seleção de modelos de análise de *stakeholders*, os resultados contribuirão para testar e ajustar o procedimento e as recomendações de uso de modelos de análise de *stakeholders*.

Sua participação envolve em uma entrevista, que será gravada, no caso de haver permissão, e terá duração aproximada de uma hora.

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.

Mesmo não havendo benefícios diretos ao participar da pesquisa, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, por meio do e-mail [andre@projeto.biz] e telefone [11-991048922], ou pela entidade responsável – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, telefone: (11) 5586-4040.

Atenciosamente,

(Nome e assinatura do pesquisador)

(Local e Data)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

(Nome e assinatura do participante)

(Local e Data)

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) ROTEIRO DE ENTREVISTA EMPREGADO NA CONSULTA A ESPECIALISTAS PARA TESTAR E AJUSTAR O PROCEDIMENTO DE SELEÇÃO E RECOMENDAÇÕES DE USO

Nesta seção, as perguntas são organizadas em blocos, alinhadas ao procedimento de análise de *stakeholders*. Cada bloco engloba um conjunto de perguntas estrategicamente escolhidas para cada etapa da análise, todas direcionadas aos especialistas. As questões visam abordar etapas específicas do procedimento e as recomendações de uso. Especialistas de diversas áreas e empresas foram convidados a compartilhar seu conhecimento e perspectiva. A seguir, detalha-se o roteiro de entrevistas proposto:

Prezado(a) Senhor(a),

O propósito desta fase da pesquisa é captar informações importantes que auxiliem no teste e ajustes ao procedimento de seleção e recomendações de uso dos modelos de análise de *stakeholders*. Em nosso estudo sobre o modelo de análise de *stakeholders*, almejamos aprofundar o entendimento sobre sua abordagem e reflexões acerca deste tópico relevante. Antes de responder as perguntas que serão realizadas, por favor se atente a estas premissas:

- Como *stakeholders* são definidos? São indivíduos ou grupos com interesse em um projeto, negócio ou organização e cujas ações ou decisões podem ser impactadas por eles. Esses atores podem exercer influência direta ou indireta sobre os objetivos e resultados de um projeto ou entidade.
- O que se entende por modelo? Pode ser representado por um esboço, gráfico, design, figura, equação matemática, programa de computador ou uma representação de algo. Mitroff e Emshoff (1979), que desenvolveram um modelo de análise de *stakeholders*, descrevem que a técnica envolve consultar indivíduos sobre os *stakeholders* de uma organização e suas características.
- Modelo de análise de *stakeholders* mais conhecido e mais utilizado se trata de Mitchell, Agle e Wood (1997), aqui está um pouco sobre este modelo: este

modelo, além de identificar *stakeholders* e suas características, categoriza-os com base em três atributos fundamentais: a) capacidade de influenciar a organização; b) legitimidade de seu vínculo com a organização; e c) urgência relacionada às suas demandas. Com estas definições, vamos às questões.

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

1. Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?
2. Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?
3. Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?
4. Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

1. Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?
2. Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?
3. Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?
4. Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?
5. Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?
6. De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?
7. Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?
8. Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

1. Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

2. Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?
3. Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?
4. Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?
5. Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

01) ENTREVISTADO 1

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

Sim, de maneira estruturada.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

Foi desenvolvido um modelo próprio.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Os elementos que considero na minha abordagem são poder, urgência, legitimidade, ameaça competitiva e potencial cooperativo.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

A análise deve estar subordinada as avaliações qualitativas. Eu realizo uma diferenciação dos *stakeholders* de diversas formas, por engajamento, função e utilidade, materialidade e valor.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

Estabelecer canais de escuta. Verificar Transacional e Relacional.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

Não é realizado, devido a ter uma questão relativista, devido a ser uma questão contraditória.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?

É realizada por uma análise qualitativa e verificando quem tem mais agregação de valor e poder. Devido à compreensão do poder, prioriza com o diálogo e verificar

quem realmente é importante. Medições KPI, SASB. Todo fenômeno só é descrito a partir de suas medições? Na verdade, tem a questão qualitativa também.

- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?
Não é utilizado essa expressão, porque é muito difícil fazer essas caracterizações.
- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?
Isso é muito acadêmico, pois o primário afeta o secundário e o secundário afeta o primário.
- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?
Poder é uma variável importante como o domínio de recursos, centralidade de rede (teoria das redes).
- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?
A categorização é baseada na influência e no envolvimento dos *stakeholders*. Desenvolvi uma metodologia que combina análise qualitativa e quantitativa para avaliar estratégias de influência.
- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?
Não é utilizado essa categorização.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?
Não é utilizado essa categorização. É um divisor muito artificializado, pois o ambiente afeta mesmo sem ter um diálogo.
- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?
Não é verificado na minha análise.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*?

Sim, é verificado, e isto é feito com bastante diálogo.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

A análise de valor só faz sentido se as pessoas querem, devido ao entendimento do que o *stakeholder* deseja, isso precisa de diálogo e empatia. A análise de retenção de recursos não é realizada, pois ser uma coisa muito complexa, que devem ter muitos pontos a serem considerados.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Sim, porém nenhum modelo é a realidade em si, a prática é diferente da teoria.

02) ENTREVISTADO 2

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

Sim, de maneira estruturada quando for utilizar em projeto, pesquisa, aula, padrão já definido na literatura.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

Foi adaptado um modelo de engajamento para fazer análise e já desenvolveu alguns modelos para ser aplicado empiricamente.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Os elementos que acabo vendo são o de influência e interesse de cada *stakeholder* e análise de valor.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

O processo inicia com a identificação dos *stakeholders*, seguida de uma avaliação detalhada de suas características, interesses e potencial impacto. Utilizo modelos da literatura, como de engajamento, de criação de valor.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

Utilizo uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos, como entrevistas, questionários e análises de redes sociais para avaliar o poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

Desenvolvi um processo que inclui análises quantitativas e avaliações qualitativas periódicas para medir a intensidade destes atributos, permitindo uma compreensão dinâmica e contextual.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?
Priorizo *stakeholders* com base em seu potencial impacto no sucesso do projeto ou na organização. Essa avaliação é feita considerando fatores como poder, urgência e legitimidade.
- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?
Sim, faço essa distinção. *Stakeholders* internos são aqueles dentro da organização, enquanto os externos estão fora dela. Essa diferenciação é importante para desenvolver estratégias de engajamento adequadas.
- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?
Não é realizado esta análise.
- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?
Não são verificados processos decisórios, tomada de decisão.
- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?
Utilizo avaliações de engajamento para medir a influência e desenvolvi uma metodologia que categoriza os *stakeholders* com base em sua influência e propõe estratégias para engajá-los eficazmente.
- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?
Não verifico em função a políticas públicas, não posso falar sobre este aspecto.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?
Em questões ambientais, distingo-os com base em seu envolvimento e impacto na sociedade. *Stakeholders* sociais são aqueles cujas ações têm um impacto direto na comunidade, enquanto os não sociais podem ter interesses mais comerciais ou técnicos.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

Não analiso esses aspectos em meus projetos.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Desenvolvi uma abordagem que combina análise de discurso e avaliações comportamentais para entender as motivações e os interesses dos *stakeholders*.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

Utilizo uma abordagem que combina análise financeira e avaliações de capital social para entender o valor dos *stakeholders* e desenvolver estratégias para a retenção de recursos valiosos.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Considero fundamental conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*, pois cada modelo oferece perspectivas únicas e pode ser mais adequado para diferentes contextos e objetivos.

03) ENTREVISTADO 3

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

Sim, é realizado.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

Foi desenvolvido um modelo próprio, com base em pesquisas na internet, não na literatura acadêmica.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Internos, Externos, Influência e Prioridade.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

É realizada uma avaliação de risco e em cima disso verifica os *stakeholders* e o que deve ser analisado nos *stakeholders*.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

Análise de Poder: Utilizo ferramentas como mapeamento de influência e análise de redes para identificar o poder de cada *stakeholder*. Isso envolve entender sua capacidade de influenciar decisões e processos. Legitimidade: Avalio a legitimidade através de uma análise legal e ética, considerando os direitos e responsabilidades de cada *stakeholder* em relação às atividades da empresa. Urgência: A urgência é avaliada com base na análise de tempo e impacto, determinando quão rapidamente uma ação precisa ser tomada para atender às necessidades ou reivindicações do *stakeholder*.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

Emprego um processo integrado que combina análises quantitativas e qualitativas. Utilizo pesquisas e entrevistas para coletar dados qualitativos e análises estatísticas para quantificar a influência, a legitimidade e a urgência. Ferramentas

como a matriz de priorização de *stakeholders* são empregadas para visualizar e quantificar esses atributos, permitindo uma avaliação mais objetiva.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?
Considero fatores como impacto na indústria e a influência na reputação e estabilidade da empresa. Também levou em conta a colaboração e parceria no desenvolvimento de produtos e melhoria contínua.
- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?
Não realizo esta distinção, pois só verifico dentro da indústria o processo de qualidade.
- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?
Não faço essa diferenciação.
- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?
Pelo efeito que tomará o plano de ação, tendo que alterar processos, plantas, ações responsáveis e datas.
- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?
Sim, por hierarquia e influência, portanto não tem uma metodologia para isto.
- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?
É feito uma assinatura de base de dados, para verificar as regulamentações que são ligadas a assuntos regulatórios, normas que regem a assuntos de qualidade.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?
Verificando métricas de ESG.
- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

É verificado muitas normas.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?
- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

A análise de valor é verificada, porque pode ocorrer alguma penalidade por meio de meios legais, já a retenção de recursos, devido a regulamentações complexas, que envolvem vários sites e processos, isso precisa ter um grupo ou uma pessoa dedicada a isto e, quando acontecer, será enviado para um cargo acima e verificar os recursos e como será realizado.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Claro, gostaria para levar para implementar e apreciação da equipe.

04) ENTREVISTADO 4

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?
Sim, é realizado.
- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?
Modelo de saliência e engajamento.
- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?
Poder, urgência, legitimidade, influência e engajamento.
- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?
Utilizar as duas fontes para identificar em empresas de seguro, mas não tão afundo, como é feito na pesquisa e diferenciar entre primários e secundários.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?
É monitorado através do modelo de Mitchell.
- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?
Depende da necessidade, se é necessário analisar o *stakeholder*, para verificar se a urgência é alta, baixa.
- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?
Verificar o interesse no dia a dia da empresa e o que não impacta diretamente na empresa.
- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?
É realizado, pois no projeto acaba sendo obrigado a fazer.
- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?

Não é analisada e nem é feita uma diferenciação entre primários ou secundários.

- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?

Em processos de reestruturação e falência, entender a influência dos *stakeholders* é fundamental para a negociação de termos e condições favoráveis, seja na renegociação de dívidas ou na busca de novas fontes de financiamento.

- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Não é analisado em base de influência os *stakeholders*.

- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

Esta análise de implementação de políticas públicas, creio que depende muito do governo.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

É verificado no processo de recuperação o meio ambiente, os *stakeholders* sociais, qual o impacto que teve.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?
- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

É verificado tudo isto, quando se trabalha num processo de recuperação, os *stakeholders* são divididos em classes.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

É verificado pelo grau de dependência e pelo valor, portanto, a retenção de recursos não é analisada.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Bem importante conhecer os modelos, para conseguir aplicar a teoria na prática e, se for necessário, adaptar algum modelo.

05) ENTREVISTADO 5

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

Sim, é realizado nos dois âmbitos.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

Modelo simples, devido a ser um ambiente regulado, e a variação de um projeto para o outro é bem pouco.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Interno e Externo.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

Verificar a identificação em cada projeto bem simples e realizar Canvas de projetos, pinóquio, identificar os *stakeholders* principais.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

É bem definido, porque como esta é uma instituição centenária e é verificado os 3 atributos, modelo já definido pelo Mitchell.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

Sim, devido à hierarquia.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?

Devido a influência do *stakeholder*, principalmente começando pelo reitor.

- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?

Sim, é verificado. Reitor, diretor, gerentes, alunos, vizinhos da instituição.

- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?

Não é realizada essa análise de diferença entre primários ou secundários.

- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?

Depende da estrutura do projeto e dependendo do cargo e aquela pessoa tem que fazer aprovação do projeto (dinheiro), com as pessoas que têm mais poder no processo de decisão na instituição.

- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Não é analisado influência, pois, como é uma organização centenária, já se sabe a influência.

- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

O órgão político tem um envolvimento muito grande na instituição, porque precisa prestar contas para Ministério Público, Receita Federal etc.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

Praças, Vizinhos, Organização.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

Não é feito formalmente, com as reuniões de projetos semanais, a reunião identifica se tem algum problema com algum *stakeholder* (interno ou externo) e é realizado um plano de ação, mas deixa acontecer e atua conforme necessidade.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Não tem uma metodologia, depende da situação e como vai emergindo a situação. Perdia muito tempo estruturando muito e executando pouco.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

A análise de valor não é verificada e a retenção de recurso depende do projeto que está sendo realizado, mas é mais realizado pela gestão de risco.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Sim, bastante importante, para ser bem estruturada a análise.

06) ENTREVISTADO 6

Bloco 1: Compreensão da Análise de Stakeholders

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

Sim, foi realizado dentro de alguns projetos em uma das empresas, a outra empresa, como é de outro país, existe um método diferente de se realizar esta análise.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

É utilizado um modelo próprio, mas são ferramentas 360 que normalmente são utilizadas.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Comportamento, comprometimento, capacitação, internos e externos.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

É realizado uma matriz de competência, verificando as características que precisam alcançar algumas perspectivas previamente definidas.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de Stakeholders

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

É verificado o poder, por conta da liderança situacional. Legitimidade é muito relacionada aos *guidelines* dos *shareholders*. Urgência era verificado entre os executivos, pois é uma coisa muito mais necessária na linha de produção.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

É verificado a partir da liderança situacional e é realizada a análise de *gals* e feitas pontuações em um plano cartesiano.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?

Verificando a pontuação pela análise de *gals*. Depende da estratégia, mas é muito verificado pelo *just in time*, prioridade está no *stakeholder* que tem a nota mais alta.

- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?
Sim, internos (funcionários, terceirizados etc.), externos (fornecedores).

- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?

Este termo não era utilizado nos projetos, mas, quanto mais estratégico ou menos estratégico, era influenciado tanto interno e quanto externo.

- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?

Dependendo do nível estratégico do *stakeholder*, isto é compartilhado e não é tomada nenhuma decisão sozinha. Numa multinacional, vai mais para o que o *shareholder* quer. E quando é algo interno é realizado em algo consensual em parceria com cliente ou externo.

- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Nunca foi realizado, mas na prática quem tem um faturamento maior tem mais influência.

- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

Não existe uma relação muito boa com o governo, pois o governo ataca a reputação mais do que ajuda, mas nunca houve uma aproximação. Sempre se protegeu muito a imagem da empresa.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de Stakeholders

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

Isto nas análises não era diferenciado.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

Sim, e era realizado pela ferramenta 360 que é designada na empresa.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Nunca foi pensado de forma metodológica é mais realizado isto no dia a dia.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

A análise de valor não era realizada, portanto, retenção de recursos, como recursos humanos e financeiros é realizada.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Sim, para conseguir empregar de forma metodológica e ter um conhecimento mais amplo sobre o assunto e poder adaptar modelos para colocar em prática.

07) ENTREVISTADO 7

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

Sim, mas é algo que não se realiza de maneira estruturada.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

Utiliza um modelo próprio, faz o desenho à mão e verifica as necessidades.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Analisa *stakeholders* por interno e externo (cliente, grupo c-level, gerência), influência, poder e urgência.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

Desenha a solução a partir do que o cliente fornece, principalmente acaba verificando *stakeholders* internos e externos (diretoria, gerentes e operacional).

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

Depende de cada interlocutor, necessário verificar as necessidades técnicas que ele precisa e que satisfaça esses atributos.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

Verifica se o *stakeholder* tem urgência, devido ao cargo da pessoa, tem a maior atenção com os C-level.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?

Não são catalogados os *stakeholders* de forma estruturada, portanto, é realizada uma análise SWOT.

- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?

É realizado entre a empresa, cliente, fornecedores.

- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?

Sim, mas não é muito bem estruturada, mas deveria ser feito, pois a equipe técnica do cliente é a equipe secundária e os c-levels são os primários.

- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?

Se a pessoa que está solicitando algo, tem poder grande, sem dar a devida atenção, pode sair do negócio.

- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Sim, é determinado o *stakeholder* que tem o poder de veto na organização, ter os questionamentos respondidos e verificar o nível de importância no cliente.

- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

Quando está envolvido em uma licitação pública, isto é levado em conta e é verificado a Lei nº 8.666, das licitações, que é necessário cumprir.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

A empresa tem preocupação com a área social para verificar qual o impacto que é gerado na sociedade. É realizado algumas ações sociais de apoio a algumas instituições com apoio voluntário dos colaboradores.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

Eventualmente é feito, pois algumas normas devem ser cumpridas em termos de segurança, certificação ISO 27000, principalmente em licitação são itens que se deve cumprir, certificações utiliza para ganhos de serviço.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Sim, é procurado verificar se os *stakeholders* tem alguma tendencia ou algum viés para um determinado fabricante. RFP na área de cosméticos, *move to cloud*.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

Verificando se o projeto é rentável ou não. Verifica se tem valor para o negócio, se o benefício é financeiro, se tem retenção de custos.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Sim, conhecer novas ferramentas para ajudar a analisar a organização é bem importante.

08) ENTREVISTADO 8

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?
Sim, mas não de maneira estruturada.
- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?
Próprio modelo, com apresentação em ppt, com benefícios e riscos do projeto.
- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?
Benefícios e riscos.
- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?
É realizado um projeto-piloto para analisar os *stakeholders*, para verificar repercussão do sindicato, como é uma empresa que tem esse impacto na fabricação de eletrônicos.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?
Depende da análise que será realizada para verificar esses atributos, portanto não tem um método que utilizo para realizar isto.
- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?
Isto não é realizado.
- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?
É realizado, mas não tem uma metodologia para isso, é basicamente verificando os executivos, c-levels e qual a urgência.
- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?
Eu considero importante, mas não realizo.

- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?

Eu considero importante, mas não realizo.

- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?

É feito informalmente, portanto, é algo que não era feito usualmente. Depende da quantidade de *stakeholders* e questões jurídicas, as vezes levava em consideração algumas coisas, mas como regulamento.

- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Sim, é realizado por grau de impacto.

- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

Somente por regulamento, mas não sendo uma coisa muito importante para o que era realizado.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

Não era verificado, portanto, às vezes levava em consideração algumas coisas, mas como regulamento.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

Sim, bastante importante as relações, e foi feito como as pessoas verificavam se estava entendido, se estava sendo valorizado e informalmente soube como o sindicato analisou esse novo programa.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Não tem nenhuma metodologia que é utilizada, vê somente como está pela experiência.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?
Não é realizado, mas importante.
- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?
Sim, conhecimento sempre é importante.

09) ENTREVISTADO 9

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

Sim, é realizado. Mas após algum momento que o projeto já está estruturado, não se realiza mais.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

É utilizado um modelo próprio, porém foi adaptado do modelo de Mitchel saliência.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Classificados em internos e externos
Internos: gestor do projeto, membros da equipe (analistas, desenvolvedores, arquitetos, testes etc.), gestores executivos e outras equipes multidisciplinares internas (financeiro, qualidade etc.) e outros pontos que são vistos também é o de Poder, Legitimidade e Urgência.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

Criação de uma matriz para identificar os interesses e o impacto que os interessados podem causar no projeto seguindo passos: Passo 1: identificar os *stakeholders*; Passo 2: Determinar níveis de saliência, influência e interesse.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

Execução de reuniões periódicas para alinhamento de estratégia, discursos e rotinas. Verifica através de uma pergunta: o trabalho será executado no projeto afetará essa pessoa? Em caso afirmativo, bem provável que será um *stakeholder* no projeto e verifica os diferentes atributos.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

Não é estabelecido grau de intensidade.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes? Não é verificado, é basicamente realizado o modelo de saliência e adaptado para ver isto, mas seria importante utilizar e conhecer um modelo para tal aplicação.

- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?

Stakeholders internos são os interessados de dentro da organização, ou seja, o time contratado para execução do projeto. Por exemplo: Gestor do projeto; Membros da equipe do projeto (Analistas, desenvolvedores, arquitetos, testes etc.); Gestores/Líderes executivos; outras equipes multidisciplinares internas (por exemplo: financeiro, qualidade etc.).

- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?

Não é classificado.

- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?

Os *stakeholders* podem impactar positivamente ou negativamente no projeto, pois nem sempre estão interessados em favorecer as organizações com as quais compartilham o ambiente social, econômico ou político. O potencial de ameaça ou cooperação dos *stakeholders* em relação as organizações e a outros *stakeholders* podem definir o sucesso ou insucesso de um projeto.

- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Não é classificado.

- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

Os *stakeholders* podem impactar positivamente ou negativamente, pois são guiados por seus interesses e por interesses organizacionais. A cooperação pode seguir nos modelos abaixo: apoiar para que o sucesso ocorra; não se preocupar com a maioria dos problemas; influenciar negativamente para que o insucesso ocorra.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

Não é categorizado.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

Não é verificado.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Não é analisado.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

É utilizado como base o perfil e/ou cargo para identificar a influência dele pode representar um impacto direto ou indireto para aprovar, influenciar, implementar, monitorar ou ajudar a modificar ações e decisões. Deste modo, mitigamos riscos do *stakeholder* impactar negativamente no sucesso do projeto, portanto a análise de retenção de recursos não é realizada.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Sim, é um ponto importante, porque este tipo de informação ajuda a saber com quem for conversar, dependendo do foco da pessoa.

10) ENTREVISTADO 10

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

No contexto profissional, a análise de *stakeholders* é uma ferramenta importante. Ela permite entender as expectativas e influências de diversos grupos e indivíduos que podem impactar ou ser impactados pelas operações da empresa, especialmente em um setor sensível como a segurança.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

Utilizo uma combinação de técnicas quantitativas e qualitativas. Isso inclui análises SWOT, entrevistas, e grupos focais para entender as necessidades e preocupações dos *stakeholders*. Desenvolvi uma abordagem personalizada que alinha estas técnicas com as especificidades do setor de segurança.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Os principais elementos analisados são *stakeholders* internos e externos, contanto também e visto a sua influência, pois o *stakeholder* externo pode ser um potencial que atinja a empresa de segurança, como um bandido.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

O processo inicia com a identificação e mapeamento dos *stakeholders*. Segue-se a análise de suas expectativas, interesses, e o potencial impacto de suas ações sobre a organização. Finalmente, desenvolvem-se estratégias para alinhar os interesses dos *stakeholders* com os objetivos organizacionais.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

Utilizo a matriz de poder-interesse para avaliar poder, legitimidade e urgência. Essa ferramenta ajuda a determinar quais *stakeholders* necessitam de mais atenção e recursos.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

A intensidade é mensurada com base na frequência e na gravidade das interações dos *stakeholders* com a organização, usando um sistema de pontuação desenvolvido internamente.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?

Os critérios incluem o impacto potencial no negócio e na segurança operacional, além da urgência das necessidades dos *stakeholders*.

- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?

Sim, essa distinção é fundamental. Internos incluem funcionários e gestores, enquanto externos abrangem clientes, fornecedores, reguladores e a comunidade local, também são analisados *stakeholders* externos de comunidades que podem impactar negativamente na empresa e bandidos.

- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?

Primários são diretamente envolvidos nas operações, como funcionários e clientes. Secundários têm um interesse mais indireto, como reguladores. A diferenciação é feita com base no nível de envolvimento direto.

- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?

Utilizo avaliações regulares de feedback, análises de satisfação e reuniões estratégicas para avaliar a influência e o envolvimento dos *stakeholders*.

- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Os *stakeholders* são categorizados com base em sua influência. A estratégia para gerenciar essa influência é adaptada para alinhar com os objetivos de segurança e operacionais da organização, esta influência pode ser tanto positiva quanto negativa.

- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

Não é verificado este aspecto.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

Em questões ambientais, os sociais são diretamente afetados pelas operações da empresa, enquanto os não sociais influenciam ou são influenciados indiretamente, como reguladores ambientais.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

Esses aspectos são considerados para entender a relação dinâmica entre a organização e seus *stakeholders*, especialmente no que diz respeito a normas de segurança e operacionais.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Entrevistas e questionários são utilizados para entender as motivações. A estratégia de influência é avaliada através de análises de cenário e planejamento estratégico.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

O valor é analisado com base na contribuição para a eficácia operacional e segurança da empresa. A retenção de recursos é tratada avaliando o impacto de longo prazo das relações com os *stakeholders*.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

É importante conhecer diversos modelos para aplicar a abordagem mais eficaz em diferentes situações, especialmente em um campo tão dinâmico e sensível como a segurança.

11) ENTREVISTADO 11

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

Sim, portanto não é um processo formal.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

Modelo próprio, faz a análise na mão, não utiliza um método pronto.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Mapeamento de *stakeholders* na cadeia produtiva. Influência, priorização, interno e externo.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

É realizado um diagnóstico principal, para ver quais cadeias tem um gargalo para conseguir ajudar com o projeto que é implementado pelo instituo, um dos critérios é verificar os *stakeholders* que compõe esta cadeia, quais são os principais *stakeholders*, nesta etapa não é feito uma análise de *stakeholders*, mas após esta identificação é verificado a influência.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

Este processo não é padronizado, portanto são feitos *checkpoints* no projeto, para acompanhar periodicamente, Parceiro financiador (é reportado tudo com relatórios), Poder não muda, mas é verificado a urgência com as demandas. Agricultores, Poder e legitimidade podem variar e a urgência devido as demandas. Poder público pode prover para o projeto se é relevante. Poder não muda, mas é verificado a urgência com as demandas, e o parceiro que é o financiador pode ocorrer problemas se não verificar estes atributos.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

Não é feito de forma organizada, isto na prática é feito de forma como apagar incêndio.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes? Se é financiador do projeto, beneficiado (urgência e poder).

- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?

Os projetos que são realizados o foco é muito mais no externo (fornecedores), o interno a equipe é enxuto (presidente e equipe de execução 8 pessoas), portanto, tem os terceiros que podem ser classificados como interno também.

- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?

Não é realizado de forma teórica, mas pode ser verificado como os *stakeholders* podem ser verificados quem pode mais contribuir pelo projeto.

- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?

Existem tipos de tomadas de decisão, dependendo da decisão que é mais coletiva possível, é melhor ser verificado com os mais diversos *stakeholders*, para todos estarem de acordo e estarem engajados no processo, no dia a dia é feito de forma intuitiva, conforme o que aparece de demanda, com o financiador e grupos muito atuantes, poder público, depende qual a decisão e qual o momento que é feito, e é verificado como e quando está sendo pedido.

- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Para cada *stakeholder* é feito de jeitos diferentes com reuniões, mas é analisado mais o poder e a urgência, verificando a percepção dos *stakeholders* e sua influência.

- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?

Tem muito contato com o poder público local, para saber como são feitas as compras naquele município, sendo que o projeto é realizado em organizações não governamentais.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?

Isso não é realizado.

- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

É realizado no dia a dia, com algumas ferramentas que foram desenvolvidas, mas é mais fácil a decisão ser tomada.

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders* s?

Metodologia não é realizada, mas pode ser feito uma planilha e ser organizada com isto e com entrevistas que são realizadas, com diagnósticos e vivência que tem em campo.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

Sim, é realizado para alguns *stakeholders*, pois os projetos geram resultados e isso é feito análise de valor.

A retenção de recursos é analisa, pois é gerado e analisado recursos como renda e deve ser visto como estão sendo beneficiados pelos insumos e equipamentos que são comprados.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Isto é um tema que interessa muito, impacto social e financeiro é uma coisa que é verificado bem teoricamente, portanto na prática, no dia a dia, acaba não sendo realizado de forma rápida e não conseguindo solucionar os problemas. Então, verificando os modelos e tendo algum modelo que consiga fazer de forma intuitiva, irá ajudar bastante as organizações.

12) ENTREVISTADO 12

Bloco 1: Compreensão da Análise de *Stakeholders*

- Em seu contexto acadêmico ou profissional, você aborda a análise de *stakeholders*?

No contexto de projetos de TI, é importante entender quem são os *stakeholders* e como suas necessidades e expectativas influenciam o projeto.

- Existe algum método que você aplica em análise de *stakeholders* ou desenvolveu uma abordagem personalizada?

Eu aplico uma combinação de métodos tradicionais e uma abordagem personalizada na análise de *stakeholders*. Isso inclui técnicas como mapeamento de *stakeholders* e análises de impacto, adaptadas às especificidades do setor de TI.

- Quais são os principais elementos em sua análise de *stakeholders*?

Os principais elementos da minha análise incluem a identificação do poder, influência, expectativas e necessidades dos *stakeholders*. Também considero a urgência de suas demandas em relação ao ciclo de vida do projeto.

- Pode detalhar brevemente o seu processo de análise de *stakeholders*?

O processo começa com a identificação dos *stakeholders*, seguida pela avaliação de suas necessidades e influências. Isso envolve reuniões, entrevistas e análise de documentos para entender como cada *stakeholder* pode afetar ou ser afetado pelo projeto.

Bloco 2: Fundamentos da Identificação de *Stakeholders*

- Quais técnicas você utiliza para verificar os diferentes atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*?

Utilizo técnicas como entrevistas, análises de documentos e reuniões para entender os atributos de poder, legitimidade e urgência de cada *stakeholder*.

- Como você mensura a intensidade desses atributos? Existe algum processo específico que você segue?

Não é mensurado.

- Quais são seus critérios para definir a prioridade dos *stakeholders* e os relevantes?
Para definir a prioridade, considero a influência do *stakeholder* no sucesso do projeto, seu poder decisório e a urgência de suas necessidades.
- Você faz uma distinção entre *stakeholders* internos e externos em suas análises?
Sim, faço uma distinção clara entre *stakeholders* internos (como membros da equipe do projeto) e externos (como clientes e fornecedores).
- Você realiza uma análise entre *stakeholders* primários e secundários? Como você os diferencia?
Analiso *stakeholders* primários e secundários com base em seu envolvimento direto ou indireto no projeto.
- De que maneira você mensura a influência e o envolvimento dos *stakeholders* em processos decisórios?
A influência e o envolvimento são medidos através de suas contribuições nas reuniões de projeto e na tomada de decisões.
- Você categoriza os *stakeholders* com base em sua influência? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?
Categorizo os *stakeholders* com base em sua influência e desenvolvo estratégias para engajá-los adequadamente.
- Na sua experiência, qual é a função dos *stakeholders* na formulação e implementação de políticas públicas?
Isto é uma coisa que não é analisada.

Bloco 3: Aprofundamento na Análise de *Stakeholders*

- Como você distingue *stakeholders* sociais de não sociais, particularmente em questões ambientais?
Não são verificados estes aspectos.
- Sua análise considera aspectos descritivos, normativos e instrumentais entre a organização e os *stakeholders*?

Minha análise considera aspectos descritivos (quem são os *stakeholders*), normativos (o que se espera deles) e instrumentais (como eles podem contribuir para o projeto).

- Como avalia as motivações e os interesses dos *stakeholders*? Possui uma metodologia para avaliar a estratégia de influência dos *stakeholders*?

Avalio as motivações e interesses dos *stakeholders* através de interações diretas e *feedbacks*.

- Qual é sua metodologia para analisar o valor dos *stakeholders* e como você trata a análise de retenção de recursos?

O valor dos *stakeholders* é analisado com base em como sua participação contribui para o sucesso do projeto. Não me concentro muito na análise de retenção de recursos, mas na otimização de recursos disponíveis para o projeto.

- Considera importante conhecer e diferenciar entre vários modelos de análise de *stakeholders*? Por quê?

Considero importante conhecer vários modelos de análise de *stakeholders*, mas sempre adaptando-os à realidade do projeto de TI em questão. Cada projeto tem suas particularidades, e os modelos precisam ser ajustados para refletir isso.