

**UNIVERSIDADE PAULISTA**

**MARCELO TADACHI GONÇALVES OGATA**

**DA LINEARIDADE À MULTIDIMENSIONALIDADE:  
uma reinterpretação da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders**

**SÃO PAULO**

**2026**

**MARCELO TADACHI GONÇALVES OGATA**

**DA LINEARIDADE À MULTIDIMENSIONALIDADE:  
uma reinterpretação da abordagem instrumental da Teoria 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: Redes Organizacionais.  
Linha de Pesquisa: Redes, Organizações e Sociedade.

**SÃO PAULO**

**2026**

Ogata, Marcelo Tadachi Gonçalves.

Da linearidade à multidimensionalidade: uma reinterpretação da abordagem instrumental da Teoria dos *Stakeholders* / Marcelo Tadachi Gonçalves Ogata. - 2026.

91 f.: il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2026.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Teoria dos *Stakeholders*. 2. Abordagem instrumental.  
3. Análise de conteúdo. 4. Governança. 5. Modelo multidimensional.  
I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

**MARCELO TADACHI GONÇALVES OGATA**

**DA LINEARIDADE À MULTIDIMENSIONALIDADE:  
uma reinterpretação da abordagem instrumental da Teoria 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. Victor Silva Corrêa  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Júlio Carneiro da Cunha  
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

## RESUMO

A pesquisa investiga como a abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders se manifesta nas práticas organizacionais contemporâneas e examina essa manifestação em relação à hipótese de evolução linear em fases. Como ponto de partida, utilizou-se um construto trifásico desenvolvido na etapa de qualificação para o mestrado, operacionalizado por quatro proposições analíticas: sequencialidade (P1), irreversibilidade (P2), aceleração (P3) e complexificação (P4). A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratório-descritiva, realizada por meio de sete entrevistas semiestruturadas com cinco gestores seniores e dois acadêmicos, distribuídos entre Brasil, Portugal, Estados Unidos, Reino Unido e Líbano. O *corpus* foi estudado por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), utilizando codificação aberta, axial e seletiva. Os resultados indicam suporte consistente às proposições relacionadas à aceleração (P3) e à complexificação (P4), enquanto as proposições associadas à sequencialidade (P1) e à irreversibilidade (P2) apresentaram suporte empírico limitado. Adicionalmente, emergiram quatro lógicas operacionais coexistentes — *compliance*, relacional, sistêmica e institucional —, pelas quais a abordagem instrumental é operacionalizada nas organizações investigadas. As evidências sugerem ainda que a governança desempenha papel mediador e que o contexto institucional influencia a articulação entre lógicas e desempenho organizacional. Como contribuição teórica, a pesquisa propõe um modelo multidimensional emergente que amplia o construto trifásico original, incorporando governança, contexto institucional e coexistência entre lógicas operacionais. Metodologicamente, destaca-se a triangulação entre polos prático e acadêmico. Em termos práticos, o estudo oferece um vocabulário analítico para apoiar organizações na identificação das lógicas predominantes em sua operação.

**Palavras-chave:** Teoria dos Stakeholders. Abordagem instrumental. Análise de conteúdo. Governança. Modelo multidimensional.

## ABSTRACT

This study examines how the instrumental perspective of Stakeholder Theory is enacted in contemporary organizational practices and assesses its empirical alignment with the assumption of linear evolutionary development across stages. Building on a three-phase construct developed during the qualification stage, the study operationalizes this framework through four analytical propositions: sequentiality (P1), irreversibility (P2), acceleration (P3), and complexification (P4). Adopting a qualitative, exploratory-descriptive design, the research draws on seven semi-structured interviews with five senior executives and two academic experts across Brazil, Portugal, the United States, the United Kingdom, and Lebanon. Data were analyzed using Bardin's (2011) content analysis, combining open, axial, and selective coding to enable theory-informed pattern identification. The findings provide robust support for acceleration (P3) and complexification (P4), suggesting that stakeholder-oriented practices increasingly evolve through dynamic and multidimensional configurations. In contrast, sequentiality (P1) and irreversibility (P2) receive limited empirical support, challenging linear and path-dependent assumptions often implicit in stage-based models of stakeholder integration. Importantly, the analysis reveals the coexistence of four distinct yet interrelated operational logics — compliance-driven, relational, systemic, and institutional—through which the instrumental approach to stakeholders is strategically enacted. These logics reflect differentiated mechanisms of value creation and capture, indicating that firms do not transition uniformly between stages but rather manage competing and complementary stakeholder logics simultaneously. Furthermore, governance emerges as a central mediating mechanism, shaping how stakeholder considerations are integrated into strategic decision-making, while institutional context conditions the interplay between operational logics and organizational performance outcomes. As a theoretical contribution, the study advances an emergent multidimensional model that extends the conventional instrumental stakeholder framework by explicitly incorporating governance structures, institutional embeddedness, and the coexistence of multiple stakeholder logics. Methodologically, it contributes by articulating a cross-domain triangulation between managerial practice and academic interpretation, enhancing analytical robustness.

From a practical standpoint, the study offers a refined analytical vocabulary to support organizations in diagnosing and strategically aligning their stakeholder management approaches with performance objectives in complex institutional environments.

**Keywords:** Stakeholder Theory; Instrumental Stakeholder Theory; Stakeholder Management; Governance; Organizational Performance; Multidimensional Model.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 — Quatro pilares epistemológicos da abordagem instrumental .....                      | 19 |
| Quadro 2 — Evolução semântica: do <i>managing</i> ao <i>stakeholder governance</i> .....       | 22 |
| Quadro 3 — Síntese das teorias adjacentes .....                                                | 23 |
| Quadro 4 — Evidências de saturação teórica .....                                               | 28 |
| Quadro 5 — Perfil dos entrevistados .....                                                      | 29 |
| Quadro 6 — Estrutura dos blocos do roteiro de entrevista .....                                 | 30 |
| Quadro 7 — Etapas da análise de conteúdo (Bardin, 2011) .....                                  | 31 |
| Quadro 8 — Nós iniciais de codificação .....                                                   | 32 |
| Quadro 9 — Categorias axiais finais .....                                                      | 33 |
| Quadro 10 — Matriz de evidências por categoria e entrevistado .....                            | 38 |
| Quadro 11 — Distribuição de evidências por dimensão .....                                      | 39 |
| Quadro 12 — Caracterização das quatro lógicas operacionais .....                               | 46 |
| Quadro 13 — Confronto entre proposições e evidências empíricas .....                           | 51 |
| Quadro 14 — Modelo de Coexistência Multidimensional das Lógicas .....                          | 56 |
| Quadro 15 — Sínt. da contribuição teórica: do construto trifásico ao modelo multidimensional . | 67 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 — Construto trifásico originalmente proposto (refutado)..... | 54 |
| Figura 2 — Modelo Multidimensional Emergente .....                    | 64 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEP — Comitê de Ética em Pesquisa

CNS — Conselho Nacional de Saúde

ESG — Environmental, Social and Governance

RBV — Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos)

TCT — Teoria dos Custos de Transação

TCLE — Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

|            |                                                                                     |           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                             | <b>12</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Contextualização .....</b>                                                       | <b>12</b> |
| <b>1.2</b> | <b>Problema de pesquisa .....</b>                                                   | <b>13</b> |
| <b>1.3</b> | <b>Objetivos .....</b>                                                              | <b>14</b> |
| 1.3.1      | Objetivo geral .....                                                                | 14        |
| 1.3.2      | Objetivos específicos .....                                                         | 14        |
| <b>1.4</b> | <b>Justificativa e relevância .....</b>                                             | <b>15</b> |
| <b>1.5</b> | <b>Estrutura da dissertação .....</b>                                               | <b>16</b> |
| <b>2</b>   | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                    | <b>18</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Origem da Teoria dos Stakeholders .....</b>                                      | <b>18</b> |
| <b>2.2</b> | <b>A tipologia descritiva-instrumental-normativa .....</b>                          | <b>18</b> |
| <b>2.3</b> | <b>A abordagem instrumental: pressupostos epistemológicos .....</b>                 | <b>19</b> |
| <b>2.4</b> | <b>Ética, confiança e desempenho .....</b>                                          | <b>20</b> |
| <b>2.5</b> | <b>Evolução temporal: do <i>managing</i> ao <i>stakeholder Governance</i> .....</b> | <b>22</b> |
| <b>2.6</b> | <b>Teorias adjacentes: TCT, RBV e Dependência de Recursos .....</b>                 | <b>23</b> |
| <b>2.7</b> | <b>ESG, digitalização e novas pressões institucionais .....</b>                     | <b>23</b> |
| <b>2.8</b> | <b>Governança, legitimidade e pressões institucionais .....</b>                     | <b>24</b> |
| <b>2.9</b> | <b>Síntese do referencial e quadro analítico .....</b>                              | <b>26</b> |
| <b>3</b>   | <b>METODOLOGIA .....</b>                                                            | <b>27</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Caracterização da pesquisa .....</b>                                             | <b>27</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Universo, amostra e perfil dos entrevistados .....</b>                           | <b>27</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Instrumento e procedimento de coleta .....</b>                                   | <b>30</b> |
| <b>3.4</b> | <b>Análise de conteúdo (Bardin, 2011) .....</b>                                     | <b>31</b> |
| 3.4.1      | Codificação aberta: nós iniciais .....                                              | 32        |
| 3.4.2      | Codificação axial: categorias finais .....                                          | 33        |
| 3.4.3      | Codificação seletiva: categoria-núcleo .....                                        | 34        |
| <b>3.5</b> | <b>Critérios de qualidade da pesquisa qualitativa .....</b>                         | <b>34</b> |
| 3.5.1      | Reflexividade do pesquisador e controle do viés interpretativo .....                | 35        |

|            |                                                                                    |           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5.2      | Rastreabilidade analítica .....                                                    | 36        |
| <b>3.6</b> | <b>Aspectos éticos .....</b>                                                       | <b>36</b> |
| <b>3.7</b> | <b>Limitações do método .....</b>                                                  | <b>37</b> |
| <b>4</b>   | <b>RESULTADOS .....</b>                                                            | <b>38</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Estrutura categorial emergente .....</b>                                        | <b>38</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Análise por blocos do roteiro .....</b>                                         | <b>40</b> |
| 4.2.1      | Bloco A – Pressupostos da abordagem instrumental .....                             | 40        |
| 4.2.2      | Bloco B – Fases evolutivas da teoria .....                                         | 41        |
| 4.2.3      | Bloco C – Relação com o contexto social .....                                      | 42        |
| 4.2.4      | Bloco D – Comparações com outras teorias .....                                     | 43        |
| 4.2.5      | Bloco E – Tendências e desafios futuros .....                                      | 44        |
| <b>4.3</b> | <b>As quatro lógicas operacionais .....</b>                                        | <b>45</b> |
| <b>4.4</b> | <b>Governança como núcleo mediador .....</b>                                       | <b>47</b> |
| <b>4.5</b> | <b>Dependência contextual .....</b>                                                | <b>49</b> |
| <b>4.6</b> | <b>Limites de mensuração .....</b>                                                 | <b>49</b> |
| <b>4.7</b> | <b>Confronto com as proposições do construto trifásico .....</b>                   | <b>50</b> |
| <b>5</b>   | <b>DISCUSSÃO .....</b>                                                             | <b>53</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Da linearidade trifásica à multidimensionalidade .....</b>                      | <b>53</b> |
| <b>5.2</b> | <b>As quatro lógicas à luz da literatura .....</b>                                 | <b>56</b> |
| 5.2.1      | Lógica <i>compliance</i> .....                                                     | 56        |
| 5.2.2      | Lógica relacional .....                                                            | 58        |
| 5.2.3      | Lógica sistêmica .....                                                             | 59        |
| 5.2.4      | Lógica institucional .....                                                         | 60        |
| <b>5.3</b> | <b>Governança e legitimidade .....</b>                                             | <b>62</b> |
| <b>5.4</b> | <b>Comparação com TCT, RBV e Dependência de Recursos .....</b>                     | <b>65</b> |
| <b>5.5</b> | <b>Síntese: o modelo multidimensional .....</b>                                    | <b>67</b> |
| <b>5.6</b> | <b>P. Fut. da T. dos Stakeholders: Superando Conveniências e Linearidades.....</b> | <b>69</b> |
| <b>6</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                  | <b>72</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Retomada do problema e resposta .....</b>                                       | <b>72</b> |

|            |                                                                      |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6.2</b> | <b>Contribuições teóricas, metodológicas e práticas .....</b>        | <b>73</b> |
| 6.2.1      | Contribuição teórica .....                                           | 73        |
| 6.2.2      | Contribuição metodológica .....                                      | 74        |
| 6.2.3      | Contribuição prática .....                                           | 75        |
| <b>6.3</b> | <b>Limitações .....</b>                                              | <b>76</b> |
| <b>6.4</b> | <b>Agenda de pesquisa futura .....</b>                               | <b>77</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                             | <b>80</b> |
|            | <b>APÊNDICE A – Roteiro Semiestruturado de Entrevista .....</b>      | <b>84</b> |
|            | <b>APÊNDICE B – Perfis dos Entrevistados .....</b>                   | <b>86</b> |
|            | <b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b> | <b>88</b> |
|            | <b>APÊNDICE D – Matriz Categorical de Codificação .....</b>          | <b>90</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A Teoria dos Stakeholders consolidou-se, desde a obra seminal de Freeman (1984), como um dos referenciais mais influentes do campo da Administração para compreender como organizações se relacionam com os múltiplos atores que afetam ou são afetados pela consecução de seus objetivos. Ao deslocar o foco exclusivo da maximização do retorno ao acionista para uma perspectiva ampliada das relações organizacionais, a teoria introduziu uma nova racionalidade de gestão baseada na interdependência entre organizações e *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) organizaram o desenvolvimento subsequente do campo ao distinguirem três dimensões analíticas: a descritiva, orientada à compreensão empírica das relações organizacionais; a instrumental, voltada à investigação dos efeitos dessas relações sobre o desempenho organizacional; e a normativa, dedicada à fundamentação ética das responsabilidades corporativas.

Entre essas dimensões, a abordagem instrumental adquiriu centralidade com Jones (1995), ao propor que confiança, confiabilidade e cooperação poderiam produzir vantagens competitivas sustentáveis por meio da redução de custos de monitoramento, negociação e coordenação. Essa formulação aproximou a Teoria dos Stakeholders da economia organizacional e da economia neoinstitucional, especialmente dos trabalhos de Williamson (1985) e Jensen e Meckling (1976), inaugurando uma agenda de pesquisa que passou a articular ética, governança e desempenho.

Nas décadas seguintes, o campo apresentou expansão conceitual e empírica. As discussões deslocaram-se gradualmente de relações predominantemente diádicas para perspectivas relacionais, de redes e ecossistemas (Rowley, 1997), posteriormente incorporando engajamento de *stakeholders* (Harrison; Bosse; Phillips, 2010; Harrison; Wicks, 2013) e, mais recentemente, mecanismos de governança coletiva e *stakeholder governance* (Bridoux; Stoelhorst, 2022).

Paralelamente, transformações contemporâneas — como ESG (sigla, em inglês, para *Environmental, Social and Governance*), digitalização, expansão regulatória e aumento das exigências de transparência — ampliaram a complexidade das relações organizacionais. Pressões institucionais, mecanismos de legitimidade e sistemas formais de governança passaram a ocupar

posição central na mediação entre organizações e *stakeholders*, tornando insuficientes interpretações exclusivamente lineares da evolução do campo.

Esse cenário de complexidade e assimetria reforça as críticas de Bazanini et al. (2020), os quais apontam que a Teoria dos Stakeholders frequentemente padece de ambiguidades conceituais e de aplicações moldadas por conveniências corporativas. Para os autores, a ausência de critérios objetivos para o ordenamento dos fins organizacionais em situações de conflito de interesses mitiga a eficácia instrumental da teoria. Sob essa ótica crítica, compreende-se que as limitações da teoria não decorrem de um desalinhamento temporal, mas sim da fragilidade em se mapear como diferentes racionalidades coexistem e disputam espaço na governança corporativa contemporânea.

Diante desse cenário e apesar desse avanço, parte da literatura ainda interpreta o desenvolvimento da abordagem instrumental como um processo cumulativo e sequencial, organizado em fases sucessivas de evolução. Embora essa leitura contribua para compreender o desenvolvimento acadêmico do tema, ela pode apresentar limitações quando confrontada com a prática organizacional contemporânea, caracterizada pela coexistência de múltiplas racionalidades, contextos institucionais heterogêneos e diferentes mecanismos de governança.

## 1.2 Problema de pesquisa

O problema da pesquisa foi atualizado durante a etapa de qualificação para o mestrado quando foi proposto um construto trifásico, para representar a evolução da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders, organizado em três momentos: emergência conceitual (1984–2005), consolidação empírica (2005–2015) e expansão cosmopolita (2015–presente).

Desse construto derivaram quatro proposições analíticas: P1 – sequencialidade temporal; P2 – irreversibilidade evolutiva; P3 – aceleração progressiva; P4 – complexificação crescente. Desse modo, embora o construto apresentasse coerência bibliométrica e consistência teórica preliminar, permaneceu em aberto uma questão fundamental: a trajetória identificada na produção acadêmica representa adequadamente a forma como a abordagem instrumental se manifesta nas práticas organizacionais contemporâneas?

Além disso, o avanço recente de agendas relacionadas a governança, ESG, digitalização e complexificação regulatória sugere que mecanismos institucionais e contextuais podem exercer

papel relevante na operacionalização da abordagem instrumental, potencialmente produzindo configurações coexistentes e não necessariamente sequenciais.

Em consonância com essa atualização do problema de pesquisa, surgiu a questão orientadora desta dissertação: como a abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders se manifesta nas organizações contemporâneas e em que medida essa manifestação ocorre de forma sequencial ou multidimensional, considerando o papel da governança e do contexto institucional?

Como desdobramento analítico dessa questão central, investiga-se se essa manifestação ocorre predominantemente de forma sequencial e cumulativa, conforme sugerido pelo construto trifásico, ou se assume configuração multidimensional e dependente de contexto.

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo geral*

O objetivo geral da pesquisa foi analisar, a partir de evidências empíricas qualitativas obtidas por entrevistas semiestruturadas, como a abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders se manifesta nas práticas organizacionais contemporâneas e, ainda, contrastar essa manifestação com a hipótese de evolução linear proposta no construto trifásico, buscando compreender o papel da governança e do contexto institucional nessa operacionalização.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

Com base no objetivo geral da pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os pressupostos centrais da abordagem instrumental percebidos por gestores seniores e acadêmicos especialistas;
- b) Mapear as lógicas operacionais por meio das quais a abordagem instrumental é mobilizada nas organizações investigadas;
- c) Caracterizar o papel da governança institucional e do contexto como mecanismos mediadores e moderadores;
- d) Confrontar empiricamente as proposições derivadas do construto trifásico;

- e) Elaborar proposição analítica alternativa capaz de representar as evidências emergentes observadas.

Portanto, o argumento central que permeia esta dissertação parte da premissa segundo a qual a abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders, embora apresente evidências de aceleração e complexificação ao longo do tempo, não se manifesta predominantemente por substituição sequencial de fases.

E, em decorrência que sua operacionalização, ocorre por meio da coexistência de múltiplas lógicas organizacionais: *compliance*, relacional, sistêmica e institucional, cuja predominância varia conforme o contexto institucional, sendo mediada por mecanismos de governança.

Resulta, então, que a abordagem instrumental tende a assumir configuração multidimensional, dependente de contexto e orientada por estruturas formais e informais de governança.

#### 1.4 Justificativa e relevância

A justificativa e a relevância da **abordagem instrumental** dos *stakeholders* baseiam-se na **utilidade prática para o sucesso do negócio**. Ao avançar além das dimensões ética e descritiva, ou seja, em vez de se concentrar nos aspectos da descrição e da moral ou na ética, a abordagem instrumental prioriza o atendimento das demandas das partes interessadas – clientes, funcionários, fornecedores e comunidade. Por essa razão, constitui uma **ferramenta estratégica** essencial para maximizar lucros, mitigar riscos e garantir a sobrevivência em longo prazo da organização.

Ao adentrar na análise abrangente da abordagem instrumental, esta pesquisa busca contribuir para melhor entendimento de quatro dimensões nela contidas: teórica, metodológica, prática e gerencial/institucional.

Na dimensão teórica, propõe-se a interpretação multidimensional para a operacionalização da abordagem instrumental, ampliando leituras lineares predominantes e aproximando o debate de governança, legitimidade e pressões institucionais.

Na dimensão metodológica, busca-se demonstrar o potencial analítico da triangulação entre gestores e acadêmicos para revelar coexistência de lógicas organizacionais pouco visíveis em análises bibliométricas. Com esse fim, foram entrevistados sete profissionais (aqui identificados

como E1 a E7) pertencentes a dois grupos de informantes considerados estratégicos para os objetivos da pesquisa: gestores seniores com experiência direta na condução de relações organizacionais envolvendo múltiplos *stakeholders*; e acadêmicos com trajetória de pesquisa associada à Teoria dos Stakeholders e a temas como sustentabilidade, governança e relações organizacionais.

Na dimensão prática, propicia-se um instrumento diagnóstico baseado nas quatro lógicas operacionais identificadas. Na dimensão gerencial e institucional, evidencia-se o papel da governança como mecanismo articulador das relações entre *stakeholders*, contexto e desempenho.

Acresce-se, ainda que, em virtude das mudanças e perspectivas da sustentabilidade nos negócios com o Manifesto de Davos (WEF, 2020) em que foram debatidas possibilidades da humanização do capitalismo para o século XXI (Schwab, 2019), ou seja, em cenário marcado por ESG, digitalização e crescente complexidade regulatória, compreender como organizações mobilizam diferentes racionalidades de relacionamento torna-se relevante tanto para gestores quanto para formuladores de políticas e pesquisadores.

## **1.5 Estrutura da dissertação**

A dissertação está organizada em seis seções. Após esta introdução, a Seção 2 apresenta o referencial teórico, recuperando as origens da Teoria dos Stakeholders, a tipologia de Donaldson e Preston (1995), os pressupostos epistemológicos da abordagem instrumental, a síntese de Jones (1995), a evolução do conceito de gestão de *stakeholders* até o *stakeholder governance*, as teorias organizacionais adjacentes e as pressões institucionais contemporâneas associadas a ESG e digitalização.

A Seção 3 descreve a metodologia da pesquisa, justificando a opção pela abordagem qualitativa, detalhando a composição da amostra, descrevendo o instrumento de coleta e explicitando a operacionalização da análise de conteúdo de Bardin (2011) em suas três etapas canônicas, com critérios qualitativos.

A Seção 4 apresenta os resultados, organizados a partir da estrutura categorial emergente da codificação, com análise por blocos do roteiro, caracterização das quatro lógicas operacionais, do papel da governança e do contexto, e culmina no confronto empírico com as quatro proposições do construto trifásico.

A Seção 5 discute os achados em diálogo com a literatura, articulando-os a Jones (1995), Donaldson e Preston (1995), Suchman (1995), Bridoux e Stoelhorst (2022), entre outros, e elabora o modelo multidimensional como contribuição original.

A Seção 6 apresenta as considerações finais, retoma o problema e oferece a resposta consolidada, sistematiza as contribuições teóricas, metodológicas e práticas, reconhece as limitações e propõe uma agenda de pesquisa futura.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Origens da Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos Stakeholders tem como marco fundador a obra de R. Edward Freeman (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Freeman cunhou a definição que se tornaria canônica — a de *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização — e reposicionou a discussão estratégica para além da maximização do retorno ao acionista. Em seus desenvolvimentos subsequentes, Freeman e Evan (1990) e Freeman e Gilbert (1987) reforçaram que a firma não pode ser compreendida apenas como *nexus* de contratos voltado ao acionista, mas como instituição que articula múltiplos interesses legítimos.

Essa reorientação enfrentou desde o início duas críticas concorrentes. De um lado, a economia neoclássica e a tradição friedmaniana sustentavam que a responsabilidade da empresa é com o acionista, e que diluir o objetivo organizacional entre múltiplos interesses fragiliza a governança e a *accountability*. De outro, vertentes mais radicais da ética empresarial reivindicavam que a Teoria dos Stakeholders não deveria se limitar à instrumentalização ética em função do desempenho. Essa tensão atravessaria toda a evolução subsequente do campo.

### 2.2 A tipologia descritiva-instrumental-normativa

A formulação que organizou o debate foi a de Donaldson e Preston (1995). Esses autores demonstraram que a Teoria dos Stakeholders não é uma teoria única, mas um programa de pesquisa articulado em três tipologias distintas, embora interdependentes.

A dimensão descritiva preocupa-se em caracterizar empiricamente como as organizações de fato tratam seus *stakeholders*, identificando padrões, tipologias e variações contextuais. A dimensão instrumental investiga as relações causais entre o tratamento dado aos *stakeholders* e o desempenho organizacional, buscando demonstrar que práticas mais inclusivas e éticas têm consequências econômicas mensuráveis. A dimensão normativa, por sua vez, busca fundamentar moralmente as obrigações da firma para com seus *stakeholders*, com base em filosofia moral, teoria da justiça ou contratualismo.

Essa tipologia é ela mesma objeto de debate. O entrevistado E6 (entrevista realizada em 2026) sintetizou com precisão a leitura mais aceita no campo: trata-se de propósitos diferentes ou dimensões da mesma teoria, e não de teorias autônomas. A abordagem instrumental, foco desta dissertação, é assim entendida como uma dimensão analítica do programa *stakeholder*, não como uma teoria substancialmente separada das demais.

Resulta, então, que essa indissociabilidade entre as dimensões descritiva, instrumental e normativa é corroborada pela literatura crítica nacional e internacional Mainardes, Alves (2011), Nesta linha de raciocínio Bazanini et al. (2020) Yadav (2023) explicitam que o foco exclusivo na abordagem instrumental constituem barreiras à gestão inteligente em que os stakeholders são transformados em meros atores causais argumentam que a fragmentação ou o uso isolado de quaisquer das dimensões (descritiva, normativa, instrumental) pode induzir a ambiguidades conceituais e a classificações arbitrárias. Os autores alertam que a pretensa autonomia de uma vertente sobre a outra frequentemente atende a conveniências corporativas ou a arranjos casuísticos de mercado, mascarando o fato de que a eficácia instrumental (o desempenho econômico) está inexoravelmente amarrada à consistência normativa (os preceitos éticos) e à realidade descritiva das organizações. Portanto, a análise isolada da vertente instrumental corre o risco de ignorar as fricções políticas e éticas subjacentes ao ambiente de negócios.

### 2.3 A abordagem instrumental: pressupostos epistemológicos

Jones (1995), em *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, estabeleceu a formulação canônica da abordagem instrumental. Sua proposição central é direta: um subconjunto de princípios éticos — confiança, confiabilidade e cooperação — pode resultar em vantagem competitiva. O argumento sustenta-se em quatro pilares epistemológicos integrados, sintetizados no Quadro 1:

Quadro 1 — Quatro pilares epistemológicos da abordagem instrumental

| Pilar                         | Conteúdo                                                                                                           | Referências                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Conceitual <i>stakeholder</i> | Definição de <i>stakeholder</i> , mapeamento de relações e tipologias de saliência (poder, urgência, legitimidade) | Freeman (1984); Mitchell, Agle e Wood (1997) |

|                |                                                                              |                                                                       |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Econômico      | Custos de transação, agência e problemas de produção em equipe               | Williamson (1985); Jensen e Meckling (1976); Alchian e Demsetz (1972) |
| Comportamental | Racionalidade limitada, reciprocidade, sentimentos morais                    | Frank (1988); Bridoux e Stoelhorst (2014)                             |
| Ético          | Demonstração de que comportamentos morais podem ser economicamente racionais | Jones (1995); Phillips (2003); Harrison e Wicks (2013)                |

Fonte: elaboração própria (2026) a partir de Jones (1995) e desdobramentos.

A integração desses quatro pilares opera contra o pressuposto neoclássico do oportunismo generalizado nas relações de mercado. Jones (1995) argumenta que, em ambientes nos quais o oportunismo é a regra, organizações que estabelecem relacionamentos de confiança mútua sustentada com *stakeholders* críticos obtêm vantagens em redução de custos de monitoramento, busca de parceiros, garantia contratual e perdas residuais. Essa redução de custos é, em sua essência, o mecanismo causal pelo qual a ética se converte em desempenho.

As premissas da abordagem podem ser sistematizadas em três pontos. A premissa da contratação assume que todas as relações entre organizações e *stakeholders* podem ser concebidas como contratos, sejam eles formais ou informais, explícitos ou implícitos. A premissa da racionalidade dos sentimentos morais sustenta que confiança e reciprocidade não são meras restrições éticas externas, mas comportamentos economicamente racionais em horizontes temporais suficientemente longos. E a premissa da heterogeneidade de motivações reconhece que os *stakeholders* mobilizam diferentes lógicas, seja nos aspectos estritamente econômicos, seja nos aspectos institucionais, todavia sem que um desses aspectos reduza necessariamente a importância dos outros.

## 2.4 Ética, confiança e desempenho

Dentre os autores que se propuseram a aprofundar os debates sobre os escritos iniciais da teoria dos *stakeholders*, a síntese proposta por Jones (1995) é especialmente importante por dois motivos: inicialmente, ao propiciar uma ponte explícita entre a ética empresarial e a economia organizacional, dois campos que historicamente operavam em paralelo; posteriormente, ao produzir uma proposição testável – organizações que tratam seus *stakeholders* com base em

confiança, confiabilidade e cooperação devem apresentar desempenho superior a organizações que operam apenas sob lógica oportunista.

Tendo como referência essa síntese, outros pesquisadores se debruçaram sobre essa questão. Berman *et al.* (1999) testaram essa proposição empiricamente, encontrando suporte parcial em uma amostra de empresas norte-americanas. Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003), em meta-análise abrangente, encontraram associação positiva entre responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro. Harrison, Bosse e Phillips (2010) desenvolveram a noção de justiça distributiva entre *stakeholders*, e Harrison e Wicks (2013) propuseram um modelo ampliado de criação de valor para *stakeholders*. E, novamente revisitando essa perspectiva de síntese, Jones, Harrison e Felps (2018), consolidaram duas décadas de desenvolvimento da abordagem ao publicar *How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage*.

Neste ponto, é importante observar que, apesar dos avanços, atualmente, a literatura reconhece duas dificuldades persistentes presentes nas pesquisas dos autores contemporâneos. A primeira é metodológica: conceitos como confiança, reciprocidade e legitimidade são intrinsecamente intangíveis e resistem à mensuração direta. A segunda é de escopo: a maioria dos estudos empíricos concentra-se em empresas listadas de grande porte, o que limita a generalização para outros tipos de organização.

Sob o prisma dessas limitações conceituais e metodológicas, Bazanini et al. (2022) introduzem uma crítica contundente à automaticidade da relação entre o tratamento ético dos *stakeholders* e o ganho de desempenho. Para os autores, a proposição canônica de Jones (1995) — de que a confiança e a cooperação geram vantagens competitivas por meio da redução dos custos de transação — assume um cenário idealizado que negligencia as controvérsias inerentes aos conflitos de interesse cotidianos. Consoante com essa crítica, Bazanini et al. (2020) enfatizam a escassez de critérios objetivos para o ordenamento dos fins organizacionais quando as demandas das partes interessadas são excludentes. Na ausência de tais critérios, como explicam Nirino (2021) e Gupta (2022) ao provar que mitigar o risco do *stakeholder* favorece o caixa da empresa e, nessas condições, a aplicação da abordagem instrumental pode degenerar em uma retórica utilitarista, onde os interesses dos *stakeholders* minoritários são preteridos em função da dominância econômica de atores dotados de maior poder coercitivo.

Outro ponto que merece reflexões mais aprofundadas diz respeito a uma tendência da economia moderna em integrar o bem-estar dos *stakeholders* em geral, incluindo os aspectos éticos

como determinantes ao considerar que o contexto atual é marcado por constantes inovações tecnológicas e, também, mudanças sociais (Amis *et al.*, 2020; Stoelhorst; Vishwanathan, 2024).

## 2.5 Evolução temporal: do *managing* ao *stakeholder governance*

O entrevistado E6 (2026) sintetizou com clareza a evolução semântica da abordagem instrumental, identificando três momentos sucessivos no modo como a literatura concebe a relação entre organização e *stakeholder*, hoje todos coexistentes no campo. O Quadro 2 sistematiza essa trajetória:

Quadro 2 — Evolução semântica: do *managing* ao *stakeholder governance*

| Conceito                      | Período predominante                        | Característica central                                                                        | Referências                                                |
|-------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <i>Managing stakeholders</i>  | 1984 — meados dos anos 2000                 | <i>Stakeholders</i> como insumos a serem geridos pelo gestor para alcançar resultados.        | Freeman (1984); Jones (1995)                               |
| <i>Stakeholder engagement</i> | Meados dos anos 2000 — meados dos anos 2010 | Inversão da pergunta: o quanto a organização está comprometida com seus <i>stakeholders</i> . | Harrison, Bosse e Phillips (2010); Harrison e Wicks (2013) |
| <i>Stakeholder governance</i> | Meados dos anos 2010 — presente             | Resolução de problemas de ação coletiva na criação conjunta de valor.                         | Bridoux e Stoelhorst (2022)                                |

Fonte: elaboração própria, com base em entrevista com E6 (2026) e literatura citada.

Esses três momentos não devem ser lidos como substitutivos. Como será detalhado na Seção 4, a evidência empírica indica que organizações contemporâneas operam simultaneamente sob lógicas que correspondem a cada um desses momentos. Essa coexistência é precisamente o achado central que motiva o modelo multidimensional proposto.

Bridoux e Stoelhorst (2022), em sua proposta de *stakeholder governance*, articulam o argumento mais sofisticado dessa transição. Para os autores, a criação conjunta de valor envolve problemas de ação coletiva que não podem ser resolvidos apenas pela gestão hierárquica nem pelo engajamento voluntário, exigindo mecanismos de governança estruturados que articulem incentivos, monitoramento e *accountability* entre os múltiplos atores envolvidos. Esse argumento dialoga diretamente com a evidência empírica dos entrevistados, particularmente de E5, cuja

descrição da operação concreta de governança em empresas listadas em bolsas internacionais será analisada em detalhe na Seção 4.

## 2.6 Teorias adjacentes: TCT, RBV e Dependência de Recursos

A abordagem instrumental dialoga e diferencia-se de pelo menos três outras teorias organizacionais com pretensões explicativas semelhantes: a Teoria dos Custos de Transação – TCT (Williamson, 1985), a Visão Baseada em Recursos – RBV (Barney, 1991) e a Dependência de Recursos (Pfeffer; Salancik, 1978). O Quadro 3 sintetiza as principais convergências e divergências:

Quadro 3 — Síntese das teorias adjacentes

| Teoria                          | Variável-foco                                                | Mecanismo central                                                             | Relação com a abordagem instrumental                                                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Custos de Transação (TCT)       | Estrutura de governança contratual                           | Minimizar custos de transação dadas a especificidade de ativos e a incerteza. | Complementar: a confiança da abordagem instrumental reduz custos de transação em relações de longo prazo. |
| Visão Baseada em Recursos (RBV) | Recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e organizados | Sustentar vantagem competitiva via recursos heterogêneos.                     | Complementar: confiança e reputação são recursos intangíveis no sentido da RBV.                           |
| Dependência de Recursos         | Acesso a recursos externos críticos                          | Mitigar dependências por meio de estratégias relacionais e de poder.          | Complementar: <i>stakeholders</i> podem ser fonte e objeto de dependência de recursos.                    |

Fonte: elaboração própria (2026).

A leitura predominante na literatura é a de complementaridade, não de rivalidade. O entrevistado E2 (2026) reforçou esse ponto ao afirmar que todas essas teorias são úteis, mas precisam evoluir. A vantagem específica da abordagem instrumental, no diálogo com as adjacentes, é o eixo explícito ético-econômico, ausente nas demais.

## 2.7 ESG, digitalização e novas pressões institucionais

Nas duas últimas décadas, três conjuntos de pressões externas reconfiguraram o ambiente em que a abordagem instrumental opera.

Primeiramente, a agenda ESG (sigla, em inglês, para Environmental, Social and Governance) institucionalizou exigências de mensuração e reporte que antes eram voluntárias. Pedersen, Fitzgibbons e Pomorski (2021) documentam como investidores institucionais passaram a incorporar critérios ESG em decisões de alocação de capital, criando um mecanismo de mercado que recompensa práticas alinhadas à abordagem instrumental e penaliza práticas oportunistas.

Em segundo lugar, a digitalização — em particular, a expansão das redes sociais, das plataformas digitais e, mais recentemente, da inteligência artificial generativa — alterou a velocidade e a visibilidade das interações entre organizações e *stakeholders*. Adner (2017) propõe uma compreensão dos ecossistemas digitais como estruturas de criação conjunta de valor, na qual a interdependência é constitutiva, não acessória. A entrevista com E1 (2026) ilustrou concretamente esse ponto ao descrever como plataformas como LinkedIn alteraram a forma como a reputação organizacional é construída e disseminada.

Em terceiro lugar, o aumento da complexidade regulatória — proteção de dados, governança corporativa, *compliance* anticorrupção, regulação cibernética — adicionou camadas formais sobre as relações com *stakeholders*. O entrevistado E5 (2026) descreveu esse cenário com precisão: o nível de governança, hoje, é muito mais amplo e complexo do que era há uma década, e a tendência é de crescimento contínuo, com inclusão progressiva de novas exigências como a regulação da inteligência artificial generativa.

## **2.8 Governança, legitimidade e pressões institucionais**

O avanço recente da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders evidencia que as relações organizacionais contemporâneas não podem mais ser compreendidas exclusivamente por mecanismos voluntários de cooperação, confiança ou engajamento. O aumento da complexidade regulatória, da pressão social e das exigências de transparência deslocou progressivamente a atenção para mecanismos formais de governança e legitimação.

Nesse contexto, a governança institucional assume papel central ao mediar as relações entre organizações, *stakeholders* e desempenho organizacional.

Suchman (1995) define legitimidade como a percepção generalizada de que as ações organizacionais são desejáveis, apropriadas ou socialmente aceitas dentro de sistemas socialmente

construídos de normas, valores e crenças. Sob essa perspectiva, organizações não buscam apenas eficiência econômica, mas também reconhecimento social e manutenção de legitimidade.

A Teoria Institucional amplia essa interpretação ao demonstrar que organizações operam sob pressões coercitivas, normativas e miméticas (DiMaggio; Powell, 1983). Essas pressões influenciam práticas de governança, mecanismos de conformidade e estruturas formais de relacionamento com *stakeholders*.

Meyer e Rowan (1977) acrescentam que estruturas organizacionais frequentemente assumem função simbólica e legitimadora, podendo existir desacoplamento entre práticas formais e operações concretas. Essa interpretação torna-se particularmente relevante diante da expansão contemporânea de agendas ESG e dos mecanismos de reporte corporativo.

Esse desacoplamento entre as estruturas formais de reporte e a operação concreta tangencia o que Vilanova, Bazanini (2026) denominam de "conveniências" teóricas, nas quais o discurso de engajamento dos stakeholders funciona mais como um escudo de legitimidade institucional do que como efetiva diretriz real de governança cooperativa.

Anteriormente, Scott (2014) já havia proposto que as instituições operam por três pilares complementares: regulativo; normativo e cultural-cognitivo. Esses pilares ajudam a compreender por que organizações distintas mobilizam mecanismos diferentes de relacionamento com *stakeholders*, mesmo diante de pressões semelhantes.

Sob essa perspectiva, a governança deixa de ser apenas mecanismo administrativo e passa a operar como elemento mediador entre pressões institucionais, contexto organizacional e criação de valor.

Essa leitura aproxima-se da noção de *stakeholder governance* proposta por Bridoux e Stoelhorst (2022), segundo a qual a criação conjunta de valor depende da existência de mecanismos formais de coordenação, monitoramento e *accountability*.

Dessa forma, a governança institucional emerge não apenas como exigência operacional, mas como componente explicativo relevante para compreender a manifestação contemporânea da abordagem instrumental.

## 2.9 Síntese do referencial e quadro analítico

A revisão narrativa da literatura empregada neste estudo possibilita uma visão panorâmica do objeto de pesquisa, sem necessidade de revisões mais complexas, como explica Therrien (2007, p. 45): “a revisão narrativa permite ao pesquisador apresentar o desenvolvimento do conhecimento em um tema sem a necessidade de sistematização extensiva”. Com base nessa perspectiva, foi possível identificar cinco eixos centrais que sustentam esta investigação.

O primeiro eixo refere-se à compreensão da abordagem instrumental como dimensão analítica da Teoria dos Stakeholders, fundamentada na relação entre ética, confiança e desempenho organizacional (Jones, 1995).

O segundo eixo corresponde à evolução conceitual do campo, marcada pela transição entre *managing stakeholders*, *stakeholder engagement* e *stakeholder governance*. Embora frequentemente descrita como trajetória evolutiva, a literatura também admite leituras baseadas em coexistência e sobreposição de lógicas. (Kujala, 2022).

O terceiro eixo refere-se ao diálogo com teorias organizacionais adjacentes — Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Dependência de Recursos — evidenciando complementaridades analíticas. (Barney, 1991)

O quarto eixo decorre das transformações contemporâneas associadas a ESG, digitalização e expansão regulatória, que ampliaram exigências de transparência, monitoramento e *accountability*. (Habib, 2025)

Por fim, o quinto eixo incorpora a dimensão institucional e legitimadora das relações organizacionais, reconhecendo a governança como elemento potencialmente mediador entre contexto, *stakeholders* e desempenho. (Fu, Boehe, Orlitzky 2022)

Com base nesses eixos, esta pesquisa investiga empiricamente como a abordagem instrumental se manifesta nas organizações contemporâneas e em que medida essa manifestação assume configuração sequencial ou multidimensional.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Esta pesquisa é qualitativa, de natureza exploratório-descritiva e de finalidade aplicada. A opção pela abordagem qualitativa decorre da própria natureza do objeto: a investigação sobre como gestores e acadêmicos percebem, mobilizam e interpretam a abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders exige a captura de sentidos, justificativas e exemplos contextualizados que dificilmente seriam apreendidos por instrumentos quantitativos estruturados (Creswell, 2014; Gibbs, 2009).

O caráter exploratório-descritivo se justifica por dois motivos. Primeiro, porque a pesquisa retoma um construto teórico originalmente proposto na qualificação para o mestrado — o construto trifásico — e o submete ao teste empírico, sem ter de antemão a certeza sobre a robustez de cada uma de suas proposições. Em segundo lugar, porque o objetivo não é apenas validar ou refutar o construto, mas descrever em detalhes como a abordagem instrumental se manifesta na prática, identificando padrões, lógicas e mediadores.

A posição epistemológica é interpretativista. Reconhece-se que as falas dos entrevistados não são descrições neutras de uma realidade externa, mas elaborações situadas, mediadas por seus papéis, trajetórias e contextos institucionais. A análise busca, portanto, padrões de sentido compartilhados e contrastes significativos, não correlações universais.

Importante registro: a banca de qualificação aprovou como técnica analítica única a análise de conteúdo de Bardin (2011) sobre entrevistas semiestruturadas. O painel Delphi e as métricas de validade de conteúdo (I-CVI, S-CVI/Ave, Kendall's W, alfa de Krippendorff) inicialmente previstos no projeto de qualificação foram suprimidos por decisão da banca, redirecionando o foco para uma análise qualitativa interpretativamente densa, ancorada nas falas dos entrevistados.

#### **3.2 Universo, amostra e perfil dos entrevistados**

O universo investigado compreendeu dois grupos de informantes considerados estratégicos para os objetivos da pesquisa: (i) gestores seniores com experiência direta na condução de relações

organizacionais envolvendo múltiplos *stakeholders*; e (ii) acadêmicos com trajetória de pesquisa associada à Teoria dos Stakeholders, a sustentabilidade, governança e relações organizacionais.

A seleção dos participantes ocorreu por amostragem intencional (*purposive sampling*), orientada pelo critério de informação rica (*information-rich cases*) proposto por Patton (1990). Diferentemente de pesquisas quantitativas, a lógica da seleção não esteve associada à representatividade estatística, mas à capacidade analítica dos participantes para fornecer evidências relevantes ao fenômeno investigado.

A composição da amostra buscou deliberadamente heterogeneidade substantiva, estruturada em três dimensões: polo analítico (acadêmico e prático); geografia (Brasil, Portugal, Estados Unidos, Reino Unido e Líbano); e contexto organizacional (telecomunicações, energia, sustentabilidade, educação e governança).

O encerramento da coleta ocorreu por saturação teórica, compreendida como o momento em que novas entrevistas deixaram de gerar categorias analíticas substantivamente novas, passando predominantemente a aprofundar e confirmar categorias previamente identificadas.

A saturação observada é sintetizada no Quadro 4:

Quadro 4 — Evidências de saturação teórica

| Entrevista | Principal contribuição          | Situação analítica |
|------------|---------------------------------|--------------------|
| E1         | Lógica relacional               | Categoria nova     |
| E2         | Tensão normativa e sistêmica    | Categoria nova     |
| E3         | Compliance                      | Categoria nova     |
| E4         | Ecossistemas e lógica sistêmica | Categoria nova     |
| E5         | Governança institucional        | Categoria nova     |
| E6         | Consolidação conceitual         | Aprofundamento     |
| E7         | Dependência contextual          | Confirmação        |

Fonte: elaboração própria (2026).

Observou-se uma estabilização das categorias emergentes a partir da sexta entrevista, momento em que novas entrevistas passaram predominantemente a aprofundar categorias já existentes. A sétima entrevista foi utilizada para confirmação interpretativa e fortalecimento da triangulação contextual.

Após a definição do ponto de saturação, procedeu-se à sistematização do perfil dos participantes selecionados. A composição da amostra buscou contemplar diferentes trajetórias profissionais, setores de atuação e contextos institucionais, de modo a ampliar a variabilidade interpretativa do fenômeno investigado. Essa heterogeneidade foi deliberadamente construída para permitir a triangulação entre perspectivas acadêmicas e práticas, bem como captar possíveis influências de fatores geográficos, regulatórios e organizacionais sobre a operacionalização da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders. O Quadro 5 apresenta a caracterização dos entrevistados:

Quadro 5 — Perfil dos entrevistados

| ID | País              | Polo                        | Cargo / Atuação                                                                                                                                                       | Idade |
|----|-------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| E1 | Estados Unidos    | Prático                     | CEO/Executivo, fornecedor de infraestrutura para operadoras de telecomunicações; orçamento de US\$200 milhões                                                         | 62    |
| E2 | Reino Unido       | Híbrido (acadêmico-prático) | Pesquisador-consultor; trabalho com a empresa Ikea e a economia circular; produção acadêmica sobre <i>Stakeholder Theory</i> e sustentabilidade                       | —     |
| E3 | Brasil            | Prático                     | Executivo do setor de telecomunicações; engenheiro pelo ITA, PhD pela FGV; atuação comercial                                                                          | 62    |
| E4 | Brasil / Portugal | Prático                     | CEO Watt Market; ex-McKinsey; engenharia de sistemas e MBA executivo; setor fotovoltaico                                                                              | —     |
| E5 | Brasil            | Prático                     | Alto executivo do setor de telecomunicações; engenheiro; experiência com governança em empresas listadas globalmente                                                  | 59    |
| E6 | Brasil            | Acadêmico                   | Professor; coordenador da FEA; presidente do conselho do Fundo de Previdência dos Servidores do Estado de São Paulo; 21 anos de academia                              | 59    |
| E7 | Líbano            | Acadêmico                   | Pesquisadora vinculada ao estudo da American University of Beirut em contexto de crise institucional e relações organizacionais sob condições de instabilidade social | 36    |

Fonte: elaboração própria (2026), com base nos perfis fornecidos pelos entrevistados.

A inclusão de entrevistados com diferentes trajetórias profissionais, contextos institucionais e formações disciplinares buscou ampliar a variabilidade interpretativa do fenômeno investigado e reduzir vieses associados a contextos organizacionais específicos. Essa heterogeneidade foi deliberadamente construída e responde ao princípio da variedade substantiva (Flick, 2009), permitindo triangulação entre perspectivas acadêmicas e práticas, bem como a observação de possíveis influências geográficas, regulatórias e setoriais sobre a operacionalização da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders.

### 3.3 Instrumento e procedimentos de coleta

O instrumento de coleta consistiu em um roteiro semiestruturado (Apêndice A) organizado em cinco blocos temáticos. A construção do roteiro foi orientada pelo construto trifásico desenvolvido na etapa de qualificação para o mestrado e por suas proposições derivadas, mas permaneceu aberta à emergência de interpretações não previstas inicialmente, permitindo captar elementos contextuais, mecanismos de governança e possíveis configurações alternativas da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders.

Os blocos temáticos buscaram contemplar tanto aspectos teóricos quanto operacionais da abordagem instrumental, possibilitando explorar percepções sobre ética, confiança, desempenho, evolução conceitual, contexto institucional, governança e desafios contemporâneos associados a ESG e digitalização. O Quadro 6 sintetiza a estrutura do roteiro de entrevistas:

Quadro 6 — Estrutura dos blocos do roteiro de entrevista

| Bloco | Tema                                   | Objetivo analítico                                                                                       |
|-------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A     | Pressupostos da abordagem instrumental | Identificar como os entrevistados conceituam ética, confiança e desempenho.                              |
| B     | Fases evolutivas da teoria             | Examinar percepções sobre evolução conceitual e contrastá-las com as proposições do construto trifásico. |
| C     | Relação com o contexto social          | Caracterizar mediadores e moderadores contextuais.                                                       |
| D     | Comparações com outras teorias         | Posicionar a abordagem instrumental em relação a TCT, RBV e Dependência de Recursos.                     |
| E     | Tendências e desafios futuros          | Captar percepção sobre ESG, digitalização e governança.                                                  |

Fonte: elaboração própria (2026).

Embora o roteiro tenha sido estruturado a partir de categorias teóricas previamente definidas, sua natureza semiestruturada permitiu flexibilidade durante as entrevistas, favorecendo o aprofundamento de temas emergentes e a incorporação de evidências não antecipadas no modelo inicial.

As entrevistas foram realizadas entre março e abril de 2026, em modalidade remota, via plataformas Microsoft Teams e WhatsApp, com gravação de áudio e vídeo mediante autorização explícita formalizada pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A duração média foi de 40 minutos, variando entre 20 e 60 minutos em função do estilo de cada entrevistado.

Os áudios foram transcritos integralmente, dando origem ao *corpus* de análise. Em entrevistas conduzidas em inglês (E1 e E2), bem como em trechos bilíngues da entrevista com E4, as falas foram analisadas no idioma original e traduzidas pontualmente nos excertos utilizados.

Antes do início de cada entrevista, foram apresentados os objetivos da pesquisa, os procedimentos de confidencialidade e o tempo estimado de participação. A autorização para gravação foi confirmada verbalmente, sendo assegurado aos participantes o direito de interromper a entrevista a qualquer momento, sem prejuízo.

### 3.4 Análise de conteúdo (Bardin, 2011)

A análise de conteúdo foi conduzida segundo as três etapas canônicas propostas por Bardin (2011). O procedimento analítico buscou preservar a emergência de categorias não previstas inicialmente, permitindo o confronto entre o construto teórico de partida e as evidências produzidas pelo *corpus* empírico. As etapas da análise são sistematizadas no Quadro 7:

Quadro 7 — Etapas da análise de conteúdo (Bardin, 2011)

| <b>Etapas</b>               | <b>Operações</b>                                                                                                                                                              | <b>Produtos</b>                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1ª - Pré-análise            | Leitura flutuante do <i>corpus</i> ; organização do material; constituição do <i>corpus</i> ; formulação de hipóteses interpretativas iniciais                                | Corpus consolidado; quadro de hipóteses provisórias                                     |
| 2ª - Exploração do material | Codificação aberta (geração de nós a partir das unidades de sentido); codificação axial (agrupamento em categorias); codificação seletiva (identificação da categoria-núcleo) | Sete nós iniciais, seis categorias axiais, uma categoria-núcleo (multidimensionalidade) |

| <b>Etapa</b>                                               | <b>Operações</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Produtos</b>                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3ª - Tratamento dos resultados, inferência e interpretação | Quase-quantificação qualitativa (frequência por dimensão); triangulação por fonte, geografia e perfil dos entrevistados; inferências articuladas ao referencial teórico e às categorias emergentes | Quadros de evidência; modelo multidimensional; contraste analítico com as proposições do construto trifásico |

Fonte: elaboração própria (2026), com base em Bardin (2011, p. 121-156).

Essa postura analítica, que prioriza a emersão de categorias dialéticas e não lineares, converge com a abordagem metodológica de Crane (2020) e Bazanini, Cortez (2023). Ao investigarem as ambiguidades da Teoria dos Stakeholders, os autores demonstraram que o mapeamento das "controvérsias e conveniências" do campo exige um exame crítico que exponha as lacunas entre as formulações teóricas abstratas e as decisões pragmáticas dos atores organizacionais.

Nesse ponto é preciso esclarecer que a operacionalização das três etapas canônicas de Bardin (2011) neste estudo não buscou uma categorização meramente estática, mas sim capturar a dinâmica de forças e o ordenamento de fins que os entrevistados mobilizam ao enfrentarem conflitos de interesse na prática corporativa.

### 3.4.1 Codificação aberta: nós iniciais

Na etapa de codificação aberta, o *corpus* foi examinado linha a linha, buscando identificar unidades de sentido — palavras, expressões, frases ou trechos que representassem ideias analiticamente relevantes ao fenômeno investigado. Essas unidades foram agrupadas em nós iniciais de codificação, construídos de forma emergente a partir do material empírico. Embora o roteiro de entrevistas tenha fornecido orientação temática inicial, a codificação permaneceu aberta à incorporação de categorias não previstas no modelo teórico de partida. O Quadro 8 apresenta os nós iniciais identificados e as respectivas descrições:

#### Quadro 8 — Nós iniciais de codificação

| Nó                                      | Descrição                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N1 — Fundamento Teórico                 | Falas que tratam da abordagem instrumental como dimensão da Teoria dos Stakeholders, da relação causal <i>stakeholders</i> → desempenho e do papel da ética como variável explicativa.                |
| N2 — Lógicas Operacionais               | Falas que descrevem como, concretamente, as organizações operam suas relações com <i>stakeholders</i> ( <i>compliance</i> , confiança, ecossistema, governança).                                      |
| N3 — Dimensão Normativa e Crítica       | Falas que reconhecem a insuficiência da abordagem para lidar com assimetrias de poder, <b>conflitos de interesse excludentes e conveniências corporativas na ordenação dos fins organizacionais..</b> |
| N4 — Contexto e Condições               | Falas sobre a influência do ambiente institucional, do setor e da cultura na aplicação da abordagem.                                                                                                  |
| N5 — Governança e Pressão Institucional | Falas sobre ESG, regulação, <i>compliance</i> e o papel de investidores institucionais.                                                                                                               |
| N6 — Limitações Metodológicas           | Falas que reconhecem a dificuldade de medir conceitos intangíveis (confiança, legitimidade).                                                                                                          |
| N7 — Evolução da Teoria                 | Falas que abordam transformações conceituais e operacionais ao longo do tempo, incluindo mudanças na compreensão das relações entre <i>stakeholders</i> , desempenho, governança e sustentabilidade.  |

Fonte: elaboração própria (2026).

### 3.4.2 Codificação axial: categorias finais

Os sete nós iniciais foram reorganizados em seis categorias axiais, construídas a partir de recorrências, convergências e contrastes identificados no *corpus* empírico. Essas categorias representam padrões interpretativos transversais observados nas entrevistas e constituem a base analítica para a construção da categoria-núcleo e do modelo multidimensional posteriormente proposto. O Quadro 9 apresenta as categorias axiais e suas relações com os nós originais:

Quadro 9 — Categorias axiais finais

| Categoria                                      | Descrição                                                                                                                                         | Nós originais agregados |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| C1 — Instrumentalidade como modelo explicativo | A abordagem instrumental é interpretada como mecanismo explicativo da relação entre <i>stakeholders</i> , governança e desempenho organizacional. | N1, N7                  |

| <b>Categoria</b>                                | <b>Descrição</b>                                                                                                                                | <b>Nós originais agregados</b> |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| C2 — Múltiplas lógicas coexistentes             | A teoria se manifesta em quatro lógicas operacionais simultâneas: <i>compliance</i> , relacional, sistêmica, institucional.                     | N2                             |
| C3 — Tensão entre eficiência e responsabilidade | Conflito estrutural entre maximização de resultados e responsabilidade ampliada.                                                                | N3                             |
| C4 — Dependência do contexto                    | A operacionalização da abordagem instrumental varia conforme estabilidade institucional, contexto organizacional, setor e cultura.              | N4                             |
| C5 — Governança como mediadora                  | Governança institucional emerge como mecanismo mediador entre contexto, legitimidade e operacionalização das relações com <i>stakeholders</i> . | N5                             |
| C6 — Limites de mensuração                      | Restrições na operacionalização de variáveis intangíveis (confiança, legitimidade).                                                             | N6                             |

Fonte: elaboração própria (2026).

### 3.4.3 Codificação seletiva: categoria-núcleo

A codificação seletiva identificou como categoria-núcleo da análise a multidimensionalidade da abordagem instrumental, compreendida como a coexistência de múltiplas lógicas operacionais nas organizações contemporâneas. As evidências empíricas indicaram que as dimensões *compliance*, relacional, sistêmica e institucional não operam necessariamente de forma sequencial ou substitutiva, mas coexistem em diferentes proporções, condicionadas pelo contexto institucional e mediadas por mecanismos de governança.

Essa categoria-núcleo passou a estruturar a interpretação dos resultados e a construção do modelo multidimensional proposto, constituindo o principal eixo articulador da contribuição teórica da dissertação.

## 3.5 Critérios de qualidade da pesquisa qualitativa

A qualidade da análise foi avaliada segundo os quatro critérios estabelecidos por Lincoln e Guba (1985) para pesquisa qualitativa interpretativista: credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade.

A credibilidade foi sustentada por dois procedimentos: primeiro, pela triangulação entre fontes — confrontando sistematicamente o discurso prático (cinco entrevistados executivos) com o discurso acadêmico (dois entrevistados pesquisadores), buscando convergências e contrastes significativos; segundo, pela triangulação geográfica e setorial, que permitiu identificar padrões que se sustentam em diferentes contextos institucionais e setoriais.

A relevância dessa estratégia de triangulação (confrontar o polo prático-executivo com o polo acadêmico-pesquisador) é respaldada por Macdonald (2009) e retomada por Bazanini et al. (2020), cuja crítica central reside justamente no fato de que as pesquisas na área frequentemente sofrem de um isolamento corporativo ou de idealizações normativas. Ao tensionar o discurso de gestores globais com o de especialistas da academia, este desenho metodológico mitiga o risco de capturar visões moldadas por "conveniências" institucionais temporárias, conferindo maior densidade descritiva e fidedignidade à identificação da categoria-núcleo da multidimensionalidade.

A transferibilidade foi sustentada pela descrição densa do contexto de cada entrevistado, apresentada no Apêndice B, permitindo ao leitor avaliar em que medida os achados podem ser transferidos para contextos análogos.

A dependabilidade foi sustentada pela documentação detalhada de cada etapa da codificação — nós iniciais, categorias axiais, categoria-núcleo — com rastreabilidade até trechos específicos das transcrições. O processo de codificação foi auditado pelo orientador, conforme protocolo-padrão de pesquisa qualitativa.

A confirmabilidade foi sustentada pelo registro sistemático das decisões interpretativas em diário de pesquisa, pela disponibilização dos trechos originais nos quadros de evidência apresentados na Seção 4 e pela documentação das etapas de codificação, permitindo rastrear o percurso analítico desde as unidades de sentido até a categoria-núcleo.

### *3.5.1 Reflexividade do pesquisador e controle do viés interpretativo*

Considerando que o construto trifásico utilizado como ponto de partida desta investigação foi originalmente desenvolvido durante a etapa de qualificação para o mestrado, reconhece-se a possibilidade potencial de viés confirmatório ou circularidade interpretativa. Para reduzir esse risco, foram adotados quatro mecanismos de controle metodológico:

- a) **Primeiro procedimento** – a codificação aberta permaneceu sensível à emergência de categorias não previstas inicialmente, permitindo incorporar evidências divergentes ao modelo de partida;
- b) **Segundo procedimento** – as interpretações produzidas foram confrontadas continuamente com o *corpus* empírico, preservando evidências convergentes e divergentes;
- c) **Terceiro procedimento** – utilizou-se triangulação entre polos acadêmico e prático, possibilitando contrastar perspectivas conceituais e operacionais;
- d) **Quarto procedimento** – o processo interpretativo foi documentado por meio de registros analíticos e acompanhado pelo orientador, assegurando rastreabilidade das decisões metodológicas.

A emergência do modelo multidimensional e o suporte parcial às proposições originalmente formuladas constituem evidências adicionais da independência analítica do processo interpretativo.

### 3.5.2 Rastreabilidade analítica

A rastreabilidade analítica foi assegurada por meio da documentação sistemática das etapas de codificação, preservando a relação entre unidades de sentido, nós iniciais, categorias axiais e categoria-núcleo.

Esse procedimento permitiu acompanhar o percurso interpretativo desde o *corpus* original até a construção das inferências analíticas, fortalecendo os critérios de dependabilidade e confirmabilidade da pesquisa.

Além disso, a utilização de quadros de evidência, categorias intermediárias e registros interpretativos buscou ampliar a transparência metodológica do processo analítico.

## 3.6 Aspectos éticos

Esta pesquisa observa os princípios éticos da Resolução CNS 510/2016, aplicável a pesquisas em ciências humanas e sociais. Todos os entrevistados leram, compreenderam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (modelo no Apêndice C), no qual foram informados sobre o objetivo da pesquisa, o caráter voluntário da participação, a possibilidade de

retirar o consentimento a qualquer momento sem prejuízo, a garantia de confidencialidade do conteúdo das entrevistas e o uso exclusivamente acadêmico das informações.

Os entrevistados autorizaram expressamente a gravação das entrevistas e a identificação de seus perfis (no Apêndice B), dado que o tipo de informação fornecida — opiniões profissionais qualificadas sobre teoria e prática organizacional — não envolve dados sensíveis ou potencialmente prejudiciais. Os áudios e transcrições estão sob guarda do pesquisador e do orientador, em arquivo de acesso restrito, conforme as boas práticas de gestão de dados de pesquisa.

### 3.7 Limitações do método

Três limitações relevantes devem ser explicitadas.

A primeira é que o tamanho da amostra ( $n = 7$ ), embora consistente com práticas de pesquisa qualitativa exploratória e com o critério de saturação teórica, restringe a transferibilidade dos achados para outros contextos organizacionais. Os resultados possuem natureza interpretativa e analítica, não pretendendo generalização estatística para o universo organizacional mais amplo. Sua ampliação demanda investigações futuras com amostras maiores e desenhos comparativos.

A segunda limitação refere-se ao fato de que o predomínio do setor de telecomunicações no polo prático (três dos cinco executivos) introduz um viés setorial que pode ter influenciado a saliência de algumas dimensões — particularmente a centralidade da governança e da regulação. Pesquisas futuras devem replicar o desenho em outros setores para verificar a robustez dos padrões identificados.

E a terceira é que a pesquisa concentra-se na perspectiva de quem gere *stakeholders*, e não na perspectiva dos *stakeholders* periféricos — trabalhadores em cadeias globais, comunidades afetadas por operações empresariais, fornecedores no início da cadeia de valor. O entrevistado E2 (2026) destaca essa lacuna como tema crítico para a evolução da abordagem instrumental. Investigações futuras devem incluir esses atores como entrevistados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Estrutura categorial emergente

A análise de conteúdo das sete entrevistas, conduzida segundo o protocolo de Bardin (2011) apresentado na Seção 3, resultou em uma estrutura categorial composta por seis categorias axiais e uma categoria-núcleo (Apêndice D). As categorias refletem padrões interpretativos recorrentes identificados no *corpus* e permitiram compreender diferentes formas de manifestação da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders.

A categoria-núcleo emergente foi denominada multidimensionalidade da abordagem instrumental, compreendida como a coexistência de diferentes lógicas operacionais nas organizações investigadas. As evidências sugerem que essas lógicas se articulam em proporções distintas, influenciadas pelo contexto institucional e mediadas por mecanismos de governança.

O Quadro 10 apresenta a matriz consolidada de evidências por categoria e entrevistado. A leitura horizontal permite observar a recorrência das categorias no *corpus*, enquanto a leitura vertical evidencia diferentes perfis discursivos entre os participantes.

Quadro 10 — Matriz de evidências por categoria e entrevistado

| <b>Categoria</b>          | <b>E1</b>              | <b>E2</b>                    | <b>E3</b>                  | <b>E4</b>             | <b>E5</b>                 | <b>E6</b>              | <b>E7</b> |
|---------------------------|------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|-----------|
| C1 Instrumentalidade      | ✓                      | ✓                            | ✓                          | ✓                     | ✓                         | ✓                      | ✓         |
| C2 Lógicas múltiplas      | ✓<br>(rela-<br>cional) | ✓<br>(sistêmica/<br>crítica) | ✓<br>( <i>compliance</i> ) | ✓<br>(sistê-<br>mica) | ✓<br>(institu-<br>cional) | ✓<br>(concei-<br>tual) | ○         |
| C3 Tensão ética           | ○                      | ✓                            | ✓                          | ○                     | ✓                         | ✓                      | ○         |
| C4 Dependência contextual | ○                      | ✓                            | ✓                          | ○                     | ✓                         | ✓                      | ✓         |
| C5 Governança             | ○                      | ✓                            | ○                          | ✓                     | ✓                         | ✓                      | ○         |
| C6 Limites mensuração     | ○                      | ✓                            | ○                          | ○                     | ○                         | ✓                      | ○         |

Legenda: ✓ = categoria saliente; ○ = mencionada de forma incidental.

Fonte: elaboração própria (2026).

Três observações destacam-se da matriz:

- a) a Categoria 1 (Instrumentalidade como modelo explicativo) é universal — todos os entrevistados, sem exceção, articulam alguma versão da proposição de que o tratamento dos *stakeholders* influencia o desempenho organizacional;
- b) a Categoria 2 (Lógicas múltiplas) é também muito saliente, mas cada entrevistado enfatiza uma lógica diferente, o que sustenta a hipótese de coexistência e dependência contextual;
- c) as Categorias 5 (Governança) e 6 (Limites de mensuração) emergem com maior força nos entrevistados com perfil corporativo de empresas listadas (E2, E5) e nos acadêmicos (E2, E6), refletindo a especialização dessas dimensões.

A frequência consolidada por dimensão é apresentada no Quadro 11, oferecendo uma quase-quantificação qualitativa que ilumina o peso relativo de cada categoria no *corpus*:

Quadro 11 — Distribuição de evidências por dimensão

| Dimensão                          | Frequência (n / 7) | Saturação |
|-----------------------------------|--------------------|-----------|
| Ética e confiança                 | 7/7                | Total     |
| Desempenho organizacional         | 7/7                | Total     |
| Contexto institucional            | 6/7                | Alta      |
| Governança                        | 5/7                | Alta      |
| Lógicas múltiplas (coexistência)  | 5/7                | Alta      |
| Evolução linear (sequencialidade) | 2/7                | Baixa     |

Fonte: elaboração própria (2026).

O dado mais significativo emerge da última linha do Quadro 11: a concepção de evolução linear em fases sucessivas — pilar da proposição P1 do construto trifásico — encontra suporte em apenas duas das sete entrevistas e, mesmo nessas, com qualificações importantes. Esse resultado sugere suporte empírico limitado à proposição de sequencialidade, aspecto que será retomado na subseção 4.7.

## 4.2 Análise por blocos do roteiro

Esta subseção apresenta os achados organizados pelos cinco blocos do roteiro de entrevista, antes de proceder à síntese transversal nas seções subsequentes.

### 4.2.1 Bloco A — *Pressupostos da abordagem instrumental*

Ao responder sobre os pressupostos centrais da abordagem instrumental, os entrevistados convergem em três pontos. No primeiro deles, todos articulam alguma versão da proposição causal *stakeholders* → desempenho. O entrevistado E4 foi direto: “A teoria dos *stakeholders* fala que uma organização deve criar valor para todos os *stakeholders*, e não apenas para o acionista. [...] E a empresa cria mais valor quanto maior seja a cooperação entre todos esses *stakeholders*”. No segundo ponto, todos identificam ética, confiança e cooperação como elementos indispensáveis, na linha direta da formulação de Jones (1995). O entrevistado E5 foi categórico: “Não existe outra abordagem que não seja ética, no meu entendimento. Não existe outra forma. [...] Esse relacionamento se baseia em confiança e ética”. E, no terceiro, há reconhecimento explícito da necessidade de hierarquizar *stakeholders*. O entrevistado E5 acrescenta que a hierarquização é dinâmica, não estática, e que muda em função do contexto e do momento. Esse ponto é importante porque introduz, já no Bloco A, a ideia de variação contextual que será central nas seções subsequentes.

Essa dinâmica de hierarquização mencionada por E5 e a necessidade de negociação contínua materializam, no campo empírico, o que Mcvea e Freeman (2005), **Bazanini et al. (2020)** classificam como o desafio de estabelecer critérios objetivos em cenários de conflitos de interesse excludentes. A fala de E5 demonstra que, na prática das organizações contemporâneas, os gestores não aplicam uma fórmula estática de saliência; pelo contrário, eles calibram o peso de cada stakeholder conforme o momento conjuntural. Essa volatilidade empírica justifica a crítica dos referidos autores de que a rigidez de alguns modelos conceituais clássicos falha ao tentar emoldurar a volatilidade das conveniências e disputas corporativas reais.

O entrevistado E2 introduz uma divergência relevante: para ele, a Teoria dos Stakeholders, embora tenha representado um avanço importante em relação à visão centrada no acionista, é insuficiente em sua formulação atual. O argumento, ancorado na ética da responsabilidade de Hans

Jonas (2006[1979]), sustenta que organizações de grande porte têm responsabilidade proporcional ao seu poder e que, muitas vezes, utilizam a Teoria dos Stakeholders de forma seletiva, atendendo apenas aos *stakeholders* mais visíveis ou poderosos. Essa crítica normativa será retomada no item 4.2.3 e na Seção 5.

#### 4.2.2 Bloco B — Fases evolutivas da teoria

O Bloco B reuniu evidências relevantes para compreender como os entrevistados percebem a evolução da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders. As falas indicam diferentes formas de interpretação: alguns entrevistados descrevem trajetórias próximas à evolução sequencial, enquanto outros enfatizam aprofundamentos conceituais, coexistência entre dimensões e ampliação progressiva das exigências organizacionais.

Apenas E4 e, parcialmente, E7 apresentaram descrições mais próximas de uma trajetória evolutiva sequencial. Os demais entrevistados enfatizaram interpretações associadas à complexificação, à coexistência e à ampliação contextual da abordagem.

O pesquisador E6, do polo acadêmico, ofereceu a articulação mais nítida do ponto: “Eu entendo que são propósitos diferentes dessas abordagens ou dimensões da mesma teoria. Eu não vejo elas (*sic*) desconectadas ou diferentes da Teoria dos Stakeholders”. Isso sintetiza a evolução semântica nos três momentos já apresentados no Quadro 2 — *managing stakeholders*, *stakeholder engagement*, *stakeholder governance* — mas, decisivamente, os trata como momentos de aprofundamento e não como fases substitutivas.

O entrevistado E4, do polo prático, reforçou: “No início, a Teoria dos Stakeholders basicamente cobria os dois grandes *stakeholders* da empresa, que eram os sócios e os clientes. Com a evolução do conceito, começou-se a perceber que tem outros *players*. [...] E recentemente se preocupa com o ESG. [...] O conceito mais atual é o mais completo”. A formulação de E4 é interessante porque, embora reconheça uma trajetória de ampliação, descreve essa trajetória como acumulação, não substituição. Os *stakeholders* dos primórdios (acionistas, clientes) continuam presentes; apenas se somam a eles novos atores e novas exigências. Essa formulação aproxima-se mais da interpretação multidimensional do que de uma leitura estritamente sequencial.

Por sua vez, E2 vai além, sustentando que a Teoria dos Stakeholders precisa evoluir para incorporar mecanismos normativos mais fortes — *accountability*, responsabilidade proporcional

ao poder, governança — sob pena de ser usada de forma seletiva por grandes corporações. Sua crítica não atribui linearidade à evolução: descreve, ao contrário, um campo que oscila entre avanços conceituais e usos oportunistas.

Essa percepção de E2 a respeito do uso seletivo e potencialmente oportunista da teoria por grandes corporações encontra eco direto nas conclusões de Jones (1995); Phillips (2003); Harrison e Wicks (2013) e Bazanini et al. (2020). Ao analisarem as "conveniências" que cercam a apropriação do discurso dos stakeholders, os autores alertam para o risco de a teoria ser convertida em uma peça de retórica institucional, desprovida de compromisso normativo real. O fato de E2 evocar a ética da responsabilidade de Hans Jonas para cobrar um instrumental de *accountability* mais severo demonstra que a evolução do campo não se processa como um acúmulo pacífico de fases (conforme sugeria o construto trifásico original), mas sim como um campo de forças tensionado entre a busca por legitimidade cosmética e as demandas por transparência efetiva.

Complementando os aspectos abordados por E2, o entrevistado E3, por sua vez, forneceu uma reflexão honesta sobre os limites de sua familiaridade com a evolução teórica detalhada ("aqui falta um pouco de conhecimento teórico para poder responder"), mas ofereceu uma analogia útil sobre a progressão geral da ciência — primeiro, estabelecimento do arcabouço; depois, validação empírica; depois, extensões aplicadas — que descreve um padrão coerente com a proposição P3 (aceleração), embora não com P1 (sequencialidade rígida).

A honestidade intelectual de E3 ao apontar o distanciamento do gestor prático em relação ao debate epistemológico estrito também dialoga de forma indireta com as teses de Bazanini et al. (2020). Os autores sinalizam que as controvérsias e ambiguidades na classificação dos conceitos muitas vezes circulam apenas nos ambientes acadêmicos, enquanto o mercado operacionaliza a abordagem de maneira essencialmente pragmática e fragmentada, guiado pela urgência dos resultados econômicos imediatos.

#### 4.2.3 Bloco C — *Relação com o contexto social*

O Bloco C revela a centralidade da dependência contextual. O entrevistado E6 ofereceu o exemplo paradigmático ao discutir as restrições do setor público: “Se você fizer isso no serviço público, você vai incorrer em desvio de função. [...] Não tem como você ficar muito engessado.

Então, para poder fazer a gestão de pessoas, se você quiser [...], você vai ter que fazer outro concurso”.

O caso ilustra com precisão como o marco legal opera como mediador rigoroso das relações com *stakeholders* no setor público. Práticas que, no setor privado, seriam consideradas atos de gestão razoáveis — promover um funcionário para a função em que se desenvolveu, manter relação preferencial com fornecedores confiáveis — são, no setor público, vedadas por imposição da Lei das Licitações ou de normas de gestão de pessoas. Esse contraste tem implicação direta sobre a aplicabilidade da abordagem instrumental: a lógica relacional, central em Jones (1995), tem operação muito mais restrita em organizações públicas.

Um dos pontos abordados por E7, partindo do caso da American University of Beirut (AUB) em meio à crise econômica libanesa, ilustra outro vetor contextual: a estabilidade institucional. Em contextos de crise, a aplicação de princípios éticos torna-se simultaneamente mais difícil (pela escassez de recursos) e mais decisiva (pela necessidade de preservar a confiança que sustenta a continuidade da operação). A AUB, segundo E7, manteve níveis relativamente altos de retenção de estudantes durante a crise por meio de transparência sobre as dificuldades, criação de programas de apoio financeiro e envolvimento ativo da comunidade acadêmica nas decisões.

Nessa mesma linha de raciocínio, E1 introduziu a dimensão setorial, descrevendo como o setor de telecomunicações nos Estados Unidos exige equilíbrio entre operadoras (clientes), proprietários de edifícios, fabricantes de equipamentos e usuários finais. A lógica sistêmica descrita por E1, em que todos precisam ganhar algo, embora não tudo, para que o negócio funcione no médio prazo, pressupõe um ecossistema relativamente estável e uma cultura de negociação cooperativa. Em contextos de litígio agressivo ou de instabilidade política, essa lógica seria muito mais difícil de operar.

#### 4.2.4 Bloco D — Comparações com outras teorias

O Bloco D revela um achado importante: os entrevistados com maior familiaridade acadêmica, E2 e E6, descreveram a abordagem instrumental como complementar, não rival, às teorias adjacentes. O entrevistado E2 afirmou, sobre RBV e dinâmica de capacidades, que todas essas teorias são úteis, mas precisam evoluir e incorporar as novas realidades globais e locais. Por

sua vez, E6 descreveu a abordagem instrumental como uma das dimensões de um programa mais amplo, articulada com as dimensões descritiva e normativa.

Os entrevistados do polo prático tendem a não explicitar comparações teóricas, mas suas descrições operacionais mobilizam, sem nomeá-las, lógicas das teorias adjacentes. O entrevistado E3 descreveu uma operação típica de Teoria dos Custos de Transação ao discutir *compliance* anticorrupção: fornecedores que não compartilham os padrões éticos da empresa são excluídos da relação de longo prazo, reduzindo custos de monitoramento e exposição reputacional. Já E4 descreveu uma operação típica de ecossistema/dependência de recursos ao caracterizar os quatro *stakeholders* de seu negócio fotovoltaico (proprietário do imóvel, integrador, *fintech*, distribuidor) como interdependentes na criação de valor.

#### 4.2.5 Bloco E — Tendências e desafios futuros

O Bloco E identifica três tendências dominantes nos discursos dos entrevistados.

Na primeira, ESG aparece como agenda consolidada e crescente em complexidade. O entrevistado E5 descreveu com precisão o movimento contemporâneo: “O nível de governança que se tem hoje é muito mais amplo e complexo do que a gente tinha dez anos atrás. E daqui a pouco a gente vai estar discutindo a influência da inteligência artificial generativa, códigos de ética específicos para isso”. O entrevistado E4 corroborou: para ele, ESG é uma questão consolidada, já incorporada na teoria e nas práticas. A discussão se desloca para a digitalização, em particular para o impacto da inteligência artificial generativa na medição, na padronização e no envolvimento de *stakeholders*.

Essa transição para o ambiente digital e o uso de IA corporativa traz à tona as preocupações levantadas por Vilanova, Bazanini (2026) e Bridoux e Stoelhorst (2022) sobre as "conveniências" teóricas e práticas. O deslocamento da discussão para a digitalização, conforme apontado por E4 e E1, corre o risco de replicar antigos vícios de maquiagem institucional se os algoritmos forem programados sem critérios objetivos de equidade. A inteligência artificial generativa pode tanto conferir a pretendida transparência e precisão técnica às métricas ESG quanto ser instrumentalizada para sofisticar o *structural greenwashing*, mascarando conflitos de interesse por meio de dados automatizados e relatórios padronizados que criam uma ilusão de conformidade absoluta.

Na segunda tendência, a digitalização aparece como vetor de aceleração, com sinais ambivalentes. Por um lado, redes sociais e plataformas digitais ampliam a visibilidade das práticas organizacionais e tornam mais difícil sustentar discursos descolados da prática. O entrevistado E1 ilustrou com o caso do LinkedIn como mecanismo de reputação corporativa de alcance amplo. Por outro lado, E2 chama atenção para o custo ambiental da infraestrutura digital — em particular, os *data centers* —, que introduz novas tensões na agenda da sustentabilidade.

Por fim, a complexidade regulatória aparece como tendência irreversível. O entrevistado E5 mencionou explicitamente a Lei Geral de Proteção de Dados, a regulação cibernética, as exigências de diversidade e os marcos de governança como camadas que se somam progressivamente, criando uma agenda institucional cada vez mais densa. Esse dado sustenta diretamente a proposição P4 (complexificação crescente).

Quanto às recomendações finais, há convergência entre os entrevistados. Para gestores, a recomendação é dupla: tratar a abordagem instrumental com seriedade. O entrevistado E6 sintetiza que a teoria é muito útil para a administração pública e privada — e, simultaneamente, com cautela diante de seus limites. Nesse sentido, E2 sintetizou: “Use-o, mas não o tome como uma solução milagrosa. Use-o com cuidado. Reflita constantemente. Certifique-se de que você também assuma a responsabilidade” (tradução nossa)<sup>1</sup>.

Para pesquisadores, a recomendação é avançar em três frentes: aprofundar a mensuração de variáveis intangíveis (confiança, legitimidade, lealdade); explorar a integração com inteligência artificial como instrumento de padronização e mensuração (E4 e E1); e ampliar a investigação para incluir *stakeholders* periféricos (E2).

### 4.3 As quatro lógicas operacionais

A análise transversal dos cinco blocos do roteiro permitiu identificar um achado não previsto explicitamente no construto trifásico originalmente elaborado: a manifestação da abordagem instrumental por meio de quatro lógicas operacionais predominantes.

---

<sup>1</sup> *Use it, but don't take it as a silver bullet solution. Use it with care. Reflect constantly. Make sure that you also take on the responsibility.*

As evidências sugerem que essas lógicas — *compliance*, relacional, sistêmica e institucional — tendem a coexistir nas organizações investigadas. Sua predominância varia conforme o contexto institucional, o setor de atuação e os mecanismos de governança presentes.

O Quadro 12 sistematiza as características dessas lógicas e suas evidências empíricas predominantes:

Quadro 12 — Caracterização das quatro lógicas operacionais

| Lógica        | Princípio operacional                                                                          | Evidência empírica predominante                                                                            | Diálogo teórico                             |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Compliance    | Ética como regra; exclusão de <i>stakeholders</i> desalinhados aos padrões normativos          | E3: marcos – políticas anticorrupção como filtro de seleção de fornecedores e parceiros                    | TCT (Williamson, 1985); Phillips (2003)     |
| Relacional    | Confiança como base de relações de longo prazo; reciprocidade                                  | E1 e E4: cooperação entre múltiplos atores como condição de continuidade do negócio                        | Jones (1995); Harrison e Wicks (2013)       |
| Sistêmica     | Orquestração de ecossistema; criação conjunta de valor entre múltiplos atores interdependentes | E4: cadeia fotovoltaica (proprietário, integrador, <i>fintech</i> , distribuidor)<br>E2: economia circular | Adner (2017); Tantalo e Priem (2016)        |
| Institucional | Governança formal; auditoria, <i>accountability</i> , demonstração de conformidade             | E5: comitês específicos, governança ESG, <i>ciber</i> , diversidade                                        | Suchman (1995); Bridoux e Stoelhorst (2022) |

Fonte: elaboração própria (2026), com base na análise das entrevistas.

A descrição mais precisa da convivência simultânea das quatro lógicas veio do polo prático. O entrevistado E5, descrevendo a operação concreta em empresa listada em múltiplas bolsas globais, articulou o que pode ser lido como a fórmula triádica da lógica institucional: “Uma coisa é você fazer a coisa certa, outra coisa é você fazer a coisa certa, comprovar e fazer parecer que é coisa certa também. [...] Você tem que fazer certo, demonstrar certo e comprovar que está fazendo certo”.

Esse triplo movimento — fazer, demonstrar, comprovar — sintetiza a operação da lógica institucional contemporânea, intensificada por exigências de governança global, ESG e regulação de mercados de capitais. Mas E5 não opera apenas sob essa lógica: em outros momentos da entrevista, descreveu relacionamentos com clientes baseados em confiança construída ao longo do

tempo (lógica relacional) e o ajuste da estrutura organizacional para responder a diferentes exigências regulatórias (componente sistêmico).

O entrevistado E4 é o caso mais nítido de lógica sistêmica. Sua descrição da operação da Watt Market — quatro *stakeholders* críticos formando uma cadeia de valor interdependente — opera plenamente na chave de ecossistemas. Mas E4 também mencionou explicitamente a importância da ética e da confiança (lógica relacional) e o impacto crescente de ESG (lógica institucional). As evidências indicam predominância de coexistência e sobreposição entre as lógicas identificadas.

O entrevistado E3 ilustrou a saliência da lógica *compliance*. Sua descrição da seleção de fornecedores com base em políticas anticorrupção é a operacionalização clara dessa lógica: a ética é codificada em regras explícitas, e *stakeholders* que não se alinham são excluídos da rede. Mas, mesmo E3, ao discutir cibersegurança, mobiliza elementos da lógica relacional (confiança no comportamento individual) e da lógica institucional (treinamentos, auditorias, mecanismos formais).

O entrevistado E1 é o caso mais claro de lógica relacional pura. Sua descrição da evolução pessoal ao longo da carreira — de uma postura inicial mais focada na maximização imediata para uma postura de cuidar para que todos ganhem algo — é a operação canônica da abordagem de Jones (1995). Ao mesmo tempo, E1 reconheceu o impacto crescente da reputação digital (LinkedIn como mecanismo de visibilidade pública), introduzindo elementos da lógica institucional.

O entrevistado E2, no polo acadêmico-prático, articulou explicitamente essa coexistência ao descrever a operação de economia circular como sistêmica (Kalundborg, *hubs* brasileiros), criticar a operação institucional seletiva (*cherry-picking* de ESG por grandes corporações), defender uma versão relacional fortemente normativa (responsabilidade proporcional ao poder) e reconhecer a operação cotidiana da lógica *compliance*. Em sua síntese, todas as quatro lógicas convivem e tensionam umas às outras.

#### **4.4 Governança como núcleo mediador**

A análise das entrevistas sugere que a governança institucional ocupa posição de destaque na operacionalização da abordagem instrumental. Mais do que uma lógica adicional, ela emerge como elemento potencialmente mediador entre contexto, legitimidade e desempenho

organizacional. Esse papel aparece em cinco das sete entrevistas e manifesta-se por diferentes mecanismos, isto é, *validação externa, monitoramento, auditoria, accountability e conformidade institucional em consonância com quatro fatores forma:*

- a) **Fator 1**, a governança opera como mecanismo de validação externa. O entrevistado E5 descreveu com precisão o papel dos comitês específicos, das auditorias e dos relatórios para acionistas e clientes como mecanismos por meio dos quais a empresa demonstra que está operando segundo padrões éticos e de conformidade. Essa demonstração não é meramente decorativa — ela é condição de manutenção da relação com investidores institucionais globais e com clientes corporativos que exigem certificações específicas;
- b) **Fator 2**, a governança opera como amplificadora ou restritora das demais lógicas. O entrevistado E4 sustentou que, sem mensuração e sem demonstração, a abordagem instrumental teria dificuldade em se sustentar economicamente — porque os ganhos de cooperação seriam invisíveis para investidores e parceiros externos. ESG, segundo E4, é precisamente o mecanismo que tornou visíveis e mensuráveis ganhos que antes eram intangíveis;
- c) **Fator 3**, a governança opera como vetor de complexificação contínua. O entrevistado E5 projetou que novas exigências regulatórias — particularmente em torno de inteligência artificial generativa — se somarão às camadas existentes (ESG, *ciber*, diversidade, LGPD), aumentando progressivamente a densidade institucional sob a qual as relações com *stakeholders* se operam.
- d) **Fator 4**, O entrevistado E6 introduziu uma qualificação importante ao mencionar que, no setor público, a governança opera de modo qualitativamente distinto, porque é predominantemente legal — definida por leis, licitações, concursos — e não estratégica. Esse modo legal de governança pode tornar a aplicação das demais lógicas (particularmente relacional e sistêmica) muito mais difícil. Esse contraste será discutido mais detalhadamente na Seção 5.

Esses fatores dialogam diretamente com a literatura mais recente de *stakeholder governance* (Bridoux; Stoelhorst, 2022), que enfatiza precisamente a centralidade dos mecanismos de governança na resolução de problemas de ação coletiva;

#### 4.5 Dependência contextual

Seis das sete entrevistas explicitaram que a aplicação da abordagem instrumental varia significativamente em função do contexto. Disso, três dimensões contextuais emergem como particularmente importantes: estabilidade institucional, setor (público *versus* privado) e cultura organizacional.

Em contextos institucionais estáveis (E1, nos EUA, e E4, em ambiente regulatório consolidado), a aplicação das quatro lógicas é facilitada por previsibilidade e por mecanismos de mercado e de regulação confiáveis. Em contextos de crise (E7, sobre o Líbano), a aplicação torna-se simultaneamente mais difícil — pela escassez de recursos — e mais decisiva — pela necessidade de preservar confiança como ativo fundamental para a continuidade. A operação concreta da AUB durante a crise libanesa é um caso paradigmático dessa dinâmica.

Entre setor público e privado, a divergência é estrutural. O entrevistado E6, com sua experiência simultânea como acadêmico e como presidente de conselho de fundo de previdência público, foi categórico: no setor público, a lógica relacional é constrangida por imposição legal, a lógica sistêmica é dificultada pela rigidez de processos, e a lógica institucional opera predominantemente sob a forma de conformidade legal, não de governança estratégica. Apenas a lógica *compliance* opera em registro semelhante ao do setor privado.

Quanto à cultura, há sinais convergentes nos entrevistados de que valores de cooperação e confiança facilitam a aplicação das lógicas relacional e sistêmica, enquanto culturas mais hierárquicas tendem a privilegiar lógicas *compliance* e institucional. O entrevistado E2 introduziu a dimensão “glocal” — pensar global, agir local — como princípio organizador desse desafio. A pesquisa não conseguiu, com o tamanho de amostra disponível, conduzir uma análise sistemática da dimensão cultural, mas o tema emerge como agenda futura.

#### 4.6 Limites de mensuração

Dois dos sete entrevistados — E2 e E6, justamente os do polo acadêmico — articularam explicitamente os limites de mensuração da abordagem instrumental como tema metodológico crítico. O entrevistado E2 sintetizou com precisão: “Se você mede a confiança ou tenta medir a

confiança, isso é quase impossível. [...] Além disso, a confiança depende dos seres humanos, e os seres humanos são muito imprevisíveis e mudam o tempo todo” (tradução nossa)<sup>2</sup>.

O ponto é importante porque a abordagem instrumental, em sua formulação canônica de Jones (1995), depende da operacionalização de variáveis intrinsecamente intangíveis — confiança, reciprocidade, legitimidade. A literatura desenvolveu indicadores indiretos (índices de reputação, *scores ESG*, *surveys de engagement*), mas todos esses padecem de limitações conhecidas: pouca comparabilidade entre setores, sensibilidade a vieses de resposta e — crucialmente — incapacidade de capturar a dimensão relacional pessoal que sustenta a confiança em ambiente corporativo.

O entrevistado E2 acrescentou um ponto particularmente relevante: a confiança não é entre empresas, mas entre pessoas dentro de empresas. Quando essas pessoas saem da organização, a confiança vai com elas. Esse fenômeno é especialmente importante no contexto contemporâneo, no qual a permanência média em cada empresa diminuiu significativamente, o que introduz uma instabilidade adicional na operacionalização das lógicas relacional e sistêmica.

O entrevistado E6 acrescentou uma dimensão acadêmica: o desafio metodológico está em definir adequadamente o que conta como desempenho organizacional. Originalmente, a abordagem instrumental tomou desempenho financeiro como variável dependente. Com a evolução para ESG e para a inclusão de *stakeholders* ambientais, o que conta como desempenho ampliou-se, e o próprio referente da variável dependente tornou-se multidimensional. Essa expansão da variável dependente é, segundo E6, mais do que uma mudança de medida — é uma transformação substantiva do programa de pesquisa.

#### 4.7 Confronto com as proposições do construto trifásico

As seções anteriores ofereceram evidência suficiente para o confronto sistemático entre as quatro proposições do construto trifásico originalmente proposto na qualificação para o mestrado e o material empírico das sete entrevistas. O Quadro 12 sintetiza esse confronto:

---

<sup>2</sup> *If you measure trust or try to measure trust, it's almost impossible. [...] Plus, trust depends on human beings, and human beings are very unpredictable, and they change all the time.*

Quadro 13 — Confronto entre proposições e evidências empíricas

| Proposição              | Conteúdo                                                                                                     | Evidência predominante                                                                                                                                                                             | Resultado                 |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| P1<br>Sequencialidade   | O desenvolvimento da teoria segue progressão temporal necessária; cada fase é pré-requisito para a seguinte. | Apenas E4 e, parcialmente, E7 articularam visão sequencial.<br>E6 articulou explicitamente coexistência.<br>E1, E3, E5 descreveram práticas simultâneas de diferentes registros.                   | Suporte empírico limitado |
| P2<br>Irreversibilidade | Uma vez iniciada a transição, o retorno ao estado anterior é teoricamente impossível.                        | Organizações operam simultaneamente em múltiplos registros.<br>Setor público (E6) opera em registros que o privado já "superou".<br>E7 descreveu retorno a práticas básicas em contextos de crise. | Suporte parcial           |
| P3<br>Aceleração        | A velocidade de desenvolvimento teórico aumenta progressivamente.                                            | Houve convergência: E1, E2, E4, E5 corroboraram aceleração via ESG, digitalização, regulação.                                                                                                      | Forte suporte empírico    |
| P4<br>Complexificação   | Cada fase apresenta maior complexidade metodológica, conceitual e aplicacional.                              | Houve convergência total.<br>E5 foi categórico sobre crescimento contínuo da densidade regulatória.                                                                                                | Suporte empírico robusto  |

Fonte: elaboração própria (2026), com base na análise empírica das entrevistas.

Os resultados indicam que as proposições associadas à aceleração (P3) e à complexificação (P4) encontraram suporte consistente nas evidências produzidas.

Por outro lado, as proposições relacionadas à sequencialidade (P1) e à irreversibilidade (P2) apresentaram suporte empírico limitado diante da coexistência observada entre diferentes lógicas operacionais e da forte dependência contextual identificada nas entrevistas.

Esse resultado não implica abandono do construto trifásico originalmente proposto. A trajetória identificada durante a qualificação para o mestrado permanece relevante como representação da evolução semântica da literatura. Entretanto, sua manifestação organizacional mostrou-se mais dependente de contexto, governança e coexistência entre diferentes dimensões operacionais.

As dimensões relacionadas à aceleração e à complexificação permanecem relevantes para compreender a evolução da abordagem instrumental, porém os achados sugerem que sua operacionalização ocorre de forma menos linear do que originalmente proposto.

Os resultados indicam, portanto, a necessidade de revisão parcial do construto inicial, incorporando a multidimensionalidade como elemento interpretativo complementar. Nessa perspectiva, a contribuição desta dissertação não consiste na substituição do modelo anterior, mas em seu refinamento analítico, ampliando sua capacidade explicativa diante da complexidade organizacional contemporânea.

A Seção 5 desenvolve essa contribuição e discute suas implicações teóricas, metodológicas e gerenciais.

## 5 DISCUSSÃO

Esta seção articula os achados da Seção 4 com a literatura revisada na Seção 2, organizando a contribuição teórica da pesquisa em torno de cinco eixos:

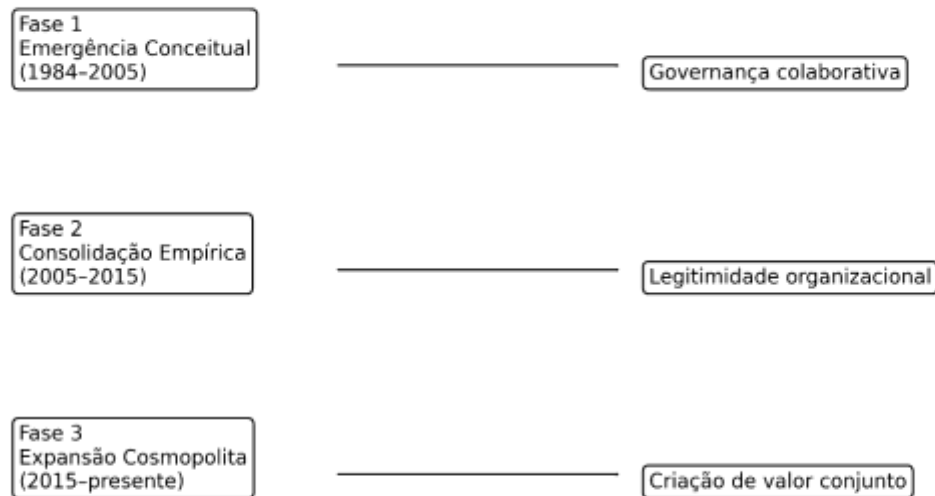
- a) **Primeiro eixo** -- a passagem da linearidade trifásica para a multidimensionalidade;
- b) **Segundo eixo** -- o exame das quatro lógicas operacionais à luz da literatura;
- c) **Terceiro eixo** -- o papel da governança como núcleo mediador e sua relação com a legitimidade;
- d) **Quarto eixo** -- o reposicionamento da abordagem instrumental em relação às teorias adjacentes (Economia dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Dependência de Recursos);
- e) **Quinto eixo** -- a síntese do modelo multidimensional emergente.

A discussão segue a lógica abdutiva descrita na Seção 3: o material empírico indica suporte parcial ao construto inicial e sugere uma ampliação interpretativa por meio do modelo multidimensional emergente.

### 5.1 Da linearidade trifásica à multidimensionalidade

O construto trifásico proposto na qualificação para o mestrado organizava a trajetória da abordagem instrumental em três fases sucessivas: uma Fase I (1984-2005) marcada pela emergência da proposição central de Jones (1995) — a de que a gestão ética dos *stakeholders* gera desempenho superior; uma Fase II (2005-2015) caracterizada pela operacionalização e pela validação empírica dessa proposição, particularmente a partir de Harrison, Bosse e Phillips (2010) e da maturação do programa em torno de construtos como justiça distributiva e justiça processual; e uma Fase III (2015-presente) marcada pela integração da abordagem com governança colaborativa, ecossistemas e ESG, a partir de contribuições como Tantalo e Priem (2016), Bridoux e Stoelhorst (2022) e Pedersen, Fitzgibbons e Pomorski (2021).

Figura 1 – Construto trifásico originalmente proposto (refutado)



Fonte: elaboração própria (2026).

Ao contrastar essa linearidade idealizada com o pragmatismo do campo, a rejeição do modelo sequencial convalida a tese de Bazanini et al. (2020) e Bridoux e Stoelhorst (2022) de que a evolução da Teoria dos Stakeholders é eivada de controvérsias e aplicações ambíguas. A estratificação coexistente descrita pelos entrevistados revela que as organizações acionam diferentes dimensões não por maturidade cronológica, mas sim de forma casuística e circunstancial. A multidimensionalidade empírica emerge, portanto, como uma resposta à falta de ordenamento objetivo dos fins organizacionais: as lógicas não se substituem porque cada uma atende a uma conveniência política ou a uma pressão institucional distinta e concomitante.

Esse desenho organiza a literatura de modo intuitivo e didático. Sua atratividade explicativa é considerável, e ele permite mapear contribuições seminais em pontos temporais reconhecíveis. Contudo a análise empírica das sete entrevistas conduz a uma conclusão substantivamente distinta. As práticas organizacionais relatadas pelos entrevistados — todos atuando ou tendo atuado em contextos contemporâneos — combinam, simultaneamente, elementos que, no construto trifásico, deveriam pertencer a fases sucessivas e mutuamente exclusivas. O que a teoria descreve como sucessão temporal manifesta-se, na prática organizacional, como estratificação coexistente.

O entrevistado E6 articulou a crítica conceitual de modo mais explícito: as dimensões descritiva, instrumental e normativa, originalmente propostas por Donaldson e Preston (1995), não são fases sucessivas, mas propósitos diferentes de uma mesma teoria. A pesquisa de campo confirmou essa intuição em outro registro: as quatro lógicas operacionais identificadas — *compliance*, relacional, sistêmica e institucional — não operam predominantemente como fases sucessivas, mas como registros operacionais coexistentes.

O entrevistado E4 ofereceu um caso ilustrativo. A Watt Market, operando no setor fotovoltaico, articula simultaneamente: uma lógica *compliance* (cumprimento de regulação setorial e tributária), uma lógica relacional (gestão de confiança entre instalador, distribuidor, dono de imóvel e *fintech* como condição operacional), uma lógica sistêmica (a cadeia de valor inteira como sistema interdependente cuja *performance* depende da qualidade de cada elo) e uma lógica institucional (mensuração de impacto ambiental e enquadramento ESG como condição de captação de investimento). Essas quatro lógicas mostraram tendência de operação concomitante no caso analisado.

O entrevistado E5 corroborou esse padrão a partir de outro ângulo. Ao descrever a evolução da governança ao longo da última década, ele identificou camadas sucessivas que se somam — diversidade, *ciber*, ESG, LGPD e, prospectivamente, inteligência artificial generativa —, mas enfatizou que essas camadas se adicionam, não substituem. A organização contemporânea opera todas essas camadas simultaneamente, e a complexidade cresce por agregação.

A consequência teórica desse achado é relevante. A literatura sobre evolução de programas de pesquisa em Administração frequentemente privilegia metáforas de sucessão — paradigmas que se substituem, fases que se sucedem ou abordagens que se tornam predominantes em determinados períodos históricos. Entretanto, as evidências produzidas nesta pesquisa sugerem uma interpretação alternativa para a abordagem instrumental.

As entrevistas indicam que elementos associados a diferentes momentos da literatura permanecem simultaneamente presentes nas práticas organizacionais contemporâneas. Em vez de substituição, observou-se predominância de coexistência e sobreposição entre camadas operacionais.

Nesse sentido, a trajetória identificada no construto trifásico permanece útil para representar a evolução semântica do programa de pesquisa, enquanto sua manifestação organizacional mostrou-se mais próxima de uma lógica de estratificação e coexistência.

Essa interpretação preserva as contribuições históricas do campo — Jones (1995), Berman *et al.* (1999), Harrison, Bosse e Phillips (2010), Tantalo e Priem (2016) e Bridoux e Stoelhorst (2022) —, integrando-as como dimensões complementares de um mesmo processo evolutivo.

Quadro 14 — Modelo de Coexistência Multidimensional das Lógicas

| Lógica Operacional   | Vetor de Ativação                   | Natureza do Vínculo          | Riscos Associados                                                                                                      |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Compliance</b>    | Pressão regulatória e jurídica      | Contratos formais e regras   | Redução da ética a uma conveniência de blindagem <b>Williamson, 1985, Bazanini et al, 2020). Phillips (2003)</b>       |
| <b>Relacional</b>    | Confiança interpessoal e reputação  | Reciprocidade de longo prazo | Fragilidade com a rotatividade de gestores-chaves <b>(Jones, 1995Bazanini et al., 2020, Bridoux; Stoelhorst, 2022)</b> |
| <b>Sistêmica</b>     | Orquestração de ecossistemas        | Interdependência de valor    | Exclusão de stakeholders periféricos da cadeia (Adner, 2017, <b>Phillips (2010)</b> )                                  |
| <b>Institucional</b> | Legitimidade de mercado (ESG/Bolsa) | Auditoria e comprovação      | <i>Cherry-picking</i> e desacoplamento cosmético (Ramus, Vaccaro, Brusoni, 2017)                                       |

Fonte: elaboração própria (2026).

## 5.2 As quatro lógicas à luz da literatura

Esta subseção examina cada uma das quatro lógicas operacionais identificadas em diálogo com a literatura que as ilumina de melhor maneira.

### 5.2.1 Lógica compliance

A lógica *compliance* — entendida como cumprimento de regras, padrões e exigências legais como condição mínima de operação — não é frequentemente tratada na literatura central de

Stakeholder Theory como objeto de análise específico. Ela aparece, antes, como pano de fundo assumido, sobre o qual operam as demais dimensões da gestão de *stakeholders*. A análise empírica sugere que esse tratamento residual subestima a importância prática da lógica *compliance*.

Todos os entrevistados práticos (E1, E3, E4, E5 ) tratam *compliance* como condição de existência da operação. O entrevistado E3 foi explícito ao mencionar políticas anticorrupção como componente cultural fundamental que define quem pode ser parceiro estável. O entrevistado E5 descreveu a montagem de estruturas dedicadas (jurídico estatutário, assessoria ambiental, auditoria) como pré-requisito de qualquer relação sustentável com acionistas e clientes corporativos. Em ambos os casos, *compliance* é tratada não como mera obrigação burocrática, mas como elemento constitutivo da capacidade de a organização engajar de forma confiável com seus *stakeholders*.

Esse achado dialoga com a literatura de risco institucional. Em particular, a noção de que conformidade serve como mecanismo de redução de incerteza para os demais *stakeholders* — investidores em primeiro lugar — é coerente com a perspectiva de Suchman (1995) sobre legitimidade pragmática. Onde a lógica *compliance* está estável, as demais lógicas podem operar com graus de liberdade ampliados. Ou seja, nos aspectos em que se torna frágil ou ambígua, as demais lógicas tendem a ser sufocadas por demandas de demonstração e auditoria constantes.

Essa centralidade regulatória da lógica *compliance* evidencia o paradoxo discutido por Bazanini, Cortez. (2023); a ética, quando excessivamente codificada em regras e regimentos formais, corre o risco de perder sua essência normativa e se converter em mero cálculo utilitarista de blindagem jurídica corporativa. Os autores sustentam que, na ausência de critérios morais objetivos e transparentes nas organizações, a lógica de *compliance* passa a operar como um "filtro de conveniência". O engajamento com as partes interessadas deixa de ser uma busca por justiça distributiva (Harrison et al., 2010) e passa a ser um mecanismo de autodefesa e mitigação de risco legal, onde parceiros e fornecedores são descartados ou retidos exclusivamente com base em sua capacidade de evitar sanções formais à organização principal.

O exemplo do escândalo da Petrobras (Lava Jato), mencionado por E3, ilustra esse mecanismo de modo dramático. A erosão da lógica *compliance* — a constatação de que as regras formais eram sistematicamente burladas — desencadeou uma renovação completa dos mecanismos de governança no ecossistema das empreiteiras latino-americanas. A lógica *compliance*, longe de ser uma camada inerte, opera como condição estruturante para que as demais possam funcionar.

### 5.2.2 Lógica relacional

A lógica relacional é, sem dúvida, a mais diretamente ancorada na formulação clássica da abordagem instrumental. Jones (1995), em seu artigo seminal, articula precisamente a proposição de que organizações que operam segundo padrões éticos consistentes — confiança, reciprocidade, justiça — desenvolvem vantagem competitiva relacional. Berman *et al.* (1999) operacionalizam empiricamente essa proposição em estudo de larga escala. Mais recentemente, Jones, Harrison e Felps (2018) revisitam a tese para aprofundá-la em torno do conceito de teoria da firma baseada em *stakeholders*.

O material empírico desta pesquisa corrobora a centralidade da lógica relacional, mas adiciona nuances importantes. O entrevistado E1 descreveu, em sua trajetória de mais de três décadas como executivo no setor de telecomunicações, uma evolução pessoal precisamente alinhada à tese de Jones (1995): da postura inicial de maximização imediata para a postura de cuidar para que todos ganhem algo. O ponto, contudo, é que essa evolução não é descrita como mudança paradigmática externa, mas como aprendizado prático cumulativo — pessoas com quem você quer trabalhar de novo são pessoas com quem você foi confiável antes.

O entrevistado E5 introduziu uma nuance metodológica significativa. A confiança, no ambiente corporativo contemporâneo, não pode se basear apenas em fazer certo — precisa demonstrar certo e parecer certo. Essa distinção operacional ecoa Suchman (1995) sobre legitimidade pragmática *versus* moral *versus* cognitiva, e tem implicação direta para a operacionalização da lógica relacional: em ambientes institucionalmente densos, a operação ética substantiva é condição necessária, mas não suficiente para sustentar a relação. A demonstração da operação ética torna-se, ela mesma, parte da operação.

Para E2, a abordagem instrumental — como ele a entende, mais focada em desempenho organizacional do que em responsabilidade — não vai longe o suficiente. A noção de imperativo de responsabilidade, derivada de Hans Jonas (2006[1979]), propõe que, quanto maior o poder, maior a responsabilidade. Aplicada a *stakeholders*, essa noção sugere que a obrigação relacional cresce com a assimetria de poder. Esse ponto dialoga com a literatura emergente sobre responsabilidade ampliada (Donaldson; Walsh, 2015) e com a crítica de Elkington (2018) ao próprio conceito de *triple bottom line*.

Essa fricção entre a assimetria de poder e a responsabilidade ética expandida evoca diretamente a leitura dialética de Bazanini et al. (2020). Os autores sustentam que as abordagens instrumentais clássicas operam, frequentemente, sob uma idealização ingênua de simetria nas relações organizacionais. Na realidade das cadeias de valor contemporâneas, a lógica relacional baseada na pura reciprocidade sofre um limite estrutural: a imposição de agendas e a definição de "quem ganha o quê" continuam sendo moduladas pelo topo da pirâmide corporativa. Portanto, o aprendizado cumulativo citado por E1 e a ética da responsabilidade demandada por E2 operam em um terreno tensionado por assimetrias coercitivas, onde a confiança de longo prazo pode ser subitamente suprimida por rearranjos de conveniência econômica.

A síntese é que a lógica relacional, na operação prática dos entrevistados, opera em registro instrumental clássico (confiança como ativo gerador de valor), mas também em registro normativo emergente (responsabilidade proporcional ao poder). As duas dimensões coexistem, em maior ou menor grau, em cada um dos casos investigados.

### 5.2.3 *Lógica sistêmica*

A lógica sistêmica, entendida como compreensão da cadeia de valor ou do ecossistema como unidade interdependente cuja *performance* depende da qualidade de cada elo, emerge com clareza em quatro das sete entrevistas (E2, E3, E4, E5). Essa lógica dialoga diretamente com a literatura de ecossistemas de inovação (Adner, 2017) e com a perspectiva de Tantalo e Priem (2016) sobre criação simultânea de valor para múltiplos *stakeholders*.

O entrevistado E4 descreveu a operação da Watt Market como caso paradigmático da lógica sistêmica: a empresa não opera no setor fotovoltaico isoladamente, mas como articuladora de quatro *stakeholders* interdependentes (instalador, distribuidor, dono de imóvel, *fintech*). O valor é gerado pela qualidade da articulação entre esses elos, e a empresa só consegue capturar valor sustentável se o sistema inteiro funcionar bem. Essa lógica difere qualitativamente da lógica relacional clássica: o foco não é a relação diádica entre empresa e cada *stakeholder*, mas a topologia inteira da rede.

O entrevistado E2 ofereceu outro exemplo iluminador: o caso de Kalundborg, na Dinamarca, como simbiose industrial estabelecida desde 1972, em que o resíduo de uma empresa

é insumo para outra. E2 observa que a dificuldade central de replicar Kalundborg em outros contextos é precisamente a confiança intersistêmica — empresas hesitam em compartilhar informações por receio de comprometer propriedade intelectual ou vantagem competitiva. A lógica sistêmica, portanto, depende da confiança (lógica relacional) operada em escala de rede, não em escala diádica.

O *hub* de economia circular brasileiro, também mencionado por E2, exemplifica esforço contemporâneo de construir confiança em rede entre empresas de setores distintos. A operação central é a de identificar oportunidades em que resíduos ou capacidades subutilizadas em uma empresa podem ser insumos em outra, gerando ganho simultâneo de eficiência e redução de impacto ambiental. A lógica sistêmica, portanto, articula simultaneamente as dimensões econômica, ambiental e relacional.

A literatura sobre ecossistemas de inovação (Adner, 2017) oferece arcabouço conceitual para essa lógica, mas não é frequentemente integrada à literatura central de Stakeholder Theory. O achado desta pesquisa sugere a fecundidade dessa integração: a lógica sistêmica é uma dimensão operacional reconhecida pelos entrevistados e merece tratamento conceitual específico no programa de pesquisa *stakeholder*.

#### 5.2.4 *Lógica institucional*

A lógica institucional — entendida como operação sob exigências de mensuração, governança formal e enquadramento regulatório (ESG, B-Corp, certificações setoriais, regulação ambiental e de dados) — emerge como camada distintivamente contemporânea, mencionada por todos os sete entrevistados, embora com graus variáveis de adesão e crítica.

O entrevistado E4 tratou ESG como questão consolidada já incorporada à teoria. Para E4, a abordagem instrumental sem mensuração e demonstração teria dificuldade em se sustentar economicamente — ESG é precisamente o mecanismo que tornou visíveis e mensuráveis ganhos que antes eram intangíveis. Esse posicionamento dialoga com a perspectiva de Pedersen, Fitzgibbons e Pomorski (2021) sobre integração de critérios ESG em decisões de portfólio.

O entrevistado E5, por sua vez, articulou a face operacional dessa lógica. Empresas listadas em múltiplas bolsas, com investidores institucionais globais, operam sob exigências de governança específicas — comitês, auditoria, relatório periódico — que constituem uma camada institucional

densa. E5 projeta que essa camada continuará a crescer, com a chegada de exigências regulatórias sobre inteligência artificial generativa, e que a tendência é de aumento da complexidade institucional.

O entrevistado E2, no entanto, introduziu crítica importante. ESG, em sua avaliação, pode ser usado de modo seletivo (*cherry-picking*) por grandes empresas que escolhem os indicadores em que pontuam bem e ignoram outros. Pequenas e médias empresas, por sua vez, têm dificuldade em cumprir exigências ESG (*gender equality* em equipe pequena, por exemplo) por razões estruturais que pouco têm a ver com a substância da preocupação. A lógica institucional, portanto, pode operar de modo desconectado da substância que pretende capturar.

O diagnóstico de E2 sobre o *cherry-picking* de indicadores por grandes corporações corporifica o que **Bazanini et al. (2020)** denominam de instrumentalização discursiva e oportunismo conceitual. Quando as métricas institucionais (como os *scores* ESG e certificações de mercado) tornam-se o fim em si mesmas, a teoria se esvazia de seu conteúdo normativo subjacente. Em decorrência (Hörisch. Schaltegger, Freeman. (2026):se propuseram a elaborar uma Escala Psicométrica de Mensuração. O desenvolvimento da escala foi complementado por um estudo adicional, que testa o poder preditivo da escala de mentalidade e sua validade incremental., composta por 18 itens que se agrupam em quatro fatores correspondentes às quatro principais premissas para criação de valor, tese da integração, convergência dos interesses das partes interessadas e princípio da responsabilidade

Apesar desses esforços, a problemática permanece, pois, essa escala não se aplica com efetividade para as pequenas empresas. Cria-se, assim, uma barreira de conformidade excludente que penaliza pequenas organizações (incapazes de custear a burocracia das auditorias globais) e premia corporações que detêm capital analítico para performar auditorias estéticas e desacopladas da realidade operacional. A lógica institucional, sob essa perspectiva crítica, pode atuar como um mecanismo de camuflagem de controvérsias estruturais.

O entrevistado E3 reforçou esse ponto pela via brasileira: a responsabilidade social, em sua experiência, opera com mais força no Brasil do que ESG, em função de demandas sociais específicas do contexto. A tradução direta de marcos institucionais do Norte global pode, portanto, perder densidade local importante.

O entrevistado E7 acrescentou uma dimensão complementar a partir do caso da American University of Beirut (AUB) durante a crise libanesa. Mesmo em contexto de crise econômica e

institucional aguda, a manutenção de princípios éticos — transparência, comunicação aberta, programas de apoio financeiro — preservou a legitimidade institucional da AUB e permitiu a continuidade de financiamento internacional e captação de doadores. A lógica institucional, nesse caso, opera como ativo reputacional cuja preservação é decisiva para a sobrevivência da instituição.

A síntese é que a lógica institucional é simultaneamente real (todos os entrevistados a reconhecem como camada operacional importante) e contestável (vários articulam crítica substantiva à sua operação corrente). Essa coexistência de reconhecimento e crítica é, em si, um achado teoricamente relevante: a lógica institucional não é unívoca; sua operacionalização concreta pode ser tanto facilitadora quanto distorcedora das demais lógicas.

### 5.3 Governança e legitimidade

Conforme exposto na Seção 4, a governança institucional emerge no material empírico não apenas como uma das lógicas identificadas, mas também como elemento potencialmente mediador entre elas e o desempenho organizacional. Esta subseção desenvolve a fundamentação teórica desse achado em diálogo com a literatura sobre legitimidade (Suchman, 1995), governança colaborativa (Ansell; Gash, 2008) e *stakeholder governance* (Bridoux; Stoelhorst, 2022).

Suchman (1995) propõe três tipologias de legitimidade — pragmática (baseada em interesse próprio dos *stakeholders*), moral (baseada em julgamento normativo sobre o caráter da organização) e cognitiva (baseada na *taken-for-grantedness* institucional). A formulação do entrevistado E5 — fazer certo, demonstrar certo, parecer certo — pode ser lida como articulação prática dessas três tipologias. Fazer certo opera no registro moral (a organização efetivamente faz o que diz). Demonstrar certo opera no registro pragmático (a organização produz evidência verificável que sustenta o interesse dos *stakeholders*). Parecer certo opera no registro cognitivo (a organização se ajusta a padrões institucionais reconhecidos, tornando-se cognitivamente legível para outros atores).

O ponto teórico relevante é que essas três operações não são equivalentes nem redundantes — são complementares e parcialmente independentes. Uma organização pode fazer certo sem demonstrar certo (e perder legitimidade pragmática perante investidores que exigem evidência); pode demonstrar certo sem fazer certo (e operar em *greenwashing* institucional); pode parecer certo sem fazer ou demonstrar (e operar em pura conformidade simbólica). A governança institucional,

no sentido em que ela emerge no material empírico, é precisamente o mecanismo que articula as três operações.

É justamente nesse hiato entre as esferas do fazer, demonstrar e parecer que a governança se converte em um campo de disputas políticas. Conforme arrazoadado por Bazanini Cortez (2023) a busca desenfreada pela aprovação externa — priorizando o "parecer certo" (legitimidade cognitiva) e o "demonstrar certo" (legitimidade pragmática) — gera um desequilíbrio estrutural que frequentemente sacrifica o "fazer certo" (legitimidade moral). Os arranjos de governança, se destituídos de uma governabilidade transparente e de conselhos verdadeiramente plurais, tornam-se ferramentas utilitaristas para gerenciar impressões e mitigar riscos reputacionais, chancelando uma ordenação de fins estritamente voltada aos interesses dos acionistas dominantes sob o manto de uma falsa neutralidade participativa.

Bridoux e Stoelhorst (2022) introduzem o conceito de *stakeholder governance* como complemento e refinamento da abordagem instrumental clássica. Para esses autores, o problema central da gestão de *stakeholders* contemporânea não é mais a identificação de *stakeholders* relevantes (problema central de Mitchell; Agle; Wood, 1997) nem a operacionalização da relação ética em desempenho (problema central de Jones, 1995), mas a coordenação de múltiplos *stakeholders* com interesses parcialmente divergentes em torno de problemas de ação coletiva. Essa coordenação requer mecanismos institucionais explícitos de governança.

O material empírico desta pesquisa corrobora e refina essa proposição. A governança, na operação prática dos entrevistados, articula simultaneamente: validação externa (perante investidores, reguladores, clientes); coordenação interna (alinhando práticas dispersas entre áreas funcionais); e sinalização institucional (para o ambiente competitivo e regulatório mais amplo). Essas três funções da governança operam, no modelo emergente, como mediação entre as lógicas operacionais e o desempenho organizacional.

O entrevistado E6 introduziu uma qualificação contextual fundamental. No setor público brasileiro, a governança opera predominantemente em registro legal — definida por leis, licitações, concursos — e não em registro estratégico. Esse modo legal da governança restringe significativamente a operação das demais lógicas. A lógica relacional, por exemplo, é estrangulada pela impossibilidade de privilegiar fornecedores históricos confiáveis perante candidatos novos em licitações. A lógica sistêmica é dificultada pela rigidez de processos de gestão de pessoas que

impede mobilização de competências entre funções. A lógica institucional, em sentido estratégico, é parcialmente substituída por conformidade legal estrita.

Esse achado tem implicação substantiva. A literatura sobre *stakeholder governance* tende a tomar como referente implícito o setor privado em economias de mercado desenvolvidas. O caso brasileiro do setor público sugere que a operação da governança é qualitativamente distinta sob outras configurações institucionais. Essa observação dialoga com a perspectiva de Pfeffer e Salancik (1978) sobre dependência de recursos: a operação da gestão é fortemente moldada pelas estruturas institucionais que regulam acesso a recursos críticos.

A consequência teórica é que a governança, como núcleo mediador, é também ela contextualmente moldada. O modelo multidimensional emergente, portanto, integra um elemento moderador explícito: o contexto institucional (setor, país, momento) modula a operação concreta da governança e, por extensão, a articulação entre as quatro lógicas e o desempenho.

Figura 2 — Modelo Multidimensional Emergente



Fonte: elaboração própria (2026).

#### 5.4 Comparação com TCT, RBV e Dependência de Recursos

O Bloco D do roteiro de entrevista (Apêndice A) solicitava aos respondentes que articulassem semelhanças e diferenças entre a abordagem instrumental e três teorias adjacentes: a Economia dos Custos de Transação (TCT), a Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Dependência de Recursos. As respostas são desiguais — alguns entrevistados práticos declararam não dominar o referencial teórico —, mas as respostas substantivas oferecem material relevante para o reposicionamento teórico que esta subseção articula.

O entrevistado E2, no polo acadêmico, ofereceu a articulação mais direta. Para E2, a abordagem instrumental é útil, mas insuficiente; precisa ser complementada por arcabouços que tratem explicitamente da dimensão dinâmica e contextual da operação organizacional. Ele menciona, em particular, *dynamic capabilities* (Teece, 2007 — embora citado em diálogo) e a chamada *economic modernization theory* como referenciais que articulam a operação de boa governança em sentido amplo, incluindo as dimensões social, ambiental e cultural.

O entrevistado E6, no polo acadêmico, articulou uma posição mais conservadora: para ele, as três dimensões originalmente propostas por Donaldson e Preston (1995) — descritiva, instrumental, normativa — capturam propósitos diferentes da mesma teoria, e o desafio contemporâneo é precisamente o de aprofundar a articulação entre essas três dimensões em torno de uma definição mais sofisticada do que conta como desempenho organizacional. Nesse aprofundamento, a integração com outras teorias é metodológica antes de ser substantiva — a abordagem instrumental fornece o referencial específico, e teorias adjacentes oferecem ferramentas auxiliares para operacionalização.

Os entrevistados E3 e E4, em registro mais aplicado, observaram que a abordagem instrumental, na operação prática, dialoga com a dimensão econômica clássica (redução de risco, sustentabilidade de longo prazo). O entrevistado E4 foi particularmente explícito ao afirmar que a abordagem instrumental é superior em comparação com teorias que tentam ligar desempenho econômico apenas à dimensão financeira clássica — porque a visão completa de *stakeholders* permite capturar valor que escaparia à mensuração estritamente financeira.

Os entrevistados E1 e E5 não articularam comparação explícita com TCT, RBV ou Dependência de Recursos, mas suas respostas ofereceram implicitamente uma comparação relevante. O entrevistado E1 enfatizou o aprendizado pessoal de longa duração — confiança e

relacionamento de longo prazo geram negócio recorrente; o capital relacional é, portanto, ativo competitivo. Esse posicionamento dialoga indiretamente com a RBV (Barney, 1991), na qual recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizáveis sustentam vantagem competitiva. A formulação de E1 sugere que o capital relacional pode ser tratado como recurso no sentido de Barney (1991) — desde que se reconheça que sua produção exige operação ética sustentada ao longo do tempo, ponto que conecta RBV e abordagem instrumental.

O entrevistado E5, por sua vez, descreveu a montagem de estruturas de governança específicas como resposta organizacional a pressões institucionais externas. Esse padrão dialoga diretamente com a Dependência de Recursos (Pfeffer; Salancik, 1978), em que a organização adapta sua estrutura para gerenciar dependências críticas. A diferença substantiva é que a abordagem instrumental, em sua formulação contemporânea, trata essas adaptações não apenas como manejo de dependência, mas como operação ética que gera valor — uma reinterpretação da Dependência de Recursos sob lentes éticas e relacionais.

A síntese é que a abordagem instrumental, no estado atual articulado pelo modelo multidimensional emergente, não substitui as teorias adjacentes — opera como teoria integradora, articulando dimensões que outras teorias capturam parcialmente. A TCT (Williamson, 1985) ilumina a dimensão de custos de coordenação que opera nas lógicas *compliance* e institucional. A RBV (Barney, 1991) ilumina o capital relacional como recurso na lógica relacional. A Dependência de Recursos (Pfeffer; Salancik, 1978) ilumina as pressões contextuais que moldam a lógica institucional. A abordagem instrumental, em sua formulação multidimensional, articula essas contribuições em torno do problema central: como a organização gera valor mantendo qualidade de relação com múltiplos *stakeholders* em contextos institucionais densos e mutáveis?

Essa função integradora do modelo multidimensional, contudo, exige cautela epistemológica para não incorrer no que Pies, Beckmann, Hielscher (2010) e Bazanini et al. (2020) caracterizam como ecletismo teórico por conveniência. Os autores advertem que a apropriação utilitarista de conceitos da RBV ou da TCT pela ótica instrumental corporativa pode mascarar o conflito distributivo original da firma. Ao converter o "capital relacional" (RBV) em um recurso puramente econômico ou a "governança" (Dependência de Recursos) em um escudo contra incertezas, a organização pode esvaziar o imperativo ético em prol de uma eficiência calculada. Portanto, a integração proposta pelo modelo emergente não deve ser vista como uma fusão

harmônica, mas como um campo de forças tensionado, onde as lentes dos stakeholders atuam justamente para desmascarar o reducionismo estritamente financeiro das teorias adjacentes.

5.5 Síntese: o modelo multidimensional

As subseções anteriores forneceram os elementos para a articulação sintética do modelo multidimensional emergente. O Quadro 14 contrasta o construto trifásico original com o modelo multidimensional proposto:

Quadro 15 — Síntese da contribuição teórica: do construto trifásico ao modelo multidimensional

| Aspecto               | Construto Trifásico Original                 | Modelo Multidimensional Emergente                                            | Status Epistêmico (Campo vs. Literatura)                                     |
|-----------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Natureza da evolução  | Predominantemente linear e cronológica       | Multidimensional, sincrônica e estratificada                                 | Refutado parcialmente: A empiria impõe a concomitância das fases.            |
| Mecanismo de mudança  | Evolução temporal e substituição progressiva | Coexistência, sobreposição e adição por agregação                            | Validado por acúmulo: Camadas regulatórias se somam (E5).                    |
| Variável organizadora | Tempo histórico (cronograma da literatura)   | Contexto institucional, regulação e governança                               | Deslocamento analítico: O ambiente dita a ativação da lógica.                |
| Status das dimensões  | Implícitas ou tratadas de forma isolada      | Quatro lógicas explícitas (compliance, relacional, sistêmica, institucional) | Contribuição Original: Topologia das práticas organizacionais.               |
| Papel da governança   | Indicador secundário de maturidade avançada  | Núcleo mediador essencial entre lógicas e performance                        | Alinhamento Crítico: Articula o fazer, demonstrar e parecer (Suchman, 1995). |
| Proposições P1 e P2   | Pilares ontológicos do construto original    | Suporte empírico limitado pelas amarras do campo                             | Revisão Abdutiva: Rigidez sequencial rejeitada pelos fatos.                  |
| Proposições P3 e P4   | Decorrências teóricas secundárias            | Suporte empírico robusto e acelerado                                         | Confirmação Total: Complexificação via ESG e IA (E4, E5).                    |
| Teorias Adjacentes    | Sucessão ou rivalidade de paradigmas         | Articulação integradora e tensionada                                         | Diálogo Ampliado: Tensionamento crítico contra o utilitarismo.               |

Fonte: elaboração própria (2026), com base em análise empírica e diálogo com a literatura.

O modelo multidimensional emergente pode ser articulado em torno de quatro componentes estruturais:

- a) o contexto institucional opera como moderador. Variáveis contextuais — setor (público *versus* privado), estabilidade institucional do país, momento histórico (rotina *versus* crise), cultura organizacional — modulam a operação concreta das demais dimensões. O contexto não é variável residual; é variável organizadora;
- b) as quatro lógicas operacionais, *compliance*, relacional, sistêmica, institucional coexistem em cada organização concreta, em proporções variáveis. Nenhuma organização opera exclusivamente em uma única lógica; toda organização articula combinações específicas das quatro, e essa combinação é, ela mesma, uma característica organizacional relevante;
- c) a governança opera como núcleo mediador. A governança institucional articula as quatro lógicas entre si e as conecta ao desempenho organizacional. Em sentido prático, a governança opera a tradução entre as operações substantivas (lógicas) e as demandas externas (legitimidade);
- d) o desempenho organizacional, na formulação multidimensional, é ele mesmo multidimensional. Desempenho financeiro permanece como dimensão central, mas amplia-se para incluir desempenho ambiental, social, reputacional e de continuidade institucional. Esse achado dialoga com a evolução do programa ESG e com a perspectiva de Donaldson e Walsh (2015) sobre teoria da firma com responsabilidade ampliada.

A representação esquemática do modelo (quadro 14, subseção 5.1) articula esses quatro componentes da seguinte forma: o contexto institucional engloba toda a operação; dentro dele, as quatro lógicas operam em paralelo e em tensão; a governança ocupa posição central, mediando as quatro lógicas e conectando-as ao desempenho; o desempenho, multidimensional, fecha o ciclo retroalimentando contexto e lógicas via aprendizagem organizacional.

Esse modelo deve ser compreendido como proposição teórica derivada das evidências qualitativas produzidas nesta investigação e, portanto, demanda aprofundamento e validação futura em outros contextos organizacionais.

Sua principal contribuição consiste em reorganizar a interpretação da abordagem instrumental em torno de uma topologia relacional — lógicas coexistentes, mediadas por

governança e condicionadas pelo contexto institucional —, preservando simultaneamente a relevância da trajetória histórica identificada no construto trifásico.

Nessa perspectiva, a contribuição desta dissertação não consiste na substituição do modelo anterior, mas em seu refinamento analítico, ampliando sua capacidade explicativa diante da complexidade organizacional contemporânea.

Embora derivado de evidências qualitativas e contextualmente delimitadas, o modelo proposto oferece uma estrutura analítica inicial para compreender a operacionalização contemporânea da abordagem instrumental, preservando a trajetória histórica do programa *stakeholder* e incorporando elementos de contexto, governança e coexistência entre lógicas operacionais.

## 5.6 Perspectivas Futuras da Teoria dos Stakeholders: Superando Conveniências e Linearidades

A partir das evidências empíricas discutidas nesta dissertação, que rebatem o construto trifásico linear em prol de um modelo multidimensional e dependente de contexto, descortinam-se novos horizontes para o avanço epistemológico e prático da Teoria dos Stakeholders. O colapso da hipótese de substituição sequencial de fases indica que o futuro da teoria reside na compreensão profunda da coexistência e fricção entre as lógicas operacionais (*compliance*, relacional, sistêmica e institucional).

Em alinhamento com as críticas formuladas por **Bazanini et al. (2020)** quanto às "conveniências, controvérsias e críticas" que permeiam o campo, a agenda futura de pesquisa deve se desvincular de visões excessivamente normativas ou utilitaristas ingênuas. Os autores provocam a academia ao sinalizarem a urgência de estabelecer critérios objetivos para o ordenamento dos fins organizacionais diante de conflitos inconciliáveis de interesse.

Diante desses conflitos o debate se torna radicalmente controverso, visto que, se o grande desafio apontado pela literatura crítica (Bazanini, Cortez, 2023) é a falta de critérios objetivos para mediar disputas entre as partes interessadas, as transformações tecnológicas contemporâneas abrem uma nova vertente de estudo. Sugere-se investigar como a Inteligência Artificial (IA) e as arquiteturas de dados de Big Data remodelam a lógica sistêmica e institucional. Surge daí a questão central de pesquisa futura: em que medida algoritmos de tomada de decisão e sistemas de triagem

automatizada reduzem as "conveniências" gerenciais ou, alternativamente, mascaram novas formas de assimetria de poder e *structural greenwashing* sob o manto de uma neutralidade tecnológica?

O modelo multidimensional proposto nesta pesquisa demonstra que uma organização opera diferentes lógicas simultaneamente. O passo subsequente exige compreender o gatilho de transição e dominância dessas lógicas que remete a complexidade da questão anteriormente formulada como pesquisa futura: como choques exógenos de sustentabilidade (ex: crises climáticas extremas, rupturas em cadeias globais de suprimentos) alteram a saliência e o peso relativo das lógicas de *compliance* e relacional?

Neste ponto das reflexões implícitas nesses questionamentos, torna-se relevante retomar que a expansão regulatória do ecossistema ESG (como as diretrizes globais de dupla materialidade) oferece o instrumental empírico que Donaldson e Preston (1995) e Jones (1995) não possuíam em suas formulações seminais, razão pela qual, o futuro da pesquisa deve se concentrar em auditar se a proliferação dessas métricas está promovendo uma convergência normativa genuína ou se está operando apenas como uma camada superficial da lógica institucional para garantir legitimidade cosmética.

Enfim, tendo como perspectiva expandir a visão tradicional de Freeman para os desafios contemporâneos que se apresentam para a Teoria dos Stakeholders nas primeiras décadas do século XXI, quatro tendências são promissoras para atualização da teoria..

- a.) Dinamismo e Centralidade dos Agentes - As abordagens clássicas (como o modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood, 1997) categorizam os stakeholders por *poder, legitimidade e urgência* de forma frequentemente estática. Em decorrência da instantaneidade e velocidade das informações, as perspectivas futuras apontam para a necessidade de modelos dinâmicos e adaptativos, em que a urgência e o poder oscilam em tempo real devido às redes digitais.
- b) Stakeholders Não-Humanos e o Ecossistema Global - Uma das fronteiras mais urgentes na literatura é a inclusão do meio ambiente (a natureza) e das futuras gerações como stakeholders diretos, e não apenas como externalidades mediadas por ONGs, como ocorrera no passado, mas sim, o envolvimento dos agentes com a Economia Circular ou cadeias agroalimentares, priorizando a terra, a fauna e o clima que passam a demandar valor e voz própria na governança corporativa.
- c) O Impacto da Inteligência Artificial e Algoritmos na Gestão de Stakeholders - A governança corporativa e a prestação de contas estão sendo mediadas por algoritmos. Surge aqui o conceito de "Algorithmic Stakeholdership" ou o impacto da IA na assimetria de informação que demandam

respostas para as questões: . como os algoritmos priorizam certas demandas em detrimento de outras?, ou mesmo: como evitar o *greenwashing* ou *socialwashing* tecnológico quando a comunicação com os agentes envolvidos no empreendimento é automatizada?

d) Criação de Valor Compartilhado vs. Trade-offs Críticos. Nesta linha de raciocínio é possível inferir que o futuro da teoria exige ir além da premissa de que "todos os stakeholders podem ganhar sempre". A pesquisa futura deve focar em como os gestores lidam com trade-offs inevitáveis e dolorosos, tais como, a opção a ser adotada em: manter empregos locais *ou privilegiar* transição para tecnologias de zero carbono, dentre outras questões controversas.

**Em síntese,** as perspectivas futuras da Teoria dos Stakeholders demandam o reconhecimento de sua natureza inerentemente política e contraditória. O abandono definitivo da ilusão linear de evolução abre espaço para uma teoria da administração mais realista, que posiciona os mecanismos de governança não como meros redutores de custos de transação (Williamson, 1985), mas como arenas de mediação de racionalidades plurais e concorrentes (Stoelhorst, 2024, e Bridoux & Stoelhorst, 2022).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção encerra a dissertação, retomando o problema de pesquisa, sintetizando as contribuições alcançadas, reconhecendo de modo explícito as limitações do estudo e propondo uma agenda para investigação ulterior. A organização da seção segue o protocolo metodológico de articular contribuição, limitação e agenda em registros separáveis, em coerência com a orientação de Lincoln e Guba (1985) sobre confirmabilidade — o que se afirma, o que se reconhece como restrição, e o que se sugere para futuras pesquisas.

### 6.1 Retomada do problema e resposta

A pesquisa partiu da seguinte questão: como caracterizar a evolução da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders e suas implicações para a compreensão do contexto social das organizações?

A formulação inicial, desenvolvida na etapa de qualificação para o mestrado, propôs um construto trifásico organizado em torno de três momentos evolutivos — emergência, operacionalização e integração com governança ampliada — e quatro proposições analíticas associadas à sequencialidade (P1), à irreversibilidade (P2), à aceleração (P3) e à complexificação (P4).

A investigação empírica, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com participantes dos polos prático e acadêmico em diferentes contextos institucionais, indicou resultados parcialmente convergentes com essa formulação. As proposições associadas à aceleração e à complexificação encontraram suporte consistente, enquanto as proposições relacionadas à sequencialidade e à irreversibilidade apresentaram suporte empírico limitado diante da coexistência observada entre diferentes lógicas operacionais e da forte influência do contexto institucional.

Mais do que invalidar o construto inicial, os achados sugerem sua ampliação interpretativa. As evidências indicam que a manifestação organizacional da abordagem instrumental ocorre de forma mais contextual e multidimensional do que originalmente proposto.

Nesse sentido, emergiu um modelo interpretativo organizado em torno de quatro lógicas operacionais, *compliance*, relacional, sistêmica e institucional, cuja articulação é influenciada pelo contexto institucional e mediada por mecanismos de governança.

A resposta sintética à pergunta de pesquisa é, portanto, que a evolução da abordagem instrumental pode ser compreendida como processo de ampliação e coexistência de dimensões operacionais, cuja manifestação concreta depende do contexto, da governança e das formas organizacionais observadas.

Essa interpretação preserva a trajetória histórica identificada durante a qualificação para o mestrado, ao mesmo tempo que amplia sua capacidade explicativa diante da complexidade organizacional contemporânea.

## **6.2 Contribuições teóricas, metodológicas e práticas**

Assim, a pesquisa oferece três tipos de contribuição: teórica, metodológica e prática.

### *6.2.1 Contribuição teórica*

A principal contribuição teórica é a proposição do modelo multidimensional emergente como refinamento analítico e ampliação interpretativa do construto trifásico originalmente proposto. Esse modelo articula quatro lógicas operacionais coexistentes, governança como núcleo mediador e contexto institucional como moderador, complementando a leitura baseada em fases sucessivas. Essa reorganização preserva as contribuições históricas do programa *stakeholder*, em vez de descartá-las, e oferece arcabouço analítico para mapeamento de práticas organizacionais reais.

Contribuição teórica complementar é o reposicionamento da governança no programa *stakeholder*. A literatura recente (Bridoux; Stoelhorst, 2022) já reconhecia a centralidade da governança, mas a pesquisa empírica realizada para a elaboração desta dissertação articula com maior nitidez o modo como a governança opera na condição de mediadora — não apenas como prática complementar, mas como núcleo articulador entre as demais lógicas e o desempenho. A formulação prática do entrevistado E5 — fazer certo, demonstrar certo, parecer certo — sintetiza

essa operação tripartite com força operacional considerável e oferece ponto de articulação com a tipologia de legitimidade de Suchman (1995).

Contribuição teórica adicional é a explicitação da lógica sistêmica como camada operacional distinta. A literatura central de Stakeholder Theory tende a operar com unidade de análise diádica (empresa-*stakeholder*) ou múltipla, mas isolada (empresa-cada *stakeholder* relevante). O material empírico desta pesquisa, particularmente as articulações de E4 sobre a Watt Market e de E2 sobre economia circular, sugere que a lógica sistêmica – o tratamento da cadeia inteira como sistema interdependente – opera como camada operacional reconhecível, distinta da lógica relacional clássica. A integração com a literatura sobre ecossistemas de inovação (Adner, 2017) é uma agenda teórica fecunda que decorre desse achado.

### 6.2.2 Contribuição metodológica

A principal contribuição metodológica consiste na utilização de uma estratégia analítica abductiva para examinar criticamente um construto previamente elaborado. Em vez de buscar confirmação automática do modelo inicial, a investigação permaneceu aberta à emergência de interpretações alternativas, permitindo incorporar evidências convergentes e divergentes ao longo do processo analítico.

Nesse sentido, a revisão parcial das proposições originalmente formuladas não representa limitação da pesquisa, mas expressão do próprio percurso interpretativo adotado.

A renúncia explícita às métricas quantitativas originalmente previstas (índices de validade de conteúdo, alfa de Krippendorff, Kendall's W, Delphi) e a substituição por uma análise de conteúdo na tradição de Bardin (2011), conduzida sob os critérios qualitativos de Lincoln e Guba (1985), é coerente com a natureza substantiva do problema de pesquisa. Critérios de qualidade qualitativa — credibilidade, transferibilidade, dependabilidade, confirmabilidade — são, nesse contexto, mais adequados do que critérios de mensuração estatística que pressupõem operacionalização prévia consolidada de construtos.

Contudo, avanços metodológicos recentes, como a escala psicométrica validada por Hörisch, Schaltegger e Freeman (2026) parecem enunciar novas perspectivas ao propiciar ferramentas estatísticas padronizada para medir e auditar empiricamente o alinhamento estratégico das organizações. Embora ainda muito recente para se mensurar a sua efetividade, a dicotomia

entre a abstração ética e o pragmatismo de mercado talvez possa ser equalizada pelo desenvolvimento de métricas contemporâneas de governança.

Retomando a perspectiva de se avançar além da abordagem linear, a contribuição metodológica complementar ao propiciar a articulação da triangulação prático-acadêmica tende a produzir um dispositivo de qualidade para o avanço das pesquisas. A composição da amostra com cinco profissionais (com atuação executiva ou consultiva em empresas) e dois acadêmicos (com produção e atuação reconhecidas na temática) permitiu confronto sistemático entre articulações teóricas explícitas e operações práticas implícitas. Esse confronto foi decisivo para a identificação das quatro lógicas operacionais: nenhuma delas emerge isoladamente do polo prático ou do polo acadêmico, mas todas emergem da articulação entre os dois.

### 6.2.3 Contribuição prática

Para gestores e profissionais, a pesquisa oferece arcabouço operacional para mapeamento da articulação concreta entre as quatro lógicas na própria organização. A pergunta orientadora não é qual fase do programa *stakeholder* a organização ocupa, mas como, em cada momento, as quatro lógicas se articulam e qual é o papel da governança nessa articulação.

A recomendação derivada do entrevistado E2 — “use-o, mas não o considere uma solução milagrosa” (tradução nossa)<sup>3</sup> — é particularmente importante. A abordagem instrumental, em sua formulação multidimensional, é arcabouço útil, mas requer reflexão contextual constante. Não há fórmula universal; há mapeamento e julgamento situado.

Essa advertência contra soluções milagrosas converge com a denúncia de **Bazanini et al.** (2020), Habib (2023) sobre o risco de fetichização dos modismos gerenciais, uma vez que, quando gestores adotam cartilhas ESG prontas ou *frameworks* de stakeholders como receitas universais, operam no nível do desacoplamento cosmético. A contribuição prática deste trabalho, portanto, reside em instrumentalizar o gestor para que ele reconheça as ambiguidade,s e contradições de sua própria governança, evitando que as ferramentas de gestão de stakeholders sejam reduzidas a aparatos de legitimação retórica a serviço de conveniências corporativas flutuantes.

---

<sup>3</sup> *Use it, but don't take it as a silver bullet solution.*

### 6.3 Limitações

A pesquisa apresenta limitações que precisam ser explicitadas para que sua contribuição seja avaliada em medida adequada.

A primeira limitação refere-se ao tamanho e à composição da amostra. Sete entrevistas é número modesto, mesmo para pesquisa qualitativa orientada por saturação teórica. A análise observou que as últimas entrevistas adicionavam poucas categorias novas — sinal compatível com saturação para os temas centrais —, mas seria desejável uma amostra ampliada para validação ulterior. A composição da amostra, embora articule polos prático e acadêmico, é predominantemente brasileira (cinco dos sete entrevistados), e o setor de telecomunicações está sobrerrepresentado. Outros setores e outros contextos nacionais poderiam introduzir nuances importantes.

A segunda limitação é a operacionalização da análise. A codificação foi conduzida pelo pesquisador, sem co-codificação independente por par. Embora os critérios de Lincoln e Guba tenham sido observados — particularmente confirmabilidade, com manutenção de trilha de auditoria das decisões analíticas —, a ausência de co-codificação limita a verificação intercodificadores. Pesquisas ulteriores poderiam, por exemplo, replicar a análise com dois codificadores independentes e aferir consistência.

A terceira limitação é o caráter exploratório do modelo multidimensional proposto. O modelo emerge da análise empírica como proposição teórica, mas sua validação requer estudos ulteriores. Em particular, a articulação concreta das quatro lógicas em contextos específicos e o papel mediador da governança foram identificados como padrões emergentes — não como relações causais robustamente estabelecidas. Pesquisas futuras, com desenhos comparativos ou quantitativos, podem refinar e testar essas proposições.

A quarta limitação é a heterogeneidade dos formatos de coleta. As entrevistas foram conduzidas em formatos diversos (videochamada com gravação completa, troca de mensagens estruturadas por escrito, gravações sequenciais por aplicativo de mensagens), em função das circunstâncias e preferências dos entrevistados. Embora a análise tenha sido conduzida sobre o conteúdo substantivo das respostas, e não sobre suas formas, a heterogeneidade pode ter introduzido vieses sutis — entrevistas presenciais ou síncronas tendem a permitir aprofundamento conversacional que entrevistas assíncronas não permitem na mesma medida.

A quinta limitação, de natureza mais conceitual, é a ambiguidade residual nas fronteiras entre as quatro lógicas. A análise identificou quatro lógicas como distinguíveis, mas em vários trechos do material as fronteiras são parcialmente porosas — a lógica relacional e a sistêmica, por exemplo, se sobrepõem em casos de ecossistemas pequenos; a lógica *compliance* e a institucional se aproximam quando a regulação formal opera em registro institucional fortemente codificado. Trabalho conceitual ulterior poderá refinar essas fronteiras, possivelmente articulando subcategorias ou dimensões secundárias.

#### 6.4 Agenda de pesquisa futura

Da combinação entre contribuições e limitações decorre uma agenda de pesquisa futura organizada em cinco eixos.

O primeiro eixo é a validação ampliada do modelo multidimensional em amostras maiores e mais heterogêneas. Pesquisas comparativas entre setores (energia, manufatura, serviços, plataformas digitais, terceiro setor), entre países (em contextos institucionais distintos) e entre tipos de organização (pequenas, médias, grandes, listadas, fechadas) podem testar a generalidade do modelo e identificar configurações regulares.

Como segundo eixo, tem-se a investigação aprofundada da governança como núcleo mediador. A formulação fazer certo, demonstrar certo, parecer certo, do entrevistado E5, articulada em diálogo com a tipologia de Suchman (1995), sugere um programa de pesquisa específico sobre os mecanismos operacionais que articulam essas três operações. Pesquisas ulteriores poderão mapear, com profundidade etnográfica, como organizações concretas operam essa articulação tripartite.

A integração da lógica sistêmica com a literatura sobre ecossistemas de inovação (Adner, 2017) e sobre economia circular aparece como terceiro eixo. Essa integração teórica é particularmente fecunda em setores em que interdependências sistêmicas são marcadas — energia, telecomunicações, plataformas digitais — e em iniciativas explícitas de articulação intersistêmica (parques de simbiose industrial, *hubs* de economia circular, redes colaborativas em sustentabilidade).

O quarto eixo é a investigação da operação da abordagem instrumental no setor público. O contraste articulado pelo entrevistado E6 entre lógicas de governança no setor público e no setor

privado sugere que o programa *stakeholder*, em sua formulação contemporânea, foi desenvolvido com referente implícito no setor privado. Pesquisas específicas sobre administração pública poderão refinar ou modificar substantivamente as proposições do modelo, possivelmente introduzindo modulações relevantes.

Por fim, o quinto eixo é o desenvolvimento de instrumentação metodológica para mensuração de variáveis intangíveis (confiança, reciprocidade, legitimidade) que opera com sensibilidade aos limites apontados pelo entrevistado E2 sobre o caráter pessoal e mutável dessas variáveis. Avanços metodológicos nessa direção — possivelmente articulando dados quantitativos longitudinais, análise de redes sociais e análise de conteúdo qualitativa — poderão reduzir a lacuna entre o reconhecimento da relevância dessas variáveis e a precariedade de sua operacionalização.

Adicionalmente, esse esforço de instrumentação metodológica deve incorporar o desvelamento das contradições discursivas apontadas por Bazanini et al. (2020). Pesquisas futuras de natureza metodológica não devem focar apenas na precisão psicométrica de constructos como "confiança", mas desenvolver matrizes de análise crítica do discurso capazes de capturar o hiato entre o manifesto institucional (relatórios de sustentabilidade) e a prática factual (decisões de alocação de valor), permitindo mapear empiricamente os episódios de conveniência e acomodação política nas corporações.

Acresce-se ainda que três temas emergem agendas transversais. O primeiro deles é o impacto da inteligência artificial generativa sobre as quatro lógicas. Os entrevistados E5, E4 e E2 articularam, cada um a partir de seu polo, expectativas e preocupações sobre como a inteligência artificial reconfigurará as operações de mensuração, governança e confiança. O segundo tema é a relação entre escala organizacional e operação das lógicas. O entrevistado E2 articulou com clareza que pequenas e médias organizações operam essas lógicas em registros qualitativamente distintos das grandes corporações. E o terceiro tema é a dimensão de aprendizado individual e coletivo nas trajetórias organizacionais. O entrevistado E1 articulou sua trajetória pessoal de mais de três décadas como aprendizado cumulativo de operação ética – esse registro de aprendizado é tema teórico relevante que merece investigação dedicada.

A pesquisa propõe um modelo multidimensional emergente como estrutura analítica inicial para compreender a operacionalização contemporânea da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders. Seu principal ganho consiste em oferecer um vocabulário interpretativo — quatro lógicas operacionais, governança como elemento mediador e contexto institucional como

moderador — que demonstrou aderência às evidências produzidas e potencial para orientar investigações futuras.

Embora derivado de evidências qualitativas e contextualmente delimitadas, o modelo amplia a capacidade explicativa do construto originalmente proposto e abre espaço para novos refinamentos teóricos e empíricos.

Se essa proposta contribuir para o avanço das discussões sobre *stakeholders*, governança e complexidade organizacional, a pesquisa terá alcançado seu propósito.

## REFERÊNCIAS

- ADNER, R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.
- AMIS, J.; BARNEY, J.; MAHONEY, J. T.; WANG, H. Why we need a theory of stakeholder governance—and why this is a hard problem. *Academy of Management Review*, v. 45, n. 3, p. 499-503, 2020.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAZANINI, R. et al. A teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas: controvérsias, conveniências e críticas. *Pensamento & Realidade*, v. 35, n. 2, p. 43-58, 2020.. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i2p43-58>
- BAZANINI, R; CORTEZ, E. Reflexões sobre a racionalidade instrumental na gestão das organizações: O substrato do método cartesiano. *Pensamento & Realidade*, v. 38, n. 1, p. 157, 2023.
- BERMAN, S. L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S.; JONES, T. M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 5, p. 488-506, 1999.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 24 maio 2016.
- BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 107-125, 2014.
- BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Stakeholder governance: solving the collective action problems in joint value creation. *Academy of Management Review*, v. 47, n. 2, p. 214-236, 2022.
- CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DONALDSON, T.; WALSH, J. P. Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, v. 35, p. 181-207, 2015.

DYCK, A.; LINS, K. V.; ROTH, L.; WAGNER, H. F. Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. *Journal of Financial Economics*, v. 131, n. 3, p. 693-714, 2019.

ELF, P. Toward a stronger imperative of responsibility: power, accountability and stakeholder governance. *Journal of Business Ethics*, [s. l.], 2024. (No prelo)

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase triple bottom line. Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*, Cambridge, jun. 2018.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANK, R. H. *Passions within reason: the strategic role of the emotions*. New York: W. W. Norton, 1988.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. Corporate governance: a stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, v. 19, n. 4, p. 337-359, 1990.

FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. Managing stakeholder relationships. In: SETHI, S. P.; FALBE, C. M. (ed.). *Business and society: dimensions of conflict and cooperation*. Lexington: Lexington Books, 1987. p. 397-423.

GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HABIB, Ashfaq et al. Does integration of ESG disclosure and green financing improve firm performance: Practical applications of stakeholders theory. *Heliyon*, v. 11, n. 4, 2025.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013.

HÖRISCH, J. Schaltegger, Freeman, E.. Measuring Stakeholder Theory Mindsets: Development and Validation of a Measurement Scale. *Journal of Management*, p. 01492063261438089, 2026.

- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- JONAS, Hans. *O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica*. Tradução de Marijane Lisboa e Luiz Barros Montez. Rio de Janeiro: Contraponto/Ed. PUC-Rio, 2006[1979].
- JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.
- JONES, T. M.; HARRISON, J. S.; FELPS, W. How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 43, n. 3, p. 371-391, 2018.
- LEONARDI, P. M. When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 147-167, 2011.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.
- MACDONALD, C. A review of Managing for stakeholders: survival, reputation, success. *Business Ethics Quarterly*, v. 19, n. 4, p. 621-629, 2009.
- MAINARDES, E. W.; ALVES, H.. Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, v.49, n.2, p.226-252, 2011
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MCVEA, F.; FREEMAN, R. A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.
- PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. 2. ed. Newbury Park: Sage, 1990.
- PEDERSEN, L. H.; FITZGIBBONS, S.; POMORSKI, L. Responsible investing: the ESG-efficient frontier. *Journal of Financial Economics*, v. 142, n. 2, p. 572-597, 2021.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

- PHILLIPS, R. A. *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- PIES, I.; BECKMANN, M.; HIELSCHER, S. Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: An ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 2, p. 265-278, 2010.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.
- RAMUS, T.; VACCARO, A.; BRUSONI, S. Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, v. 60, n. 4, p. 1253-1284, 2017.
- ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- SCOTT, W. R.; DAVIS, G. F. *Organizations and organizing: rational, natural, and open system perspectives*. 2. ed. New York: Routledge, 2017.
- SCHWAB, K. Why we need the “Davos Manifesto” for a better kind of capitalism. In: WORLD ECONOMIC FORUM. 2019. Disponível em: <https://netzero.projetodraft.com/o-que-e-capitalismo-de-stakeholders/>. Acesso em: 8 jun. 2025.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- TANTALO, C.; PRIEM, R. L. Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- THERRIEN, Chris. A revisão narrativa. In: SILVA, João (org.). *Métodos de pesquisa aplicados*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 35-60.
- VILANOVA, M. E. Minuzzi; BAZANINI, R.. Digital Mirage of Sustainability: Algorithmic Greenwashing and Informational Asymmetries in the Brazilian Beef Supply Chain. *Cleaner Waste Systems*, p. 100538, 2026.
- YADAV, P. et al. Ties-merging: Resolving interference when merging models. **Advances in neural information processing systems**, v. 36, p. 7093-7115, 2023.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WORLD ECONOMIC FORUM. *The Davos Manifesto*. Geneva, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/the-davos-manifesto>. Acesso em: 8 jun. 2025.

## APÊNDICE A — ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Reproduz-se a seguir o roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas, conforme protocolo aprovado e em coerência com o instrumento original em inglês utilizado nas entrevistas internacionais.

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

O participante é informado sobre a natureza voluntária da participação, o sigilo das informações, a estimativa de 45 minutos de duração e a inexistência de despesas ou compensação financeira. Solicita-se autorização para participar e para gravar.

Pesquisador: Marcelo Tadachi Gonçalves Ogata

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado e Doutorado), Universidade Paulista — UNIP.

### **Dados do participante**

Nome; gênero; idade; nível mais alto de formação; área de atuação; tempo em atividade na academia; envolvimento com estudos sobre o tema *stakeholder*.

### **Bloco A — Pressupostos da abordagem instrumental**

A1. Em suas palavras, como você descreveria os pressupostos centrais da abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders? Quais elementos são indispensáveis?

A2. Em que medida princípios éticos (por exemplo, confiança, confiabilidade, cooperação) influenciam a eficiência dos relacionamentos com *stakeholders*? Por quê?

A3. Você poderia compartilhar um caso (prático ou de pesquisa) em que a aplicação desses pressupostos tenha gerado resultados mensuráveis?

### **Bloco B — Fases evolutivas da teoria**

B1. Como você percebe a evolução da teoria desde as formulações iniciais até os desenvolvimentos mais recentes? Quais marcos considera mais significativos?

B2. Quais indicadores (conceituais ou empíricos) ajudam a distinguir as fases evolutivas?

B3. Existem transições ou pontos de virada que merecem destaque? O que os explica?

### **Bloco C — Relação com o contexto social**

C1. De que forma a abordagem instrumental contribui para interpretar o contexto social das organizações (por exemplo, governança colaborativa, legitimidade, criação conjunta de valor)?

C2. Em sua experiência, quais condições contextuais favorecem (ou dificultam) a adoção de práticas alinhadas à abordagem instrumental?

C3. Quais efeitos dessa abordagem são mais observáveis no nível interorganizacional ou de ecossistemas?

### **Bloco D — Comparações com outras teorias organizacionais**

D1. Quais semelhanças e diferenças você identifica entre a abordagem instrumental e teorias como a Economia dos Custos de Transação, a Dependência de Recursos ou a Visão Baseada em Recursos?

D2. Em quais situações a abordagem instrumental se mostra complementar (ou superior, ou inferior) às demais teorias? Poderia exemplificar?

### **Bloco E — Tendências e desafios futuros**

E1. Quais tendências (por exemplo, ESG, digitalização, redes colaborativas, regulação) você prevê?

E2. Quais lacunas de pesquisa e desafios metodológicos você considera prioritários para avançar o campo?

E3. Que recomendações você ofereceria a pesquisadores e gestores quanto ao uso da abordagem instrumental?

## APÊNDICE B — PERFIS DOS ENTREVISTADOS

Apresentam-se a seguir os perfis sintéticos dos sete entrevistados, com indicação do polo (prático ou acadêmico) e dos elementos contextuais relevantes para a análise. A nomeação dos entrevistados ocorre com autorização expressa, registrada no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de cada participante.

E1 — Polo: prático. Gênero: masculino. Idade: 62 anos. Formação: engenheiro. Área: telecomunicações e tecnologia da informação. País: Estados Unidos (Flórida). Trajetória: empresário, investidor e executivo. Após a venda de sua última empresa em 2021, atua na gestão de orçamento de aproximadamente US\$200 milhões em empresa fornecedora de infraestrutura para operadoras de telecomunicações. Envolvimento com Stakeholder Theory: médio, com foco na operação prática.

E2 — Polo: acadêmico, com forte interface aplicada. Gênero: masculino. Idade: 44. Formação: doutorado em Sustentabilidade e Gestão. Área: sustentabilidade, economia circular, ESG e ética nos negócios. País: Reino Unido. Atuação: pesquisador acadêmico em universidade britânica; consultor em projetos com IKEA, *hubs* de economia circular no Brasil e iniciativas internacionais. Envolvimento com Stakeholder Theory: alto, com publicações recentes em torno do conceito de imperativo de responsabilidade.

E3 — Polo: prático. Gênero: masculino. Idade: 62 anos. Formação: engenheiro graduado pelo ITA, PhD pela FGV. Área: executivo do mercado de telecomunicações, com trajetória predominantemente na área comercial. País: Brasil. Envolvimento com Stakeholder Theory: médio, com base prática e familiaridade conceitual.

E4 — Polo: prático. Gênero: masculino. Idade: 56. Formação: bacharelado em Engenharia de Sistemas (Universidade Nova de Lisboa, 1991), mestrado em Engenharia de Sistemas (Nova de Lisboa, 1994), MBA Executivo (Nova de Lisboa, 1995), pós-graduação em Marketing (Kellogg, 2011), Owners and Presidents Management Program (Harvard Business School, 2014). Área: estratégia, IA, transformação digital e sustentabilidade. País: atuação no Brasil e em Portugal.

Trajetória: ex-McKinsey e A.T. Kearney; *ex-country manager* Novabase no Brasil; fundador e CEO da Victus (1.400 colaboradores em 2018); CEO da Sol Place e da Watt Market, plataformas digitais no setor fotovoltaico. Envolvimento com Stakeholder Theory: médio-alto, com prática operacional consistente.

E5 — Polo: prático. Gênero: masculino. Idade: 59 anos. Formação: engenheiro. Área: alto executivo do setor de telecomunicações. País: Brasil. Trajetória: liderança em empresas listadas em múltiplas bolsas, com gestão de patrimônios de bilhões de euros. Envolvimento com Stakeholder Theory: médio, com domínio operacional da temática de governança.

E6 — Polo: acadêmico, com atuação institucional pública. Gênero: masculino. Idade: 59 anos. Formação: administração. Área: pesquisador em Teoria dos Stakeholders; coordenador da FEA. Tempo de academia: 21 anos. Atuação adicional: presidente do Conselho de Administração do Fundo de Previdência dos Funcionários Públicos do Estado de São Paulo. País: Brasil. Envolvimento com Stakeholder Theory: alto, com produção acadêmica reconhecida na temática.

E7 — Polo: acadêmico. Gênero: feminino. Idade: 36 anos. Formação: doutorado em Letras e Tradução. Área: tradução acadêmica. Tempo de academia: 10 anos. País: Líbano. Instituição: universidade católica, com referência ao caso American University of Beirut (AUB). Envolvimento com Stakeholder Theory: baixo, com aproximação recente à temática a partir da operação institucional da universidade durante a crise libanesa.

Os elementos contextuais aqui descritos foram informados pelos entrevistados ou verificados em fontes públicas (LinkedIn, sítios institucionais, currículos disponibilizados). Lacunas em alguns perfis decorrem da extensão do material disponível e podem ser complementadas em pesquisas ulteriores.

## **APÊNDICE C — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (MODELO)**

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada “A abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders: das fases evolutivas à multidimensionalidade — um modelo emergente a partir da análise de entrevistas semiestruturadas”, conduzida por Marcelo Tadachi Gonçalves Ogata, sob orientação do Prof. Dr. Roberto Bazanini, vinculada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Paulista — UNIP.

### **Objetivo da pesquisa**

A pesquisa tem por objetivo compreender como a abordagem instrumental da Teoria dos Stakeholders evoluiu, seus pressupostos centrais e suas implicações para o contexto social das organizações, a partir de entrevistas com informantes qualificados em contextos práticos e acadêmicos.

### **Procedimentos**

Sua participação consiste em responder a um conjunto de perguntas semiestruturadas, organizadas em cinco blocos temáticos, com duração estimada entre 40 e 60 minutos. A entrevista poderá ser realizada por videoconferência, por aplicativo de mensagens (texto ou áudio) ou por troca estruturada de mensagens escritas, conforme sua preferência e sua disponibilidade.

### **Riscos e benefícios**

Os riscos envolvidos são mínimos e relacionam-se à exposição de opiniões profissionais sobre temas teóricos. Para mitigá-los, todas as informações são tratadas com sigilo: seu nome não é identificado nos relatos analíticos sem autorização expressa; respostas são apresentadas de forma agregada ou anonimizada quando assim solicitado. Os benefícios incluem a contribuição ao avanço do conhecimento nas áreas de administração e teoria das organizações.

### **Confidencialidade e uso dos dados**

Os dados obtidos são utilizados exclusivamente para os fins desta pesquisa. As gravações em áudio ou vídeo, quando ocorrerem, serão armazenadas em ambiente seguro, com acesso restrito

ao pesquisador e ao orientador, e serão descartadas ao término da pesquisa. Citações nominais aparecem na dissertação apenas quando autorizadas pelo participante.

### **Voluntariedade e direito de retirada**

Sua participação é inteiramente voluntária. Você pode interromper a entrevista a qualquer momento ou retirar seu consentimento sem qualquer prejuízo ou penalidade.

### **Despesas e compensações**

Não há despesas pessoais nem compensação financeira decorrentes da participação.

### **Contato**

Pesquisador responsável: Marcelo Tadachi Gonçalves Ogata — [marceloogata@professor.educacao.sp.gov.br](mailto:marceloogata@professor.educacao.sp.gov.br).

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini — [roberto.bazanini@docente.unip.br](mailto:roberto.bazanini@docente.unip.br).

### **Consentimento**

Declaro que li este termo, compreendi seu conteúdo e concordo em participar voluntariamente da pesquisa, autorizando o uso das informações fornecidas conforme descrito.

Nome do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Autorização para gravação: ( ) Sim ( ) Não

Autorização para citação nominal: ( ) Sim ( ) Não

## APÊNDICE D — MATRIZ CATEGORIAL DE CODIFICAÇÃO

A análise de conteúdo seguiu o protocolo de Bardin (2011), em três etapas: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva. O Quadro D.1 apresenta a matriz consolidada que articula as categorias finais obtidas, com indicação dos blocos do roteiro em que cada categoria emerge predominantemente e dos entrevistados que sustentam cada categoria.

Quadro D.1 — Matriz categorial de codificação

| <b>Categoria final</b>       | <b>Subcategorias principais</b>                                          | <b>Blocos predominantes</b> | <b>Entrevistados que sustentam</b> |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Lógica <i>compliance</i>     | Cumprimento legal; padrões setoriais; anticorrupção; <i>ciber</i> ; LGPD | A, C, E                     | E1, E3, E4, E5                     |
| Lógica relacional            | Confiança; reciprocidade; capital relacional; aprendizado                | A, C                        | E1, E2, E3, E4, E5, E7             |
| Lógica sistêmica             | Cadeia de valor; ecossistemas; economia circular; rede                   | A, C                        | E2, E3, E4, E5                     |
| Lógica institucional         | ESG; certificações; auditoria; reputação; reguladores                    | A, E                        | E1, E2, E4, E5, E6, E7             |
| Governança mediadora         | Comitês; auditoria; ESG; demonstração; legitimidade                      | A, C                        | E2, E4, E5, E6, E7                 |
| Contexto institucional       | Setor público vs. privado; país; estabilidade; cultura                   | B, C                        | E2, E5, E6, E7                     |
| Limites de mensuração        | Confiança intangível; rotatividade; ESG seletivo                         | B, E                        | E2, E6                             |
| Refutação de sequencialidade | Coexistência; estratificação; propósitos diferentes                      | B                           | E1, E3, E4, E5, E6                 |
| Aceleração e complexificação | Densidade crescente; IA; novos marcos                                    | B, E                        | E1, E2, E4, E5                     |
| Crítica normativa            | Imperativo de responsabilidade; assimetria de poder                      | A, E                        | E2                                 |

Fonte: elaboração própria (2026) a partir das sete entrevistas analisadas.

A passagem da codificação aberta (38 nós iniciais) para a codificação axial (10 categorias intermediárias) e dessa para a codificação seletiva (4 lógicas operacionais + governança mediadora + contexto moderador) seguiu protocolo iterativo, com verificação de saturação e manutenção de trilha de auditoria das decisões de agrupamento.