

**UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP**

**REDES DE RELACIONAMENTO: Percepção dos  
Gestores em Centros de Pesquisa do Setor  
Sucroenergético em Relação à Atuação dos  
*Stakeholders***

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

**GETÚLIO SOARES PÓVOA FILHO**

**SÃO PAULO**

**2016**

**UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP**

**REDES DE RELACIONAMENTO: Percepção dos  
Gestores em Centros de Pesquisa do Setor  
Sucroenergético em Relação à Atuação dos  
*Stakeholders***

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. Roberto Bazanini

Área de Concentração: Estratégia e seus Formatos Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial.

**SÃO PAULO**

**2016**

Póvoa Filho, Getúlio Soares.

Redes de relacionamento : percepção dos gestores em centros de pesquisa do setor sucroenergético em relação a atuação dos *stakeholders*/Getúlio Soares Póvoa Filho. - 2016.

121f. : il. color.

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

Área de concentração: Estratégia e seus Formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Estratégia. 2. *Stakeholders*. 3. *Salience Model*. 4. Pesquisa sucroenergético. I. Bazanini, Roberto(orientador) II. Título.

**GETÚLIO SOARES PÓVOA FILHO**

**REDES DE RELACIONAMENTO: Percepção dos  
Gestores em Centros de Pesquisa do Setor  
Sucroenergético em Relação à Atuação dos  
*Stakeholders***

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

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Roberto Bazanini  
Universidade Paulista – UNIP

---

Prof. Dr. Flávio Romero Macau  
Universidade Paulista – UNIP

---

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira  
Universidade – UNINOVE

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais Iracema e Getúlio (*in memoriam*), *minha esposa Ticiane* e aos mestres que durante o curso de minha vida como aluno me ensinaram o valor da educação e do conhecimento como ferramenta para transformação na vida dos seres humanos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por ter me dado força e coragem para prosseguir nesse caminho de buscar conhecer cada vez mais.

À minha esposa Ticiane Matos de Souza que soube me apoiar nos momentos de crise pelos quais passei.

Ao meu anjo da guarda, fiel amigo de todas as horas e que sempre olhou por mim nos momentos de dificuldades no decorrer deste mestrado.

Aos queridos colegas de mestrado Alfredo, Paulo Tavares, Cláudia, Cristiane, Mirian, Eliana, Victor, Ricardo, Eduardo Barcelos e Eduardo Clemente.

Aos professores do mestrado, em especial ao professor Flávio Romero Macau e aos meus orientadores professores Roberto Bazanini e Ademir Antônio Ferreira, que tiveram paciência e souberam me ouvir, compreender e incentivar com seus conhecimentos e seu esforço e me impulsionaram nos momentos de desalento que passei no curso por problemas emocionais.

Aos meus gerentes Pianca, Alexsandro e Joacir que colaboraram com minhas liberações do trabalho nos Correios para levar a bom termo este mestrado.

Aos meus eventuais na gestão Aid, Angélica, José Luiz e Kátia que conduziram com profissionalismo as atividades da equipe durante minhas ausências como gestor para participar das aulas do mestrado e outras atividades acadêmicas.

À equipe da triagem automatizada dos Correios e do setor de triagem de objetos registrados, que em minhas ausências por causa das atividades do mestrado atuaram com empenho para manutenção das atividades do setor.

À Marcia Nunes e Aline por seu profissionalismo e amizade e à todos os funcionários da Secretaria Acadêmica.

E a todos que no curso da elaboração deste trabalho contribuíram direta ou indiretamente na conclusão desta etapa por mim sonhada e que para mim era inalcançável há três anos.

*O progresso é impossível sem mudança.  
Aqueles que não conseguem mudar as suas mentes  
não conseguem mudar nada.*

George Bernard Shaw

*Everybody's political what's what. Página 330, Constable and Company, New York, 1944.*

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo pesquisar a estratégia e o papel das redes de relacionamento envolvendo centros de pesquisa tecnológica no setor sucroenergético brasileiro, através do estudo qualitativo intercaso com objetivo central de encontrar respostas para a questão: na perspectiva da Teoria da Agência e Teoria dos *Stakeholders* quais são os *stakeholders* relevantes e como interagem nas redes de relacionamento do setor de pesquisa sucroenergético? Os resultados da pesquisa apontam que a Teoria da Agência se tornou inadequada para explicar as relações que se estabelecem no setor sucroenergético, o *Salience Model* dos *Stakeholders*, apesar de pertinente para análise, possui algumas limitações por não dispor de instrumentos para mensurar a intensidade dos atributos de Poder, Legitimidade e Urgência, sendo identificadas, possíveis sinais de existência de redes formada pelas organizações através da análise das entrevistas. Apesar das limitações presentes na Teoria dos *stakeholders*, foi possível classificar internamente nas organizações pesquisadas do setor sucroenergético como *stakeholders* definitivos pesquisadores, gestores e professores e, na condição de *stakeholders* dependentes e discricionários respectivamente técnicos e servidores. No ambiente externo, dentre os agentes envolvidos, foram identificados como *stakeholders* perigosos, os financiadores individuais e coletivos. A contribuição da pesquisa na análise intercasos (EISENHARDT, 1989) está em apontar os casos que tendem refutar as relações e, que, muitas vezes, pode proporcionar uma oportunidade para refinar e estender a teoria. Nesse aspecto, na presente pesquisa, os casos estudados refutaram a Teoria da Agência como não pertinente para se estudar as redes de relacionamentos do setor sucroenergético e, a vertente *Salience Model* dos *stakeholders* que, embora tenha se mostrado pertinente, necessita dispor de instrumentos para mensurar os atributos que fundamentam a análise teórica.

**Palavras-chave:** Estratégia. *Stakeholders*. Redes de Relacionamento. *Salience Model*. Teoria da Agência.



## ABSTRACT

This study aims to research the strategy and the role of social networks involving technological research centers in the Brazilian sugarcane industry through intercase qualitative study, with central purpose of finding answers to the question from the perspective of the Agency's Theory and Stakeholders Theory which are the relevant stakeholders and how they interact in the social networks of sugarcane research sector? The survey's results indicate that the Agency's Theory has become inadequate to explain the relationships that are established in the sugarcane industry, the Salience Model of Stakeholders although relevant for analysis has some limitations due to lack of instruments to measure the intensity of the attributes Power, Legitimacy and Urgency, and identified possible signs of existence of networks formed by the organizations by analyzing the interviews. Despite the limitations present in the Stakeholders Theory, it was possible to classify internally in organizations researched the sugarcane industry as definitive researchers stakeholders, managers and teachers, and as dependent stakeholders and discretionary respectively technical and servers. In the external environment, among the agents involved were identified as dangerous stakeholders, individual and collective donors. The contribution of research in intercases analysis (Eisenhardt, 1989) is to point out the cases that tend to refute the relationships and which often can provide an opportunity to refine and extend the theory. In this respect, in this research, case studies disproved the Agency's Theory as not relevant to study the sugarcane industry social networks and the Salience Model strand of stakeholders that, although it has shown relevant, needs to have instruments to measure the attributes that support the theoretical analysis.

**Keywords:** Strategy. *Stakeholders Relationship Networks. Salience Model. Agency Theory.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema Simplificado da Estrutura de Trabalhos Típicos sobre a Teoria dos <i>Stakeholders</i> com Fluxos de Recursos e Resultados .....	26
Figura 2 – Esquema Simplificado da Estrutura do Trabalho Proposto sobre a Teoria dos <i>Stakeholders</i> com Fluxos de Recursos e Resultados .....	27
Figura 3 – Mapa das classificações dos Atores na Rede segundo do Modelo Proposto por Mitchell; Agle; Wood (1997) .....	42
Figura 4 – Critério de Combinação de Saliência dos <i>Stakeholders</i> .....	67
Figura 5 – Mapa da Disposição dos Atores na Rede, Segundo o Modelo Proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). ....	99

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Bases de Dados Acessadas em Português .....	22
Tabela 2 – Bases de Dados Acessadas em Inglês .....	23
Tabela 3 – Percentual de Citações por Termo .....	23
Tabela 4 – Percentual de Citações por Termos em Português e Inglês .....	24
Tabela 5 – Contatos para as Entrevistas e Percentual de Respostas Obtidas .....	60
Tabela 6 – Correlação entre Respostas em Escala Likert e Escala Decimal .....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas do Pensamento Estratégico .....	16
Quadro 2 – Perspectivas dos Estudos sobre <i>Stakeholders</i> .....	35
Quadro 3 – Equivalência em Números Absolutos das Respostas Obtidas com a Relevância dos Atributos dos <i>stakeholders</i> .....	61
Quadro 4 – Perguntas do Questionário Propostas – Parte 1 .....	64
Quadro 5 – Perguntas do Questionário Propostas – Parte 2 .....	64
Quadro 6 – Descrição da Graduação Considerada para a Pesquisa de Saliência dos <i>Stakeholders</i> .....	69
Quadro 7 – Respostas das Perguntas do Questionário – Parte 1 da Organização A .....	70
Quadro 8 – Respostas das Perguntas do Questionário Questões 7 e 8 da Organização A.....	73
Quadro 9 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Poder Internamente da Organização A.....	74
Quadro 10 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Poder Externamente da Organização A .....	75
Quadro 11 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Legitimidade Internamente da Organização A. ....	77
Quadro 12 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Legitimidade Externamente da Organização A .....	78
Quadro 13 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Urgência Internamente da Organização A .....	79
Quadro 14 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Urgência Externamente da Organização A .....	80
Quadro 15 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte 1 da Organização B.	81
Quadro 16 - Respostas das Perguntas do Questionário Questões 7 e 8 da Organização B.....	82
Quadro 17 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Poder Internamente da Organização B.....	83
Quadro 18 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Poder Externamente da Organização B .....	84

Quadro 19 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Legitimidade Internamente da Organização B .....	85
Quadro 20 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Legitimidade Externamente da Organização B .....	85
Quadro 21 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Urgência Internamente da Organização B .....	86
Quadro 22 - Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Urgência Externamente da Organização B .....	87
Quadro 23 - Questionário do Ambiente Interno do Entrevistado A-1 sobre as Três Variáveis.....	88
Quadro 24 - Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado A-2 sobre as Três Variáveis.....	89
Quadro 25 - Questionário do Ambiente Interno do Entrevistado A-3 sobre as Três Variáveis.....	89
Quadro 26 – Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado A-1 sobre as Três Variáveis.....	91
Quadro 27 - Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado A-2 sobre as Três Variáveis.....	91
Quadro 28 - Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado A-3 sobre as Três Variáveis.....	92
Quadro 29 - Questionário do Ambiente Interno do Entrevistado B-1 sobre as Três Variáveis.....	92
Quadro 30 - Questionário do Ambiente Interno do Entrevistado B-2 sobre as Três Variáveis.....	93
Quadro 31 – Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado B-2 sobre as Três Variáveis.....	94
Quadro 32 – Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado B-2 sobre as Três Variáveis.....	95
Quadro 33 – Classificação dos <i>Stakeholders</i> Relevantes Identificados Internamente nas Organizações e sua Saliência nas Redes de Relacionamento .....	96
Quadro 34 – Classificação dos <i>Stakeholders</i> Relevantes Identificados Externamente nas Organizações e sua Saliência nas Redes de Relacionamento .....	96

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS:**

APTA – Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios

Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IAC – Instituto Agronômico de Campinas

PMGCA – Programa de Melhoramento Genético da Cana-de-Açúcar

Planalsucar – Plano Nacional de Melhoramento de Cana-de-Açúcar

RB – Ridesa Brasil

Ridesa–Rede Interuniversitária para o Desenvolvimento do Setor Sucroenergético

Unica – União da Indústria de Cana-de-Açúcar

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	Teoria da Agência e a Teoria dos Stakeholders .....	17
1.2	Objetivos .....	19
1.2.1	Objetivo Geral .....	19
1.2.2	Objetivos Específicos .....	19
1.3	Justificativa.....	20
1.4	Estruturação da pesquisa.....	20
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1	Conceito de estratégia .....	28
2.1.1	A sistematização didática das orientações estratégicas .....	30
2.2	A Teoria dos Shareholders.....	33
2.3	A Teoria dos Stakeholders .....	33
2.4	O Saliency Model .....	37
2.4.1	Atributo Poder .....	37
2.4.2	Atributo Legitimidade .....	38
2.4.3	Atributo Urgência .....	39
2.4.4	Evolução da Teoria .....	40
2.4.5	Classificações dos <i>Stakeholders</i> .....	41
2.5	Características da Teoria da Agência .....	44
2.6	A Teoria da Agência versus Teoria dos Stakeholders .....	46
2.7	Os Stakeholders nas Redes.....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>53</b>
3.1	Características das organizações pesquisadas .....	53
3.1.1	O Instituto Agronômico de Campinas (IAC) .....	53
3.1.2	A Rede Interuniversitária de Pesquisa em Cana-de-Açúcar – Ridesa	55
3.2	Tipo de pesquisa.....	57
3.3	Estratégia de Pesquisa .....	58
3.4	Escolha da amostra.....	59
3.5	Instrumento de coleta e análise dos dados .....	61
3.6	Parâmetros éticos .....	68

<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>69</b>
4.1	Respostas dos Entrevistados da Organização A .....	69
4.2	Respostas dos entrevistados da Organização B.....	80
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DAS RESPOSTAS.....</b>	<b>88</b>
5.1	Organização A – Percepção Interna .....	88
5.2	Organização A – Percepção Externa .....	90
5.3	Organização B – Percepção Interna .....	92
5.4	Organização B – Percepção Externa .....	93
<b>6</b>	<b>Discussão dos Resultados .....</b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>108</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>110</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>119</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o termo *estratégia* surgiu na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “a arte do geral”, adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” (MEIRELLES, 1995).

Mintzberg (1983) afirma que o termo *estratégia* assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a denotar diferentes habilidades, tais como: habilidades administrativas, de liderança, de oratória, etc. Os gregos não admitiam um governante que não fosse ao mesmo tempo um excelente orador .

Alguns séculos depois, no tempo de Alexandre (330 a.C.), o termo *estratégia* adquiriu o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global, passando a significar predominantemente a ação de comandar ou de conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra e mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano como o político e o econômico (GHEMAWAT, 2000).

A partir da primeira Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra em meados do século XVIII, no contexto da sociedade industrializada o termo *estratégia* mantém em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE e MENDES, 2001).

Assim, o significado do termo *estratégia* passou por várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para a disciplina do conhecimento administrativo e, atualmente, adquire novas conotações nas redes de relacionamento formadas por diferentes atores (CASTELLS, 1999).

Em nossa contemporaneidade, Mintzberg (2000), depois de extensa revisão bibliográfica, estabeleceu como recurso didático para o entendimento da abrangência do termo *estratégia*, dez orientações básicas denominadas “escolas” do pensamento estratégico, que se desenvolveram a partir da década de 70 do século XX, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Escolas do Pensamento Estratégico

Orientações Estratégicas	Características Básicas
Escola do Design	A estratégia como um processo de concepção. Há um ajuste entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente;
Escola do Planejamento	A estratégia como um processo formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas como orçamentação, programas e planos operacionais;
Escola do Posicionamento	A estratégia como um processo analítico. Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da indústria e de uma minuciosa análise do ambiente externo e interno da empresa;
Escola Empreendedora	A estratégia como um processo visionário. Baseia o processo estratégico nos mistérios da intuição, é feita formulação da estratégia através de visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas
Escola Cognitiva	A estratégia como um processo mental. Essa escola estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas
Escola do Aprendizado	A estratégia como um processo emergente. Se origina em toda a organização através de seus membros individualmente ou coletivamente;
Escola do Poder	A estratégia como um processo de negociação. Subdividida em <i>Micropoder</i> , que enxerga o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como um fenômeno essencialmente político de modo que o processo formulatório envolve barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder em determinado ambiente.
Escola Cultural	A estratégia como um processo coletivo. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização;
Escola Ambiental	A estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida;
Escola da Configuração	A estratégia como um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Mintzberg (2000).

Para os propósitos dessa pesquisa a ênfase estratégica estará voltada para a escola da estratégia do poder, que concebe a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e seus parceiros de alianças, e outras redes de relacionamento para negociar estratégias "coletivas" de seu interesse, como esclarece Bazanini (2007, p. 295)

A Escola da Aprendizagem introduziu os conceitos de poder e política, mas a Escola do Poder caracteriza a concepção de Estratégia como um processo de exercício de influência, de enfoque na utilização do poder e da política para negociar estratégias mais favoráveis...

Nessa orientação estratégica, a Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders* constituem aportes bastante representativos para a compreensão da variável poder nas organizações.

### **1.1 Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders***

A Teoria da Agência tem suas origens nos estudos conduzidos por Adolph Berle e Gardiner Means publicados em 1932, na obra *The Modern Corporations and Private Property* (BERLE e MEANS, 1984), sendo que em 1937 o autor Coase (1991) conduziu estudos pioneiros sobre a natureza da firma (não adotando ainda o termo Agência) abordando as relações internas e externas envolvendo os proprietários, trabalhadores e clientes.

Nesta mesma linha de pensamento Alchian e Demsetz (1972) estudam a firma no que envolve as relações contratuais dentro da empresa, entre todos os indivíduos envolvidos considerando a formalização de seus deveres e direitos, concordando com as proposições de Coase.

Em 1976 Jensen e Meckling tomaram por base os estudos sobre a natureza da firma e foram adiante abordando as implicações comportamentais advindas dos direitos estabelecidos nos contratos que regiam as relações entre os proprietários (acionistas) e os administradores da empresa, sendo por estes dois autores apresentado o modelo denominado Teoria da Agência conhecido atualmente.

Pela Teoria da Agência os autores supracitados concluem que a separação entre propriedade e o controle da empresa trazem mudanças significativas na gestão, já que os controladores/administradores (os agentes) não levarão em conta no processo de tomada de decisão só os interesses dos proprietários (Principais/Acionistas), mas também dos seus próprios interesses que passam a ser mais uma variável envolvida neste processo de tomada de decisão.

O termo *stakeholders* é usado pela primeira vez em 1963 em um memorando interno do *Stanford Research Institute*, em que, segundo o filósofo Robert Edward

Freeman é usado para denominar os grupos que influenciam ou sofrem influência da organização e sem os quais esta não conseguiria existir (FREEMAN e REED, 1983).

Em 1984 o mesmo Freeman propõe a chamada Teoria dos *Stakeholders*, usada para o entendimento das relações e da evolução destas entre os indivíduos envolvidos numa organização.

Dentre os estudos posteriores envolvendo a identificação de quem são os *stakeholders*, é proposta a priorização de uns em detrimento de outros por Atkinson e Waterhouse (1997), Shankman (1999) e Berman e Wicks (1999).

Freeman (1984, 1998) propõe em ambos os trabalhos que todos os *Stakeholders* devem ser atendidos sem priorização, posição esta também defendida nos trabalhos de Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999).

Com o objetivo de tentar esclarecer qual das duas posições é a mais adequada para o atendimento dos *stakeholders*, surge o conceito de Saliência dos *stakeholders*, proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Este também conhecido como *Salience Model* baseia-se na ideia de que os *stakeholders* podem ser identificados e classificados através de três variáveis: poder, legitimidade e urgência, permitindo que da mensuração destas e de seu cruzamento a identificação e a hierarquização dos *stakeholders*.

Em relação à efetividade dessa mensuração, apesar do modelo de saliência ser muito citado, sua aplicação em pesquisas empíricas não é simples. Neville, Bell e Whitwell (2011) consideram que um dos aspectos que dificultam a aplicação do modelo refere - se à mensuração dos diferentes graus de poder, legitimidade e urgência que os *stakeholders* possam deter e sua influência na Saliência percebida pelos gestores.

Nas relações acima anteriormente citadas envolvendo como atores acionistas, funcionários, governo, organizações sociais etc, estes interagem entre si constituindo uma rede, mesmo que estes atores não tenham noção deste arranjo em que estão inseridos, segundo Nohria e Eccles (1992) e Castells (1999).

Neste relacionamento interorganizacional as relações entre estes atores não se dão de forma equânime e regular, pois interesses, poder e o próprio arranjo das ligações entre os atores dentro dessa estrutura organizacional influenciam no papel de cada um nos resultados da rede e nas relações dentro desta, segundo Barzilai e Nahon (2008) e Castells (2000, 2011).

Esta pesquisa será conduzida para descrever e analisar como funciona a rede de relacionamentos envolvendo centros de pesquisa do setor sucroenergético do interior do estado de São Paulo, buscando entender o papel de cada um dos *stakeholders* das duas organizações de pesquisa referências em tecnologia sucroenergética no interior do Estado de São Paulo: Instituto Agrônomo de Campinas(IAC) e Rede Interuniversitária para o Desenvolvimento do Setor Sucroenergético (Ridesa).

A contribuição do trabalho está em apresentar subsídios para se compreender como os elementos da Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders* explicam a dinâmica das redes de relacionamento das organizações envolvidas com o setor sucroenergético do Estado de São Paulo e propor ferramenta na forma de questionário para mensuração das variáveis envolvidas.

## **1.2 Objetivos**

Na perspectiva da teoria da agência e teoria dos *stakeholders*, quais são os *stakeholders* relevantes e como interagem nas redes de relacionamento do setor de pesquisa sucroenergético?

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Contribuir para o entendimento da interação entre os diferentes *stakeholders* no setor de pesquisa sucroenergético.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar a posição de cada um dos atores relevantes nas redes de relacionamento identificadas;
- b) Descrever como estão estabelecidas as relações entre os *stakeholders* das organizações pesquisadas;
- c) Comparar as redes IAC e Ridesa com a Teorias da Agência e o *Saliency Model* dos *Stakeholders*; e
- d) Apresentar os pontos de concordância e divergência que possam existir entre a teoria e o campo.

### 1.3 Justificativa

A escolha de centros de pesquisa em tecnologia sucroenergética para este estudo deu-se após verificação dos objetivos de trabalhos que faziam uso da teoria dos *stakeholders* para o entendimento de relações entre os diferentes agentes deste setor da economia que se encontra em franca expansão.

O segmento de pesquisa tecnológica e sua estratégia de desenvolvimento afetam um setor significativo da economia nacional, sendo a safra brasileira de cana-de-açúcar 2014-2015 de 654 milhões de toneladas.

A contribuição do setor sucroenergético para o PIB brasileiro é estimada em cerca de 2% (UNICA, 2014), com cerca de 1.100.000 de pessoas envolvidas na cadeia de valor do segmento.

Esta participação relevante na economia e sociedade brasileira justifica o melhor entendimento e a tentativa de contribuir para o aprimoramento da conciliação nas relações neste campo da economia do Brasil, com a possibilidade de contribuição com resultados econômicos para o setor.

Um outro ponto a ser debatido diz respeito às características envolvendo a estrutura de relacionamento entre os *stakeholders* dos estudos atuais e o das organizações de pesquisa do setor sucroenergético, onde parece haver indícios de serem diferentes após pesquisa preliminar aqui conduzida, o que justifica a pesquisa.

Dessa forma, a presente pesquisa busca preencher lacunas no estudo das estratégias de organizações contemporâneas no segmento de pesquisa tecnológica, buscando apresentar pontos de divergência que possam existir entre teoria e campo.

### 1.4 Estruturação da pesquisa

A presente pesquisa está dividida em seis capítulos. Na Introdução são apresentados a situação do objeto de pesquisa, os objetivos, a justificativa, problema de pesquisa e as características das empresas pesquisadas.

No Capítulo 2, Revisão da literatura, serão discutidos os conceitos de estratégia acompanhados da sistematização didática de Mintzberg, as características da Teoria dos Shareholders, evolução da Teoria dos *Stakeholders*

com ênfase no *Saliency Model*, a Teoria da Agência, o embate entre a Teoria da Agência e a Teoria dos *Stakeholders* e os *stakeholders* nas redes de relacionamento.

O Capítulo 3, Metodologia de Pesquisa discorre sobre o tipo, a amostra e a estratégia de pesquisa explicitada no protocolo de pesquisa e explicita o instrumento de coleta do roteiro de questões propostas aos entrevistados.

No Capítulo 4, Resultados da Pesquisa, são apresentadas as respostas dos entrevistados e realizada análise comparativa com a classificação dos *stakeholders* na perspectiva do *Saliency Model* dos atributos Poder, Legitimidade e Urgência.

No Capítulo 5, Análise das Respostas são relacionados os resultados da pesquisa com os objetivos específicos propostos na pesquisa e a Teoria dos *Stakeholders*, para finalmente, elaborar-se as no Capítulo 6 Discussão dos Resultados e por fim apresentar as Considerações Finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas consultadas para fundamentação das conclusões desta pesquisa, bem como ao final de cada subcapítulo justificada a escolha de uma ou mais dessas bases como referências para a análise dos resultados da pesquisa.

Em pesquisas conduzidas pela internet em 21 de fevereiro de 2016 nas bases de dados Capes, Ebsco, *Google Acadêmico*, *Proquest* e SciElo foram encontrados os resultados conforme Tabela 1 em língua portuguesa para as palavras-chave citadas nos títulos das colunas, palavras estas ligadas à termos que serão abordados neste trabalho para indicar a relevância e atualidade do tema de pesquisa proposto neste trabalho no meio acadêmico brasileiro e internacional que têm por base publicações em inglês.

Tabela 1 – Bases de Dados Acessadas em Português

Base de dados acessadas e termos em português	Redes de relacionamentos	Redes de relacionamentos tecnologia	Redes de relacionamentos tecnologia sucroenergético	Redes de relacionamentos Stakeholder	Redes de relacionamentos Salience Model	Redes de relacionamentos saliência de Stakeholders	Redes de relacionamentos teoria da agência	Redes de relacionamentos sucroenergético
Capes	361	26	-	18	-	-	96	-
Ebsco	32	326	326	323	321	326	320	326
Google Acadêmico	95.000	72.600	250	15.400	317	693	25.800	274
Proquest	17	6	-	3	1	-	1	-
SciElo	56	3	-	-	-	-	-	-
<b>Total de resultados</b>	<b>95.466</b>	<b>72.961</b>	<b>576</b>	<b>15.744</b>	<b>639</b>	<b>1.019</b>	<b>26.217</b>	<b>600</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já na Tabela 2 são apresentados os resultados das mesmas bases de dados citadas na Tabela 1, fazendo uso do mesmo método de palavras-chave mas agora com termos em língua inglesa.



Tabela 2– Bases de Dados Acessadas em Inglês

Base de dados acessadas e termos em inglês	<i>Relations hip networks</i>	<i>Relation ship networks technology</i>	<i>Relations hip networks technology sugar cane</i>	<i>Relations hip networks Stakeholder</i>	<i>Relationshi p networks Salience Model</i>	<i>Relationshi p networks salience Stakeholder</i>	<i>Relations hip networks agency teory</i>	<i>Relations hip networks sugar cane</i>
Capes	50.636	11.279	1.315	146	36	8	141	16
Ebsco	9.590	128	14.670	43	3.030	1.429	3	14.254
Google Acadêmico	3.480.000	5.150.000	32.900	204.000	189.000	27.800	2.070.000	45.500
Proquest	868.351	604.559	18.069	100.990	54.615	9.833	351.239	22.793
SciElo	390	26	-	-	-	-	3	-
<b>Total de resultados</b>	<b>4.408.967</b>	<b>5.765.992</b>	<b>66.954</b>	<b>305.179</b>	<b>246.681</b>	<b>39.070</b>	<b>2.421.386</b>	<b>82.563</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 3 – Percentual de Citações por Termo

Termos em português	Redes de relacionamentos	Redes de relacionamentos tecnologia	Redes de relacionamentos tecnologia sucroenergético	Redes de relacionamentos Stakeholder	Redes de relacionamentos Salience Model	Redes de relacionamentos saliência de Stakeholders	Redes de relacionamentos teoria da agência	Redes de relacionamentos sucroenergético	
<b>Total de resultados (português + inglês)</b>	<b>4.504.433</b>	<b>5.838.953</b>	<b>67.530</b>	<b>320.923</b>	<b>247.320</b>	<b>40.089</b>	<b>2.447.603</b>	<b>83.163</b>	<b>13.550.014</b>
<b>% do total citações</b>	<b>33,24%</b>	<b>43,09%</b>	<b>0,50%</b>	<b>2,37%</b>	<b>1,83%</b>	<b>0,30%</b>	<b>18,06%</b>	<b>0,61%</b>	<b>TOTAL</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base nos dados das Tabelas 1, 2 e 3 verifica-se que cerca de um terço das citações encontradas envolve apenas o termo “Redes de relacionamentos”, sendo que quando são adicionados na busca termos como “*Stakeholder*” os resultados são de cerca de 2,4% do total, tendo percentual semelhante para os acréscimos das expressões “*Salience Model*” com 1,83% e “Saliência de *Stakeholders*” com 0,30%, havendo mais resultados quando da combinação de “Redes de Relacionamentos” com o termo “Teoria da Agência”.

Na Tabela 4 é apresentada uma comparação entre o total de resultados obtidos quando pesquisadas as palavras-chave em português e seu equivalente em

inglês, para análise da quantidade de trabalhos sobre cada um dos termos hoje disponíveis nas bases de dados consultadas.

Tabela 4 – Percentual de Citações por Termos em Português e Inglês

Comparativo termos em português	Redes de relacionamentos	Redes de relacionamentos tecnologia	Redes de relacionamentos tecnologia sucroenergético	Redes de relacionamentos stakeholder	Redes de relacionamentos Salience Model	Redes de relacionamentos saliência de stakeholders	Redes de relacionamentos teoria da agência	Redes de relacionamentos sucroenergético
	2,12%	1,25%	0,85%	4,91%	0,26%	2,54%	1,07%	0,72%
Comparativo termos em inglês	relations hip networks	relationship networks technology	relationships networks technology sugar cane	relationships networks stakeholder	relationships networks Salience Model	relationships networks salience stakeholder	relationship networks agency theory	relationship networks sugar cane
	97,88%	98,75%	99,15%	95,09%	99,74%	97,46%	98,93%	99,28%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pode-se concluir com base nos dados da Tabela 4 que há dominância de trabalhos em língua inglesa para todos os termos pesquisados e quando cruzados estes dados com os da Tabela 3.

Também pode-se depreender que há poucas pesquisas no Brasil abordando Redes de Relacionamentos e *Stakeholders*, Redes de Relacionamentos e *Salience Model* e Redes de Relacionamentos e Teoria da Agência, quando comparados aos dados acima referentes aos trabalhos em inglês.

Sendo assim pode-se com base nestes números considerar que o estudo proposto de redes de relacionamento analisado com base nos modelos citados pode contribuir com a expansão do conhecimento no Brasil no campo da análise de uma rede de relacionamento sob a ótica de modelos de estratégia empresarial.

Tal estudo com base nos dados das Tabelas 1, 2 e 3 estaria alinhado às correntes atuais de pesquisa no exterior envolvendo as Teorias dos *Stakeholders*, Agência e *Salience Model*.

Considerando a Teoria dos *Stakeholders*, supõe-se preliminarmente neste estudo que esta teoria serve para explicar nos aspectos principais o papel dos *Stakeholders* que seriam os priorizados no atendimento de suas demandas,

chamados de *Shareholders*, segundo Smith H. (2003) e que segundo o mesmo autor teriam a prioridade de atendimento dentre todos os *Stakeholders*.

No caso proposto para estudo, estes *Shareholders* seriam os financiadores individuais e coletivos, entre eles membros da União da Indústria da Cana de Açúcar (Unica) que são patrocinadores dos centros de pesquisa como o IAC e Ridesa.

Com base na Teoria da Agência e pela Teoria dos *Stakeholders* esses podem ser classificados como *stakeholders* primários conforme defendem Donaldson e Preston (1995).

Porém, no caso da Ridesa (Rede Interuniversitária para o Desenvolvimento do Setor Sucroenergético) em teoria não há explicitamente um *shareholder* ou *stakeholder* primário, pois a Embrapa, que poderia ser considerada a maior interessada em pesquisas do setor agrônômico no país, não atua neste campo direta ou indiretamente.

Neste caso também pode teoricamente ser inviabilizado o uso da Teoria da Agência para explicar este processo de elaboração da estratégia, já que não está clara a figura do principal e do agente, que são usadas quando da aplicação do modelo, cabendo destarte o uso da Teoria dos *Stakeholder*.

Já no caso do IAC (Subordinado à Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo), pode existir este *shareholder*, o que pode justificar o uso da Teoria da Agência para a análise proposta.

O uso de modelos ligados à redes de negócios são necessários já que para a identificação preliminar seja da Teoria dos *Stakeholders* ou da Agência, é necessária a identificação e compreensão das redes de relacionamento formadas por atores, os nós existentes e a posição de cada um deles nesta rede considerando para esta análise o modelo de Sociedade em Rede proposto por Castells (1999).

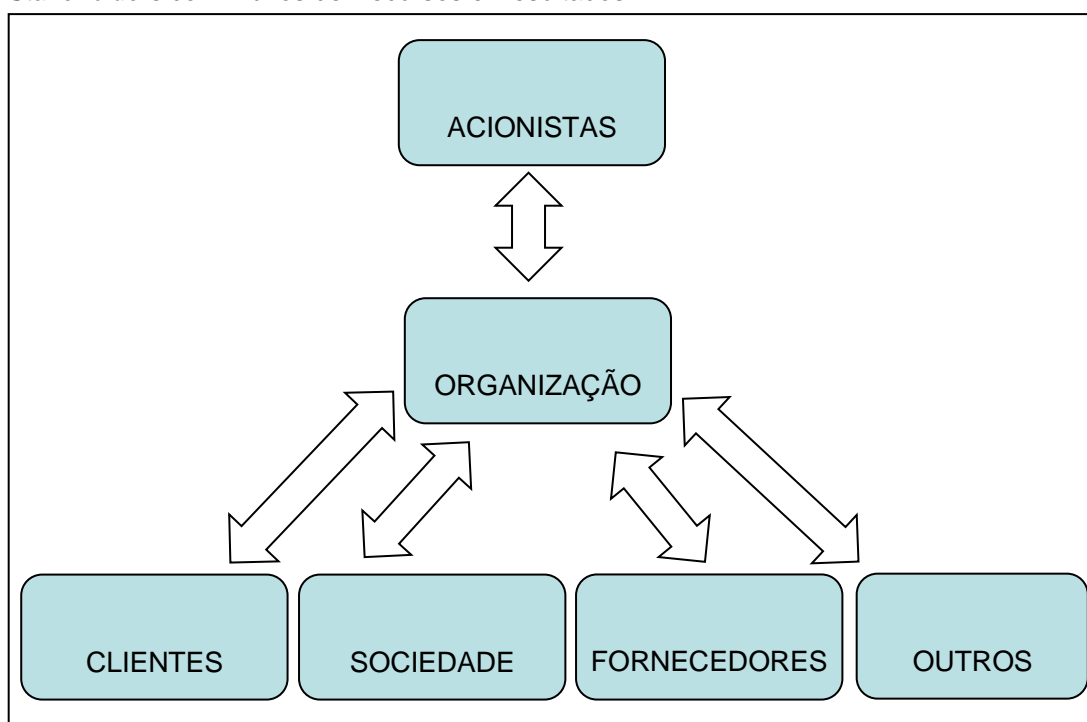
Portanto a proposta de pesquisa deste estudo é definida com base na identificação da suposta aderência dos dois modelos (Teoria do *Stakeholders* e Teoria da Agência) e da compreensão das relações em rede preliminarmente selecionadas para tentar identificar os pontos de congruência do Campo com as Teorias.

Objetiva-se apontar os pontos de concordâncias e divergências da realidade com os modelos propostos, se necessário aplicando no curso da pesquisa outros modelos que sirvam para o entendimento do processo de estratégia envolvendo os dois centros de pesquisa.

A escolha de centros de pesquisa em tecnologia sucroenergética para este estudo deu-se após verificação durante o trabalho de revisão da literatura, dos trabalhos existentes sobre a teoria dos *stakeholders*.

Nesta análise identificou-se que estes estudos tinham por objetivo geral basicamente o entendimento de relações organizacionais envolvendo elementos como acionistas, organização e clientes conforme Figura 1.

Figura 1 – Esquema Simplificado da Estrutura de Trabalhos Típicos sobre a Teoria dos *Stakeholders* com Fluxos de Recursos e Resultados



Fonte: Elaborada pelo autor.

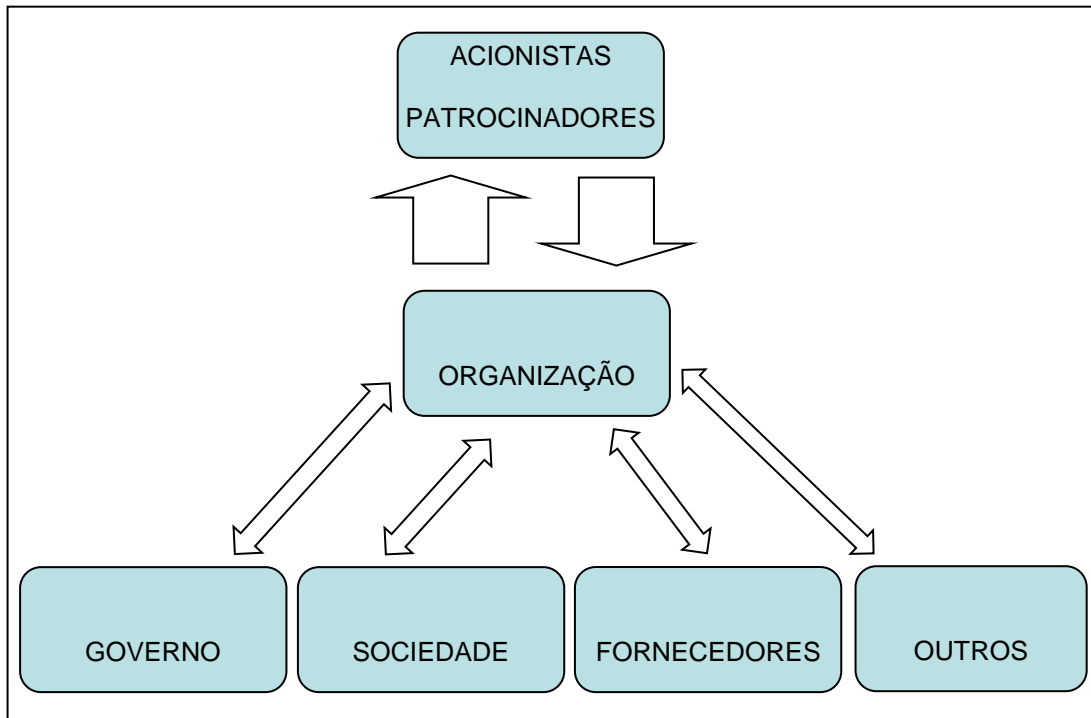
Na Figura 1 as setas representam os fluxos de relacionamento entre os envolvidos e o sentido primário dessas relações a partir da organização, bem como os resultados (ou produto) da atuação da organização.

Já para o estudo aqui proposto a diferença é que preliminarmente identificou-se que a relação entre os acionistas e os centros de pesquisa difere do esquema dos demais trabalhos estudados, pois os acionistas são os que recebem diretamente o principal resultado de seus investimentos de recursos.

Este resultado (ou produto) são as novas tecnologias criadas e que serão usadas pelos acionistas representados na Figura 2 por fluxos maiores (sinalizados por setas de maior calibre quando comparadas às da Figura 1).

Nesta situação preliminarmente identificada os demais *stakeholders* recebem apenas resultados secundários, representados na Figura 2 por Fluxos Menores, já que o principal produto resultante das atividades da organização é direcionado exclusivamente aos acionistas.

Figura 2 – Esquema Simplificado da Estrutura do Trabalho Proposto sobre a Teoria dos *Stakeholders* com Fluxos de Recursos e Resultados



Fonte: Elaborada pelo autor.

Por haver esta relação diferente das típicas encontradas nos trabalhos sobre *stakeholders* foi proposto o uso da Teoria da Agência, pois pelos estudos bibliográficos preliminares deste trabalho, esta teoria foi identificada como a mais adequada para a análise das relações entre os Agentes (aqui representados pelos Centros de pesquisa) e os Principais/Acionistas (aqui representados pelas entidades que mantêm os Centros de Pesquisa).

Por fim o *Salience Model* foi escolhido para a identificação dos *stakeholders* envolvidos através das variáveis de Poder, Legitimidade e Urgência nas redes de relacionamentos existentes, já que conforme estudos bibliográficos preliminares pode ser adotado como uma ferramenta operacional para a identificação e hierarquização dos *stakeholders* necessária ao estudo proposto.

Segundo Nohria (1992) todas as organizações devem ser entendidas como redes sociais, sendo que as relações entre as partes envolvidas (chamadas de

“nós”) e seus elementos denominados “atores” (acionistas, governo, funcionários, sociedade civil etc.) são segundo o autor o foco do estudo das redes.

Verifica-se pelas pesquisas supracitadas nas Tabelas 1, 2 e 3 que já houve grande ênfase nos estudos acadêmicos voltados à organizações isoladas, sendo que o estudo aqui proposto pretende explorar a estratégia dentro das redes de relacionamentos.

Quando organizações expostas ao mercado decidem atuar em conjunto neste mesmo mercado de forma colaborativa em alguns aspectos, segundo Child e Faulkner (2000), pode-se considerar que estas buscam através da atuação e colaboração com as demais competir no mercado de uma forma diferente.

Esta diferença segundo os autores envolve o uso de sinergia e o compartilhamento de recursos (como uma máquina) ou centralização de compras (como na compra de embalagens para ter maior poder de barganha e reduzir custos), cooperando entre si e obtendo assim uma vantagem.

Neste sentido, Porter (2005) cita que a competitividade com base em negociações entre organizações mediante a cooperação com clientes e fornecedores, também é uma forma de promover aumento da competitividade, servindo como alternativa ao modelo de estratégias e investimentos isolados praticados comumente pelas organizações.

Pode-se com base nos autores acima considerar que a decisão de atuar em conjunto é uma estratégia de competição, já que é voltada a fazer melhor uso dos recursos disponíveis para obtenção de resultados superiores quando comparados aos resultados das demais organizações que atuam isoladamente.

## **2.1 Conceito de estratégia**

Estratégia é definição em longo prazo de objetivos primários numa organização com a tomada de ações e alocação dos recursos voltados ao alcance dos objetivos definidos para Chandler (1962), sendo que Ansoff (1965) em sua definição não usa o termo objetivo, tendo como definição de estratégia o conjunto de regras que regem o processo de tomada de decisão quando não se conhecem todos os fatores envolvidos.

Porter(2005) propõe uma definição abordando aspectos da concorrência e competição entre organizações, colocando estratégia como atitudes para ataque e

defesa frente aos demais concorrentes que atuam na indústria, de forma a constituir posição defensável perante os demais.

O autor cita como resultado desta medida maior retorno do investimento, que só poderá ser alcançado com a adoção de uma extensa fórmula para competição que inclui a definição de metas claras e mensuráveis (que são os fins), diretrizes (políticas) de tomada de decisão (que são os meios) alinhadas em toda a organização voltadas ao atingimento destas metas.

Neste mesmo sentido de cenário citado em Porter (2005), afirma Hambrick (1983) que o conceito de estratégia é situacional e ao mesmo tempo multidimensional, o que inviabiliza a definição de um conceito único para o termo, pois varia conforme a situação e o ambiente onde é aplicada.

Estratégia é a força que mede a atuação e relação entre as organizações e o meio no qual estão inseridas, segundo Mintzberg (1988), quer a posição de Ansoff aqui já citada quanto à definição de regras para tomada de decisão.

Estratégia é definida como identificação dos processos internos da organização e a classificação destes como críticos, para que então possam ser aprimorados trazendo melhores resultados aos clientes internos e externos, gerando conhecimento e aprimorando os processos de autodesenvolvimento organizacional segundo Kaplan e Norton (1997).

Para tanto, os autores citam a necessidade de adoção de gestão financeira fundamentada na organização, fazendo uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC).

Em complemento à definição de Chandler, considerando o aspecto de recursos, Machado e Silva (2010) citam que estratégia pode ser considerada como o planejamento voltado à definição de objetivos no longo prazo por parte de uma organização.

Para seu atingimento é necessário que os recursos sejam dispostos nas posições adequadas, e que este planejamento deva considerar a racionalidade, aprendizado, incremento lógico e a estratégia emergente.

Concluindo com base nas ideias citadas acima, o conceito de estratégia pode ser definido como a forma como cada organização ou indivíduo compete com os demais para a obtenção dos recursos ou posição que lhe são necessários ou mesmo desejados, tendo o ambiente influência neste processo.

Entre os conceitos de estratégia, o proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) detalha a estratégia em dez grupos, chamados de escolas, voltadas à este entendimento dos cenário sem que as organizações atuam, escolas estas que em suas variações podem ser seguidas na formulação e aplicação de estratégias adequadas à cada situação organizacional e que por isso serão detalhadas no tópico 2.1.1.

### **2.1.1 A sistematização didática das orientações estratégicas**

Nesse tópico, as orientações estratégicas descritas no Quadro 1 serão esclarecidas no sentido de apontar a complexidade e abrangência das perspectivas presentes no universo organizacional, mostrando as diferentes abordagens do processo de elaboração e objetivos da estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem no livro “Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico”, a definição de estratégia como um conjunto formado por dez diferentes escolas tendo cada uma delas vantagens e desvantagens conforme a situação encontrada nas organizações.

Neste sentido, cada escola pode ser comparada a uma ferramenta aplicável a determinada situação, sendo conhecido este grupo de escolas no meio acadêmico como as *Dez Escolas de Mintzberg* em referência ao principal dos três autores, escolas estas detalhadas a seguir.

A primeira escola os autores denominam como a Escola do *Design*, onde a estratégia é vista como um processo de concepção que considera as capacidades internas da organização e as possibilidades (e oportunidades) externas para a formulação do planejamento, adequando estes planos à situação presente conforme citam também Miles e Snow (1994) dependendo o sucesso da organização da adequação ao ambiente.

Escola do Planejamento é a segunda escola, onde a mesma é subdividida em ações e procedimentos detalhados voltados ao atingimento de um objetivo onde todas as etapas são previamente programadas, tendo como base as ideias de Ansoff (1965).

Já a terceira Escola citada pelo autor é a Escola do Posicionamento que tem como um de seus referenciais Porter (2005), onde a análise da concorrência e dos



fatores extremos é que serão levadas em conta como elementos principais no processo de formulação da estratégia.

Mintzberg *et al.*(2000) classificam estas três escolas como escolas prescritivas, pois privilegiam o processo de formulação da estratégia em detrimento de como estas mesmas estratégias se formam, tendo assim também como característica a objetividade.

A quarta escola descrita pelos autores é a Escola Empreendedora, onde a estratégia é elaborada com base na perspicácia e visão de um indivíduo da liderança, que aponta o caminho e os passos que devem ser dados para alcançar os objetivos, sendo o processo de formulação da estratégia individual e centralizado, escola esta também associada às ideias de Schumpeter (1988) sobre inovação.

Como quinta escola, Mintzberg *et al.*(2000) aloca o que chama de Escola Cognitiva, que envolve os aspectos mentais e psicológicos da capacidade de percepção das características do ambiente e da capacidade de processar estas informações pelo indivíduo, sendo que este tem de lidar com uma quantidade de informações recebidas do ambiente muito maior que sua capacidade humana de processamento, fazendo com que o indivíduo busque montar a estratégia mais racional possível mesmo sem condições de analisar todos os dados relevantes e variáveis envolvidas, conforme também cita Simons (1997).

Mintzberg (2000) classifica como a sexta escola a do Aprendizado, onde descreve a estratégia como um processo emergente contínuo e descentralizado, onde o pensamento dos indivíduos é estimulado continuamente e resulta em mudanças graduais no planejamento inicial, cabendo ao líder gerenciar este processo de contínuo aprendizado em que as estratégias podem surgir de forma individual ou coletiva, conforme também defendem Prahalad e Hamel (1990,1995).

Já como a sétima escola, Mintzberg (2000) define a chamada Escola do Poder, que é caracterizada pela consideração do processo de formulação da estratégia emergente como resultado de negociação e política, tendo dois aspectos citados pelo autor.

O primeiro aspecto é chamado de micropoder, ligado ao jogo ilegítimo de poder dentro da organização envolvendo a construção da estratégia através de persuasão, confronto direto entre os indivíduos, ideias e barganhas dentro da organização.

Em seguida, o mesmo autor cita o que é chamado de macropoder, relacionado ao uso do poder por parte da organização direcionado aos outros parceiros da organização, através de alianças voltadas ao atendimento de seus interesses.

Mintzberg *et al.*(2000) ressalta que mudanças no aspecto político podem trazer resultados positivos, pois podem propiciar mudanças que eram bloqueadas por outras formas estabelecidas de influência, mas em contrapartida ao desconsiderar elementos integradores (como a cultura organizacional) pode resultar em desperdício do poder disponível.

A oitava escola citada pelos autores é a Cultural, na qual o surgimento da estratégia dá-se através da interação social e sob efeito de interpretações, crenças e cultura organizacional dos indivíduos, onde a estratégia é criada e absorvida por todos os envolvidos atrelados à cultura da empresa, sendo assim difícil ser modificada.

Já a nona escola citada por Mintzberg *et al.*(2000) é a por eles denominada Escola Ambiental, na qual a formulação da estratégia resulta de processo de reação da organização em relação ao ambiente, sendo por isso sempre responsiva ao ambiente e não em relação aos demais indivíduos ou organizações que competem no mesmo ambiente. Essas seis últimas escolas citadas são classificadas pelos autores como Escolas Descritivas, ao darem ênfase à descrição de como a estratégia será elaborada e como esta será implementada.

A última das dez escolas segundo Mintzberg *et al.*(2000) é a Escola da Configuração, também representante única do terceiro grupo de classificações de mesmo nome, descrita pelo autor como aquela na qual ocorre a descrição dos estados e dos contextos que cercam a organização, sendo por fim resultante a formulação das estratégias.

Entre as definições aqui citadas, a identificada como mais adequada para o estudo qualitativo multicaso aqui proposto, a teoria dos *stakeholders* na vertente da Escola do Poder citado por Mintzberg *et al.*(2000), se apresenta como referencial adequado por discutir na perspectiva do *Salience Model* as relações entre as variáveis Poder, Legitimidade e Urgência presentes nas estratégias empregadas nas organizações do setor sucroenergético.

Desse modo, a sétima escola denominada Escola do Poder aborda este aspecto da organização, em linha com uma das variáveis propostas pelo *Salience*

*Model*, tendo aqui portanto seu referencial teórico aprofundado, pois possivelmente contribuirá para a análise das redes de relacionamento que serão estudadas considerando esta variável.

## **2.2 A Teoria dos *Shareholders***

São denominados *shareholders* aqueles que colocam capital na organização e que devem ser priorizados no atendimento de suas demandas por lucros segundo Friedman (1970), definição esta corroborada por Cragg (2002) e Smith (2003), que complementa explicando que o termo *shareholders* é também usado nos países de língua inglesa para definir quem são os acionistas de uma organização.

Há divergência entre a identificação e atendimento das demandas entre *shareholders* e *stakeholders* no campo acadêmico e em relação à consideração de *shareholders* e *stakeholders* num mesmo grupo, afirmando que estes *shareholder* teriam primazia legítima de direitos em relação a organização segundo Kaler (2003).

Gestores da organização têm a obrigação ética e moral não só com os *shareholders*, mas também com os *stakeholders* segundo Sundaram e Inkpen (2004), esclarecendo os autores que caso não ocorra o atendimento das demandas dos *stakeholders*, a organização não terá condições de criar valor continuamente.

Conclui-se com base nas posições dos autores acima que não há uma posição clara em relação à priorização dos *shareholders* em relação aos demais *stakeholders*, e não é possível definir claramente o papel de cada um nas organizações em relação às prioridades e a variável Legitimidade, sendo portanto necessário o uso de outras teorias para melhor compreensão como o *Salience Model* que considera essa variável Legitimidade.

## **2.3 A Teoria dos *Stakeholders***

Nos anos 1980, Freeman (1984) dá prosseguimento aos estudos sobre o conceito de *stakeholder* surgido em 1963, sendo que em sua obra de 1984 apresenta o modelo chamado de Teoria dos *Stakeholders*, sendo seguido em seus estudos sobre o tema por autores como Wood (1990), Weiss (1998) e Frooman (1999), que definem *stakeholder* como os indivíduos ou grupos que podem ter

influência ou serem influenciados pelos objetivos, políticas, decisões ou práticas da organização.

Por este conceito o sucesso da organização baseia-se na capacidade desta de gerir as relações com os *stakeholders* (individualmente como no caso de um investidor ou em grupo como no caso de clientes), segundo Freeman e Philips (2002).

Os autores esclarecem que os demais *stakeholders* podem interferir positivamente ou negativamente na consecução de seus objetivos da organização, propondo o autor basicamente que as organizações considerem não apenas o papel dos acionistas, clientes fornecedores e funcionários da organização.

Quando comparadas as Teorias dos *Shareholders* e *Stakeholders* segundo Kaler (2003), na primeira os gestores da organização têm por obrigação atender prioritariamente e exclusivamente os *shareholders* quando demandados, em contraposição à Teoria dos *Stakeholders* que propõe que todos os interessados (acionistas, funcionários, clientes, governo, comunidade etc.) devem ser atendidos pela organização.

Freeman e Philips (2002) ressaltam que todos os indivíduos e organizações que tenham interesses nas atividades da organização ou que exerçam qualquer tipo de influência sobre esta (efetiva ou potencial) devem ser considerados e atendidos, pois ao negligenciarem esses grupos, algumas empresas tiveram sérios problemas em decorrência da atuação desses mesmos grupos de stakeholders não atendidos em suas expectativas (TAPSCOTT E TICOLL, 2005).

Com o advento da Teoria dos *Stakeholders* surgem outros estudos dentro da Teoria considerando basicamente seus diferentes graus de importância, que defendem que a relevância de cada um dos *stakeholders* é diretamente proporcional à sua participação no desempenho da organização, segundo Atkinson e Waterhouse (1997), Shankman (1999) e Berman e Wicks (1999).

Com base nesta proposição as organizações buscam atender primeiramente aos acionistas (aqueles que colocaram recursos para dar início à organização e para mantê-la), sendo os demais atendidos em função de sua capacidade de contribuir positiva ou negativamente para o desempenho desta.

Entretanto, em posição oposta dentro da mesma Teoria, autores como o próprio Freeman (1984, 1998), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999), defendem que as organizações têm por objetivo atender às

demandas de todos os *Stakeholders* sem privilégio a um grupo específico, pois para estes autores, não há grupos que tenham maior legitimidade em seus interesses, em oposição ao que defendem Atkinson e Waterhouse (1997), Shankman (1999) e Berman e Wicks (1999).

Tal proposição de que não há diferenças na priorização dos *stakeholders* encontrou oposição de autores, que propõem que quando existe uma ampla gama de *stakeholders* das organizações surge demanda para identificação da priorização dos mesmos em relação à sua importância, já que pode ser impossível atender a todos em seus variados interesses ao mesmo tempo, ou mesmo de forma alternada.

Propõem a existência desta priorização Atkinson e Waterhouse (1997), citando que a gradação da importância de cada um dos *stakeholders* é determinada por seu grau de influência nos resultados da organização, posição esta também defendida por Shankman (1999) e Berman (1999), que defendem que os objetivos dessas organizações são atender especificamente aos acionistas em primeiro lugar, sendo atendidos os demais de acordo com sua influência sobre os resultados.

Donaldson e Preston (1995) analisaram e dividiram os estudos existentes àquela época sobre *stakeholders* em grupos que seguem três perspectivas citadas na Quadro 2.

Quadro 2– Perspectivas dos Estudos sobre *Stakeholders*

Perspectiva	Descrição
Descritiva/empírica	Voltada à descrição e explicação do comportamento das organizações em relação aos <i>stakeholders</i> , atitude esta manifestada por seus dirigentes e demais envolvidos no processo de elaboração da estratégia organizacional;
Instrumental	Avalia o impacto dos <i>stakeholders</i> no desempenho organizacional, buscando descrever e entender como as estratégias e políticas da empresa são focadas no atendimento das demandas dos <i>stakeholders</i> , afetando assim positivamente (ou não) no desempenho das organizações.
Normativa	Votada ao entendimento da função da empresa, considerando os aspectos moral e/ou filosófico e sua influência na gestão das empresas.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Donaldson e Preston (1995).

Devido à esta necessidade de identificar os *stakeholders* para que possam ser atendidos considerando prioridades, Clarkson (1995) e Wood (1990) sugerem

uma divisão em duas classes, considerando-os *Stakeholders* Primários ou Secundários.

Os *Stakeholders* Primários são aqueles sem os quais a organização não consegue continuar se não houver um grau mínimo de colaboração e interesse, havendo com estes significativo grau de interdependência como no caso de clientes, empregados, fornecedores e investidores, segundo Clarkson (1995) e Wood (1990).

Clarkson (1995) cita que também são considerados neste grupo Primário a Comunidade e o Governo (em suas diferentes esferas) já que a infraestrutura, impostos, leis e demais regulamentos do mercado são por estes definidos, e o mercado em si é composto tanto pela Comunidade como pelo Governo.

Já os *Stakeholders* Secundários são aqueles que não têm relacionamento direto e contratual com a empresa, mas que podem, em dado momento, ter interesses nesta e influenciar sua atuação, como no caso de meios de comunicação, grupos ambientalistas e analistas financeiros na definição de Clarkson (1995) e Wood (1990).

Seguindo nesta linha de definição do grau de priorização em relação aos *Stakeholders*, Freeman (2001) propõe a separação destes em grupos conforme abaixo:

- Clientes;
- Empregados;
- Fornecedores;
- Investidores (acionistas e financiadores); e
- Comunidade (que inclui todos aqueles que não o foram nas classes anteriores).

Friedman (1998) defende a priorização dos acionistas na obtenção de resultados, pois segundo o autor, a finalidade primeira das organizações é a maximização do capital investido pelos acionistas.

Neste sentido, segundo o mesmo autor, a responsabilidade maior para com a sociedade e a solução de seus problemas é dos indivíduos e não das organizações, que já as organizações têm responsabilidade contratada para com os acionistas que as constituíram.

Aos administradores da organização cabe a condução geral da mesma, voltada aos resultados esperados pelos acionistas, não sendo foco da organização a

responsabilidade social, pois caso seja este um de seus focos, acarretará em custos adicionais à organização e arbítrio do administrador, que terá de fazer escolhas entre o atendimento da sociedade ou acionistas, segundo Friedman (1998).

*Stakeholders* podem ser considerados em sua definição como um grupo homogêneo, onde não há sobreposição do papel de um sobre os demais, posição esta defendida por Hosseini e Brenner, (1992), Clarkson (1995), Agle *et al.*(1999),e Boesso e Kumar (2009).

Em síntese, a Teoria dos *Stakeholders* defendida pelos autores acima no que diz respeito à priorização de uns em detrimento dos outros, não estabelece de forma objetiva como estes devem ser identificados e então classificados, constituindo ponto que dificulta seu uso como instrumento de aplicação prática nesta forma.

Esta dificuldade para identificar a priorização entre os *Stakeholders* considerando suas influências em estudos empíricos neste campo, justifica a adoção de Teorias que permitam atingir este objetivo, como o *Salience Model* segundo Bourne e Walker (2005), já que justificam que tal entendimento é fundamental para o sucesso das organizações.

## **2.4 O *Salience Model***

Do desdobramento dos estudos dentro teoria dos *stakeholders* surge o chamado *Salience Model*(ou também conhecido como *Stakeholder Salience* ou Saliência dos *Stakeholders*) proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), modelo que baseia-se na existência de três variáveis para classificar os *stakeholders* de uma organização permitindo sua priorização considerando as variáveis Poder, Legitimidade e Urgência, detalhados nos capítulos 2.4.1 à 2.4.5.

### **2.4.1 Atributo Poder**

Poder é a capacidade por parte do indivíduo ou organização de fazer acontecer, segundo definição de Kaler (1983) e semelhante adotada por Matus (1993).

A disponibilidade para uso de recursos coercitivos (força física, armas ou legais), utilitários (materiais ou tecnológicos, incluindo conhecimento) e simbólicos (carisma, estima, imagem e prestígio) que podem ser usados para impor suas

vontades em detrimento da dos demais envolvidos são exemplos da aplicação do poder, segundo Matus (1993)

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), poder é o controle de recursos coercivos, utilitários ou simbólicos que um ator detenha e que possam ser usados para fazer valer seus interesses na organização.

O poder coercitivo pode ser entendido como aquele que envolve capacidades com uso de força, através de meios físicos que possam ser usados para restrição ou violência contra outros elementos, segundo Grossi (2003).

Este poder é exercido através de recursos utilitários como aqueles que envolvem aspectos financeiros ou materiais, bem como o poder simbólico originado de elementos simbólicos como estima, prestígio e na aceitação pelos demais, segundo Grossi (2003).

Eesley e Lenox (2006) citam que poder é definido como a capacidade de induzir a ação de outro indivíduo ou organização, sem que esta tenha tido a iniciativa, podendo ser demonstrado de forma coerciva (ameaça ou força), através de normas (regulamentos, leis e regras) ou utilitário (resultante da posse de meios ou informações indisponíveis aos demais).

Nesta pesquisa será adotada a definição seminal de Mitchell, Agle e Wood (1997), pois é a que contempla as três modalidades de recursos coercivos, utilitários ou simbólicos de forma objetiva quando comparado às demais definições.

#### **2.4.2 Atributo Legitimidade**

Legitimidade é uma percepção geral ou suposição geral de imagem de que determinadas atitudes de um indivíduo ou uma organização, são adequadas ou desejáveis no sistema social no qual este indivíduo ou organização estão inseridos, considerando crenças, definições e valores comuns à estes grupo e normas escritas, segundo Suchman (1995), o que pode ser difícil de identificar segundo o autor.

Donaldson e Preston (1995) citam esta mesma dificuldade de separação entre o que é cumprimento de normas escritas do que é uma obrigação moral, bem como Suchman (1995) também destaca esta dificuldade entre separar o que é cumprimento de norma legal daquilo que é originado de crenças, definições, normas e valores do ambiente social.



Legitimidade pode originar-se de reivindicações legais, o que dificulta a identificação das ações que são cumprimento de um padrão legal ou se sem este padrão seriam adotadas como prática da organização, sendo esta legitimidade denominada legitimidade normativa na definição de Cornell (1987), Shapiro, (1987) e Langtry (1994).

Caracteriza-se a legitimidade pela percepção geral dos indivíduos de que as atitudes tomadas por um indivíduo ou organização são adequadas e esperadas, sendo aceitas mediante construção individual e social entre os envolvidos na definição de Mitchell, Agle e Wood (1997) baseada na definição de Suchman (1995).

Os autores citam que geralmente legitimidade é estabelecida através de contratos, moral e responsabilidade sobre prejuízos/danos e por clamor dos demais indivíduos.

Como os demais atributos (Poder e Urgência) o conceito de legitimidade tem subdivisões de origem dinâmica, gerando nesse caso segundo o autor, variáveis que podem chegar a resultados diferentes construídos no meio social, não alinhados com a realidade objetiva, já que podem estar sobre efeito de diferentes interpretações pelos envolvidos segundo Grossi (2003).

Outros estudos indicam a legitimidade como relevante e influente atributo nas organizações sob os aspectos normativos e os da conciliação dos múltiplos interesses dos atores como cita Sloan (2005).

Apesar da dificuldade de operacionalizar a definição de Mitchell, Agle e Wood (1997), pelo fato de não terem sido encontradas na pesquisa bibliográfica outras que indiquem consenso sobre este conceito, será aqui será adotada esta definição desses autores.

### **2.4.3 Atributo Urgência**

Urgência é definida segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), como o atendimento à demanda imediata de um dos *stakeholders* conforme o tempo e resposta da organização (quão mais rápido o atendimento, maior sua urgência) e envolve a velocidade de resposta e a criticidade (relevância).

A urgência de um dos *stakeholders* pode influenciar positivamente a organização conforme indicam trabalhos empíricos sobre o tema de Agle *et al.* (1999), Anderson e Bateman (2000) Harvey e Schaefer (2001).

Urgência está relacionada a quão maior for a possibilidade de que uma atitude seja demandada por um dos *stakeholders* envolvidos na organização, na definição de Driscoll e Starik (2004).

Apenas a urgência do pedido, sem considerar o papel de quem pede é relevante, pois a urgência do *stakeholder* está diretamente relacionada à vontade deste em aplicar o poder que detém para atender seus interesses, estando a urgência ligada também ao atributo poder, segundo Eesley e Lenox (2006)

Nesta pesquisa será adotada a definição seminal de Mitchell, Agle e Wood (1997), pois é a que dentre as opções aqui apresentadas na revisão bibliográfica atende aos objetivos desta pesquisa.

#### **2.4.4 Evolução da Teoria**

Como vimos, a teoria dos *stakeholders* surgida embrionariamente em 1963 e consolidada como teoria em 1984 proveniente do pioneirismo de Freeman (1984), recebeu inúmeras contribuições nas últimas duas décadas.

O fazer parte de um grupo (ou classe) define o grau de importância quando da necessidade da organização em priorizar os *stakeholders* conforme defendem Wood (1990) e Clarkson (1995).

Entretanto, esta abordagem segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) não permite a distinção entre a relevância dos diferentes *stakeholders*, já que os coloca em apenas dois grupos, onde dentro de cada grupo todos podem ser entendidos como iguais, mesmo tendo diferentes características que os tornem preponderantes em relação aos demais.

Poder, Legitimidade e Urgência são características que podem neste sentido serem consideradas como não variáveis, sendo adequadas à elaboração do retrato das relações em função de sua intensidade, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997).

Esses autores defendem que como estas características são construídas socialmente (vêm das percepções dos grupos e indivíduos envolvidos), podem os próprios *stakeholders* não terem consciência de suas potencialidades consideradas e cada uma das variáveis.

Nessa mesma linha os *stakeholders* são mais considerados pela saliência de suas características (como seu poder, por exemplo) do que necessariamente por fazerem parte de um grupo segundo defendem Eesley e Lenox (2006).

Concluindo, o *Saliency Model* dentre os modelos apontados para classificação da relevância dos *stakeholders* é com base nas referências bibliográficas aqui abordadas, é identificado preliminarmente como adequado para o atingimento dos objetos propostos nesta pesquisa.

#### **2.4.5 Classificações dos Stakeholders**

Neste tópico serão apresentadas as definições seminais da classificação proposta em 1997 por Mitchell, Agle e Wood, sendo a partir dessas contrapostas as posições com outros autores.

Da intersecção entre as três variáveis (Poder, Legitimidade e Urgência) segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), conforme Figura 3, surgem sete categorias de *stakeholders*, chamados de Adormecidos, Discricionários, Perigosos, Definitivos, Exigentes, Dependentes e Dominantes, representadas em forma de diagrama *Venn*.

*Stakeholders* Adormecidos são aqueles que têm poder para impor sua vontade, mas que não dispõem de urgência ou legitimidade, sendo que por isso seu poder na organização fica inerte, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997).

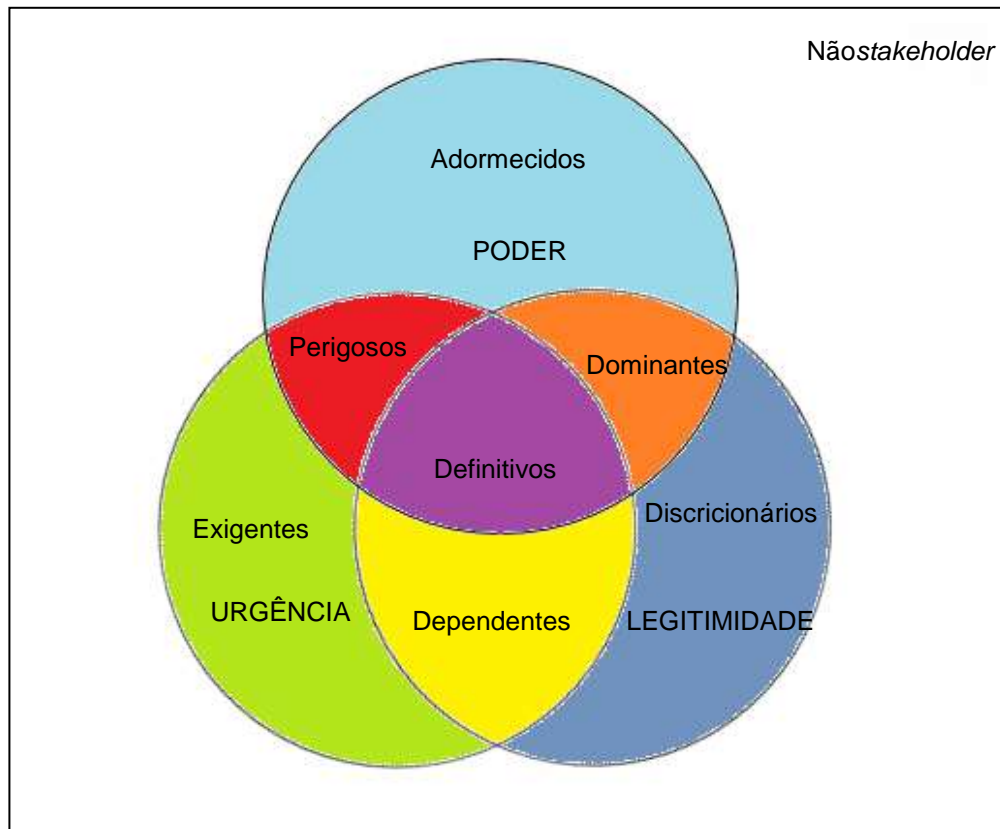
Apesar disso, segundo os mesmos autores, a organização deve entender estes *stakeholders* e suas capacidades que podem ser usadas em momento futuro se ocorrer mudança no ambiente.

*Stakeholders* Discricionários detêm legitimidade, mas indispõem de poder e urgência para fazer valer seus interesses na organização, devendo a organização atentar à estes *stakeholders* no que tange a responsabilidade social, campo onde estes deverão ser mais abertos à interações conforme afirmam Mitchell, Agle e Wood (1997).

*Stakeholders* Exigentes têm como variável mais forte sua urgência, mas não dispõem de legitimidade e poder para interferir na organização, mas conforme mudanças de cenário ao adquirir um segundo atributo de relevância podem passar a ter maior influência, segundo os mesmos autores.

Mitchell, Agle e Wood (1997) abrem classificação para estes três *Stakeholders* citados anteriormente denominando-os de *Stakeholders* Adormecidos pelo fato de disporem apenas de um atributo relevante, têm pouca capacidade de interferir na tomada de decisões e nos relacionamentos das organizações.

Figura 3— Mapa das classificações dos Atores na Rede segundo do Modelo Proposto por Mitchell; Agle; Wood (1997)



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

Os autores definem os *Stakeholders* detentores de poder e urgência (apesar de não deterem legitimidade em sua atuação) como *stakeholders* Dominantes ou Coercivos, por poderem atuar com uso de força para fazer valer seus interesses na organização.

*Stakeholders* Dependentes possuem como atributos legitimidade e urgência, entretanto para que atuem efetivamente necessitam do poder de outro *Stakeholder* para que tenham suas demandas atendidas, necessitando assim de cooperação com outro que detenha poder, como citam Mitchell, Agle e Wood (1997).

Os autores classificam estas três modalidades como *Stakeholders* Expectantes pelo fato de disporem de duas características relevantes, receberem maior atenção da organização e que ao se combinarem com outros que tenham os atributos que lhe faltam, podem afetar diretamente a organização.

O último *Stakeholder* apresentado pelos autores é o *Stakeholder* Definitivo, assim denominado por ser detentor de Poder, Legitimidade e Urgência e por conta

disso ser priorizado no atendimento de suas demandas, sob risco de efeitos negativos para a organização conforme descrição de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Nesse sentido Eesley e Lenox, (2006) complementam que pelo *Saliency Model* os *Stakeholders* que demandam ações e têm seus interesses ligados à organização podem ser pelo modelo melhor identificados, além de ser aferida relação direta envolvendo a preponderância de cada um para estudo.

Os *Stakeholders* estão divididos em classes segundo Philips (2003), porém o autor propõe definições diferentes para cada uma delas, sendo a primeira composta por *Stakeholders* Normativos, com os quais há obrigação moral; Derivativos, com os quais pode haver prejuízo ou ganhos, porém para os quais não há obrigação moral, que podem acarretar danos e por fim os *Stakeholders* Dominantes, que têm meios para causar danos mesmo se possuírem legitimidade.

Baseado na ideia dicotômica de ausência e presença de determinada saliência, Agle *et al.* (1999), Jones *et al.* (2007) e Deephouse (2007) conduziram testes empíricos com base no modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) chegando a resultados alinhados com o sugerido pelo modelo seminal.

Autores como Kochan e Rubinstein (2000), McDaniel e Miskel (2002) e Elias *et al.* (2002) aplicaram o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) respectivamente em estudos sobre montadora de automóveis (*Saturn Corporation*), reforma educacional e planejamento de tarifas rodoviárias.

Porém após estes e outros estudos não se alcançou um ponto de convergência entre as fases de análise dos *stakeholders* e de identificação dos grupos, determinação de seus interesses e análise das modalidades de poder e suas intensidades segundo Wolfe e Putler (2002) citando Mitchell, Agle e Wood (1997),

Em outro aspecto, Rowley e Moldoveanu (2003) procuraram em seus estudos avançar contribuindo com a teoria abordando a atuação em grupo dos *stakeholders*, ao propor como questão a tentativa destes em influenciar as organizações, propondo assim análise não voltada a identidade de cada um dos *stakeholders*, mas considerando seus interesses em relação ao grupo.

A Teoria dos *Stakeholders* entra em conflito com a dos *Shareholders* segundo Boatright *et al.* (2006) no sentido de que as organizações tendem a priorizar o atendimento daqueles que alocam recursos nesta, por conta disso entende-se que o *Saliency Model* é adequado para as análises propostas neste estudo já que permite

quantificar através das variáveis quais são os atributos relevantes, e assim fundamentar as escolhas da gestão da organização.

Pode-se depreender com base nos autores supracitados, que serão considerados neste trabalho *stakeholders* como aqueles indivíduos ou grupos que podem influenciar ou serem influenciados pela atuação da organização em seus diversos campos (político, mercado, práticas etc.).

Verifica-se com base nas teorias apresentadas que o modelo mais adequado para o estudo aqui proposto envolve o uso da variável Poder, que tem detalhes apresentados na chamada Escola do Poder de Mintzberg do Capítulo 2.1 deste estudo, pois com base na identificação através do *Saliency Model* pode-se entender a atuação de cada ator, sendo possível identificar e analisar as relações em rede propostas neste estudo.

## **2.5 Características da Teoria da Agência**

Como vimos na introdução, a Teoria da Agência privilegia os *shareholders* da organização em detrimento dos demais agentes envolvidos no processo. Neste tópico serão feitos comentários sobre os principais autores que contribuíram para o aperfeiçoamento da teoria.

Jensen e Meckling (1976) propõem a Teoria da Agência para tentar explicar o relacionamento envolvendo os agentes nas trocas econômicas onde um primeiro ator (chamado de Principal) tem poder sobre os recursos todos que são de sua propriedade, bem como pode controlar a atuação do outro ator (chamado de Agente), e direcionar os rumos da organização, numa relação na qual o sucesso ou fracasso do principal é influenciada diretamente pela atuação do Agente.

Wright (1996) propõe que o Principal e o Agente têm diferentes graus de exposição ao risco, onde o principal pode ser entendido como neutro ao risco segundo Wiseman e Gomez-Mejia (1998), já que pode escolher mais de um destino para investir seus recursos, almeja a manutenção e aumento de seus bens, apesar de temer a perda de seus bens envolvidos mensurando os riscos envolvidos.

O Agente vê o risco de forma adversa e age contra ele já que é subordinado à um único principal, onde apesar do capital envolvido nesta situação não ser dele, pode em caso de insucesso de sua gestão sofrer consequências, como sua demissão por exemplo, segundo Wright (1996).

Assim, a Teoria da Agência estuda quais as formas de gerir esta relação entre o Principal e o Agente, conciliando a minimização dos riscos e dos custos em vistas ao aumento dos resultados positivos da organização.

Um dos riscos para o Principal envolve o Agente não atuar conforme seus interesses, mas sim conforme os interesses do Agente que podem envolver benefícios indiretos como aumento da escala da empresa sem elevação dos lucros, mas que resultem em aumento da estrutura organizacional que justifique aumento da remuneração deste como dirigente (posição do Agente na organização) bem como de sua importância relativa que justifique a contratação de assessores, por exemplo, segundo Eisenhardt (1985) e Hatch (1997).

Apesar de medidas como a supracitada para mitigar os riscos, estes riscos não estão sob total controle dos Principais e Agentes podendo afetar o resultado da organização e, por conseguinte, o atingimento dos objetivos estabelecidos em contratado já que estão envolvidas muitas variáveis, inclusive ambientais, segundo Eisenhardt (1985).

Nestes casos segundo a autora, o Principal deve obter informações diretamente com o acompanhamento da atuação dos Agentes ou através do monitoramento dos resultados da organização, porém considerando a parcela de risco ligadas à variáveis que não estão sob o controle destes Agentes e que podem afetar os resultados da organização, como citado no parágrafo anterior.

Para evitar estas situações de divergência de interesses, uma das medidas adotadas é a elaboração de contratos entre Principal e Agente, onde são colocados de forma explícita os objetivos que devem ser atingidos pelos Agentes num dado espaço de tempo, segundo cita Hatch (1997).

Caso os administradores da organização maximizem o valor da mesma, há como resultado a maximização da riqueza dos acionistas, que receberiam em troca de seu aporte financeiro os recursos excedentes gerados pela organização, segundo defende Jensen (2001).

A priorização pelos Agentes na gestão das organizações do atendimento dado e do retorno aos Principais (acionistas) é defendida por Jensen (2001), Sundaram e Inkpen (2004).

Defendem os três autores que os demais envolvidos com a organização estão expostos a menores riscos, já que dispõem de instrumentos como contratos e leis que lhes fornecem posição de relativa segurança, situação diferente dos acionistas

que em sua avaliação arcam com todos os riscos da aplicação de seu capital na organização.

Ao mesmo tempo que for maximizado o valor da organização, os demais envolvidos com esta (clientes, fornecedores, funcionários etc.) serão todos recebedores de resultados positivos, não apenas os acionistas, argumentam Jensen (2001) e Sundaram e Inkpen (2004).

Ross, Westerfield e Jaffe (2002) destacam ainda que, em geral, as técnicas da administração voltadas à finanças baseiam-se neste conceito de maximização do valor dos acionistas e que geralmente alcançam resultados positivos, como citado por Mankiw (2005), Brealey, Myers e Allen (2008).

Como forma de engajar mais os Agentes no atingimento desta maximização do valor, os acionistas das organizações passaram a incluir estes Agentes no grupo de acionistas segundo Jensen & Meckling, (1976), Fama e Jensen (1983) e Sanders e Hambrick (2007).

Tal medida segundo os autores citados no parágrafo anterior visou dar senso de pertencimento maior dos Agentes à organização, para que sentindo-se parte do grupo de Principais estes Agentes tivessem maior compromisso com a maximização do valor da organização.

Porém tal iniciativa por parte dos Principais não necessariamente trouxe os ganhos em relação à maximização do valor esperados, conforme argumentam Sanders e Hambrick (2007).

Para este estudo consideramos que a figura do Agente é representada pelos institutos de pesquisa através de seus dirigentes, sendo o Principal representado pelas organizações como a Unica, Governo (em suas esferas federal, estadual e municipal) e eventualmente os próprios dirigentes dos centros de pesquisa conforme sua atuação nas organizações estudadas.

## **2.6 A Teoria da Agência versus Teoria dos *Stakeholders***

Nos tópicos 2.1 e 2.3 foram apresentadas isoladamente as principais características das teorias relacionadas aos *shareholders* e aos *stakeholders*. Neste tópico serão confrontadas essas duas abordagens.

Partindo do pressuposto de que em organizações com muitos *stakeholders* há muitos interessados que assumem riscos ao direcionar seus recursos à organização,



este *stakeholders* consideram que têm o direito legítimo (ou moral) de reivindicar o valor maximizado pela organização.

Com base nestas ideias defendida por autores aqui citados, a Teoria da Agência pode ser considerada preliminarmente como a mais adequada ao estudo, pois define de forma objetiva que o Principal é aquele que deve ser atendido, permitindo assim foco por parte dos Agentes, segundo Blair (1995).

Post *et al.* (1996) criticam a Teoria dos *stakeholders* afirmando que a teoria é demasiadamente ampla no que diz respeito ao atendimento das partes interessadas para que tenha efetivamente valor analítico, ou seja, como citou Blair (1995), seu uso apresenta como dificuldade dar foco a quem deve ser prioritariamente atendido.

São pontos fortes da Teoria da Agência que a definição da maximização do valor da organização como objetivo torna claro para todos os envolvidos que este é o objetivo principal deles dentro da organização, evitando assim eventuais conflitos internos, podendo resultar em desvio do foco dos esforços da organização como argumentam Jensen (2001) e Sundaram e Inkpen (2004).

Os administradores (Agentes) são contratados pelos Conselhos de Administração, que são os representantes indicados pelos acionistas (Principais) para que defendam seus interesses, e que por isso devem atuar compromissados com os objetivos dos acionistas como citam Silveira, Yoshinaga e Borba (2005).

Citam que não deve haver priorização no atendimento dos *stakeholders*, já que todos dependendo do cenário poderão interferir de forma significativa na organização, como afirmam Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999).

Em estudos posteriores é defendida a priorização de alguns *stakeholders* em detrimento dos demais, surgindo o conceito de *stakeholders* primários e secundários em complemento à teoria seminal, segundo de Atkinson e Waterhouse (1997), Shankman (1999) e Berman e Wicks (1999).

Surgem na década de 1990 estudos baseados na teoria considerando a perspectiva de classificação dos *stakeholders* e no desenvolvimento de ferramentas que permitam identificar quais são os que devem ser priorizados segundo Wolfe e Putler (2002) Friedman e Miles (2006).

Neste sentido, surge em 1997 o *Saliency Model* proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), que busca através das variáveis Poder, Legitimidade e Urgência graduar em importância cada um deles, permitindo que a organização consiga dar

atenção de forma proporcional em função da capacidade de interferência do *stakeholder* na organização.

O modelo permite a identificação de influências específicas, é ao mesmo tempo normativo e descritivo ao definir critérios, em detrimento dos modelos de classificação entre os grupos de *stakeholders* Primários e Secundários anteriores sendo portanto mais aplicável conforme Currie, Seaton e Wesley (2009).

Fassim (2008) considera que a teoria dos *stakeholders* teve êxito e desdobramentos em estudos posteriores, como os que estabeleceram quatro perspectivas da teoria: descritiva, normativa, instrumental e metafórica.

Segundo o mesmo autor, estes novos estudos tiveram por base esta teoria devido a facilidade de visualização dos *stakeholders*, ponto do qual podem ser compreendidos em seu papel de influência nas organizações pela administração dessas.

Na comparação entre as duas teorias, pode-se inferir que não há posição dominante na academia que estabeleça que uma das aqui citadas esteja defasada em relação ao ambiente organizacional, pois ambas têm fundamentos válidos e aplicáveis nos dias atuais, ou seja, conforme a situação podem ser necessárias ambas para melhor entendimento de trabalhos empíricos conduzidos.

Entretanto, considerando a sociedade em rede e as transformações sociais citadas por Foucault (2008) e Castells (1999), onde há cada vez mais a necessidade de atender a diferentes grupos e indivíduos de forma customizada, entende-se que para o trabalho aqui proposto a teoria adequada é inicialmente a Teoria dos *Stakeholders* e seu desdobramento denominado *Salience Model*, sem contudo descartar o uso da Teoria da Agência.

No caso proposto para estudo, estes Principais seriam os financiadores individuais e coletivos, dentre eles membros da Unica (União da Indústria da Cana-de-Açúcar), que são patrocinadores dos centros de pesquisa como o IAC e Ridesa, sendo com base na teoria da Agência os Acionistas e pela Teoria dos *stakeholders* classificados como *stakeholders* primários, conforme defendem Donaldson e Preston (1995).

Porém, no caso da Ridesa (Rede Interuniversitária para o Desenvolvimento do Setor Sucroenergético) em teoria não há explicitamente um Principal ou *stakeholder* primário (pois a Embrapa que poderia ser considerada como a maior interessada em pesquisas do setor agrônômico no país não atua neste campo direta

ou indiretamente), como pode haver no caso do IAC (subordinado à Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo).

Assim essa situação pode inviabilizar teoricamente o uso da Teoria da Agência para explicar este processo de elaboração da estratégia, já que não está clara a figura do Principal e do Agente usadas quando da aplicação do modelo.

Por haver esta relação diferente das típicas dos trabalhos sobre *stakeholders* foi proposto o uso da Teoria da Agência, pois pelos estudos bibliográficos preliminares deste trabalho, esta teoria foi identificada como a mais adequada para a análise das relações entre os Agentes (aqui representados pela gestão dos Centros de Pesquisa) e os Principais/Acionistas (aqui representados pelas organizações que financiam os Centros de Pesquisa).

O *Salience Model* foi escolhido para a identificação dos *stakeholders* envolvidos através das variáveis de Poder, Legitimidade e Urgência nas redes de relacionamentos existentes.

Tal escolha deu-se com base nos estudos bibliográficos preliminares que indicarem que este modelo pode ser adotado como uma ferramenta mais precisa para a identificação e hierarquização dos *stakeholders* necessária ao estudo proposto, já que a teoria dos *stakeholders* seminal não propõe formas para aferição da relevância de cada *stakeholder* em relação aos demais.

## **2.7 Os Stakeholders nas Redes**

O termo Rede é utilizado no campo das ciências sociais inicialmente por Roethlisberger e Dickson, que em 1939 abordaram o papel das redes de relacionamento entre organizações segundo Nohria (1992).

Surgem novos estudos no campo da administração abordando essas redes de relacionamentos a partir da década de 1970, principalmente daqueles que abordavam as causas, naturezas, os padrões, consequências e os padrões de interação dentro das redes ao longo do tempo, segundo Pearce II e David (1983).

As organizações empresariais são consideradas como sistemas que envolvem indivíduos, grupos e seus arranjos, sendo por isso adotados nas pesquisas modelos de redes sociais para melhor compreensão destes arranjos, segundo Tichy *et al.* (1979).

Cada rede é mantida entre as organizações através de meios que dão suporte à cooperação entre estes participantes da rede, segundo explicam Grandori e Soda (1995).

Todas as organizações estão envolvidas em rede, tenham consciência disso ou não, já que todas as organizações estão ligadas de modo formal ou informal com objetivos econômicos ou sociais às demais, conforme afirmam Nohria e Eccles (1992) e Castells (1999).

As chamadas redes de negócios envolvem organizações ligadas e interagindo entre si, formando estruturas econômicas e sociais onde há fluxo de recursos, troca de ideias e relações interpessoais na definição de Todeva (2006).

No que respeita à origem das redes, há atualmente três paradigmas que abordam a opção das organizações em se ligarem a outras formando uma rede, sendo o primeiro o paradigma econômico, pelo qual estabelece que as organizações buscam ligações com as demais para alcançarem resultados econômicos melhores, segundo Granovetter (1985).

Todeva (2006) cita que essas redes baseadas no aspecto econômico formam-se devido à repetitividade das trocas entre as organizações, evoluindo estas redes na medida em que passam a ser cada vez mais centrais para as organizações os fluxos de recursos e informações, complementando essa posição Giglio e Hernandez (2012) citam que assim as organizações buscam mais competitividade com a adoção desse arranjo interorganizacional.

Oliver e Ebers (1998) citam estudos sobre redes organizacionais considerando o aspecto econômico envolvendo custos de produção, economias de escala, e outros aspectos ligados à especialização e experiência dentro desse arranjo interorganizacional conduzidos por Teece (1980), Eccles (1981) e Turati (1990).

O segundo paradigma é o social, no qual o início das relações entre as organizações resulta de relacionamentos entre os indivíduos que as compõe e que já possuem certo grau de envolvimento entre eles no âmbito social, havendo assim desdobramento das relações sociais iniciais para relações econômicas na definição de Granovetter (1985).

Segundo o mesmo autor, a forma do indivíduo (ator) comportar-se é reflexo de suas interações com o meio social em que está inserido, sendo que Nohria e

Ecles (1992) citam que estas relações sociais fazem parte do contexto e interferem nas relações organizacionais.

Há ligação indissolúvel entre os elementos sociais e econômicos, segundo Granovetter (1985) e Uzzi (1997), sendo proposto para definição deste cenário de ligação direta o conceito de *embeddedness* proposto por Polanyi, Arensberg e Pearson (1957), e posteriormente também adotado por Granovetter (1985).

A ideia proposta de que as redes de negócios têm internamente uma rede social surgida nos anos 1980, serviu nos anos 1990 como tema para diversos estudos como os de Montgomery (1991), Uzzi (1997), Gulati (1998) e nos anos 2000 como os de Gilgio, Rimoli e Silva (2008), e do próprio conceito de *embeddedness* ligado à ele como os trabalhos de Carroll e Stanfield (2003).

O terceiro paradigma é o denominado sociedade em rede, resultante das conexões entre os indivíduos, sendo acelerada e intensificada com o surgimento de novas ferramentas de comunicação, que passaram a transformar a forma como as redes sociais são compostas e a escala de seus relacionamentos, segundo Giglio e Sacomano (2016).

Antes a sociedade era organizada em pequenos grupos ou em núcleos familiares, porém, hoje a sociedade está em processo de transformação de sua organização, tendo esta nova sociedade segundo Castells (1999) e Latour (2005) um arranjo de ligações entre os indivíduos e organizações que formam uma rede, como conclui Bazanini e Bazanini (2014, p. 134-135):

Portanto, a comunicação eficaz ocorre não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade e performance das relações que serão estabelecidas com os diferentes *stakeholders* e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores, etc...

Esse rearranjo social transforma relações entre os atores e por conseguinte elementos de relação entre os indivíduos, como o poder e as relações de consumo e produção, conforme argumenta Castells (2000).

Estas relações entre os indivíduos, chamadas de nós, segundo Castells (2000), devem considerar também seu processo de formação dentro da rede que envolve atores-chave na rede, que regulam a criação de novos nós dentro desta, e que têm poder para permitir ou barrar a entrada de novos atores, bem como interferir nos fluxos da rede, segundo Barzilai e Nahon (2008).

Tal situação demonstra o uso de poder dos relacionamentos envolvendo poder e influência dentro das redes segundo Castells (2011), destacando que o poder nas sociedades em rede é exercido de diferentes formas, como o poder dos atores e organizações dentro da rede para fazer valer seus interesses e seu poder, para dar forma à esta rede conforme suas necessidades.

O poder exercido desta forma pode considerar a coordenação de múltiplos atores numa rede para a consecução dos objetivos de um ator específico, sendo estes padrões de atuação de cada um definidos através deste ator que exerce o poder, segundo Castells (2011) *apud* Grewal (2008), que faz uso deste modelo para explicar o processo de globalização sob a ótica das redes.

Pode-se a partir do exposto neste subcapítulo sintetizar que a compreensão da formação dos arranjos organizacionais em rede existente em todas as organizações de forma consciente ou não, é necessária para o atendimento dos objetivos propostos neste estudo.

A abordagem terá foco na variável poder, que é como apontado pelos autores citados neste subcapítulo, uma variável necessária para a compreensão dos relacionamentos nesses arranjos organizacionais, sendo portanto a teoria da Sociedade em Rede identificada como a adequada à esta pesquisa.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste capítulo serão apresentadas as características das empresas pesquisadas, os procedimentos adotados na pesquisa quanto à metodologia adotada para este projeto de pesquisa, detalhados nos subcapítulos a organizações IAC e Ridesa (tópico 3.1), estratégia de pesquisa (tópico 3.2), escolha da amostra (tópico 3.3), instrumento de coleta e análise de dados (tópico 3.4) e parâmetros éticos (tópico 3.5) para a adequada fundamentação dos resultados alcançados.

#### **3.1 Características das organizações pesquisadas**

Os dois principais centros de pesquisa do setor sucroenergético brasileiro: IAC (Instituto Agrônomo de Campinas) e Ridesa (Rede Interuniversitária para o Desenvolvimento do Setor Sucroenergético) respondem pelas principais variedades cultivadas e procedimentos de cultura da cana-de-açúcar no Brasil, sendo as redes de relacionamentos das quais participam analisadas com base nas Teorias dos *Stakeholders* (na vertente *Salience Model*) e da Agência.

##### **3.1.1 O Instituto Agrônomo de Campinas (IAC)**

O IAC foi criado em 1887 pelo imperador Dom Pedro II com o nome de Estação Agrônoma de Campinas, sendo transferido ao Governo do Estado de São Paulo em 1892 (IAC, 2016).

Teve sua maior expansão em termos materiais devido à crise de 1929, em função da tomada de propriedades pelo credor do banco do Estado de São Paulo de seus devedores, sendo direcionados estes recursos se sua atuação à época para permitir, com esta medida, o desenvolvimento do setor agrícola no estado de São Paulo, e assim, minimizar os efeitos da crise na economia paulista.

Atualmente seu trabalho contribui para a disponibilização de alimentos à população e matérias-primas através do desenvolvimento de novas tecnologias voltadas ao setor agrícola (IAC, 2016).

Conta atualmente em seu quadro fixo com 161 pesquisadores e mais 319 servidores de suporte que atuam nas bases localizadas em Campinas, Jundiaí,

Ribeirão Preto e Votuporanga, destinadas a plantios para pesquisas de campo, laboratórios e demais estruturas (IAC, 2016)

Ligado à Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo através da Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (APTA), o Instituto atua na pesquisa agrícola de diversas variedades cultivadas no Estado de São Paulo, como café, milho, feijão, hortaliças, com ênfase maior nas culturas da laranja e cana-de-açúcar, sendo originadas em suas instalações cerca de 90% das variedades de café cultivadas no Brasil, bem como todas as variedades de feijão.

O início das pesquisas envolvendo cana-de-açúcar deu-se quando da criação do Proálcool no ano de 1975, sendo que o IAC deu seguimento aos trabalhos do extinto Nacional de Melhoramento de Cana-de-Açúcar (Planalsucar), criado em 1971 e finalizado no ano de 1999, pelo Ministério da Agricultura (NOVACANA, 2016).

No segmento de cana-de-açúcar com sede em Ribeirão Preto, o IAC atua em pesquisa voltada ao melhoramento genético desde 1996, iniciando suas pesquisas com três pesquisadores apenas, num período no qual havia interesse apenas em elevar a produtividade do etanol, existindo também nesta unidade, há 25 anos, grupo fitotécnico de pesquisa na área, segundo apurado nas entrevistas.

Entre as tecnologias desenvolvidas pela organização destacam-se a MPB (Muda Pré-Brotada), pesquisas sobre etanol de segunda geração, técnicas de manejo de solo, fitossanitárias, cogeração de energia a partir do bagaço da cana, dentre outras segundo apurado nas entrevistas.

O entrevistados citam que o Instituto tem parcerias com organizações de ensino, sendo as principais USP, Unesp e Unicamp, que por meio dessas parceria cedem alunos dos cursos de graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado para auxiliarem nos projetos de pesquisa, e que neste processo adquirirem conhecimento além do meio acadêmico.

Em relação às fontes de receita, a fonte principal é o setor privado através das organizações do setor sucroenergético, que firmam contratos direcionando quais os resultados devem ser alcançados e em qual linha de pesquisa (genética, manejo etc.) sendo hoje este financiamento responsável pela manutenção de cerca de dois terços dos 120 técnicos que atuam em pesquisa nesta área, segundo apurado nas entrevistas.

Esses recursos são direcionados à execução de atividades de pesquisa vinculadas aos projetos de pesquisa, como aquisição de aparelhos, *softwares*,



insumos para testes, deslocamentos de pesquisadores para acompanhamento de resultados em campo, deslocamentos a congressos etc, segundo apurado nas entrevistas.

O Governo do Estado de São Paulo por intermédio da Secretaria da Agricultura e da APTA são financiadores secundários do IAC segundo apurado nas entrevistas, encarregados basicamente do pagamento dos salários dos pesquisadores concursados e parte do quadro de apoio da organização, bem como de despesas fixas como água, energia elétrica etc.

Na organização, segundo os entrevistados, os pesquisadores têm liberdade para escolher os caminhos para atingir os objetivos pactuados, sendo que em até esta data não houve (apesar do campo das ciências poder eventualmente não chegar aos resultados esperados) o não atingimento dos resultados esperados segundo estas mesmas fontes.

### **3.1.2 A Rede Interuniversitária de Pesquisa em Cana-de-Açúcar – Ridesa**

Em 1991, a Ridesa foi criada por pesquisadores de sete universidades federais (Paraná, São Carlos, Viçosa, Rio de Janeiro, Alagoas, Sergipe e Pernambuco) tendo sido acrescentadas as universidades de Goiás e Mato Grosso, e mais um campus da federal de Viçosa em Capinópolis-MG, totalizando ao todo 10 *Campus* (RIDESA, 2016).

Estas sete fundadoras estava localizadas na área de abrangência das extintas coordenadorias do Planalsucar, sendo que quando da extinção deste plano em 1999, seus quadros técnicos e infraestrutura foram absorvidos por esta rede, somada ao apoio de instituições de ensino e de organizações do setor sucroenergético (cerca de 300 empresas) até os dias atuais (RIDESA, 2016).

Atuando de forma matricial com foco em melhoramento genético, existe uma coordenação central dos trabalhos exercida por um dos professores das organizações participantes, que tem como finalidade direcionar os esforços do grupo de professores, alunos, pesquisadores, técnicos e pessoal de apoio a um ou mais objetivos, conforme as aptidões da equipe de cada instituição segundo apurado nas entrevistas.

A rede tem atualmente 31 estações experimentais nos Estados espalhadas nas localidades onde há maior representatividade da cultura da cana-de-açúcar,

havendo também pesquisas nos *campus* de sete universidades participantes, com participação de alunos da pós-graduação (RIDESA, 2016).

Neste período de 26 anos, a Ridesa deu seguimento à pesquisas do Programa de Melhoramento Genético da Cana-de-Açúcar (PMGCA), tendo em seu banco mais de dois mil genótipos (RIDESA, 2016)..

Cada universidade cria clones a partir de sementes criadas na área de testes de campo da UFAL, sendo que os melhores clones criados por cada uma das universidades são trocados entre elas com vistas a acelerar o processo de melhoramento genético dos cultivares (RIDESA, 2016).

Para identificação de seus 65 cultivares, que são plantas melhoradas geneticamente através do cruzamento entre a mesma variedade, com vistas a obtenção das melhores características, faz uso da sigla RB (Ridesa Brasil) respondendo hoje por cerca de 50% da área plantada dessa cultura no Brasil (RIDESA, 2016).

A coordenação da rede busca fortalecer e diversificar a rede de pesquisa, com medidas com a expansão para o cerrado brasileiro com a incorporação à rede das universidades federais de Goiás (2004) e Mato Grosso, em 2007 (RIDESA, 2016).

As organizações de ensino participantes e outras mesmo que não façam parte são parceiras ao cederem alunos cursos de graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado para que atuem junto com os professores nestes projetos de pesquisa e destarte adquiram conhecimentos práticos segundo apurado nas entrevistas.

Em relação à origem dos recursos para pesquisa, segundo apurado nas entrevistas, a principal é o setor privado onde organizações do setor sucroenergético individualmente ou que unem produtores e grandes produtores, fazem contatos com a rede financiando as pesquisa em troca de retorno das tecnologias desenvolvidas voltadas ao aumento da produtividade.

Aquisição de insumos (aparelhos, softwares, reagentes para testes), pagamento de técnicos e pessoal de apoio, viagens para acompanhamento em campo das variedades desenvolvidas etc. são algumas das aplicações destes recursos segundo apurado nas entrevistas.

O Governo Federal por meio do Ministério da Educação é o mantenedor das instituições de ensino e de seus quadros fixos (professores, funcionários de apoio e

despesas, como água, energia, instalações prediais etc.) segundo apurado nas entrevistas.

Esses entrevistados citam que os professores, em conjunto com pesquisadores, têm dentro do escopo dos contratos estabelecidos liberdade para definição dos meios mais adequados para o atingimento dos resultados definidos.

A prestação de contas das atividades, ações desenvolvidas e resultados alcançados ocorre por meio de eventos no meio dos produtores do setor sucroenergético direcionados aos próprios financiadores, onde há também a divulgação do trabalho da rede em busca por novos financiadores para projetos propostos pelas organizações segundo declararam os entrevistados.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Pesquisa pode ser definida como “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999).

A pesquisa proposta será qualitativa porque abordará os aspectos humano e social de um problema considerando quão complexo é, porém de forma individualizada (CRESSWELL, 2010) objetivando observação através de entrevistas e revisão de documentos que tratem da estratégia das organizações de pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006).

Entretanto haverá também nessa dissertação alguns elementos quantitativos originados de dados primários para formulação das conclusões que possam ser quantificados e analisados estatisticamente (CRESSWELL, 2010; YIN, 2010) fazendo uso da ferramenta de pesquisa para quantificação das variáveis envolvidas, a Escala Likert, que apesar de adotadas não irão alterar o modelo qualitativo da pesquisa.

Foi escolhido este modelo qualitativo porque entende-se que para a obtenção de conclusões que respondam a pergunta de pesquisa e atendam aos objetivos propostos não será possível a obtenção de dados quantitativos em quantidade necessária para esta modalidade.

Contudo, na medida do possível com vistas ao melhor entendimento da realidade pesquisada serão usados métodos quantitativos como escala Likert e

adaptações que resultem em dados que possam ser usados para o alcance dos resultados propostos.

Porém, em face das limitações citadas no parágrafo anterior não se conseguiu dar classificação de quali-quantitativo ao método desta pesquisa adotado neste trabalho.

Esta decisão é fundamentada por May (2004) que afirma que fazer uso apenas de métodos qualitativos há dificuldade na generalização dos resultados, bem como o uso apenas de dados quantitativos não darem a devida importância aos objetos estudados e ao papel dos sujeitos envolvidos.

É uma pesquisa descritiva pois, segundo Gil (1999), sua principal finalidade é a descrição de característica de um fenômeno ou grupo, ou mesmo a descrição das ligações entre variáveis, fazendo na etapa de coleta de dados uso de um padrão.

Neste sentido, Trivinhos (1987) concorda com o autor e complementa que para que esta modalidade de estudo tenha a devida validade científica, ela necessita de claras definições de métodos, modelos e teorias que nortearão desde a coleta de dados, passando pela análise e interpretação destes com delimitação objetiva dos objetivos do estudo, questões de pesquisa, definição de variáveis a serem mensuradas e hipóteses/proposições.

Segundo Gil (1991), a pesquisa descritiva pode incluir a pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo qualitativo multicaso e pesquisa *Expost-Facto*, fontes estas que entendemos serem adequadas para a obtenção dos dados necessários ao estudo proposto.

### **3.3 Estratégia de Pesquisa**

Será adotado o método de estudo qualitativo multicaso que é uma modelo de pesquisa que segundo Yin (2010) serve para o entendimento de fenômenos individuais e de grupo, como é o caso do estudo sobre a definição de estratégias de pesquisa aqui estudadas, posição esta que é confirmada por Creswell (2010), que define essa modalidade como o estudo de um sistema contemporâneo chamado de caso.

Eisenhardt (1989), nesta mesma linha, detalha que esta modalidade de pesquisa foca na compreensão das dinâmicas existentes num grupo, no caso, uma ou mais organizações, e para tanto a autora cita o uso de métodos para coleta de

dados como por exemplo entrevistas, observações e questionários de diferentes formas.

Estudos de caso podem ser múltiplos ou únicos variando em quantidade de unidades de análise segundo Yin (2010), sendo que neste caso o pesquisador considera este um estudo qualitativo multicaso (*replicative case research*) segundo noções da teoria embasada (*Grounded Theory* – GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS, 1987), cujo objeto de pesquisa é a rede de relacionamento envolvendo os dois sujeitos que são o centro de pesquisa tecnológica.

Assim, o autor da pesquisa aponta os dois sujeitos de pesquisa que são os principais institutos de pesquisa no setor sucroenergético (IAC e Ridesa), escolhidos porque além de serem os mais antigos em atuação no setor (o que permite a obtenção de dados primários que fundamentem as conclusões do estudo por um período significativo de tempo) são os responsáveis pelo desenvolvimento das variedades cultivadas, técnicas de manejo e controle de pragas hoje predominantes na cultura da cana-de-açúcar no Brasil.

A modalidade de estudo qualitativo intercasos está baseada na lógica de replicação, ou seja, casos que confirmam as relações emergentes aumentar a confiança na validade dos relacionamentos. Os casos que, eventualmente, refutarem as relações muitas vezes proporcionam uma oportunidade para refinar e estender a teoria, (EISENHARDT, 1989).

### **3.4 Escolha da amostra**

Foram escolhidos os dirigentes dos dois principais centros de pesquisa do setor sucroenergético Brasileiro: IAC (Instituto Agrônomo de Campinas) e Ridesa (Rede Interuniversitária para o Desenvolvimento do Setor Sucroenergético), todos localizados no interior do estado de São Paulo.

Como as duas organizações alvo desta pesquisa de natureza descritiva têm estruturas organizacionais de apenas quatro níveis (dirigentes/professores, pesquisadores, técnicos e pessoal de apoio) há em ambas reduzido número de gestores (três numa delas responsáveis pela coordenação, e dez na outra organização) conforme identificado nas tratativas preliminares para o planejamento das entrevistas.

Devido a isso foi desenvolvida ferramenta de pesquisa que teve por base o modelo *survey*, contudo conduzida na forma de *survey* ilustrada por tratar-se de trabalho qualitativo que não permitiria nesta modalidade a adoção de elementos quantitativos como amostras quantificadas.

Adotou-se a amostragem por conveniência, numa adaptação de uma das seis modalidades de amostragem não-probabilística existentes (por conveniência, mais iguais ou mais diferentes, cotas, indicação através de outros participantes – bola de neve; casos críticos/pessoas-chave e casos típicos), sendo entrevistados os gestores que fossem mais acessíveis às entrevistas.

Foram realizados, para a obtenção de dados de campo desta pesquisa, contatos por telefone e *e-mail* com membros gestores de cada uma das duas organizações, sendo que da organização A foi possível alcançar três entrevistas e na organização B duas entrevistas, conforme percentuais calculados na Tabela 5.

Tabela 5– Contatos para as Entrevistas e Percentual de Respostas Obtidas

	Contatos feitos para entrevistas (amostras por organização)	Entrevistas obtidas	Percentual de respostas (entrevistas) alcançado
Organização A	5	3	60%
Organização B	3	2	66,67%
Totais	8	5	63,34%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à escala de medição, foi escolhida a modalidade ordinal, que segundo Melo (2013) é usada na mensuração da posição do entrevistado em relação a uma pergunta, sendo composta por extremos (concorda totalmente/discorda totalmente), posições intermediárias (concorda/discorda) e neutra (neutro/médio/indiferente) em detrimento da intervalar que serve à mensuração da distância entre valores absolutos.

Devido à quantidade de respostas serem obtidas, optou-se dentre as medidas de posição básicas (média aritmética, mediana, moda e desvio padrão), o uso da mediana.

Tal escolha justifica-se pelo pequeno número de amostras resultante das entrevistas, para que não fossem obtidos resultados na compilação das entrevistas como 4,5 ou 3,4, sendo que com o uso da mediana haverá a indicação precisa da

resposta mais comum em linha com a escala Likert proposta com graduações de 1 a 5 apresentada no Quadro 3.

Quadro 3– Equivalência em Números Absolutos das Respostas Obtidas com a Relevância dos Atributos dos *stakeholders*

Valor absoluto equivalente a ser obtido nas entrevistas (A)	Descrição da Graduação considerada para a pesquisa (B)	Faixa considerada para definição da relevância da resposta indicada (C)
5	MUITO ALTO	Relevante
4	ALTO	Relevante
3	MÉDIO	Irrelevante
2	BAIXO	Irrelevante
1	MUITO BAIXO	Irrelevante

Fonte: Elaborada pelo autor.

Este método considerando escala de 1 a 5 teve por base o método adotado por Mainardes *et al.* (2010), onde foi implementada pesquisa semelhante, havendo neste trabalho alterações da ferramenta adotada no trabalho citado para adequação ao objeto de pesquisa, como o uso da mediana em detrimento do adotado no trabalho base que foi a análise fatorial, dentre outros métodos, já que havia base de dados no trabalho citado obtidas com respostas de uma população maior, diferente da pesquisa aqui conduzida.

As confirmações de credibilidade, consistência e fidelidade dos dados da pesquisa são citadas por Yin (2010) como necessárias para a qualidade da pesquisa, sendo que para o autor deve-se proceder com as validações do constructo, interna, externa e de confiabilidade.

Para a pesquisa proposta será executada a validação do constructo, interna e da confiabilidade apenas, pois para a verificação da validade externa seria necessário tempo além do que está disponível para a conclusão desta dissertação.

### 3.5 Instrumento de coleta e análise dos dados

Para coleta de dados primários serão realizadas entrevistas pessoais ou alternativamente por meio eletrônico, seguindo roteiro semiestruturado (Apêndice deste trabalho) com questões abrangentes voltadas à entrevista em profundidade com os envolvidos, de forma que os dados sejam cruzados entre si para que as

conclusões do estudo sejam bem fundamentadas e desta forma críveis (MARTINS, THEÓPHILO, 2009).

Visto que os entrevistados não atuam no campo da Administração de Empresas, será explicado pelo pesquisador o conceito de *stakeholder* aqui citado de Freeman (1984), bem como seu desdobramento denominado *Saliency Model* proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), de forma que os entrevistados tenham compreensão das bases teóricas das perguntas, assim colaborando para a compreensão da pesquisa.

Neste sentido serviu como apoio na elaboração do roteiro de questões a ferramenta desenvolvida por Xavier (2010) para pesquisa envolvendo *stakeholders*, sendo que para este trabalho foram implementadas questões voltadas a quantificação não disponíveis no trabalho do autor citado.

Serão usadas fontes diversas de evidência como planos de ação, projetos, relatórios, estatísticas e dados obtidos nas entrevistas e no site das organizações, bem como outros documentos que envolvam as variáveis propostas e que sejam identificados como necessários para o atendimento dos objetos propostos neste estudo e a resposta da pergunta de pesquisa.

A finalidade desta obtenção anterior às entrevistas é a de analisar estes dados, e com base neles aprimorar o questionário semiestruturado de entrevista para alinhá-lo para obtenção da resposta à pergunta de pesquisa e aos objetivos propostos neste estudo, explorando melhor a oportunidade de entrevista com os elementos-chave citados no Quadro 3 e contribuindo para melhor entendimento da realidade dos sujeitos de pesquisa por parte do pesquisador no curso do estudo.

O modelo usado para a análise dos dados será o de Desenvolvimento da Descrição do Caso, proposto por Yin (2010), que faz uso da confrontação entre os dados obtidos para sua validação, conclui sobre cada um deles, e que destarte comporá o texto do estudo proposto, conforme descrito nos passos abaixo:

1. Elaboração de proposições teóricas;
2. Desenvolvimento do texto do caso descrito;
3. Uso dos dados quali-quantitativos de fontes primárias e secundárias obtidos; e
4. Contraposição das posições divergentes resultantes do Tópico 3 para análise e conclusão da pesquisa de forma fundamentada.



As variáveis que inicialmente serão estudadas envolvem os ambientes interno e externo:

- Poder, Legitimidade e Urgência dos atores envolvidos na rede de relacionamentos;
- Demandas do setor – há centros que são ligados diretamente aos produtores de cana-de-açúcar e que recebem influência destes e os que são mantidos pelo governo e por ele são influenciados, como a variável Poder é manifestada nestas influências;
- Políticas governamentais – os governos são responsáveis pela definição de políticas energéticas como foi o extinto Proálcool e leis que regulem o manejo da cana (proibição da queima no estado de São Paulo), bem como podem definir e influenciar em tributação, preços, exportação, financiamento etc. Como podem neste caso influenciar a atuação com base no modelo *Salience Model*;
- Disponibilidade de recursos – como a capacidade material interage nas relações entre os envolvidos; e
- Potencialidades dos centros de pesquisa – visão da gestão para curto, médio e longo prazo, capacidade técnica, recursos disponíveis, influências, relacionamentos interorganizacionais e capacidade de cooperação entre eles.

Todas essas variáveis inicialmente são consideradas como relacionadas às estratégias e relações que serão aqui estudadas, podendo ser esta relação alterada no curso desta pesquisa conforme se identifique que há algumas que têm peso preponderante no processo de formulação das estratégias, sendo então desconsideradas as demais visto que pelo tempo previsto para esta dissertação não poderá ser detalhado o papel de cada uma delas.

Para evitar a aplicação de questões que não estejam relacionadas a pelo menos um dos objetivos deste estudo, foi elaborada tabela de referência com 22 perguntas para assim tentar garantir o alinhamento dos questionários com os objetivos específicos deste estudo conforme Quadros 4 e 5.

Quadro 4– Perguntas do Questionário Propostas – Parte 1

PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO PARTE 1 - IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES				
Nº	QUESTÕES	CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
1	Em sua organização interna quais os grupos ou indivíduos em sua percepção que mais interferem na organização?	A	B	C
2	Em sua organização interna quais os grupos ou indivíduos em sua percepção que não interferem na organização, mas poderiam fazê-lo?	A	B	C
3	Em sua organização externa quais os grupos ou indivíduos, em sua percepção, mais interferem na organização?	A	B	C
4	Em sua organização externa quais os grupos ou indivíduos, em sua percepção, não interferem na organização mas poderiam fazê-lo?	A	B	C
5	Fora esses grupos interna há mais algum grupo que pode ser considerado relevante no que respeita a possíveis interferências?	A	B	
6	Fora esses grupos externos há mais algum grupo que pode ser considerado relevante no que respeita a possíveis interferências?	A	B	
7	Numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito baixa interferência e 5 muito alta interferência qual pontuação você atribuiria a cada um dos citados na pergunta 1, envolvendo organizações ou grupos internos?	A	B	C
8	Numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito baixa interferência e 5 muito alta interferência qual pontuação você atribuiria à cada um dos citados na pergunta 3, envolvendo organizações ou grupos externos?	A	B	C

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quadro 5– Perguntas do Questionário Propostas – Parte 2

PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO PARTE 2 - MENSURAÇÃO PODER, LEGITIMIDADE E URGÊNCIA (Adaptado de ALMEIDA <i>et al.</i> , 2000)	
<b>PODER:</b> Envolve a disponibilidade para uso de recursos coercitivos (força física, armas ou legais), utilitários (materiais ou tecnológicos, incluindo conhecimento) e simbólicos (carisma, estima, imagem e prestígio) que podem ser usados para impor suas vontades em detrimento da dos demais envolvidos. (Adaptado de MATUS, 1993)	
Nº	Numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito baixa intensidade e 5 muito alta intensidade qual pontuação você atribuiria aos citados nas perguntas abaixo?

RELATIVIZAÇÃO DO PODER INTERNAMENTE		CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
9	Poder para por de meios coercivos (força ou legais) afetar a organização	A	B	C	D
10	Poder para mediante recursos utilitários (materiais e tecnológicos) afetar a organização	A	B	C	D
11	Poder para mediante recursos simbólicos (prestígio e imagem) afetar a organização	A	B	C	D
RELATIVIZAÇÃO DO PODER EXTERNAMENTE		CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
12	Poder para por meios coercivos (força ou legais) afetar a organização	A	B	C	D
13	Poder para por recursos utilitários (materiais e tecnológicos) afetar a organização	A	B	C	D
14	Poder para por recursos simbólicos (prestígio e imagem) afetar a organização	A	B	C	D
<b>LEGITIMIDADE: Originada de pressupostos ou percepções em relação às expectativas de comportamento/atuação de um dos atores envolvidos, seja indivíduo, organização ou outra forma de representação. Quão mais alinhada a atuação às expectativas dos demais atores envolvidos (como a sociedade ou mesmo outras organizações), maior será o grau de legitimidade desses comportamentos e de quem os adota. (Adaptado de SUCHMAN, 1995)</b>					
RELATIVIZAÇÃO DA LEGITIMIDADE INTERNAMENTE		CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
15	Legitimidade para com a organização	A	B	C	D
16	Legitimidade para com a sociedade	A	B	C	D
RELATIVIZAÇÃO DA LEGITIMIDADE EXTERNAMENTE		CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
17	Legitimidade para com a organização	A	B	C	D
18	Legitimidade para com a sociedade	A	B	C	D
<b>URGÊNCIA: Considera a necessidade de atendimento e atenção de um ator pela organização, envolvendo a aceitação ou não de atrasos, importância da demanda em função dos dados que possam ocorrer se esta não for atendida. (Adaptado de SUCHMAN, 1995)</b>					
RELATIVIZAÇÃO DA URGÊNCIA INTERNAMENTE		CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
19	O atendimento de demandas vindas desse <i>stakeholder</i> pela sua organização é prioridade?	A	B	C	D
20	Falta de prontidão no atendimento deste <i>stakeholder</i> pela sua organização acarreta prejuízos que podem impactar negativamente em sua organização?	A	B	C	D
RELATIVIZAÇÃO DA URGÊNCIA EXTERNAMENTE		CORRELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
21	O atendimento de demandas vindas desse <i>stakeholder</i> pela sua organização é prioridade?	A	B	C	D
22	Falta de prontidão no atendimento desse <i>stakeholder</i> pela sua organização acarreta prejuízos que podem impactar negativamente em sua organização?	A	B	C	D

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para a categorização dos *stakeholders* em função das suas características de Poder, Legitimidade e Urgência foram buscados outros trabalhos acadêmicos, tendo por base que uma das finalidades desta pesquisa é contribuir para o aprimoramento de ferramentas de pesquisa existentes sobre o tema e considerando que sempre que possível podem e devem ser usadas bases criadas na Ciência, para caso possível agregar elementos e aprimorá-las.

Dentre esses trabalhos consultados, aquele que foi considerado mais adequado como base à esta pesquisa em relação aos objetos propostos foi artigo acadêmico quantitativo descritivo exploratório intitulado “Categorização por importância dos *stakeholders* das universidades”, de Mainardes *et al.* (2010), no qual foi proposta tabela para ponderação da avaliação dos entrevistados considerando as variáveis Poder, Legitimidade e Urgência propostas por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Entretanto, como a presente pesquisa é qualitativa houve necessidade de adequação das ferramentas desenvolvidas no artigo citado, sendo que para servir de contraprova a classificação dos *stakeholders* em função de Poder, Legitimidade e Urgência resultante a escala Likert aplicada, foi desenvolvido para uso neste trabalho ferramenta de conversão das graduações obtidas nas entrevistas.

Fez-se com base na escala roteiro de cada entrevistado a conversão dos graus de 1 a 5 em escala decimal, pois a partir dessa nova escala foi possível multiplicar cada uma das três variáveis aferidas entre si e deste resultado obter número que serviriam para balizar o resultado desta escala, apontando maior centralidade (resultado mais próximo de 1), que pelo método aqui proposto indicaria dominância do *stakeholder*, em detrimento dos resultados mais próximos de zero, que indicam posições marginais no que diz respeito à relevância desses *stakeholders*, conforme Tabela 6.

Tabela 6– Correlação entre Respostas em Escala Likert e Escala Decimal

Escala Likert do questionário	1	2	3	4	5
Interpretação da Escala Likert (varia conforme o bloco de questões)	Muito baixo (perguntas de nº 9 a 18)	Baixo (perguntas de nº 9 a 18)	Média (perguntas de nº 9 a 18)	Alto (perguntas de nº 9 a 18)	Muito alto(pergun tas de nº 9 a 18)
	Total aceitação do atraso (perguntas nº 19 e 21)	Aceitação parcial de atraso (perguntas nº 19 e 21)	Média/neutra (perguntas nº 19 e 21)	Não aceitação de atraso (perguntas nº 19 e 21)	Não aceitação de nenhum atraso (perguntas nº 19 e 21)
	Sem prejuízo algum (perguntas nº)	Com leves prejuízos (perguntas nº)	Média/neutra (perguntas nº 20 e 22)	Com prejuízos (perguntas nº 20 e 22)	Com altos prejuízos (perguntas

	20 e 22)	20 e 22)			nº 20 e 22)
Escala Decimal paralela para validação	0,00 a 0,200	0,210 a 0,400	0,410 a 0,600	0,610 a 0,800	0,81 a 1,00

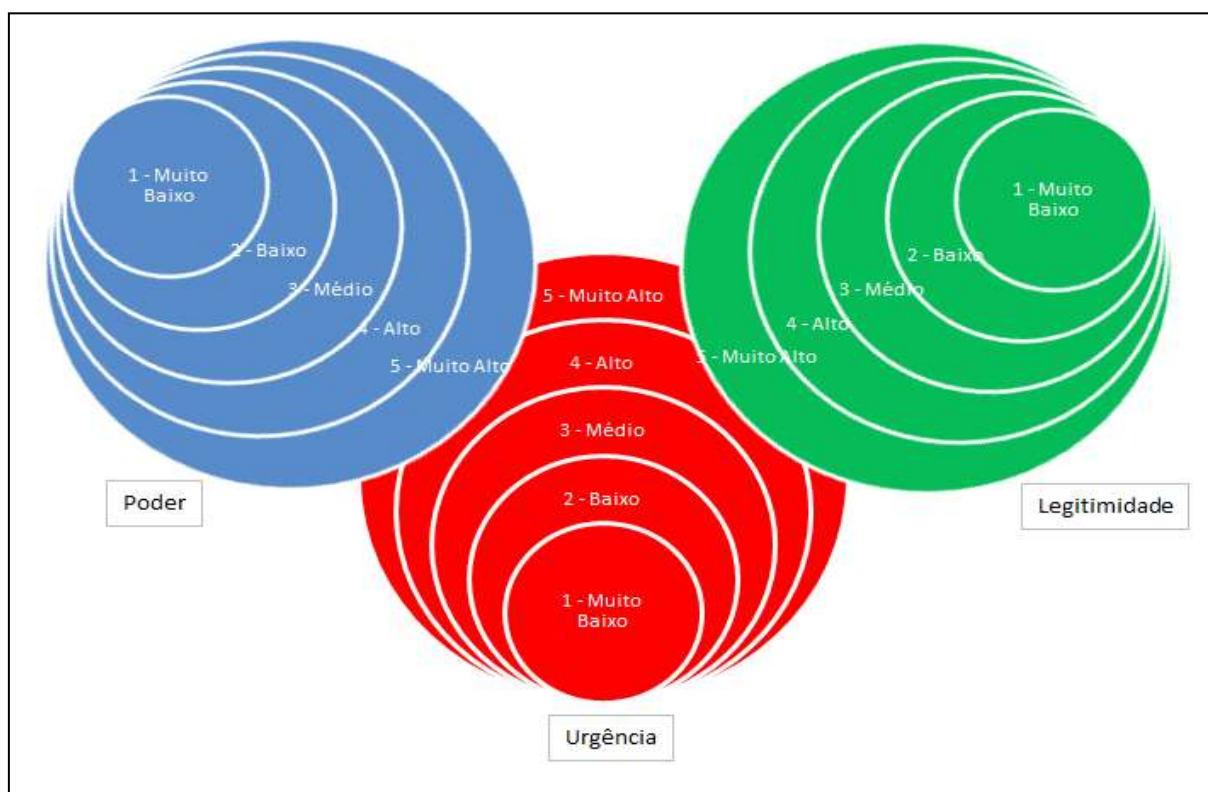
Fonte: Elaborada pelo autor.

Para efeito de avaliação desta pesquisa considerando as variáveis, será considerado conforme Figura 4 a seguinte graduação para consideração ou não como atributo relevante para as variáveis de Poder, Legitimidade e Urgência.

Conforme mostra a Figura 4, o critério utilizado nesta pesquisa para classificar uma das variáveis com saliência relevante para um dos *stakeholders* citados será a graduação a partir de 4, equivalente à Descrição na escala Likert Alta e seus equivalentes conforme a pergunta do questionário.

A partir desse grau (4) conforme a citada figura é que haverá combinação com outra variável relevante que abrirá a possibilidade de interferência na organização, conforme Mitchell, Agle e Wood (1997).

Figura 4 – Critério de Combinação de Saliência dos *Stakeholders*



Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir desta graduação se chegará ao ponto de encontro desta variável com outra, saindo então do grupo denominado pelos autores de *Stakeholders* Adormecidos, pois ao possuírem apenas uma variável em patamar relevante como os Latentes (apenas Poder), Discricionários (apenas Legitimidade) e Exigentes (apenas Urgência), os quais têm sua capacidade de interferir nas organizações limitada, devendo segundo o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), combinar este atributo com o de outros atores para interferir na organização.

Para a definição do grau de saliência de cada variável será usado o método estatístico da Mediana das respostas, sendo este valor o considerado para a graduação final de cada variável.

### **3.6 Parâmetros éticos**

Serão adotados para a condução da pesquisa os parâmetros éticos definidos pelo Comitê de Ética de Pesquisa da UNIP, e também em consonância com o que estabelece a legislação brasileira em vigor sobre o tema.

Os dados obtidos serão exclusivamente usados nesta pesquisa e não serão divulgados com identificação de cada fonte, sendo os entrevistados identificados por números e as organizações por letras para que suas identidades não sejam divulgadas.

Serão inseridos nesta pesquisa apenas dados que já estiverem disponíveis em publicações do setor ou na internet pelos próprios sujeitos pesquisados ou que sejam formalmente autorizados pelos sujeitos pesquisados, sendo para tanto assinado com os entrevistados e demais fornecedores de dados para esta pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Serão referenciadas as duas organizações como organização A e organização B, bem como as demais que são *stakeholders* mas que para manutenção do sigilo de identidades aqui citado como organização C.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

As respostas aqui apresentadas serão sintetizadas conforme a graduação proposta com uso da Escala Likert, acrescidas dos comentários feitos pelos próprios entrevistados.

Os entrevistados da primeira organização chamada de Organização A, serão identificados por rótulo que os associa a organização, doravante sendo chamados de A-1, A-2 e A-3, ocorrendo o mesmo com os entrevistados da Organização B (B-1 e B-2), conforme apontado no subcapítulo de parâmetros éticos para não divulgação das identidades dos entrevistados e organizações.

Os atores citados nas respostas serão grafados em *itálico*, e o grau de relevância de cada atributo citado pelos entrevistados é apresentado entre parênteses ao lado direto da indicação de cada ator, com base no Quadro 6 de graduação.

Quadro 6— Descrição da Graduação Considerada para a Pesquisa de Saliência dos *Stakeholders*

Valor absoluto equivalente a ser obtido nas entrevistas (A)	Descrição da graduação considerada para a pesquisa (B)
5	MUITO ALTO
4	ALTO
3	MÉDIO
2	BAIXO
1	MUITO BAIXO

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.1 Respostas dos Entrevistados da Organização A

Coordenadores de grupo de pesquisa da Organização A.

#### RESPOSTAS DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO PARTE 1

Quadro 7– Respostas das Perguntas do Questionário – Parte 1 da Organização A

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
1) Em sua organização internamente, quais grupos ou indivíduos, em sua percepção, mais interferem na organização?	<p>1º Pesquisadores, são os mais relevantes pois possuem autonomia para decidir quais os rumos da organização, sendo a classe principal de funcionários da organização já que são o grupo que além de planejar e operacionalizar as pesquisas. 2º Professores, participam do planejamento e são a ponte entre a organização e o meio exterior à organização, assinando convênios, por exemplo com outras instituições.</p> <p>3º técnicos, trabalham juntamente, tendo atuação específica de suporte conforme a área de formação. 4º servidores atuam em atividades de suporte aos professores e a organização em geral.</p>	<p>1º - Os Pesquisadores e Técnicos contratados para os projetos 2º - Os Professores e Servidores ligados à instituição de ensino que fazem parte da organização</p> <p>Explicou que neste caso o primeiro grupo é, segundo o entrevistado, aquele que executa a parte tática e operacional das pesquisas conduzidas na rede, sendo mantidos com os recursos provenientes dos convênios, para criação de novas tecnologias e atuando de forma dedicada às estas atividades.</p> <p>O segundo grupo faz parte, conforme informações do entrevistado, do planejamento macro dos trabalhos de pesquisas em conjunto com o primeiro grupo, porém a condução dos trabalhos ressalta o entrevistado cabe essencialmente aos membros do primeiro grupo, pois o segundo tem seus membros também voltados à ensino, extensão e pesquisa.</p>	<p>1º - Professores, 2º pesquisadores, 3º técnicos, 4º servidores. O entrevistado detalha que os professores são os criadores da organização e participam ativamente do planejamento de suas atividades, contribuindo com estagiários de cursos superiores para auxílio nas atividades. Pesquisadores colocam em prática o planejamento e também participam de sua elaboração. Técnicos atuam em sua área de especialidade conforme sua formação (análise laboratorial, por exemplo). E servidores prestam mais apoio às atividades de ensino do que as de pesquisa pois são vinculados à organizações de ensino.</p>
2) Em sua organização internamente quais grupos ou indivíduos, em sua percepção, não interferem na organização, mas poderiam fazê-lo?	<p>Nenhum. Não foi citado como possível interferente na organização nenhum ator no âmbito interno que hoje não influencie e que poderia fazê-lo, pois segundo o entrevistado atores existentes em organizações privadas como acionistas, funcionários, sindicatos, CIPA, etc nesta organização não são vistos como <i>stakeholders</i>, já que segundo o entrevistado não se identifica neles hoje a possibilidade de interferirem de alguma forma na organização, mesmo em grau inferior ao dos atores citado na pergunta 1.</p>	<p>Nenhum. O entrevistado cita que pela configuração atual do indivíduos envolvidos na rede, não há grupos internamente que hoje não influenciem os rumos da rede e que o poderiam no futuro, considerando o ambiente atual.</p>	<p>Nenhum. Na percepção do entrevistado considerando não haver mudança no cenário da organização, não vislumbra nenhum ator ainda não citado que possa futuramente afetar a organização, pois todos os existentes hoje já foram aqui citados.</p>



Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
3) Em sua organização externamente quais grupos ou indivíduos, em sua percepção, mais interferem na organização?	<p>1º Os financiadores coletivos dos projetos, 2º - Os financiadores individuais dos projetos.</p> <p>Citou o entrevistado que hoje a organização têm todos os projetos de pesquisa financiados por entes privados, sendo que apenas os custos fixos (salários dos professores, pagamento de água energia, telefone, etc) são custeados pelo Governo que é o mantenedor da organização na qual este leciona. Detalha que cerca de 80% da receita necessária para a condução das pesquisas como materiais, equipamentos, viagens, salários de pesquisadores, funcionários de apoio e técnicos, etc são custeados pelos financiadores dos projetos de pesquisa. Destarte pelo fato de serem os mantenedores majoritários da organização de pesquisa exercem influência nas pesquisas, dando ênfase na condução das pesquisas voltada à obtenção de novas variedades de cana-de-açúcar com maior produtividade, cobrando regularmente os resultados previstos nos projetos de pesquisa em relação aos resultados e prazos para conclusão definidos em contratado.</p>	<p>1º - Os financiadores coletivos dos projetos; 2º - Os financiadores individuais dos projetos. Explica que a organização tem todos os projetos de pesquisa financiados por entes privados individual ou coletivamente, sendo que conforme já citado pesquisadores e técnicos são mantidos por estes atores. Por conta disso ao definirem em contrato prazos e resultados com a rede, possuem quando desta combinação influência nos rumos da organização neste momento em especial, não interferindo nos trabalhos caso as condições acordadas sejam atendidas.</p>	<p>Os financiadores coletivos e individuais dos projetos; Pelo fato de depender do apoio material deles para execução das atividades de pesquisa. Ainda sobre o financiamento, cita o entrevistado que cerca de 90% da receita necessária para a condução das pesquisas como materiais, equipamentos, viagens, salários de pesquisadores, técnicos e funcionários de suporte são pagos pelos financiadores dos projetos. Complementa que externamente à rede de pesquisa, o Reitor da instituição de ensino à qual os professores estão vinculados também não exerce qualquer tipo de influência no que diz respeito a condução dos trabalhos da rede, mesmo estando na hierarquia do instituição universitária acima dos professores.</p>
4) Em sua organização externamente quais grupos ou indivíduos, em sua percepção, não interferem na organização, mas poderiam fazê-lo?	<p>As associações de pequenos produtores de cana-de-açúcar.</p> <p>Justificou que hoje estas associações recebem da Organização A resultados das pesquisas desenvolvidas voltados à melhoria das técnicas adotadas nestas propriedades, sendo assim a organização A atualmente é mais influenciadora e auxiliadora desses pequenos produtores do que influenciada por eles. Entretanto na medida em que eleva-se a capacidade</p>	<p>Os pequenos produtores de cana-de-açúcar conveniados que recebem apoio da rede de pesquisa</p> <p>O entrevistado explicou que neste caso na atualidade estes pequenos produtores recebem mais informações técnicas e influências da rede de pesquisa, sendo assim mais influenciados do que influenciadores. Porém em sua avaliação na medida em que avançam em conhecimento técnico, capacidade financeira e de união com os demais, podem avançar na</p>	<p>A cooperativas (associações) de pequenos produtores de cana-de-açúcar.</p> <p>Detalha que hoje estes pequenos produtores não estão organizados, mas com apoio da organização A têm crescido em capacidade técnica, econômica e de gestão. Podem assim no futuro se consolidarem como forças individuais ou coletivas de influência na organização de pesquisa.</p>

	<p>técnica e organizacional dos produtores, como grupo estes atores a cada dia mais unem-se e se organizam em associações, onde podem passar a exercer influência sobre a organização A em aspectos políticos (visto que a organização tem seus pesquisadores mantidos pelo governo, bem como parte de suas despesas também são por ele financiadas), como em aspectos econômicos, já que ao crescerem e se organizarem podem passar a financiar as pesquisas, como os atores elencados na questão 3, exercendo influência econômica sobre a organização. Cita ainda que este grupo pelo fato de fazer parte da comunidade pode também influenciar em aspectos ligados à imagem, já que ao fazer parte da comunidade gerando empregos, impostos e crescimento para o meio onde está inserida, pode ser visto como ator legítimo para influenciar nas ações tomadas pela organização de pesquisa vinculada a organização de ensino mantida pelo Governo.</p>	<p>articulação junto à poderes constituídos (municipal, estadual e federal), podendo assim interferir na mantenedora (Universidade), e esta passar a afetar a liberação de recursos e rumos das atividades. Também cita que com seu próprio crescimento estes hoje pequenos produtores poderão passar a financiar a organização de pesquisa, e assim definirem os objetivos e prazos sob os quais a organização de pesquisa atuará, como os envolvendo soluções para doenças e uso de novos tipos de solo como fazem as associações e grandes produtores hoje.</p>	
<p>5) Fora estes grupos internamente há mais algum grupo que pode ser considerado relevante no que diz respeito a possíveis interferências?</p>	<p><i>Nenhum.</i> Cita que não vislumbra nenhum ator hoje existente (funcionários organizados ou pesquisadores) considerado referência ou destaque, com possibilidades de interferir de forma relevante na organização.</p>	<p><i>Nenhum.</i> No cenário atual o entrevistado não identifica nenhum ator que possa exercer este papel.</p>	<p><i>Nenhum.</i> O entrevistado afirma que não consegue identificar ninguém que possa no futuro exercer papel relevante fora os já citados, pois segundo eles todos os possíveis já foram citados na pergunta 1.</p>
<p>6) Fora esses grupos externamente há mais algum grupo que pode ser considerado relevante no que diz respeito a possíveis interferências?</p>	<p><i>Nenhum.</i> Fundamente sua resposta o entrevistado detalhando que não vislumbra nenhum ator hoje existente dentre os que comumente são citados (imprensa, governo, órgãos de fiscalização, sociedade civil organizada, instituições de ensino) com possibilidades de interferir de forma relevante.</p>	<p><i>Nenhum.</i> Justifica sua resposta esclarecendo que em sua avaliação não vislumbra nenhum ator hoje existente dentre os que enxerga (Reitoria, Ministério da Educação, órgãos de fiscalização, ONG, outras instituições de ensino, etc.) que possam interferir de forma relevante na organização.</p>	<p><i>Nenhum.</i> O entrevistado afirma que não consegue identificar ninguém que possa no futuro exercer papel relevante fora os já citados, pois segundo eles todos os possíveis já foram citados na pergunta 2.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas seis primeiras questões tiveram como intuito identificar os *stakeholders* percebidos na organização A pelos três entrevistados, para que na etapa seguinte seja apontada a percepção em relação ao grau de interferência na organização.

As questões 7 e 8 buscam avaliar a intensidade dos *stakeholders* identificados na questão 1, sendo o grau indicado para cada *stakeholder* indicado ao lado desse entre parênteses.

Quadro 8– Respostas das Perguntas do Questionário Questões 7 e 8 da Organização A

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
7) Numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito baixa interferência e 5 muito alta interferência, qual pontuação você atribuiria a cada um dos atores citados na pergunta 1 envolvendo organizações ou grupos internos?	<i>Pesquisadores (5)</i> <i>Professores (5)</i> <i>Técnicos (3)</i> <i>Servidores (3)</i> Professores e pesquisadores são responsáveis pelo planejamento dos rumos da organização; os pesquisadores são os que põem em prática as pesquisas. Técnicos e servidores não participam desse processo.	<i>Pesquisadores (4)</i> <i>Professores (5)</i> <i>Técnicos (3)</i> <i>Servidores (3)</i> Primeiro professores, pois são a base da organização ligada às instituições de pesquisa; em seguida, pesquisadores, porque operacionalizam as pesquisas; técnicos e servidores apoiam os planos dos dois grupos anteriores.	<i>Pesquisadores (5)</i> <i>Professores (5)</i> <i>Técnicos (3)</i> <i>Servidores (3)</i> Professores e pesquisadores atuam juntos na montagem dos planos, cabendo aos demais seguir esses planos.
8) Numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito baixa interferência e 5 muito alta interferência, qual pontuação você atribuiria à cada um dos citados na pergunta 3 envolvendo organizações ou grupos externos?	<i>Os financiadores coletivos dos projetos (5), Os financiadores individuais dos projetos (4)</i> Quando são firmados, os contratos definem com os professores os critérios e a participação de cada um em relação aos recursos humanos e materiais de cada parte a serem empregados, e os objetivos a serem alcançados, mas o método para tal fica a critério dos professores e pesquisadores.	<i>Os financiadores coletivos dos projetos (5), Os financiadores individuais dos projetos (5)</i> Ambos estabelecem quais recursos financeiros devem ser alocados para a organização de pesquisa, e essa conforme a demanda dos financiadores, conduz as pesquisas voltadas aos objetivos dos financiadores.	<i>Os financiadores coletivos dos projetos (5), Os financiadores individuais dos projetos (5)</i> Os financiadores definem quais os resultados a serem alcançados e o aporte material necessário. Entretanto, segundo o entrevistado, os meios a serem empregados para o alcance desses resultados definidos pelos financiadores ficam totalmente a critério dos pesquisadores.

Fonte: Elaborada pelo autor.

## PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO PARTE 2 – ATRIBUTOS PODER, LEGITIMIDADE E URGÊNCIA (Adaptado de ALMEIDA *et al.*, 2000)

As questões de 9 a 22 estão relacionados aos atributos do *Saliency Model*, Poder, Legitimidade e Urgência.

## RELATIVIZAÇÃO DO PODER INTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO A

As respostas das questões 9, 10, 11, 12, 13, 14 estão relacionadas ao atributo Poder.

Definição de PODER adotada nas entrevistas: Envolve a disponibilidade para uso de recursos coercitivos (força física, armas ou legais), utilitários (materiais ou tecnológicos, incluindo conhecimento) e simbólicos (carisma, estima, imagem e prestígio) que podem ser usados para impor suas vontades em detrimento da dos demais envolvidos (adaptado de MATUS, 1993).

Quadro 9 – Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Poder Internamente da Organização A

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
9) Poder para através de meios coercivos (força ou legais) afetar a organização.	<p><i>Pesquisadores (4)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Pela liberdade que os professores e pesquisadores têm na escolha das linhas de pesquisa e na condução dos trabalhos, sua possibilidade de por esses meios afetar a organização. Os demais atores têm menor influência.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Cita que professores e pesquisadores dão os rumos da organização no planejamento e, por isso, têm alto grau de influência. Por não participarem desse processo, técnicos e servidores têm média influência.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Por terem o poder de desenhar os planos da organização, são vistos com alto grau de influência, já que cabe a eles dar a direção e, nesse momento imprimir seus interesses formalmente aos demais, sendo que técnicos e servidores devem seguir.</p>
10) Poder para, mediante recursos utilitários (materiais e tecnológicos), afetar a organização.	<p><i>Pesquisadores (3)</i>  <i>Professores (3)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Segundo o pesquisado o grau de poder é médio, considerado, nesse caso, envolvendo a aplicação do conhecimento das técnicas (a tecnologia), e sua atualização. Caso técnicos, pesquisadores, e professores decidam afetar a organização não aplicando seu conhecimento, haverá impacto imediato, porém esse não foi graduado como mais alto pois, já que nesse caso é possível a realocação ou mesmo a dispensa dos que negativamente interferiram, ou seja, há impacto imediato, que pode ser contornado com medidas acessíveis, a curto prazo.</p>	<p><i>Pesquisadores (3)</i>  <i>Professores (3)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Explica o entrevistado que não é relevante o poder desses atores nesse aspecto, já que há muita documentação sobre as pesquisas, o que faz com que nenhum dos elementos seja insubstituível, reduzindo seu poder no que respeita a aplicação do conhecimento.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (3)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Apenas os pesquisadores têm alto grau de influência, pois são os operadores das pesquisas e, se aplicarem de forma inadequada seu conhecimento, podem afetar a organização a curto prazo. Os demais, por não terem esse papel preponderante, são avaliados como de grau médio.</p>

<p>11) Poder para, mediante recursos simbólicos (prestígio e imagem), afetar a organização.</p>	<p><i>Pesquisadores (4)</i> <i>Professores (5)</i> <i>Técnicos (3)</i> <i>Servidores (3)</i> O entrevistado esclarece que, em sua percepção, os professores têm maior respaldo para afetar a organização nesse aspecto, pois, pelo fato de serem concursados e terem sua imagem associada a disseminação de conhecimento, podem impactar mais do que pesquisadores e técnicos que tentem afetar a organização, já que esses têm imagem de uma relação mais profissional do que os primeiros, que transmitem imagem de nobreza em sua atuação.</p>	<p><i>Pesquisadores (4)</i> <i>Professores (4)</i> <i>Técnicos (3)</i> <i>Servidores (3)</i> Esclarece sobre essa resposta como o possível impacto na imagem, considerando o fato de os pesquisadores e professores estarem envolvidos e terem relação de longo prazo com a organização; essa ligação próxima possibilita que, caso queiram atuar influenciando a imagem, pelo fato de estarem na organização, podem passar a imagem negativa de que sabem o que lá ocorre e que a organização atua de forma inadequada.</p>	<p><i>Pesquisadores (4)</i> <i>Professores (4)</i> <i>Técnicos (3)</i> <i>Servidores (3)</i> <i>Professores e pesquisadores</i> podem divulgar ações da organização que podem ser vistas como inadequadas, causando danos à imagem desta, pois podem distorcer essas informações e afetar a avaliação. Técnicos e servidores não têm devido à sua imagem, o mesmo impacto na tentativa de fazer a mesma coisa por sua posição na organização.</p>
---	---	--	---

Fonte: Elaborada pelo autor.

## RELATIVIZAÇÃO DO PODER EXTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO A

Quadro 10 – Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Poder Externamente da Organização A

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
<p>12) Poder para, por meios coercivos (força ou legais), afetar a organização.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (5)</i> <i>Organização B (1)</i> <i>Organização D (1)</i> Segundo o entrevistado o poder elevado destes financiadores pode ser exercido através da suspensão dos recursos materiais aplicados na organização de pesquisa, caso contratos e compromissos assumidos por escrito não sejam cumpridos trazendo consequências à organização.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (4)</i> <i>Organização B (1)</i> <i>Organização D (1)</i> Em sua visão os financiadores coletivos têm poder superior pois podem atuar de forma coordenada, sendo que os individuais não conta com esta capacidade de coordenação para exercer seu poder no mesmo nível quando estes atores atuam de forma coletiva. Segundo o entrevistado o poder elevado destes atores pode ser exercido através de contratos e compromissos assumidos por escrito, que em caso do não cumprimento dos prazos e/ou resultados combinados pode trazer consequências.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (5)</i> <i>Organização B (1)</i> <i>Organização D (1)</i> Financiadores coletivos e individuais são vistos com mesma relevância, pois seu poder legal através dos contratos é o mesmo na percepção do entrevistado. Cita o mesmo que no caso dos resultados há exceções à esta cobrança, pois como não é certo que de uma determinada linha de pesquisa surgirá uma nova tecnologia em determinado tempo, já que o processo de pesquisa como cita o entrevistado não é processo preciso e certo. As organizações B e D não têm interferência sobre a organização A.</p>

<p>13) Poder para, mediante recursos utilitários (materiais e tecnológicos), afetar a organização.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (5)</i> <i>Organização B (3)</i> <i>Organização D (3)</i></p> <p>Como citado no tópico anterior, os financiadores podem suspender o apoio material à organização, afetando-a de forma direta em curto prazo, com dificuldade imediata e duradoura em relação ao andamento das atividades. As organizações B e D não têm interferência sobre a organização A.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (4)</i> <i>Organização B (3)</i> <i>Organização D (3)</i></p> <p>São assinados contratos e assumidos compromissos formais, porém na avaliação do entrevistado há diferença na relevância entre os financiadores coletivos e os individuais, pois estes últimos caso cesse o provimento de recursos materiais para a pesquisa tem impacto menor quando comparado a monta do investimento realizado por um grupo detalhado no tópico anterior.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (5)</i> <i>Organização B (3)</i> <i>Organização D (3)</i></p> <p>Segundo o entrevistado o poder elevado destes financiadores pode ser exercido através da suspensão dos recursos materiais aplicados na organização de pesquisa caso contratos e compromissos assumidos por escrito não sejam cumpridos por esta, trazendo consequências à organização.</p>
<p>14) Poder para, mediante recursos simbólicos (prestígio e imagem), afetar a organização.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (5)</i> <i>Organização B (3)</i> <i>Organização D (3)</i></p> <p>Na percepção do entrevistado o fato de proporcionarem os recursos materiais à organização para realização da maior parte das pesquisas, traz consigo a imagem de que caso a organização não atenda quem a contratou, teria sua imagem prejudicada, pois os financiados teriam meios para divulgar este não cumprimento do combinado.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (4)</i> <i>Organização B (3)</i> <i>Organização D (3)</i></p> <p>Por atuarem em conjunto o entrevistado considera que os financiadores coletivos têm mais poder de afetar negativamente a organização quando comparados aos financiadores individuais. Já as organizações B e D por não terem laços com a organização não teriam como justificar interferência.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i> <i>Financiadores Individuais (5)</i> <i>Organização B (3)</i> <i>Organização D (3)</i></p> <p>Avalia que tanto os financiadores coletivos como os individuais têm poder, fazendo uso de meios como a disseminação de imagem ruim junto as organizações de classe das quais participam.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## RELATIVIZAÇÃO DA LEGITIMIDADE INTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO A

As respostas das questões 15, 16, 17, 18, estão relacionadas ao atributo Legitimidade.

Definição de LEGITIMIDADE adotada nas entrevistas: Originada de pressupostos ou percepções em relação às expectativas de comportamento/atuação de um dos atores envolvidos, seja ele indivíduo, organização ou outra forma de representação.

Quão mais alinhada a atuação às expectativas dos demais atores envolvidos (como a sociedade ou mesmo outras organizações), maior será o grau de

legitimidade destes comportamentos e de quem os adota. (adaptado de SUCHMAN, 1995).

Quadro 11 – Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Legitimidade Internamente da Organização A.

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
15) Legitimidade para com a organização.	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (4)</i>  <i>Servidores (4)</i></p> <p>Na percepção do entrevistado os professores e pesquisadores têm a maior legitimidade do grupo, pois estes primeiros foram aqueles que deram início e estruturaram a organização, bem como os pesquisadores que pelo fato de planejarem e conduzirem as atividades têm também legitimidade alta. Já técnicos e servidores em sua visão têm alta legitimidade, mas em menor grau devido a não terem o grau de responsabilidade pelos rumos da organização que os dois primeiros citados, e por isso não têm o mesmo direito que os demais em suas demandas nesta comparação.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (4)</i>  <i>Servidores (4)</i></p> <p>Para o entrevistado o fato de assumirem obrigações contratuais em nome da organização perante os financiadores, assumem grandes responsabilidades em nome da organização, o que dá muito alta legitimidade aos professores. Já os pesquisadores têm legitimidade no mesmo nível pois deles depende a execução das pesquisas. Por não terem estas posições chave, técnicos e servidores têm relevância menor.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (4)</i>  <i>Servidores (4)</i></p> <p>Assumir a frente na definição dos rumos tomadas pela organização na avaliação do entrevistado dá maior legitimidade aos professores e pesquisadores em relação a demandas junto à organização.</p>
16) Legitimidade para com a sociedade.	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (4)</i>  <i>Servidores (4)</i></p> <p>Segundo o entrevistado professores e técnicos são percebidos como legítimos na graduação mais alta, pois pelo fato de terem ligação direta com as atividades de planejamento e condução das pesquisas da organização, seguidos pelos técnicos e servidores (que em sua percepção têm também legitimidade alta) porém em menor grau quando comparados aos primeiros.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (4)</i>  <i>Servidores (4)</i></p> <p>Por estarem vinculados à organização de ensino por concurso no caso dos professores, e no casos dos pesquisadores caber a esses tocar as atividades de pesquisa, construindo juntos o planejamento da organização faz com que ambos os atores tenham na avaliação do entrevistado legitimidade muito alta para interferir nos rumos da organização caso entendam não estar esta organização em rumo adequado.</p>	<p><i>Pesquisadores (4)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (4)</i>  <i>Servidores (4)</i></p> <p>Pelo fato de não terem ligação tão forte com a organização como os professores, os pesquisadores são vistos como em grau inferior no que diz respeito a legitimidade dos professores, pois têm mais vínculos com o mercado e apresentam maior rotatividade, valendo justificativa semelhante para os técnicos. Servidores apesar das ligações por concurso podem ser vistos como mais afetos aos seus interesses dos que os da organização.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## RELATIVIZAÇÃO DA LEGITIMIDADE EXTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO A

Quadro 12 – Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Legitimidade Externamente da Organização A

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
17) Legitimidade com a organização.	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Na visão do entrevistado o fato de injetarem a maior parte dos recursos para as pesquisas, faz com que os financiadores coletivos sejam vistos como os mais legítimos em relação às suas demandas, pela confiança que na percepção deste entrevistado é depositada na organização ao confiar estes recursos para as pesquisas, seguido dos financiadores individuais que também são vistos desta forma, mas que ficam num grau pouco menor pois seu montante de recurso é relativamente menor quando comparado ao do coletivo citado.</p> <p>Já as organizações B e D não têm legitimidade, pois segundo argumenta o entrevistado não aplicam recursos na organização ou têm ligação direta contratual com esta.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Como principais apoiadores das pesquisas da organização, que permite que sejam adquiridos equipamentos e materiais de forma célere quando comparados ao poder público, dá na percepção do entrevistado legitimidade aos financiadores coletivos e individuais, pois se dependessem do poder público para tal o andamento dos trabalhos seria retardado.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (5)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>A confiança depositada pelos financiadores na obtenção de resultados positivos faz com que estes, por acreditarem na organização e darem seu apoio material, tenham maior legitimidade como financiadores individuais e coletivos.</p>
18) Legitimidade com a sociedade.	<p><i>Financiadores Coletivos (1)</i>  <i>Financiadores Individuais (1)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Visto pela sociedade como organização vinculada e mantida pelo governo, na visão da sociedade o entrevistado enxerga que para a sociedade estes quatro <i>stakeholders</i> não têm legitimidade para demandar, já que são organizações públicas voltadas à sociedade e não a fins privados. Deve-se esta visão ao fato da sociedade em geral não entender a dinâmica da organização, já que não sabem que a maior parte dos recursos para as atividades vêm dos financiadores individuais e coletivos.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (1)</i>  <i>Financiadores Individuais (1)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>O poder de influência pela imagem dos financiadores da organização é baixo quando considerada a imagem da organização de pesquisa (que possui tradição, cresceu em meio à comunidade, não objetiva lucro, contribui para geração de tecnologia, têm professores concursados etc).</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (3)</i>  <i>Financiadores Individuais (3)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Segundo o entrevistado neste aspecto seu poder é considerado baixo, pois a organização de pesquisa tem imagem mais positiva e forte do que as organizações privadas que financiam as pesquisas, já que as organizações de pesquisa têm imagem ligada à geração de conhecimento, mais renda e empregos melhores qualificados para o país, e já os financiadores têm sua imagem associada à obtenção de lucro através deste investimento.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.



## RELATIVIZAÇÃO DA URGÊNCIA INTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO A

As respostas das questões 19, 20, 21, 22, estão relacionadas ao atributo Urgência.

Definição de URGÊNCIA adotada nas entrevistas: Considera a necessidade de atendimento e atenção de um ator pela organização, envolvendo a aceitação ou não de atrasos, importância da demanda em função dos dados que possam ocorrer se esta não for atendida.(adaptado de SUCHMAN, 1995).

Quadro 13 – Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Urgência Internamente da Organização A

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
19) O atendimento de demandas vindas desse <i>stakeholder</i> pela sua organização é prioridade?	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (4)</i>  <i>Servidores (4)</i></p> <p>Na percepção do entrevistado os professores e pesquisadores pelo fato de serem elementos chave no planejamento e execução das pesquisas têm prioridade muito alta no atendimento das demandas, pois caso não sejam atendidas podem afetar de imediato as atividades, como por exemplo ao demandarem um recurso material necessário à pesquisa.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (4)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Por operacionalizarem a atuação da organização, os pesquisadores têm relevância muito alta quando comparados aos professores. O grupo de técnicos e servidores têm média prioridade, pois não são os elementos condutores das ações da organização como os primeiros citados.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (4)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Como conduzem as rotinas de pesquisa da organização, os pesquisadores estão em grau acima dos professores, pois estes últimos se dividem entre atividade de ensino e pesquisa.</p>
20)A falta de prontidão no atendimento desse <i>stakeholder</i> pela sua organização acarreta prejuízos que podem impactar negativamente em sua organização?	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (4)</i>  <i>Servidores (4)</i></p> <p>Pesquisadores e professores caso não sejam atendidos numa demanda envolvendo recursos materiais, por exemplo, podem com isso prejudicar a organização com a parada de uma pesquisa, por exemplo, afetando os prazos e resultados pactuados com os financiadores, sendo por isso muito alto o impacto no caso de não atendimento.</p>	<p><i>Pesquisadores (5)</i>  <i>Professores (4)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>É fundamental o papel dos pesquisadores para as atividades da organização, sendo que apesar dos professores serem os responsáveis legais pela organização, caso os pesquisadores não sejam atendidos as atividades da organização podem ser afetadas de imediato.</p>	<p><i>Pesquisadores (4)</i>  <i>Professores (5)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Como mantenedores da estrutura organizacional, os professores têm grau acima de relevância neste quesito quando comparado aos pesquisadores. Técnicos e servidores podem trazer alto prejuízo, pois o não atendimento de um pedido insumo de um técnico pode paralisar determinado processo afetando prazos, sendo por isso alto o impacto no caso de não atendimento segundo o entrevistado.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## RELATIVIZAÇÃO DA URGÊNCIA EXTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO A

Quadro 14 – Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Urgência Externamente da Organização A

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado A-1	Respostas e justificativas Entrevistado A-2	Respostas e justificativas Entrevistado A-3
21) O atendimento de demandas vindas desse <i>stakeholder</i> pela sua organização é prioridade?	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Como responsáveis pela entrada de recursos para a maior parte das pesquisas, os financiadores coletivos têm a prioridade mais alta no atendimento de demandas pela organização, seguida em graduação alta as demandas dos financiadores individuais, distinção de grau feita pois o primeiro grupo além de representar mais de um ator, também aloca maior quantidade de recursos materiais.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Por atuarem em grupo, a relevância dos financiadores coletivos está um grau acima da dos individuais, bem como pelo montante de recurso aplicado que em geral é relativamente maior quando comparado aos financiadores individuais.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (5)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Por força contratual o entrevistado entende que não há distinção entre a relevância de financiadores coletivos e individuais, classificando ambas com prioridades muito altas. Já as organizações B e D não têm urgência, pois não aplicam recursos na organização ou têm ligação direta contratual com esta, e assim mesmo que demandem algo da organização, não têm prioridade quando comparadas aos dois grupos já citados.</p>
22) A falta de prontidão no atendimento desse <i>stakeholder</i> pela sua organização acarreta prejuízos que podem impactar negativamente sua organização?	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>A possibilidade de cessação de recursos caso uma demanda não seja atendida tem impacto muito alto na visão do entrevistado em relação aos financiadores coletivos, sendo este impacto alto quando considerados os financiadores individuais, já que poderia paralisar as atividades devido a monta dos recursos aplicados.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Caso por não ser atendido um financiador suspenda seus recursos, e não se consiga regularizar esta situação, há perdas pois será necessário buscar outra fonte de recursos, ou mesmo paralisar o projeto. As organizações B e D não têm na percepção do entrevistado possibilidade de trazer prejuízos</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (5)</i>  <i>Organização B (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Além da questão contratual, a falta mesmo de parte dos recursos previstos no planejamento inicial pode comprometer os resultados pactuados, pois a compra de um equipamento para pesquisa pode ser compartilhado por mais de um projeto de diferentes financiadores.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 4.2 Respostas dos entrevistados da Organização B

Coordenadores de grupo de pesquisa da Organização B.

## RESPOSTAS DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO PARTE 1

Quadro 15– Respostas das Perguntas do Questionário Parte 1 da Organização B

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado B-1	Respostas e justificativas Entrevistado B-2
1) Em sua organização internamente quais grupos ou indivíduos, em sua percepção, mais interferem na organização?	<i>1º Pesquisadores</i> , são os mais relevantes pois possuem autonomia para decidir quais os rumos da organização, sendo a classe principal de funcionários da organização já que são o grupo que planeja e operacionaliza as pesquisas. <i>2º Gestores</i> , participam do planejamento e são a ligação entre a organização e o meio exterior à organização, assinando convênios, <i>3º Técnicos</i> , trabalham juntamente com os pesquisadores, tendo atuação específica de suporte conforme a área de formação. <i>4º Servidores</i> atuam em atividades de suporte aos gestores e a organização em geral.	<i>1º - Gestores</i> , conduzem do planejamento, trazendo inclusive estagiários de cursos superiores para auxílio nas atividades; <i>2º Pesquisadores</i> , colocam em prática o planejamento e também participam de sua elaboração; <i>3º Técnicos</i> atuam em sua área de especialidade em apoio as atividades dos pesquisadores; <i>4º servidores</i> , prestam apoio em geral à atividades administrativas da organização.
2) Em sua organização internamente, quais os grupos ou indivíduos em sua percepção não interferem na organização mas poderiam fazê-lo?	<i>Nenhum</i> . No atual ambiente segundo o entrevistado não há grupos internamente que hoje não influenciem os rumos da rede e que o poderiam no futuro.	<i>Nenhum</i> . Cita que todos os grupos existentes na organização foram aqui mencionados.
3) Em sua organização externamente, quais os grupos ou indivíduos em sua percepção mais interferem na organização?	<i>1º Os financiadores coletivos dos projetos</i> , <i>2º - Os financiadores individuais dos projetos</i> . Citou o entrevistado que apesar de ser organização pública, firma parcerias para que alguns projetos sejam financiados pela iniciativa privada, arcando o governo com custos fixos (salários dos gestores e servidores, pagamento de água energia, telefone, etc.)	<i>1º - Os financiadores coletivos dos projetos</i> ; <i>2º - Os financiadores individuais dos projetos</i> . O entrevistado destaca que por sua capacidade financeira e de atender com celeridade a demandas da organização, os financiadores têm papel muito relevante da definição das pesquisas, já que para concordarem com o financiamento de um projeto que lhes é apresentado, participam dos ajustes do plano com vistas aos seus objetivos.
4) Em sua organização externamente, quais os grupos ou indivíduos em sua percepção não interferem na organização mas poderiam fazê-lo?	<i>Associações de pequenos produtores de cana-de-açúcar. Organização C</i> . Para o entrevistado no futuro estas organizações serão mais um ator influenciador da organização de pesquisa, pois devido ao crescimento do setor e profissionalização de sua gestão terão futuramente capacidade de interferir. Já a C não tem atuado sobre a organização, dando liberdade.	<i>Pequenos produtores de cana-de-açúcar. Organização C</i> . Hoje estes dependem mais da assessoria técnica da organização, mas a cada ano evoluem e com a expectativa de crescimento do setor passarão em sua avaliação a terem mais importância se atuarem em conjunto. A organização C por força legal pode interferir mas não o faz.
5) Fora estes grupos internamente, há mais algum grupo que pode ser considerado relevante no que diz respeito a possíveis interferências?	<i>Nenhum</i> . Todos segundo o entrevistado já foram citados aqui.	<i>Nenhum</i> . No cenário atual o entrevistado não identifica nenhum ator que possa atuar conforme a pergunta.
6) Fora estes grupos externamente, há mais algum grupo que pode ser considerado relevante no que diz respeito a possíveis interferências?	<i>Nenhum</i> . Cita o entrevistado que todos os que conseguiu identificar com base nas perguntas já foram citados aqui.	<i>A Organização C</i> . Justifica sua resposta esclarecendo que esta organização a qual está subordinada pelo governo não atua hoje junto à organização, que têm liberdade de atuação. Entretanto por força legal esta tem poder para caso queira influenciar a organização.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Essas seis primeiras questões tiveram como intuito identificar os *stakeholders* percebidos na organização B pelos entrevistados, para que na etapa seguinte seja apontada a percepção em relação ao grau de interferência de cada um.

As questões 7 e 8 buscam avaliar a intensidade dos *stakeholders* identificados na questão 1, sendo o grau indicado para cada *stakeholder* indicado ao lado desse entre parênteses.

Quadro 16– Respostas das Perguntas do Questionário Questões 7 e 8 da Organização B

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado B-1	Respostas e justificativas Entrevistado B-2
7) Numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito baixa interferência e 5 muito alta interferência qual a pontuação você atribuiria à cada um dos atores citados na pergunta 1 envolvendo organizações ou grupos internos?	<p><i>Pesquisadores (5)</i></p> <p><i>Gestores (5)</i></p> <p><i>Técnicos (3)</i></p> <p><i>Servidores (3)</i></p> <p>Explica o entrevistado que os gestores e pesquisadores executam o planejamento da organização, onde cabe aos pesquisadores conduzir as pesquisas. Técnicos e demais Servidores não participam deste processo de planejamento.</p>	<p><i>Gestores (5)</i></p> <p><i>Pesquisadores (4)</i></p> <p><i>Técnicos (3)</i></p> <p><i>Servidores (3)</i></p> <p>Ao menos 20% do quadro que atua na organização é formado por alunos de bacharelado, mestrado, doutorado e pós-doutorado de organização de ensino ligadas à gestão da organização através de convênios, contando assim também com a colaboração dessas organização de ensino em parte das pesquisas, sendo que por isso os gestores estão num grau acima em relação a capacidade de interferência ao trazerem mais apoio externo às pesquisas.</p>
8) Numa escala de 1 à 5, sendo 1 muito baixa interferência e 5 muito alta interferência qual a pontuação você atribuiria à cada um dos atores citados na pergunta 3 envolvendo organizações ou grupos externos?	<p><i>Os financiadores coletivos dos projetos (5)</i></p> <p><i>Os financiadores individuais dos projetos (5)</i></p> <p>Por injetarem recurso de forma rápida na organização sem a necessidade de trâmites licitatórios para a compra de equipamentos e insumos, interferem na organização em função de seus interesses, ao definir em conjunto com a organização os objetos a serem alcançados, pois estes atores financiadores têm noção de sua importância.</p>	<p><i>Os financiadores coletivos dos projetos (5)</i></p> <p><i>Os financiadores individuais dos projetos (5)</i></p> <p>Na definição do planejamento de qual linha de pesquisa será conduzida (genética, manejo, etc) atuam na definição de objetos claros e mensuráveis, sendo que após sua concordância é que passam a contribuir materialmente com a compra de equipamentos, por exemplo, que servirão no futuro para direcionar a atuação da organização em função de suas capacidades técnicas e estrutura laboratorial e de campo.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO PARTE 2 - ATRIBUTOS PODER, LEGITIMIDADE E URGÊNCIA (Adaptado de ALMEIDA et al., 2000)

As questões de 9 a 22 estão relacionados aos atributos do *Saliency Model*, Poder, Legitimidade e Urgência.

### RELATIVIZAÇÃO DO PODER INTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO B

As respostas das questões 9, 10, 11, 12, 13, 14 estão relacionadas ao atributo Poder.

Quadro 17– Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Poder Internamente da Organização B

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado B-1	Respostas e justificativas Entrevistado B-2
9) Poder para através de meios coercivos (força ou legais) afetar a organização.	<p>Gestores (5) Pesquisadores (3) Técnicos (3) Servidores (4)</p> <p>Cita o entrevistado que no aspecto legal pesquisadores e técnicos são contatados não diretamente pela organização, e desta forma apesar de participarem do planejamento, seu poder é limitado quando comparado ao dos gestores, que são os atores que efetivamente têm poder para direcionar a atuação da organização.</p>	<p>Gestores (5) Pesquisadores (3) Técnicos (4) Servidores (3)</p> <p>Gestores e técnicos têm grau alto de poder, na definição dos planos e no suporte à eles. Pesquisadores e Servidores têm grau médio pois apesar de não definirem os rumos, conduzem as pesquisas e têm ligação direta com a estrutura da organização respectivamente.</p>
10) Poder para através de recursos utilitários (materiais e tecnológicos) afetar a organização.	<p>Gestores (5) Pesquisadores (4) Técnicos (4) Servidores (3)</p> <p>Tendo o controle da estrutura e a capacidade de definir a alocação de técnicos, pesquisadores e servidores, a gestão têm o grau mais forte de influência. Neste aspecto pesquisadores e técnicos estão em grau alto, pois sem a aplicação de seu conhecimento tecnológico de forma adequada os resultados esperados não serão alcançados.</p>	<p>Gestores (4) Pesquisadores (4) Técnicos (4) Servidores (3)</p> <p>O papel de direção e o conhecimento técnico de pesquisadores e técnicos colocam este três atores em alto grau de relevância, sendo que os servidores por não possuírem especialização diretamente ligada às áreas de pesquisa são classificados em grau médio de relevância.</p>
11) Poder para através de recursos simbólicos (prestígio e imagem) afetar a organização.	<p>Gestores (5) Pesquisadores (3) Técnicos (3) Servidores (3)</p> <p>A gestão é vista como ator mais relevante em relação a imagem da organização, pois decisões erradas de rumos podem afetar diretamente a imagem dela perante a sociedade.</p>	<p>Gestores (5) Pesquisadores (3) Técnicos (3) Servidores (3)</p> <p>O controle da organização e sua representação perante a sociedade e demais atores do ambiente em que está inserida, faz com que seja visto como o único ator de muito alta relevância. Os demais atores como ficam internalizados na estrutura, na percepção do entrevistado têm média relevância.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## RELATIVIZAÇÃO DO PODER EXTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO B

Quadro 18– Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Poder Externamente da Organização B

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado B-1	Respostas e justificativas Entrevistado B-2
12) Poder para através de meios coercivos (força ou legais) afetar a organização.	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (5)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Segundo o entrevistado o poder elevado destes financiadores pode ser exercido através do corte da verba para as pesquisas. Em relação a Organização C, esta tem poder legal sobre a organização de pesquisa, sendo por isso graduada pela escala na pontuação mais alta.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (5)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Destaca que apesar de dar liberdade para a definição dos rumos da organização de pesquisa, a Organização C tem poder legalmente para atuar sobre a organização, pois é no âmbito do governo ao qual a organização de pesquisa deve se reportar.</p> <p>Os financiadores têm papel relevante ao facilitarem com seus recursos a obtenção de materiais e equipamentos, e sabendo de sua importância fazem valer seus interesses nas negociações, mas podem fazer uso de seus contratos firmados para exigir reparações em caso de descumprimento do acordado.</p>
13) Poder para através de recursos utilitários (materiais e tecnológicos) afetar a organização.	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (2)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Como citado no tópico anterior, a suspensão de financiamento afetaria de imediato a organização, já que a maior parte de seus recursos vêm dos financiadores privados, tendo aí destaque os financiadores coletivos por sua escala de atuação. Como não tem ligações, as organizações A e D não têm influência e a organização C poderia interferir se atuasse no sentido de restringir o acesso a determinadas tecnologias no país necessárias aos estudos planejados.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (2)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Caso houvesse a suspensão dos recursos como aventou o entrevistado, seria difícil conseguir no curto prazo obter nova fonte de renda, bem como o projeto desenhado para um financiador não necessariamente atenderia ao que espera este novo financiador, havendo aí perda na pesquisa. A Organização C poderia vetar a entrada de determinada tecnologia, afetando assim a capacidade de atuação da organização de pesquisa.</p>
14) Poder para através de recursos simbólicos (prestígio e imagem) afetar a organização.	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (2)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Podem os financiadores privados em caso de descumprimento do acordado, acionarem sua rede de contatos no meio sucoenergético e divulgarem os problemas que tiveram com a organização de pesquisa, afastando novos financiadores. A organização C pode por meios oficiais afetar a organização, mas com menor intensidade.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (1)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Divulgar entre seus pares o não atendimento do que foi combinado (além de meios legais citados no tópico 13 do Quadro 18), afastando novos financiadores e colocando até no meio acadêmico a reputação da organização (e de outras que buscam financiamento privado) em xeque.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## RELATIVIZAÇÃO DA LEGITIMIDADE INTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO B

As respostas das questões 15, 16, 17, 18, estão relacionadas ao atributo Legitimidade.

Quadro 19–Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Legitimidade Internamente da Organização B

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado B-1	Respostas e justificativas Entrevistado B-2
15) Legitimidade para com a organização.	<p>Gestores (5) Pesquisadores (4) Técnicos (4) Servidores (4)</p> <p>Na percepção do entrevistado os gestores têm maior legitimidade pois são concursados e cursaram carreira na organização, tendo passado por diversas posições de trabalho nos últimos 20 anos, o que os gabarita para esta função de mais alta legitimidade. No nível logo abaixo pesquisadores, técnicos e servidores em sua visão têm alta legitimidade, mas em menor grau devido a não terem o grau de responsabilidade e experiência dos gestores.</p>	<p>Gestores (5) Pesquisadores (4) Técnicos (4) Servidores (4)</p> <p>Para o entrevistado a responsabilidade maior pelos rumos da organização atribui muito alta legitimidade aos gestores, sendo que todos iniciaram carreira como servidores em outras áreas da organização e ascenderam até onde estão hoje. Pesquisadores, técnicos e servidores têm também alta legitimidade, pois do bom andamento de seus trabalhos virão os resultados da organização.</p>
16) Legitimidade para com a sociedade.	<p>Gestores (5) Pesquisadores (4) Técnicos (4) Servidores (4)</p> <p>Segundo o entrevistado professores e técnicos são percebidos como legítimos na graduação mais alta, por seguirem carreira na organização, não sendo indicações políticas. Logo a seguir com alta relevância vêm os pesquisadores, técnicos e servidores.</p>	<p>Gestores (5) Pesquisadores (4) Técnicos (4) Servidores (4)</p> <p>A responsabilidade de representar e responder por atos da organização na percepção do entrevistado fundamenta a relevância muito alta dos gestores, num grau acima dos demais atores.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## RELATIVIZAÇÃO DA LEGITIMIDADE EXTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO B

Quadro 20–Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Legitimidade Externamente da Organização B

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado B-1	Respostas e justificativas Entrevistado B-2
17) Legitimidade para com a organização.	<p>Financiadores Coletivos (5) Financiadores Individuais (4) Organização A (1) Organização C (4) Organização D (1)</p> <p>A alocação de recursos que permitam a atuação de destaque da organização é apontada pelo entrevistado como a principal justificativa para a indicação de relevância muito alta e alta para os financiadores coletivos e individuais.</p> <p>Já as organizações A e D não têm legitimidade, pois segundo argumenta o entrevistado não aplicam recursos na organização ou têm vínculo formal. A organização C por questão legal tem legitimidade para atuar na organização de pesquisa, apesar de não exercê-lo.</p>	<p>Financiadores Coletivos (5) Financiadores Individuais (4) Organização A (1) Organização C (3) Organização D (1)</p> <p>O entrevistado cita que as organizações privadas que financiam as pesquisas têm relação de décadas de parceira com a organização, sendo que além dos seus recursos esta relação de confiança justifica a graduação muito alta e alta para os financiadores coletivos e individuais respectivamente.</p>

18) Legitimidade para com a sociedade.	<p><i>Financiadores Coletivos (1)</i>  <i>Financiadores Individuais (1)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (4)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Na avaliação do entrevistado como organização vinculada e mantida pelo governo, a sociedade enxerga que esses <i>stakeholders</i> não têm legitimidade para demandar, já que a organização de pesquisa é pública e voltada à sociedade e não a fins privados. Cita o papel da imprensa como um membro da sociedade que acompanha regularmente o trabalho da organização de pesquisa. A organização C por questão legal tem legitimidade e segundo o entrevistado pode ser vista como legítima para atuar na organização de pesquisa.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (1)</i>  <i>Financiadores Individuais (1)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (4)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Por não saberem que a maior parte dos recursos da organização vêm de patrocínio de entes privados, a sociedade em geral enxerga esta relação entre público e privado com não tão legítima, já que por ser uma organização pública seu principal resultado deveria ser para a população em geral e não à um setor específico, como justifica o entrevistado. A organização C por questão hierárquica é vista como legítima em sua atuação junto à organização, podendo em sua opinião atuar como agente regulador das atividades da organização.</p>
--	---	--

Fonte: Elaborada pelo autor.

## RELATIVIZAÇÃO DA URGÊNCIA INTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO B

As respostas das questões 19, 20, 21, 22, estão relacionadas ao atributo Urgência.

Quadro 21–Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Urgência Internamente da Organização B

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado B-1	Respostas e justificativas Entrevistado B-2
19) O atendimento de demandas vindas deste <i>Stakeholder</i> pela sua organização é prioridade?	<p><i>Gestores (5)</i>  <i>Pesquisadores (4)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Na percepção do entrevistado os gestores e pesquisadores nesta ordem, pelo fato de serem elementos que coordenam o planejamento e execução das pesquisas, têm prioridade muito alta e alta respectivamente no atendimento das demandas, que se não forem atendidas podem impactar de imediato nas atividades.</p>	<p><i>Gestores (5)</i>  <i>Pesquisadores (4)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Cita o entrevistado uma situação que pode ocorrer na organização: se for demandando um insumo para determinada pesquisa e este não for providenciado, todo o trabalho dessa pesquisa para, já que são fases que ocorrem em sequência. Servidores e técnicos têm em sua avaliação média relevância quanto a suas demandas quando comparada a demanda dos gestores e pesquisadores.</p>
20) Falta de prontidão no atendimento deste <i>Stakeholder</i> pela sua organização acarreta prejuízos que podem impactar negativamente em sua organização?	<p><i>Gestores (5)</i>  <i>Pesquisadores (4)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Os gestores têm a responsabilidade pelo andamento de todas as atividades da organização e o não atendimento de uma determinação sua, pode acarretar em prejuízos às atividades e no global. No caso dos pesquisadores o impacto seria mais restrito à condução das pesquisas, por isso seu papel foi aferido em menor escala.</p>	<p><i>Gestores (5)</i>  <i>Pesquisadores (4)</i>  <i>Técnicos (3)</i>  <i>Servidores (3)</i></p> <p>Não atender uma determinação da gestão pode ter impactos legais, como uma licitação conduzida de forma inadequada que desencadearia um processo administrativo dentre outras consequências (imagem por exemplo). Já no caso dos pesquisadores essas consequências se restringem aos trabalhos de pesquisa, já que estes não têm responsabilidade sobre a gestão, e no caso de técnicos e servidores seu impacto pode ser nas áreas de suporte, para as quais pode haver alternativas fora do organização.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.



## RELATIVIZAÇÃO DA URGÊNCIA EXTERNAMENTE DA ORGANIZAÇÃO B

Quadro 22–Respostas das Perguntas do Questionário Parte sobre o Atributo Urgência Externamente da Organização B

Pergunta	Respostas e justificativas Entrevistado B-1	Respostas e justificativas Entrevistado B-2
21) O atendimento de demandas vindas deste <i>Stakeholder</i> pela sua organização é prioridade?	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (3)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>As demandas dos financiadores coletivos têm a prioridade mais alta no atendimento da organização seguida em graduação alta as demandas dos financiadores individuais, já que o primeiro grupo representa mais de um ator também aloca maior quantidade de recursos materiais. A organização C é vista com média prioridade no atendimento por estar ligada legalmente à organização de pesquisa.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (2)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Respectivamente financiadores coletivos e individuais são priorizados quando demandam a organização, cita o entrevistado aqui considerando não apenas os recursos, mas conta também com o relacionamento de ao menos duas décadas de parceria desses financiadores com a organização. Já a organização C é vista com baixa prioridade as demais organizações A e D com muito baixa prioridade.</p>
22) Falta de prontidão no atendimento deste <i>Stakeholder</i> pela sua organização acarreta prejuízos que podem impactar negativamente em sua organização?	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (4)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Os financiadores coletivos e individuais têm contato entre si, por isso o não atendimento da demanda de um desses se (havendo condições por parte da organização) pode ocasionar reação em cadeia com os demais financiadores, sendo por isso colocada em grau de muito alta relevância e alta relevância respectivamente. A Organização C é vista com alta relevância pelo aspecto legal/hierárquico, caso esta decida interferir na organização.</p>	<p><i>Financiadores Coletivos (5)</i>  <i>Financiadores Individuais (4)</i>  <i>Organização A (1)</i>  <i>Organização C (3)</i>  <i>Organização D (1)</i></p> <p>Cita o entrevistado que a quebra de confiança na rede além da suspensão dos recursos, é elemento crítico nessa relação com os financiadores, pois pode na visão deste ocasionar prejuízo à imagem da organização e afetar outros convênios com financiadores e organizações de pesquisa, sendo por isso demanda considerada em grau muito alto e alto para financiadores coletivos e indivíduos respectivamente. Pontua ainda que a Organização C pode por força legal trazer prejuízos se não foi atendida, porém não vê esta possibilidade no cenário atual.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 5 ANÁLISE DAS RESPOSTAS

Nesse tópico serão apresentados os resultados sintéticos das entrevistas pessoais que tiveram por base os questionários citados no Apêndice *Coleta de Dados*, sendo os resultados analíticos das mesmas questões apresentados no referido apêndice.

### 5.1 Organização A – Percepção Interna

O primeiro entrevistado da organização A, aqui doravante identificado como Entrevistado A-1 e A-2, citou como resposta a primeira pergunta do questionário que aborda quem são internamente, em sua visão, os principais *stakeholders* que afetam a organização internamente. Por ordem de relevância:

1. Pesquisadores;
2. Técnicos;
3. Professores; e
4. Servidores.

Para cada *stakeholder* relacionado foi usada a graduação da relevância fazendo uso da escala Likert, em escala de 1 a 5 (sendo 1 “Muito Baixo” e 5 “Muito Alto”) para uma das perguntas que envolvem a variável Poder internamente na organização.

Quadro 23—Questionário do Ambiente Interno do Entrevistado A-1 sobre as Três Variáveis

Entrevistado A-1	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
Percepção do Ambiente Interno	Pesquisadores	5	5	5	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Técnicos	3	4	4	<i>Stakeholder</i> Dependente
	Professores	5	5	5	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Servidores	3	4	4	<i>Stakeholder</i> Dependente

Fonte: Elaborada pelo autor.

Considerando o Quadro 23 chega-se à Mediana mostrada para cada uma das variáveis, que pela interpretação da Escala Likert apresentada no Quadro 6, indica que na avaliação do Entrevistado A-1 os *stakeholders* Pesquisadores e Professores

são percebidos como *stakeholders* Definitivos, por apresentarem grau Muito Alto de relevância. Técnicos e Servidores foram percebidos como *stakeholders* Dependentes com grau Alto de relevância para as três variáveis com base na classificação proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Quadro 24—Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado A-2 sobre as Três Variáveis

Entrevistado A-2	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
Percepção do ambiente Interno	<b>Pesquisadores</b>	4	5	5	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	<b>Técnicos</b>	3	4	3	<i>Stakeholder</i> Discricionário
	<b>Professores</b>	4	5	4	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	<b>Servidores</b>	3	4	3	<i>Stakeholder</i> Discricionário

Fonte: Elaborada pelo autor.

Baseado no Quadro 24 chega-se à Mediana mostrada para cada uma das variáveis, que pela interpretação da Escala Likert apresentada no Quadro 6, indica que na avaliação do Entrevistado A-2 os *stakeholders* Pesquisadores e Professores são percebidos como *stakeholders* Definitivos, por apresentarem grau Muito Alto de relevância.

Técnicos e Servidores são percebidos como *stakeholders* Discricionários com grau Alto de relevância apenas na variável Legitimidade, considerando a classificação proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), não tendo com base no modelo citado capacidade sozinhos para interferir na organização, devendo para tanto combinarem-se com outros atores que tenham relevância das demais variáveis.

Quadro 25—Questionário do Ambiente Interno do Entrevistado A-3 sobre as Três Variáveis

Entrevistado A-3	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
Percepção do ambiente Interno	<b>Pesquisadores</b>	5	5	4	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	<b>Técnicos</b>	3	4	3	<i>Stakeholder</i> Discricionário
	<b>Professores</b>	4	5	5	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	<b>Servidores</b>	3	4	3	<i>Stakeholder</i> Discricionário

Fonte: Elaborada pelo autor.

Baseado no Quadro 25 chega-se à Mediana mostrada para cada uma das variáveis, que pela interpretação da Escala Likert apresentada no Quadro 6, indica que na avaliação do entrevistado A-3 os *stakeholders* Pesquisadores e Professores são percebidos como *stakeholders* Definitivos, por apresentarem grau Muito Alto de relevância nas três variáveis.

Técnicos e Servidores são percebidos como *stakeholders* Discricionários com grau Alto de relevância apenas na variável Legitimidade, com base na classificação proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Conforme posição dos mesmos autores, para que este grupo de *stakeholders* Discricionários possa interferir na organização, necessita combinar-se com outro *stakeholder* que detenha saliência na variável Poder, por exemplo, para que da combinação dessas saliências de ambas as partes possam interferir na organização conforme seus interesses.

## 5.2 Organização A – Percepção Externa

Todos os entrevistados da organização A citaram como resposta à primeira pergunta, que aborda quem são externamente em sua visão os principais *Stakeholders* que afetam a organização, externamente os seguintes atores, por ordem de relevância:

1. Financiadores coletivos;
2. Financiadores individuais;
3. Organização A; e
4. Organização B.

Para cada *stakeholder* relacionado à graduação da relevância fazendo uso da escala Likert em escala de 1 a 5 (sendo 1 “Muito Baixo” e 5 “Muito Alto”) para uma das perguntas que envolvem as três variáveis externamente na organização (questão de 9 a 11), apresentamos as respostas do Quadro 26 para o entrevistado A-1.

Quadro 26 – Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado A-1 sobre as Três Variáveis

Entrevistado A-1	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
<b>Percepção do ambiente Externo</b>	Financiadores coletivos	5	3	5	<i>Stakeholder</i> Perigoso
	Financiadores individuais	5	3	4	<i>Stakeholder</i> Perigoso
	Organização A	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>
	Organização B	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>

Fonte: Elaborada pelo autor.

No Quadro 26 observa-se que os *stakeholders* Financiadores Coletivos e Individuais apresentam saliência considerando a Mediana em duas variáveis aferidas pela escala Likert em grau 4 ou 5 (Alto ou Muito Alto), sendo classificados como *Stakeholders* Perigosos. Já as Organizações A e B foram indicados com o grau 3 (Médio), o que classifica estes atores como Não *Stakeholders* pelos critérios adotados nesta pesquisa com base em Mitchell, Agle e Wood (1997).

Para cada *stakeholder* relacionado, a graduação da relevância fazendo uso da escala Likert em escala de 1 a 5 (sendo 1 “Muito Baixo” e 5 “Muito Alto”) para uma das perguntas ao entrevistado A-2 que envolvem as três variáveis externamente na organização (questão de 9 a 11), são apresentadas as respostas do Quadro 27.

Quadro 27 – Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado A-2 sobre as Três Variáveis

Entrevistado A-2	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
<b>Percepção do ambiente Externo</b>	Financiadores coletivos	5	5	5	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Financiadores individuais	4	4	3	<i>Stakeholder</i> Perigoso
	Organização A	3	5	4	Não <i>Stakeholder</i>
	Organização B	3	4	3	Não <i>Stakeholder</i>

Fonte: Elaborada pelo Autor.

O entrevistado define financiadores coletivos como *Stakeholder* Definitivo, os indivíduos com *stakeholders* perigosos, sendo os atores A e B pelo critério Não *Stakeholders* com base no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Já no Quadro 28 são apresentadas as percepções envolvendo as mesmas variáveis para o entrevistado A-3, considerando os mesmos critérios de saliência aferidos nas variáveis anteriores, fazendo uso também de duas questões.

Quadro 28 – Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado A-3 sobre as Três Variáveis

Entrevistado A-3	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
<b>Percepção do ambiente Externo</b>	Financiadores coletivos	5	4	5	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Financiadores individuais	5	4	5	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	Organização A	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>
	Organização B	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pode-se inferir que para o entrevistado são os financiadores coletivos e individuais *stakeholders* definitivos, por possuírem relevância em três variáveis, sendo os atores A e B pelo critério não *stakeholders*.

### 5.3 Organização B – Percepção Interna

Os entrevistados da organização B, aqui doravante identificados como entrevistados B-1 e B-2 deram como respostas à primeira pergunta, que aborda quem são internamente em sua visão os principais *stakeholders* que afetam a organização internamente, os seguintes atores, por ordem de relevância:

1. Pesquisadores;
2. Técnicos;
3. Gestores; e
4. Servidores.

Para cada *stakeholder* relacionado a graduação da relevância fazendo uso da escala Likert em escala de 1 a 5 (sendo 1 “Muito Baixo” e 5 “Muito Alto”) para uma das perguntas que envolvem a variável Poder internamente na organização (questão de 9 a 11), são apresentadas as respostas no Quadro 29.

Quadro 29– Questionário do Ambiente Interno do Entrevistado B-1 sobre as Três Variáveis

Entrevistado B-1	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
<b>Percepção do ambiente Interno</b>	Pesquisadores	3	4	5	<i>Stakeholder</i> Dependente
	Técnicos	4	4	3	<i>Stakeholder</i> Dominante

	<b>Gestores</b>	5	5	4	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	<b>Servidores</b>	3	4	3	<i>Stakeholder</i> Discricionário

Fonte: Elaborada pelo autor.

Baseado no Quadro 29 chega-se à Mediana mostrada para cada uma das variáveis, que pela interpretação da Escala Likert apresentada na Quadro 6, indicando que na avaliação do ambiente interno por parte do entrevistado B-1 os *stakeholders* Gestores são percebidos como *stakeholders* Definitivos, por apresentarem grau Muito Alto e Alto de relevância nas variáveis.

Pesquisadores na percepção do mesmo entrevistado são *Stakeholders* Dependentes, Técnicos são percebidos como *Stakeholders* Dominantes e Servidores como *Stakeholders* Discricionários conforme classificação proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Quadro 30– Questionário do Ambiente Interno do Entrevistado B-2 sobre as Três Variáveis

<b>Entrevistado B-2</b>	<b><i>Stakeholder</i></b>	<b>Poder</b>	<b>Legitimidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Posição na Rede</b>
<b>Percepção do ambiente Interno</b>	<b>Pesquisadores</b>	3	4	5	<i>Stakeholder</i> Dependente
	<b>Técnicos</b>	4	3	4	<i>Stakeholder</i> Perigoso
	<b>Gestores</b>	5	5	4	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	<b>Servidores</b>	3	4	3	<i>Stakeholder</i> Discricionário

Fonte: Elaborada pelo autor.

Baseado no Quadro 30 chega-se à Mediana mostrada para cada uma das variáveis, que pela interpretação da Escala Likert apresentado no Quadro 6, que indica na avaliação do ambiente interno por parte do entrevistado B-2 os *Stakeholders* Pesquisadores são percebidos como *Stakeholders* Dependentes.

Gestores na percepção do mesmo entrevistado são *stakeholders* Definitivos, Técnicos são percebidos como *Stakeholders* Perigosos e Servidores como *Stakeholders* Discricionários conforme classificação proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997).

#### 5.4 Organização B – Percepção Externa

Os entrevistados da organização B, aqui doravante identificados como entrevistados B-1 e B-2, citaram como resposta à primeira pergunta, que aborda quem são externamente em sua visão os principais *stakeholders* que afetam a organização, externamente os seguintes atores, por ordem de relevância:

1. Financiadores coletivos;
2. Financiadores individuais;
3. Organização C;
4. Organização A;
5. Organização B e;
6. Organização D.

Quadro 31 – Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado B-2 sobre as Três Variáveis

Entrevistado B-1	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
<b>Percepção do ambiente Externo</b>	Financiadores coletivos	5	3	5	<i>Stakeholder Perigoso</i>
	Financiadores individuais	4	3	4	<i>Stakeholder Perigoso</i>
	Organização A	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>
	Organização B	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>
	Organização C	2	4	4	<i>Stakeholder Dependente</i>
	Organização D	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>

Fonte: Elaborada pelo autor.

No Quadro 31 observa-se que os *stakeholders* Financiadores Coletivos e Individuais apresentam saliência considerando a Mediana em duas variáveis aferidas pela escala Likert em grau 5 (Muito Alto), sendo ambos classificados como *stakeholders* perigosos. Já as Organizações A e B foram indicadas com o grau 3 (Médio), o que classifica estes atores como não *stakeholders*.

Cabe destacar que no caso desta Organização B foi citado por ambos os entrevistados a existência de mais um *stakeholder* aqui chamado de *stakeholder* C, que não tem nenhum tipo de relação com a Organização A, sendo portanto acrescido apenas para análise desta Organização B.

Para cada *stakeholder* relacionado a graduação da relevância fazendo uso da escala Likert em escala de 1 a 5 (sendo 1 “Muito Baixo” e 5 “Muito Alto”) para uma



das perguntas ao entrevistado B-2 que envolvem as três variáveis externamente na organização (questão de 9 a 11), são apresentadas as respostas no Quadro 32.

Quadro 32 – Questionário do Ambiente Externo do Entrevistado B-2 sobre as Três Variáveis

Entrevistado B-2	<i>Stakeholder</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Posição na Rede
<b>Percepção do ambiente Externo</b>	Financiadores coletivos	5	3	5	<i>Stakeholder Perigoso</i>
	Financiadores individuais	4	3	4	<i>Stakeholder Perigoso</i>
	Organização A	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>
	Organização B	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>
	Organização C	2	4	4	<i>Stakeholder Dependente</i>
	Organização D	3	1	1	Não <i>Stakeholder</i>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se no Quadro 32 que os *stakeholders* Financiadores Coletivos e Individuais apresentam saliência considerando a Mediana de duas variáveis aferidas pela escala Likert em grau 5 ou 4 (Muito Alto ou Alto), sendo assim classificados como *Stakeholders* Perigosos conforme classificação proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Já as Organizações A e B foram indicadas com o grau 3 (Médio), o que classifica estes atores como Não *Stakeholders*, e por fim a Organização C foi definida como *Stakeholder* Discrecional.

## 6 Discussão dos Resultados

Os resultados da pesquisa com base nos referenciais teóricos citados e no trabalho de campo conduzido indicam que a qualidade e performance das relações que serão estabelecidas com os diferentes *stakeholders* se tornam o ponto crucial pela credibilidade da organização gerada por uma rede de relações articuladas pela empresa (BAZANINI e BAZANINI, 2014).

No presente estudo, constatou-se que os atores (*stakeholders*) mais relevantes no ambiente interno das organizações são pesquisadores, professores e técnicos contratados, seguidos por servidores das organizações de pesquisa, sendo

apresentado no Quadro 33 resumo da classificação dos *stakeholders* aferida através dos questionários das entrevistas.

Quadro 33 – Classificação dos *Stakeholders* Relevantes Identificados Internamente nas Organizações e sua Saliência nas Redes de Relacionamento

<b>STAKEHOLDERS PERCEBIDOS NO AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>Pesquisadores</b>	<b><i>Stakeholder</i> Definitivo</b>
<b>Técnicos</b>	<b><i>Stakeholder</i> Dependente</b>
<b>Professores/Gestores</b>	<b><i>Stakeholder</i> Definitivo</b>
<b>Servidores</b>	<b><i>Stakeholder</i> Discricionário</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Baseados nos mesmos referenciais teóricos e no trabalho de campo conduzido, foram identificados que os atores (*stakeholders*) mais relevantes no ambiente externo das organizações são os Financiadores coletivos, individuais e a Organização C, conforme detalhado no Quadro 34 onde são apresentado também conclusão sobre a classificação de cada um *stakeholders* com base na escala Likert adotada nas entrevistas.

Quadro 34 – Classificação dos *Stakeholders* Relevantes Identificados Externamente nas Organizações e sua Saliência nas Redes de Relacionamento

<b>STAKEHOLDERS PERCEBIDOS NO AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>Financiadores coletivos</b>	<b><i>Stakeholder</i> Perigoso</b>
<b>Financiadores individuais</b>	<b><i>Stakeholder</i> Perigoso</b>
<b>Organização A</b>	<b>Não <i>Stakeholder</i></b>
<b>Organização B</b>	<b>Não <i>Stakeholder</i></b>
<b>Organização C</b>	<b><i>Stakeholder</i> Dependente</b>
<b>Organização D</b>	<b>Não <i>Stakeholder</i></b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

A percepção dos entrevistados referentes aos *stakeholders* percebidos no ambiente interno e externo permitem estabelecer relações com os objetivos da pesquisa no sentido de identificar as redes de relacionamentos das empresas envolvidas.

Em relação ao objetivo A, ou seja, comparar as redes IAC e Ridesa com a teorias da Agência e o *Salience Model* dos *stakeholders*, pode-se afirmar que os pesquisadores destes são *stakeholders* Definitivos, pois na percepção da maioria dos entrevistados (quatro indicaram como Definitivo e apenas um como Dependente), como verificado nas justificativas das respostas, foi citado por esses que os pesquisadores são os que atuam de forma dedicada às atividades de pesquisa.

Por isso, na percepção dos dirigentes (professores e gestores) entrevistados, por serem o pessoal chave na definição das estratégias de pesquisa e na condução desses trabalhos, sua capacidade para afetar a organização é elevada.

No caso dos técnicos concluiu-se que são considerados pelos entrevistados como *Stakeholders* Dependentes, já que possuem apenas Legitimidade e Urgência perante as organizações.

Com base nas justificativas do entrevistados, conclui-se que os que defendem a posição de *stakeholders* perigosos e dominantes estão em organizações onde há concentração destes técnicos numa mesma unidade, onde há maior possibilidade destes se unirem para demandarem a organização e também unidos afetar a atuação desta.

Já os que classificam esses técnicos como *Stakeholders* Dependentes fazem parte de organização onde a atuação destes técnicos é pulverizada em mais de uma unidade, havendo assim em cada uma número menor destes indivíduos.

Tal situação além de dar menor percepção de importância ao grupo (já que pelo que foi passado nas entrevistas podem atuar dois ou três técnicos em cada unidade), abre-se também a possibilidade de remanejamento das atividades destes para outra unidade, minimizando os prejuízos advindos de uma eventual interferência negativa destes.

Em termos teóricos, essa diferenciação ocorre porque os três atributos (Poder, Legitimidade e Urgência) não são estáticos, são socialmente construídos e não objetivos (CLARKSON, 1995).

Destarte essas questões tornam o modelo *Salience Model* bastante dinâmico e sujeito a mudar com frequência, visto que os *stakeholder* podem possuir apenas um atributo em um determinado ambiente e adquirir mais um ou dois atributos relevantes num outro ambiente.

Professores e Gestores internamente são considerados como *stakeholders* Definitivos, pois detêm as três características relevantes (Poder, Legitimidade e Urgência), pelo fato de terem maior poder em face da segurança na execução das atividades que realizam, pois são concursados, tendo estabilidade no emprego.

Têm também Legitimidade já que são vinculados à estas organizações de forma constante, pois são ligados desde sua admissão no serviço público em comparação com as instâncias superiores compostas por quadros políticos, que na percepção da sociedade e dentro da organização possuem Legitimidade em grau inferior para promoção de mudanças quando confrontados com os profissionais de carreira que são estes professores e gestores.

Os servidores, internamente na percepção dos entrevistados, são classificados como *stakeholders* Discricionários, pois possuem apenas o atributo de Legitimidade (pelo fato de serem como os professores e gestores servidores concursados, detentores também de estabilidade em suas posições de trabalho), contudo quando comparados a graduação das variáveis Poder e Urgência com os demais grupos (Pesquisadores, Técnicos e Professores/Gestores), têm a relevância destes atributos em menor escala conforme apurado nos questionários.

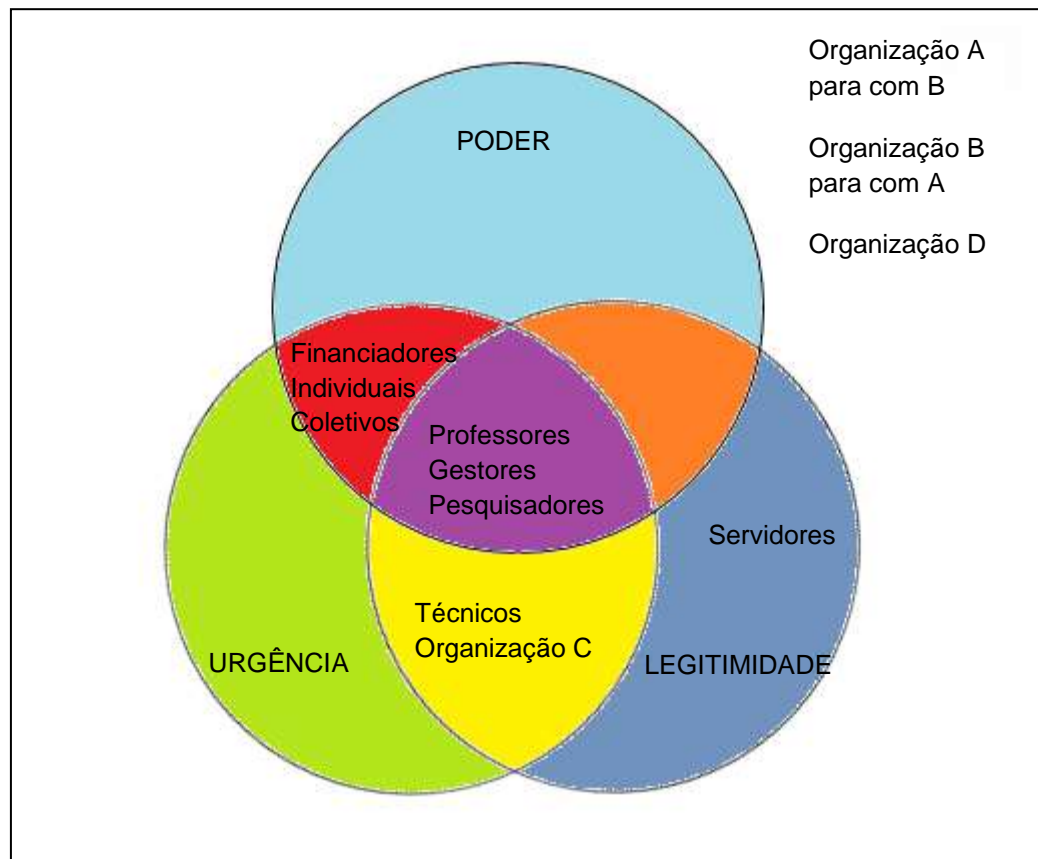
Em relação ao ambiente externo da organização, os Financiadores coletivos e individuais são classificados como *Stakeholders* Perigosos, pois possuem Saliência nas variáveis Poder e Urgência, pelo fato de controlarem os recursos necessários à condução das principais atividades de ambas as organizações, e terem respaldo contratual para exigirem de forma célere o atendimento de suas demandas, sob pena de consequências materiais relevantes à organização.

A organização A em relação a B e vice-versa, bem como a organização D são, conforme pode-se concluir nas entrevistas, *Não Stakeholders*, pois em nenhum dos atributos Poder, Legitimidade e Urgência, alcançam, na visão dos entrevistados, relevância que justifique classificação de capacidade mínima de interferência nas organizações no cenário atual.

A Organização C tem influência apenas sobre uma das organizações alvo desta pesquisa (Organização B), sendo na avaliação dos entrevistados classificada como *stakeholder* Dependente, pois possui legitimidade e urgência mas quando comparada aos demais *stakeholders* seu Poder sobre a organização não é tão relevante como o dos demais.

Na Figura 5 é apresentado o mapa da disposição dos atores internos e externos identificados e classificados nesta pesquisa tendo por base as variáveis Poder, Legitimidade e Urgência do modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Figura 5 – Mapa da Disposição dos Atores na Rede, Segundo o Modelo Proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997).



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

Internamente, na Organização A, os professores são responsáveis pelo planejamento de pesquisa juntamente com os pesquisadores, desenvolvendo atividades de ensino em simultâneo as de pesquisa, sendo os responsáveis pela interação da organização com o ambiente externo.

São os atores responsáveis por coordenar as atividades de todos os demais dentro da organização, ao firmarem contratos com as organizações de financiamento, demandarem a contratação de pesquisadores e técnicos em função dos projetos a serem desenvolvidos. Também são os atores vinculados às instituições mantenedoras governamentais através de concurso público e hierarquia, da quais recebem seus salários.

Por promoverem este elo entre as organizações de ensino e pesquisa, podem ser considerados como os elementos que permitem a entrada de todos os demais na rede, sendo que trazem para atuar nas organizações de pesquisa alunos das instituições as quais estão vinculados, e de outras com as quais mantêm convênio se outras formas de relacionamento, ampliando assim a rede de relacionamentos da organização.

Os pesquisadores são os responsáveis diretos pela condução das atividades de pesquisa juntamente com os técnicos e servidores, participando em conjunto com os professores do planejamento das pesquisas.

São contratados conforme demanda dos professores e têm relação de subordinação hierárquica com os professores, já que são contratados e alocados em função da demanda de pesquisa originada pela condução da organização, que cabe primeiramente aos professores e mantidos com os recursos dos financiadores privados de forma coletiva e individual.

Os técnicos são juntamente com os pesquisadores os responsáveis pela operacionalização das pesquisas, possuindo também relação de subordinação hierárquica com os professores, como no caso dos pesquisadores, sendo mantidos com os recursos dos financiadores privados de forma coletiva e individual.

Por fim, os servidores da Organização A são vinculados às organizações de ensino, prestando suporte secundário à organizações de pesquisa, pois seu foco é a atuação nas organizações de ensino às quais são vinculados hierarquicamente e das quais recebem seus salários, tendo vinculação hierárquica aos professores dessas instituições.

Na Organização B, internamente os gestores são responsáveis pelo planejamento de pesquisa juntamente com os pesquisadores, atuando de forma dedicada a gestão da pesquisa e envolvendo-se em seu planejamento, já que apesar de ocuparem posições como a de coordenação, são também formados em áreas vinculadas à pesquisa do setor sucroenergético.

São os atores responsáveis por coordenar as atividades de todos os demais dentro da organização, ao firmarem contratos com as organizações de financiamento, demandarem a contratação de pesquisadores e técnicos em função dos projetos a serem desenvolvidos, sendo os responsáveis pela interação da organização com o ambiente externo.

Hierarquicamente estão vinculados às instituições mantenedoras governamentais através de concurso público e hierarquia, das quais recebem seus salários.

Pelo fato de serem gestores das organizações de pesquisa, podem ser considerados como os elementos que permitem a entrada de todos os demais na rede, sendo que devido aos seus laços com o meio acadêmico do qual vieram, trazem para atuar nas organizações de pesquisa alunos dessas instituições conveniadas.

Os pesquisadores são os responsáveis diretos pela condução das atividades de pesquisa juntamente com os técnicos e servidores, participando juntamente com os gestores da organização do planejamento das pesquisas dentro da organização.

São contratados conforme demanda da organização pelos gestores e têm relação de subordinação hierárquica com estes, já que são contratados e alocados em função da demanda de pesquisa originada pela condução da organização (que cabe primeiramente aos gestores) e mantidos com os recursos originados dos financiadores privados.

Os técnicos formam o grupo que juntamente com os pesquisadores são encarregados da execução das pesquisas, possuindo também relação de subordinação hierárquica com os gestores da mesma forma que os pesquisadores, sendo mantidos como no caso dos pesquisadores, com os recursos dos financiadores privados, sem vínculo com organizações do governo.

Já os servidores da Organização B são vinculados às organizações de pesquisa, atuando junto aos pesquisadores e técnicos na execução e planejamento de do projeto, sendo vinculados hierarquicamente ao governo através de concurso público, do qual recebem seus salários, e vinculados hierarquicamente na estrutura governamental aos gestores da Organização B de pesquisa.

Considerando o ambiente externo, na organização A os Financiadores relacionam-se com as instituições de ensino dos professores, patrocinando projetos de pesquisa propostos pelas organizações de pesquisa, formalizando este apoio através de contratos firmados entre a organização de ensino e o patrocinador, de forma a definir as obrigações e objetivos de ambas as partes, sendo este modelo aplicado tanto aos Financiadores Coletivos como aos Individuais.

A Organização B, apesar de atuar no mesmo campo de pesquisa da Organização A, não exerce diretamente influência relevante sobre esta, apesar de atuar como concorrente no mesmo campo de atuação.

Interagem ambas quando da realização de reuniões anuais (cerca de sete por ano), sendo que hoje este número acumulado é de cerca de 200 reuniões, nas quais são apresentados resultados das pesquisas desenvolvidas, projetos a serem conduzidos e troca de informações entre os membros de ambas as organizações, sem todavia haver interferência relevante de uma na outra.

A organização C não tem qualquer relação com a organização A, já que esta é hierarquicamente superior apenas à Organização B com a qual tem vínculo institucional.

A organização D não possui efetivamente vínculo ou influência com a organização A, conforme foi identificado nas três entrevistas com dirigentes da organização A.

No âmbito externo, na organização B os Financiadores relacionam-se com as instituições de ensino dos professores, patrocinando projetos de pesquisa propostos pelas organizações de pesquisa, formalizando este apoio através de contratos firmados entre a organização de ensino e o patrocinador, quando definem as obrigações e objetivos de ambas as partes, sendo este modelo aplicado tanto aos Financiadores Coletivos como aos Individuais.

Mesmo atuando no campo de pesquisa da Organização B, a Organização A não exerce diretamente influência relevante sobre esta, apesar de atuar como concorrente no mesmo campo de atuação.

A organização C é hierarquicamente superior com a Organização B, com a qual tem vínculo institucional e de recebimento de recursos, sendo mantenedora de parte da estrutura desta organização.

A organização D não possui efetivamente vínculo ou influência com a organização B, conforme foi identificado nas duas entrevistas conduzidas com dirigentes da organização B.

Em relação ao objetivo, comparar as redes IAC e Ridesa com a Teorias da Agência e o *Salience Model* dos *Stakeholders*, foi possível através do uso da Teoria dos *Stakeholders* identificar nas organizações A e B os *stakeholders*, classificando com o uso do modelo do *Salience Model* após a aplicação dos questionários nas entrevistas e apontando com base nas variáveis indicadas no modelo o grau de



relevância para cada uma delas, sendo neste aspecto ambas as teorias adequadas para análise do ambiente interno como do externo.

Através do *Salience Model* foram identificadas internamente nas organizações A e B os *Stakeholders* Definitivos (professores/gestão e pesquisadores), Dependentes (Técnicos), e Discrecionários (servidores), bem como externamente o método permitiu identificar os *Stakeholders* Perigosos (Financiadores coletivos e individuais), Dependentes (Organização C) e também os *não stakeholders* (Organizações A, B e D).

Não foi possível através do uso da Teoria da Agência identificar a figura única do Agente e o Principal como inicialmente planejado, pois apesar de inicialmente ter-se entendido o professor/gestor como o Agente nas organizações, este papel predominante na interferência das organizações foi identificado nas entrevistas como dividido com os pesquisadores, mostrando assim a falta de convergência entre esta teoria e o campo no caso estudado.

Seguindo esta linha, os Principais poderiam ser entendidos como financiadores coletivos e individuais baseado na mesma Teoria da Agência, contudo, após as entrevistas não foram identificados externamente como *stakeholders* definitivos estes atores.

Todavia nas entrevistas foram estes atores classificados como *stakeholders* perigosos, aos quais falta legitimidade, diferente do que segundo a teoria deveria ser encontrado no campo, pois sendo os Principais deveriam deter total influência sobre as organizações (como a possibilidade de encerrar a organização) como citado nos referenciais consultados.

Pela Teoria da Agência também o papel do Agente cabe a um grupo exclusivo, que é responsável pela tomada das decisões de direção da organização (JENSEN & MECKLING, 1976), o que não se verificou neste caso, já que tanto na Organização A como na Organização B outros atores que não os prováveis agentes participam deste processo decisório, representados pelos pesquisadores que fazem parte deste planejamento junto dos professores/gestores.

A Teoria da Sociedade em Rede mostrou-se adequada pois ao buscar a compreensão das relações entre os atores no campo, pois verificou-se que mesmo com os membros de ambas as organizações considerando-se concorrentes sem ligação direta e com nenhuma influência de uma organização sobre a outra, conforme se constatou nas respostas dos questionários, efetivamente todos estes

indivíduos mesmo não tendo consciência, interagem e dependem entre si, confirmando as assertivas de Nohria e Eccles (1992), Rowley (1997), Castells (1999), dentre outros.

Nohria e Eccles (1992) concebem que, em nossa contemporaneidade, as organizações devem ser entendidas como redes sociais, Rowley (1997) argumenta que o modelo de Freeman (1984) conceitualiza a organização como o centro da configuração de *stakeholders* e considera apenas as relações envolvendo a organização focal.

Acrescentam que a organização não necessariamente é o centro da rede, mas ela própria também é *stakeholder* de outras organizações e está inserida em um contexto social.

Castells (1999) e Latour (2005) concebem as relações sociais como um arranjo de ligações entre os indivíduos e organizações, que neste arranjo formam uma rede.

As afirmações desses autores foram confirmadas pelas constatações resultantes das respostas dos entrevistados de ambas as organizações, nas quais evidenciou-se que, periodicamente ocorrem reuniões entre os membros das organizações em que são apresentados dados sobre os trabalhos em andamento e projetos futuros das organizações.

Esta situação está alinhada com o que é defendido pela Teoria da Sociedade em Rede, que cita que todos os indivíduos e organizações estão em rede, mesmo que não tenham consciência disso, tendo estas redes bases sociais e materiais, pois, particularmente, em termos organizacionais, as empresas não respondem simplesmente a cada *stakeholder* individualmente, mas sim, à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders*, baseada em dois fatores: densidade da rede e centralidade da organização focal (ROWLEY, 1997).

Em relação ao objetivo D desta pesquisa, a Teoria dos *Stakeholders*, através de seu desdobramento Chamado de *Salience Model* aplicada juntamente com a Teoria das Sociedades e Rede serviram ao atingimento dos objetos específicos propostos, pois permitiam a identificação dos atores proposta no Objetivo A desta pesquisa, bem como combinada com a Teoria da Sociedade em Rede permitiu a identificação dos elementos da rede e o entendimento das relações entre estes neste arranjo organizacional como objetivado no item B.

Foi possível com o uso da Teoria dos *Stakeholders*, Agência e do *Salience Model* comparar as Organizações A e B e apontar os pontos de convergência entre o campo e a Teoria propostos no Objetivo C.

Conforme já citado, a Teoria da Agência não foi adequada para explicar a relação entre os possíveis Principal e Agente, pois os atores encontrados relacionados às organizações não atendiam aos requisitos da citada Teoria, situação esta de divergência indicada como possibilidade que foi confirmada como citado no objetivo específico C.

Consequentemente, na presente pesquisa de estudo qualitativo intercasos, não foram os casos relatados que refutaram as relações, mas sim uma das teorias adotadas (Teoria da Agência) que se mostrou inadequada para a análise, isto é, ao invés dos casos proporcionarem uma oportunidade para refinar e estender a teoria (Eisenhardt, 1989), a teoria se mostrou não pertinente.

Nessa linha de raciocínio, Eisenhardt (1989, p. 542) afirmou:

In replication logic, cases which confirm emergent relationships enhance confidence in the validity of the relationships. Cases which disconfirm the relationships often can provide an opportunity to refine and extend the theory.

Desse modo, embora a Teoria da Agência tenha se mostrado inadequada, a o *Salience Model*, apesar de pertinente para análise, possui algumas limitações por não dispor de instrumentos para mensurar a intensidade dos atributos de Poder, Legitimidade e Urgência, entretanto, como ponto positivo, a teoria propõe uma clarificação da identificação dos *stakeholders* pelo emprego de atributos, uma vez que, como proposto pelos teóricos em decorrência da evolução dos conceitos, não é possível atender a todos os *stakeholders* de um determinado contexto na mesma medida (MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997).

Por isso, a priorização dos *stakeholders* de uma organização pelo grau de influência de cada grupo de *stakeholder* resultante de seus atributos, ainda parece ser recomendável, em consonância com a concepção da estratégia do poder que, com ênfase no desenvolvimento de estratégias, concebe os relacionamentos como um processo de exercício de influência contínuo sobre os demais agentes envolvidos (BAZANINI, 2007).

Outro ponto que merece destaque foram os sinais que puderam ser identificados que indicam a aderência ao estudo de caso da teoria da Sociedade em rede, talvez, como teoria adequada à compreensão desse caso.

Como referenciado nos parágrafos anteriores, dentre as limitações do modelo pode-se evidenciar as dificuldades de mensurar a intensidade desses atributos de modo binário, como por exemplo, tratar de modo igual um *stakeholder* com legitimidade ou poder elevados e um *stakeholder* com baixa legitimidade ou poder, pois, ambos possuem legitimidade e poder.

Apesar das críticas feitas ao modelo, essas parecem ainda não terem sido profícuas. Dentre esses críticos, Phillips (2007) propôs a diferenciação entre *stakeholder* normativo (partes interessadas com as quais a empresa tem compromisso moral) e *stakeholders* derivativos (partes interessadas com as quais a organização não tem compromisso moral) que resulta em tratamento diferente dispensado aos *stakeholder* mesmo que possuam os mesmos atributos.

A análise dos atributos em seu conjunto pode, também, provocar distorções. Questiona-se: se um *stakeholder* tiver um mínimo de poder, legitimidade e urgência, segundo o *Salience Model*, esse *stakeholder* pode ser classificado como *stakeholder* dominante?

A resposta a esse questionamento gera controvérsias, tanto se admitida positiva ou negativamente. No primeiro caso, pode-se considerar esses atributos como pertinentes independentes de sua intensidade e, conseqüentemente, esse *stakeholder* pode ser classificado como *Stakeholder* Definitivo, visto que, por menor que seja, os atributos existem; no segundo caso, sendo pouco relevantes em razão de seu grau diminuto, portanto, podem ser considerados até *não stakeholders*.

Resulta então que, se os *stakeholders* de uma mesma categoria forem priorizados por pertencerem à esta mesma categoria, vários *stakeholders* então podem ser considerados como definitivos, classificação com a qual os estudos de O'Higgins e Morgan (2006) não concordam, ao propor que um suposto *stakeholder* com os três atributos (Poder, Legitimidade e Urgência), portanto teoricamente um *stakeholder* definitivo não foi considerado saliente.

Assim classificando um grupo de *stakeholders* numa mesma categoria e dando prioridade ao seu atendimento, esta categoria por abarcar diferentes capacidades e perfis de *stakeholders*, pode não bastar para identificação e priorização do atendimento das demandas surgidas, podendo trazer prejuízos à organização.

Em síntese, a teoria da Agência se tornou inadequada para explicar as relações que se estabeleceram no setor sucroenergético, como também o *Salience*

*Model dos stakeholders* pela limitação da própria teoria em encontrar instrumentos para mensurar adequadamente os atributos de Poder, Legitimidade e Urgência (NEVILLE, BELL E WHITWELL,2011).

## 7 Considerações Finais

Ao final da pesquisa, constatou-se a não pertinência da Teoria da Agência e, embora, com limitações o *Saliency Model* dos *stakeholders* se mostrou parcialmente adequado nesse estudo qualitativo intercasos, tendo apresentado sinais da importância das teorias em redes para se estudar fenômenos dessa natureza.

Estas relações entre os indivíduos em redes, chamadas de nós, na perspectiva de Castells (2000), ressalta que se deve considerar também seu processo de formação dentro da rede que envolve atores-chave na rede, que regulam a criação de novos nós dentro desta, e que têm poder para permitir ou barrar a entrada de novos atores, bem como interferir nos fluxos da rede.

Nesse sentido, a classificação dos *stakeholders* em redes podem favorecer, refutar e até refinar a classificação dos agentes envolvidos nos estudos intercasos, como propôs EISENHARDT (1989) na aplicação dessa metodologia.

Nas entrevistas conduzidas identificou-se um elemento de ligação entre as duas organizações pesquisadas e seus membros, elemento este que não era previsto nas etapas preliminares do planejamento e que pode inicialmente, na avaliação deste pesquisador, ser tema de futura pesquisa acadêmica.

Este elemento são os encontros envolvendo membros da Ridesa e IAC que ocorrem há cerca de vinte anos, havendo reunião de cerca de 200 pessoas por evento segundo os entrevistados, onde são divulgadas pesquisas do período anterior, resultados e o planejamento destas organizações para o período seguinte, mesmo sendo consideradas concorrentes como citado nas respostas dos entrevistados de ambas.

Com base nos referenciais teóricos aqui estudados de redes, este elemento dá sinais de possível existência de confiança entre os membros destas organizações, já que caso não houvesse confiança, informações internas das organizações não seriam (nem ao menos em parte) compartilhadas com atores de fora da organização, cujos sinais talvez possam ser confirmados em estudos futuros.

A possível existência de confiança sugere indícios também da existência de cooperação, já que nestes eventos, além do compartilhamento de informações, ocorre também a troca de experiências, e conforme citado pelos entrevistados, caso um pesquisador ao conhecer a linha de pesquisa da outra organização e podendo

ajudar de alguma forma (por exemplo com a indicação de fundo de pesquisa ou possível patrocinador) o faz.

Nas entrevistas foram observados elementos que podem indicar comprometimento entre os elementos da rede como citado no parágrafo anterior, pois verifica-se que além do compromisso com a própria organização a qual cada indivíduo está ligado, há também o comprometimento em colaborar sempre que possível com a outra organização e seus elementos, tendo possivelmente o compromisso não só entre os envolvidos e as organizações, mas com o desenvolvimento da Ciência.

Em relação às limitações desta pesquisa, a proposta inicial era a de conduzir as entrevistas com gestores das três organizações de pesquisa do setor sucroenergético mais representativas do Brasil, citadas anteriormente no projeto.

Porém, devido à política de restrição de uma dessas organizações, que entendeu que as informações que seriam obtidas nas entrevistas poderiam revelar informações estratégicas da organização, esta recusou-se a participar após ter acesso ao projeto de pesquisa, projeto este que solicitou para avaliar a seriedade do trabalho e seus objetivos.

Nessa linha de raciocínio, pode-se inferir que, tal recusa em participar pode indicar falta de confiança desta organização para com as demais do setor, que sob esta ótica poderiam se aproveitar de informações desta pesquisa em prejuízo da que as forneceu, como um sinal de oportunismo das demais.

## REFERÊNCIAS

- AGLE, B.R.; MITCHELL, R.K.; SONNENFELD, J.A. Who Matters to CEOs? An Investigation of *Stakeholder* Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values, **Academy of Management Journal**, v. 42, n.5, p. 507-25, 1999.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ALCHIAN, A. e DEMSETZ, A. Production, Information Costs, and Economic Organization, **The American Economic Review**, p. 777-95, 1972.
- ALTKINSON, A. A. e WATERHOUSE, J. A *stakeholders* approach to strategic performance measurement, **Sloan Management Review**, 38(3):25-36, 1997, Spring.
- ANDERSSON, L. M. e BATEMAN, T. S. Individual environmental initiative: championing natural environmental issues in U.S. business organizations, **Academy of Management Journal**, 43:548-71, 2000.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Edições UFMG, 1999.
- BARZILAI-NAHON, K. Toward a theory of network gatekeeping: A frame work for exploring information control, **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, 59(9):1493-512, 2008.
- BAZANINI, R. **Visão Filosófica das Estratégias em Administração: Há Controvérsias e Conveniências**. São Paulo, Editora Plêiade, 2007.
- BAZANINI, R; BAZANINI, H. **Filosofia e Ética nas Ciências Sociais Aplicadas: Estratégias e Lógica da Inteligência Competitiva**. São Paulo, Plêiade, 2014.
- BERLE, A. A. e MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. Coleção Os Economistas.
- BERMAN, W. Does *Stakeholder* Orientation Matter? The Relationship between *Stakeholder* Management Models and Firm Financial Performance, **Academy of Management Journal**, 42(5):488-506, Oct. 1999.
- BLAIR, M. **Ownership and Control**. Washington, D.C.: The Brooking Institution, 1995.
- BOATRIGHT, R. G.; MALBIN M. J.; ROZEL M. J. I.; WILCOX C. Adaptations and Alliances: Strategic Decisionmaking by Ongoing Interest Groups and Advocacy Organizations. In: **The Election After Reform**, MALBIN, M. J. (ed.). Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 2006, p. 112-38.
- BOESSO, G. e KUMAR, K. *Stakeholder* prioritization and reporting: Evidence from Italy and the US Accounting Forum, v. 33, Issue 2, p. 162-75, 14p., Jun. 2009.
- BOURNE, L. e WALKER, D. H. T. Visualising and mapping *Stakeholder* influence. **Management Decision**, 43(5):649-660, 2005.



BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de finanças corporativas**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

CARROLL, M. C. e STANFIELD, J. R. Social Capital, Karl Polanyi, and American Social and Institutional Economics, **Journal of Economic Issues**, 37(2):397-404, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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

\_\_\_\_\_. A Network Theory of Power. International, **Journal of Communication**, v. 5, p. 773-87, 2011.

CHANDLER, J. R. e ALFRED, D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, H. e FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation**: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford: University Press, 2000.

CLARKSON, M.B.E. A *Stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporation, **Academy of Management Review**, 20(1):92-117, 1995.

COASE, R. H. The Nature of the Firm, **Economica**, v. 4, n.16, p. 386-405, Nov. 1937.

CRAGG, W. Business Ethics and *Stakeholder* Theory, **Business Ethics Quarterly**, v. 12, Issue 2, p 113-42, Apr. 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2.ed., Porto Alegre, Bookman, 2010.

CURRIE, R.R.; SEATON, S.; WESLEY, F. Determining *Stakeholders* for feasibility analysis, **Annals of Tourism Research** [s. l.], v. 36, n. 1, p. 41-63, 2009.

DRISCOLL, C. e M. STARIK. The Primordial *Stakeholder*: Advancing the Conceptual Consideration of *Stakeholder* Status for the Natural Environment, **Journal of Business Ethics**, n. 49, p. 55-73, 2004.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. The *stakeholders* theory of the corporation: concepts, evidence and implications, **Academy of Management Review**, 20(1):65-91, Jan. 1995.

DUARTE, A.W.B.D. Survey. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **Dicionário**: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CD-ROM. Disponível em: <<http://www.gestrado.org/?pg=dicionario-verbetes&id=203>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

ECCLES, R.J. The quasi firm in the construction industry, **Journal of Economic Behaviour and Organizations**, v.2, p.335-57, 1981.

EESLEY, C. e LENOX, M. J. Firm responses to secondary *stakeholder* action. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 765-781, May 2006.

EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches, **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-49, 1985.

\_\_\_\_\_. Building theories from case study research, **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, Oct.1989.

ELIAS, A. A.; CAVANA, R. Y.; JACKSON, L. S. *Stakeholder* analysis for R and D project management, **R and D Management**, 32 (4):301, n. 310. 2002.

FAMA, E. F. e JENSEN, M. C. Agency problems and residual claims, **Journal of Law and Economics**, 26:327-49, 1983.

FASSIN, Y. Imperfections and Shortcomings of the *Stakeholder* Model's Graphical Representation, **Journal of Business Ethics**, 80:879-88, 2008, Springer 2007.

FOUCAULT, M. **Nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

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

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

\_\_\_\_\_. *A stakeholders* theory of the modern corporation. In: HARTMAN, L. P. **Perspectives in business ethics**. New York: McGraw-Hill, 1998.

\_\_\_\_\_. **A stakeholder approach to Strategic Management**. Darden Graduate School of Business Administration. Working Paper (01-02), 2001.

\_\_\_\_\_. PHILIPS, R. A. *Stakeholder* theory: a libertarian defense, **Business Ethics Quaterly**, v. 12, n. 3, p. 331-49, 2002.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*, **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-12, São Paulo, 2000.

FRIEDMAN, J. **Planning in the Public Domain**: to knowledge from action. Princeton: Princeton University, 1987.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits, **New York Times Magazine**, Sunday, Sept. 13, 1970, sec. 6, p. 32.

\_\_\_\_\_. The social responsibility of business is to increase its profits. In: HARTMAN, L. P. **Perspectives in business ethics**. New York: McGraw-Hill, 1998.

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

GIGLIO, E.; RIMOLI, C.; SILVA, R. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, n.2, p. 279-92, 2008.

GIGLIO, E. e HERNANDES, J. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador, **Revista Brasileira de Gestão e Negócios-RBGN**, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GIGLIO, E. M. e SACOMANO, M. N. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.14, n.1, jan./abr. 2016.

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLASER, B.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GRANDORI, A. e SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. **A Theoretical Agenda for Economic Sociology**. In: GUILLEN, M.; COLLINS, R.; ENGLAND, P.; MEYER, M. (eds.). *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*. New York: Russell Sage Foundation. p. 35-59, 2002.

\_\_\_\_\_. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GREWAL, D. S. **Network power: The social dynamics of globalization**. New Haven, CT: Yale University Press, 2008.

GROSSI, I. *Stakeholder* analysis in the context of the lean enterprise. 2003, 150f. Tese (Master) Science in Engineering and Management, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 2003.

GULATI, R. Alliances and networks, **Strategic Management Journal**, v.19, p. 293-317, 1998.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business – Level Strategy in Research, **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p.567-75, 1980.

HARVEY, B. e SCHAEFER, A. Managing relationships with environmental *Stakeholders*: a study of U.K. water and electricity utilities, **Journal of Business Ethics**,30:243-60, 2001.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HOSSEINI, J. C. e BRENNER, S. N. **Business Ethics Quarterly**.v. 2 Issue 2, p. 99-119,Apr. 1992, 21p. 5 Diagrams, 10 Charts. Base de dados: Business Source Complete.

IAC. Disponível em:<<http://www.iac.sp.gov.br/areadoinstituto/instituto/>>.Acesso em: 20 jun. 2016.

JENSEN, M. e MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure, **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-60, 1976.

\_\_\_\_\_. Value maximization, *Stakeholder* theory, and the corporate objective function, **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 3,2001.

PEARCE II, J. A. e DAVID, F. R.A Social Network Approach to Organizational Design-Performance, **Academy of Management Review**,v. 8, n. 3, p. 436-44, 1983.

JONES, T. M. Instrumental *Stakeholders* Theory: a synthesis of the ethics and economics, **Academy of Management Review**, 20(2):404-37, Jan. 1995.

\_\_\_\_\_. FELPS, W. e BIGLEY, G. A. Ethical Theory and *Stakeholder*-Related Decisions: The Role of *Stakeholder* Culture, **Academy of Management Review** 32(1):137-55, 2007.

KALER, J. Differentiating *Stakeholder* Theories, **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v.46, n.1, p.71-87, Aug. 2003.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOCHAN, T. A. e RUBINSTEIN, S. A. Toward a *Stakeholder* theory of the firm: The Saturn partnership, **Organization Science**, 11(4):367, n. 386, 2000.

LATOUR, B. **Reassembling the social**: An introduction to actor-network-theory. Oxford: Oxford University Press, v. 1, p. 316, 2005.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística**: Teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MACHADO, A. G. C. e SILVA, J. da C. Estratégia Empresarial e Práticas Ambientais: evidências no setor sucroalcooleiro, **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, , v.12, n.37, p. 405-24, out./dez. 2010.

MCDANIEL, J. E. e MISKEL, C. G. **Stakeholder salience**: Business and educational policy. Teachers College Record 104(2):325, n. 356, 2002.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. Categorização por importância dos *stakeholders* das universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 5-40, set./dez. 2010.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. São Paulo: Thomson Learning Pioneira, 2005.

MARTINS, G.A. e THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA. 1993.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3ª ed. Porto Alegre. Artmed, 2004.

MELLO, C. (org.). Métodos quantitativos: pesquisa, levantamento ou *survey*. Aula 9 da disciplina de metodologia de pesquisa na UNIFEI. Disponível em: <[http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/278/\(offset\)/100?filter=m&ClassID=all](http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/278/(offset)/100?filter=m&ClassID=all)>. Acesso em: 23 jun. 2016.

METCALFE, C. E. **The Stakeholders corporation**. Business Ethics: A European Review, 7(1):30-36, Jan. 1998.

MILES, R. E. e SNOW, C. C. **Fit, failure & The Hall of Fame**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(eds.). **The Strategic Process** – concepts, contexts and cases. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, NJ. 1988.

\_\_\_\_\_. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. 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. 853-58, 1997.

MOSCAROLA, J. **Enquêtes et analyse de données**. Paris: Vuibert, 1990.

MONTGOMERY, J. Social networks and labor-market outcomes: toward an economic analysis, **The American Economy Review**, v. 81, n.5, 1991, p. 1408-18.

MOORE, G. Tinged shareholders theory: or what's so special about *stakeholders*?, **Business ethics: A European Review**, 8 (2), p. 117-127, April 1999.

NEVILLE, B. A., BELL, S. J., & WHITWELL, G. J. *Stakeholder* Saliency Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. **Journal of Business Ethics**, 102(3), 357–378, 2011.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N. e ECLES, R. **Networks and organizations**: Structure, form, and action. Boston: Harvard Business School, 1992.

NOVACANA. Disponível em: <<https://www.novacana.com/estudos/desenvolvimento-genetico-da-cana-de-acucar-historico-experiencia-brasileira-160813/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

O'HIGGINS, E., MORGAN, J. *Stakeholder* saliency and engagement in political organizations: who and what really counts?, **Society & Business Review**, vol. 1, nº 1, pp. 62-76, 2006.

OLIVER, A.L. e EBERS, M. **Networking network studies**: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v.19, p.549-83, 1998.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E.J.; ZINS, M. **Recherche en marketing**: méthodes et décisions. Montreal: Gaetan Morin, 1984.

PHILLIPS, R. *Stakeholder* Legitimacy, **Business Ethics Quarterly**, 13, 25-41, 2003.

PARENT, M. M. e DEEPHOUSE, D. L. A Case Study of *Stakeholder* Identification and Prioritization by Managers, **Journal of Business Ethics** 75(1):1-23, 2007.

PEARCE II, J. A. e DAVID, F. R. A Social Network Approach to Organizational Design-Performance, **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 436-44, 1983.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires**. New York: Free Press, 1957.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

POST, J. E.; FREDERICK, W. C.; LAWRENCE, A. T.; WEBER, J. *Business and Society*: Corporate Strategy, Public Policy, and Ethics. New York: McGraw-Hill, 1996.

RIDESA. Disponível em: <<http://www.ridesa.agro.ufg.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

RODRIGUES, A. M. M. Por uma filosofia da tecnologia. In: GRINSPUN, M.P.S.Z.(org.). **Educação tecnológica**– Desafios e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2001.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J.F. **Administração financeira**: corporate finance. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of *stakeholder* influences, **Academy of Management Review**, vol. 22, nº 4, pp. 887-910, 1997.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ªed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANDERS, W. G. e HAMBRICK, D. C. Swinging for the fences: The effects of CEO stock options on company risk taking and performance, **Academy of Management Journal**, 50:105-578, 2007.

SCHAEFER, D. e DILLMAN, D.A. Development of a standard email survey methodology, **Public Opinion Quarterly**, v.62, p.378-97, 1998.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988. Coleção Os Economistas.

SHANKMAN, N. A. Reframing the debate between agency and *Stakeholders* theories of the firm, **Journal of Business Ethics**, 19(4):319-34, May 1999.

SILVEIRA, A.M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. F. Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.

SIMON, F. O.; VERASZTO, E. V.; SILVA, D.; BARROS FILHO, J.; BRENELLI, R.P. Uma Proposta de Alfabetização Tecnológica no Ensino Fundamental Usando Situações Práticas e Contextualizadas. Resúmenes: VI Congreso de Historia de las Ciencias y la Tecnología: 20 Años de Historiografía de la Ciencia y la Tecnología en América Latina. Sociedad Latinoamericana de Historia de las Ciencias e la Tecnología. CD-ROM. Buenos Aires, Argentina. 2004.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 4<sup>th</sup> ed., The Free Press, Berkeley.CA. 1997.

SMITH, H. J. The shareholders vs. *Stakeholders* debate, **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 44, n. 4, p. 85-106, Summer 2003.

STRAUSS, A. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, **Academy of Management Review** [s. l.], v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUNDARAM, A. K. e A. C. INKPEN. **The corporate objective revisited**. Organization . Science, Pittsburgh, v. 15, n. 3, p.350-64. May/Jun. 2004.

TAPSCOTT, D. e TICOLL, D. **A empresa transparente**. São Paulo: M. Books. 2005.

TEECE, D.J. Economies of scope and the scope of enterprise, **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.1, p.223-47, 1980.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations, **Academy of Management Journal**, Vol. 4, No. 4 pg. 507-519. Columbia, NY. 1979.

TODEVA, E. **Business networks**: strategy and structure. [s.l.] Routledge, Surrey.UK. 2006.

TRIVIÑOS, A.N. S.**Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação.São Paulo: Atlas, 1987.

TURATI,C. **Economia ed organizzazione delle joint-ventures**. Milão: EGEA, 1990.

UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox ofEmbeddedness, **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1 p. 35-67, Mar. 1997.

WEISS, J. W. **Business Ethics**: A *Stakeholder* and Issues Management Approach. 2ª. ed. Forth Worth, Texas: Dryden Press, 1998.

WILLIANSON, O. E. Managerial discretion and business behavior, **American Economy Review**,v. 53, p. 1032-47, 1963.

WISEMAN, R. M. e GOMEZ-MEJIA, L. R. A behavioral agency model of managerial risk taking, **Academy Management Review**, v. 23, n. 1, p. 133-53, 1998.

WOLFE, R. A. ePUTLER, D. S. How Tight are the Ties that Bind *Stakeholder* Groups?, **Organizational Science** 13(1):64-82, 2002.

WOOD, D.J. **Business and society**. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

WRIGHT, P. *et al*. The impact of the corporate insider, block holder and institutional ownership on firm-risk taking, **Academy of Management Journal**,v.39, p.41-63,1996.

XAVIER, D. L. de J. Dissertação (Mestrado) Universidade Nove de Julho – UNINOVE,2010.<[https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/652/1/B\\_Daniel%20Laurentino%20de%20Jesus%20Xavier.pdf](https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/652/1/B_Daniel%20Laurentino%20de%20Jesus%20Xavier.pdf)>. Acesso em: 23 fev. 2016.

UNICA. <[www.unica.com.br/noticias](http://www.unica.com.br/noticias)>.Acesso em: 14 out. 2014.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.



## APÊNDICE

### Apêndice 1 – Questionário sobre redes de relacionamento

Saudações,

Meu nome é Getúlio Soares Póvoa Filho, sou mestrando da UNIP (Campus Indianópolis, São Paulo, SP), orientado pelo Prof. Dr. Roberto Bazanini, conduzindo pesquisa na linha de Estratégia Empresarial, elaborando estudo sobre Redes de Relacionamento: estudo qualitativo intercasos segundo as Teorias dos *Stakeholders* e Agência no setor sucroenergético do interior do estado de São Paulo.

Este questionário procura identificar redes de relacionamento nas quais a organização está envolvida. Caso receba este questionário que leva de cerca de 20 minutos para ser respondido, solicito complementar suas respostas caso não considere o espaço adequado no campo "Outras informações" e, caso tenha dúvidas, entrar em contato pelo e-mail [getuliosoaresp@gmail.com](mailto:getuliosoaresp@gmail.com), pelo qual este deve ser devolvido preenchido, ou pelo telefone 11-99985-6295. Obrigado.

#### Bloco A – Identificação e formação do pesquisado

Nome da organização em que atua:

---

Nome do entrevistado (opcional) e idade:

---

Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixa interferência e 5 alta interferência qual a pontuação você atribuiria à cada um dos aos citados na pergunta 1 envolvendo organizações ou grupos internos?

1 – Em sua organização internamente quais os grupos ou indivíduos em sua percepção mais interferem na organização?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

2 – Em sua organização internamente quais os grupos ou indivíduos em sua percepção não interferem na organização mas poderiam fazê-lo?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

3 –Em sua organização externamente quais os grupos ou indivíduos em sua percepção mais interferem na organização?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

4 –Em sua organização externamente quais os grupos ou indivíduos em sua percepção não interferem na organização mas poderiam fazê-lo?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

5 –Fora estes grupos internamente há mais algum grupo que pode ser considerado relevante no que diz respeito a possíveis interferências?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

6 –Fora estes grupos externamente há mais algum grupo que pode ser considerado relevante no que diz respeito a possíveis interferências?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

7 –Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixa interferência e 5 alta interferência qual a pontuação você atribuiria à cada um dos aos citados na pergunta 1 envolvendo organizações ou grupos internos?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

8 –Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 baixa interferência e 5 alta interferência qual a pontuação você atribuiria à cada um dos aos citados na pergunta 3 envolvendo organizações ou grupos externos?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

### RELATIVIZAÇÃO DO PODER INTERNAMENTE

9 – Poder para, por meios legais, afetar a organização.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

10 –Poder para, mediante recursos materiais, afetar a organização.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

11 – Poder para, mediante a comunicação/imagem, afetar a organização.

### RELATIVIZAÇÃO DO PODER EXTERNAMENTE

12 – Poder para, por meios legais, afetar a organização.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

13 –Poder para, mediante recursos materiais, afetar a organização.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

14 – Poder para, mediante comunicação/imagem, afetar a organização.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

### RELATIVIZAÇÃO DA LEGITIMIDADE INTERNAMENTE

15 –Legitimidade com a organização.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

16 –Legitimidade com a sociedade.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

### RELATIVIZAÇÃO DA LEGITIMIDADE EXTERNAMENTE

17 –Legitimidade com a organização.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

18 –Legitimidade com a sociedade.

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

### RELATIVIZAÇÃO DA URGÊNCIA INTERNAMENTE

19– O atendimento de demandas vindas desta organização ou grupo pela sua organização é prioridade?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

20– A falta de prontidão no atendimento deste grupo pela sua organização acarreta prejuízos que podem impactar negativamente em sua organização?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

### RELATIVIZAÇÃO DA URGÊNCIA EXTERNAMENTE

21–O atendimento de demandas vindas desta organização ou grupo pela sua organização é prioridade?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22 –A falta de prontidão no atendimento deste grupo pela sua organização acarreta prejuízos que podem impactar negativamente em sua organização?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--