



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PRIORIZAÇÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS ESPORTIVOS: ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO ESPORTIVA DO TERCEIRO SETOR

DENIS PEREIRA DOS SANTOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

deniscotia@hotmail.com

JOÃO PAULO DE LARA SIQUEIRA

Universidade Nove de Julho

joaopls@uninove.br



PRIORIZAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS ESPORTIVOS: ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO ESPORTIVA DO TERCEIRO SETOR

Resumo

O termo *stakeholder* está muito presente nas atuais pesquisas sobre gestão, sua gênese se deu mais das questões sócias do que da gestão propriamente dita. Uma das formas de gestão destes *stakeholders* está apoiada no conceito de priorização, sendo que uma das formas está calcada no método de saliência que se apoia no grau de importância dos *stakeholders* pela visão dos gestores, outra está apoiada na dominância dos *stakeholders*, que é a capacidade de atendimento das expectativas de um *stakeholders* com relação a outro. Esta pesquisa visa detectar a priorização dos *stakeholders* em uma instituição esportiva do terceiro setor, que aborda o esporte da perspectiva de participação. Foi adotado um método qualitativo, com uma pequena estatística descritiva dos dados coletados. Por meio da pesquisa pode ser detectado que o *stakeholder* prioritário foi o grupo de alunos do projeto, pois possuem os três atributos do modelo de saliência e tiveram as suas necessidades atendidas de forma mais ampla que dos outros caracterizando assim uma dominância. Outro *stakeholder* que mereceram atenção foi o grupo de diretores (gestores) de escola. O estudo mostrou como limitação a diferença significativa na população de cada grupo de *stakeholder*, uma proposta para estudos futuros seria a aplicação deste estudo em outros tipos de instituições esportivas.

Palavras-chave: *Stakeholders*, priorização, gestão de *stakeholders*, saliência de *stakeholders*

Abstract

The term *stakeholder* is very present in the current research on management, its genesis occurred more sociais issues than actual management. One of the ways of managing these *stakeholders* are supported on the concept of prioritization, being one of the forms is based on the method of salience that is based on the degree of importance of the *stakeholders* by the sight of managers, another is based on dominance of the *stakeholders*, that is the ability to meet the expectations of some *stakeholders* with respect to another. This research aims to detect *stakeholder* prioritization in a sports institution of the third sector, which covers the sport from the perspective of participation. It was adopted a qualitative method, with a small descriptive statistics of the data collected. Through the search can be detected that the priority was the *stakeholder* group of students of the project, as have the three attributes of the bump model and had their needs met more broadly that of others featuring a dominance. Another *stakeholder* that deserved attention was the Group of Directors (managers). The study showed how limiting the significant difference in population of each *stakeholder* group, a proposal for future studies would be the application of this study in other types of sports institutions.

Keywords: *Stakeholders*, *stakeholder* management, prioritization, salience of *stakeholders*



1. Introdução

O papel desempenhado pelas empresas no mundo atual ultrapassa as limitações da economia e da gestão clássica, que reforça a obtenção de lucros dos acionistas e proprietários e da geração de empregos, se estendendo à uma perspectiva de atendimento de necessidades socioeconômica, onde além dessas atribuições, as organizações são percebidas como instituições sociais que exercem um papel primordial na promoção do bem-estar social (Husted & Salazar, 2006).

Apoiado neste contexto, a atuação social das organizações deixa de ser uma opção exclusivamente de caridade, passando a ter um caráter estratégico e planejado para empresas ou para a sociedade, mesmo quando as empresas objetivam a obtenção de benefícios diretos ou indiretos para o negócio por meio de ações voltadas para melhoria da qualidade de vida da sociedade.

A discussão de como cada *stakeholders* pode influenciar as organizações foi desenvolvida por Frooman (1999) que contribuiu com o avanço e a disseminação da teoria, principalmente sobre a identificação de *stakeholders*. Pesquisas referentes a identificação destes grupos são de extrema importância para a organização. (Pavão, Escobar, & Rosseto, 2012).

Apoiado nesta importância este trabalho tem como objetivo geral detectar qual são os *stakeholders* prioritários de uma instituição esportiva do terceiro setor que trabalha numa perspectiva de esporte de participação. Como objetivos específicos foi feita a classificação dos principais *stakeholders* da instituição de acordo com o modelo de saliência proposto por Mitchel, Agle e Wood (1997), também como objetivo específico o trabalho teve procurou mensurar o atendimento das expectativas dos *stakeholders*, caracterizando assim uma dominância de um *stakeholder* sobre outro.

2. Revisão de literatura

Durante muito tempo as teorias da organização ficaram focadas na visão de que o objetivo principal das organizações era a real maximização dos retornos sobre os investimentos dos proprietários e acionistas da empresa, buscando assim a obtenção de grandes lucros para os acionistas e proprietários (Teixeira & Mazzon, 2000).

Da necessidade do gerenciamento dos relacionamentos com pessoas e grupos, que não estão incluídos no grupo de acionistas e proprietários, mais como um conceito de que uma teoria, surge o termo *stakeholders*, preocupado principalmente com temas sociais e não necessariamente aos temas econômicos identificados pelo campo da estratégia (Whetten, Rands, & Godfrey, 2002).

O termo *stakeholder* apareceu pela primeira vez em 1963, em um memorando interno do SRI (Stanford Research Institute), e seu desenvolvimento foi relativamente lento entre o final dos anos 60 e início dos anos 70, porém em meados de 1970, segundo Freeman (1984), os estudos sobre os *stakeholders* foi novamente retomado e desta vez mais centrados nos problemas sociais do que relacionados as teorias da administração, principalmente com particular atenção para as concepções da responsabilidade social corporativa (Friedman & Miles, 2006).

Vários autores que abordam o assunto apresentam diferentes perspectivas e definições para o constructo de *stakeholder*. Para Johnson, Scholes & Whittington (2008) *stakeholders* são os indivíduos ou grupos que possuem interdependência com a organização para atingir as suas metas. Outra definição é a de Bryson (2004), a qual afirma que *stakeholders* são os



grupos, organizações ou indivíduos que devem ser considerados pelos gestores, pelo fato de exercer poder e influência em relação à organização.

Dentre as definições do constructo, a mais usual é a de Freeman (1984), que fortaleceu essa teoria, tornando sua obra uma das principais sobre a área dos *stakeholders*. Tal constructo é definido como sendo indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelas decisões estratégicas das organizações, acrescentando ainda que os *stakeholders* são grupos que, de alguma maneira, tem direitos legitimados sobre estas organizações (Freeman, 1984).

Ao longo do tempo, o conceito de *stakeholder* foi se redefinido, contudo, o seu sentido não se alterou significativamente desde Freeman (1984), porém o que se vê são outras discussões e pesquisas sobre este constructo.

Uma das discussões é a de como cada *stakeholders* pode influenciar as organizações, esta questão foi bastante desenvolvida por Frooman (1999), que contribuiu com o avanço e a disseminação da teoria, levando a necessidade da identificação destes *stakeholders* e o grau de influência que eles exercem sobre a organização.

Contudo, a simples identificação dos *stakeholders* não leva a conclusões sobre o ambiente empresarial (Boaventura & Fischmann, 2007), mas na identificação encontra-se o ponto inicial para poder então diagnosticar quais são os interesses, políticas, poderes e comportamentos destes indivíduos ou grupos (Mitroff & Linstead, 1993).

Desta forma, a teoria dos *stakeholders* vem trazer contribuições muito significativas para o entendimento das organizações no contexto, econômico, político e social, sendo que por meio dela, há a possibilidade de maior compreensão das extensões de compromisso que a empresa tem em relação a todos que são afetados por suas decisões, seja dentro ou fora da organização.

2.1 Identificação e classificação dos *stakeholders* no processo de priorização.

O conhecimento de quem são os principais *stakeholders* e os papéis que estes desempenham junto a empresa fornecem importantes informações, habilidade e recursos para que o gestor possa atuar de uma maneira eficaz no gerenciamento da organização, por mais turbulento e incerto que o ambiente possa parecer (Pinto & Oliveira, 2003).

Para a identificação dos *stakeholders* é necessário se atentar e enfatizar três questões gerais, e que também devem ser explicadas: Quem são os *stakeholders*, o que eles querem e como eles estão atingindo seus objetivos (Pavão et al., 2012). Deve-se também atentar aos atributos, as finalidades e os métodos utilizados pelos *stakeholders* dentro da organização.

Vários autores, como Donaldson e Preston (1995), Atkinson e Waterhouse (1997), Mitchel, Agle e Wood (1997) dentre outros, propõem formas de identificação e características que podem ser levantadas afim de classificar os *stakeholders* de uma organização.

Donaldson e Preston (1995) propõe que os *stakeholders* podem ser enquadrados em três dimensões distintas. A dimensão descritiva, a dimensão instrumental e a dimensão normativa.

“A descritiva revela-se quando a empresa utiliza o modelo para representar e entender as suas relações e papéis nos ambientes externo e interno; a instrumental é evidenciada quando o modelo é usado como uma ferramenta de gestão para os administradores; e a normativa surge quando a administração reconhece os interesses de todos os *stakeholders*, conferindo a estes uma importância intrínseca. A dimensão normativa desta teoria dá suporte à função objetivo da empresa” (BOAVENTURA; SILVA; BANDEIRA-DE-MELO, 2012, p. 234).



Embora as dimensões normativas e instrumentais possam expressar ou implicar em escolhas mais ou menos adequadas por parte dos gestores das instituições, as mesmas repousam em bases completamente diferentes. Uma abordagem instrumental é em grande parte de sua essência hipotética, já a abordagem normativa é muito mais categórica e com efeitos claros e diretos, no que diz respeito ao que se considera como certo ou ao errado (Donaldson & Preston, 1995).

Atkinson e Waterhouse (1997) é um pouco mais simples e propõe que os *stakeholders* possam ser classificados como primários ou secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles diretos e cujo sem ele a organização não sobreviria, como os acionistas, empregados, fornecedores e consumidores. Já os secundários, que também tem seu grau de importância, são aqueles que não comprometem, diretamente, a existência da organização, como a comunidade, governo e as outras organizações (Atkinson & Waterhouse, 1997).

Porém, em se tratando da dimensão descritiva, a classificação dos *stakeholders* simplesmente como sendo primários e secundários não é o suficiente, sendo assim, a cerca desta questão Mitchell, Agle e Wood (1997) implementaram uma classificação afim de revelar o grau de importância destes *stakeholders*, conhecido como modelo de saliência dos *stakeholders*. Nesta modelo os *stakeholders* podem ser classificados de acordo com três atributos principais de suas reivindicações, o poder, a legitimidade e a urgência.

Sob um diferente prisma da identificação e classificação de *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) buscaram levantar os seriam relevantes para a organização, e para isto apresentaram uma proposta de classificação embasada em três atributos bases: o poder, a legitimidade e a urgência, esta proposta ficou conhecida como modelo de saliência dos *stakeholders*.

De acordo com esses autores o primeiro atributo, o poder, está ligado ao poder que um *stakeholders* possui para influenciar uma organização. O segundo atributo, a legitimidade, tem uma percepção um pouco generalizada, é construída a partir de um sistema de normas, de valores, de crenças e de definições, é um atributo intrínsecos nos indivíduos, na organização e na sociedade. Já a urgência está relacionada ao grau com o qual os *stakeholders* necessitam de uma certa quantidade de atenção, urgente ou não tão urgente assim.

Segundo este modelo o atributo poder está relacionado a três formas de exercício: a forma normativa, a coerciva e a utilitária, possuindo ainda uma natureza transitória. A urgência diz respeito a sensibilidade e criticidade em relação as demandas relacionadas aos *stakeholders* da instituição. Já a legitimidade pode ser conceituada como as ações desejáveis e apropriadas inseridas num sistema social com valores, normas, opiniões e definições (João Mauricio Boaventura, 2012)

O intuito da classificação dos *stakeholders* tem relação com a identificação de quais grupos ou indivíduos a organização deveria levar em consideração para o direcionamento de suas estratégias e tomada de decisão (Pavão et al., 2012).

Este modelo ajuda os gestores a fazer o reconhecimento dos três principais atributos dos *stakeholders* em relação a empresa, fornecendo o conhecimento das entidades e indivíduos que possuem certa relevância em relação à empresa e que tem intenção de usar esta relevância para influenciar a organização (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

O poder e a urgência precisam ser considerados quando os gestores têm o interesse moral, legal e legítimo dos seus *stakeholders*, onde o grau de prioridade é atribuído pelos gestores em relação às demandas destes *stakeholders* (Mitchell et al., 1997); (Boaventura, 2012). Gerando assim uma gestão calcada nas necessidades e expectativas dos seus principais *stakeholders*, corroborando para uma correta e justa gestão destes grupos.

Os conceitos de poder, legitimidade e urgência são muito valiosos para identificar os *stakeholders* mais importantes, como a ideia de centralidade e densidade, para tentar



reconhecer e mostrar os laços de comunicação e de poder dentro da organização e à gestão em relação a estes *stakeholders* (Bourne, 2011).

Quanto maior o grau de saliência, maior a atenção dada pelos gestores às necessidades desse grupo ou indivíduos específico, gerando um grau de valor maior ou menor para estes grupos (Tantalo & Priem, 2014).

Em função da combinação dos três atributos é possível o surgimento de sete tipos de *stakeholders*, o adormecido, o discricionário, o exigente, o dominante, o perigoso, o dependente e o definitivo, todos eles possuem pelo menos um dos atributos, e os mais relevantes são aqueles que possuem mais atributos, aquele que não possui nenhum atributo é considerado como *stakeholder* insignificante (Mitchell et al., 1997).

Estas definições são melhores exemplificadas na figura 1, que traz uma breve descrição sobre a tipologia destes grupos criados a partir da intersecção dos atributos de cada *stakeholder* levantado.

Figura 1: Tipologia de *stakeholders*

<i>Tipologia</i>	<i>Descrição</i>
Adormecido	Possui o poder de impor sua vontade sobre a empresa, mas não o utiliza, por não dispor de legitimidade nem de urgência.
Discricionário	Não existe pressão sobre os gestores com relação a este grupo, pois os mesmos não possuem poder e suas reivindicações não possuem urgência.
Exigente	Tem pedidos urgentes, mas não têm poder nem legitimidade. São aqueles que sempre estão solicitando a atenção dos gestores.
Dominante	Possuem poder e legitimidade sobre a organização, podem optar por agir ou não em relação as suas reivindicações.
Perigoso	Como este <i>stakeholder</i> não possui legitimidade, é possível o uso do poder coercivo para que suas necessidades sejam atendidas.
Dependente	É caracterizado pela falta de poder, mas tem reivindicações legítimas e urgentes. Em geral depende de outros <i>stakeholders</i> ou dos gestores.
Definitivo	Tem todos os atributos da saliência, possui poder sobre a organização e suas reivindicações possuem legitimidade e urgência em seus atendimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor

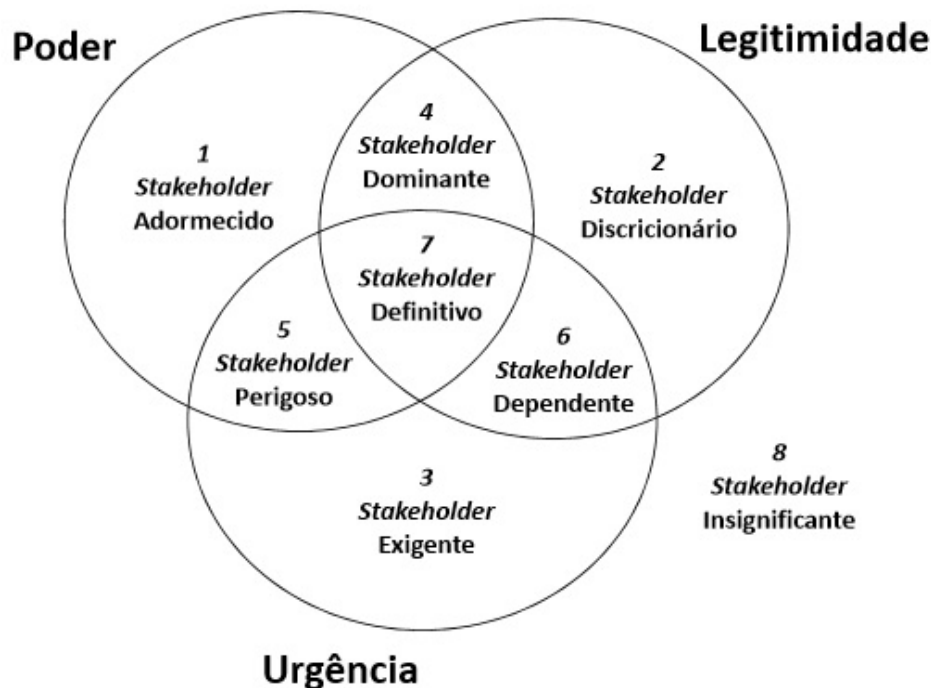
Mitchell, Agle e Wood (1997) propõe uma representação gráfica através do levantamento dos atributos dos *stakeholders* da organização, onde são inseridos dentro de círculos que representam cada um dos atributos, poder, legitimidade e urgência e suas intersecções dão origem as tipologias de *stakeholders* proposta por esta teoria, e representados na figura 2.

Todas as definições convergem para a existência de indivíduos, grupos ou organizações que devem ser considerados pela organização. Contudo, os conceitos de *stakeholder* supracitados, advém implicitamente da necessidade de que os *stakeholders* sejam analisados pelos gestores estratégicos, em uma atitude proativa. Por um lado, é necessário



identificar quem são esses indivíduos, grupos ou organizações e, por outro, caracterizar os mesmos com base nos interesses que estes grupos tem em relação à organização.

Figura 2. Modelo de Poder, Legitimidade e Urgência.



Fonte: MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997, p. 874

A análise de *stakeholders* não deve ser ignorada, pois contribui para a criação de valor através do impacto positivo nas funções e atividades da organização relacionadas com a sua gestão estratégica (Tantalo & Priem, 2014), onde a organização também precisa desenvolver aptidões estratégicas para melhor gerir as relações com estes indivíduos, grupos ou organizações, procurando desenvolver técnicas e processos que favoreçam tais aptidões (Gonçalves, 2013).

Na literatura referente à priorização o constructo é abordado a partir de dois pontos de vista distintos, um relacionado à percepção do gestor sobre a importância do stakeholder e outra está ligada ao atendimento dos interesses dos stakeholders. A figura 3, adaptada da obra de Boaventura et al, 2013, representa um modelo conceitual destas perspectivas.

A figura apresenta as duas formas de apresentação do constructo de priorização dos *stakeholders*, onde a primeira representa a percepção da importância deste grupo pelos gestores, que parte do princípio que os *stakeholders* priorizados serão aqueles que são considerados mais importantes, portanto, receberão mais atenção por parte dos gestores da instituição. Na segunda perspectiva foca no nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, priorizando os que recebem mais recursos em relação aos outros, considerando assim este grupo como dominante em relação aos outros (Mascena, Kin, Fischmann & Correa, 2014).

Outra abordagem que trata da priorização dos *stakeholders* está o conceito de dominância, se referindo às distribuições de benefícios feitos pela organização entre seus stakeholders, ou seja, a dominância é a habilidade de obtenção de recursos de forma preferencial de um



stakeholder em relação a outro (Boaventura, Monzoni, Simonetti & Sarturi, 2013). (Boaventura, Monzoni, Simonetti & Sarturi, 2013).

Figura 3: Priorização de *stakeholders*



Adaptado de Boaventura et al., 2013

Os conceitos de dominância e de saliência se diferem pelo fato do conceito de dominância estar relacionado aos fatos e níveis de benefícios recebidos pelos *stakeholders*, já o conceito de saliência está ligado à percepção que cada gestor tem sobre a relevância e importância de seus *stakeholders* (Mascena, Kin, Fischmann & Correa, 2014).

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi empreendida uma pesquisa empírica, através de um estudo de caso, conforme proposto por Yin (2010), em uma instituição esportiva do terceiro setor que dá ênfase ao esporte de participação, de acordo com uma das formas previstas na Lei 9615 (1998), que classifica maneiras previstas para o trabalho nesta área na perspectiva de esporte de rendimento, educacional ou de participação.

O método utilizado nesta pesquisa teve um teor predominantemente qualitativo, porém também foi utilizada nesta pesquisa uma breve estatística descritiva.

Para a pesquisa foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores da instituição, afim de detectar os principais *stakeholders*, além da aplicação de uma ferramenta de pesquisa para detectar o atendimento das expectativas dos principais *stakeholders*. Também foi realizada observação direta e a análise de documentos desta instituição, seguindo a proposta de Yin (2010), onde o autor reforça a importância de várias fontes de coleta de dados para corroborar a pesquisa, com estas três fontes de coleta de dados foi possível fazer uma triangulação de dados com o intuito de dar garantias de que as descobertas feitas neste estudo sejam convincentes, possibilitando que a pesquisa tenha um estilo corroborativo (Martins & Theoóphilo, 2009).



Aos principais *stakeholders* foi atribuído um score de importância por parte dos gestores, esta nota visou a mensuração dos atributos de poder, legitimidade e urgência, feita através dos instrumentos de coletas de dados sugeridos por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

Para a mensuração do grau de atendimento das expectativas dos principais *stakeholders* foi adaptada a ferramenta proposta por Ahmed, Islam, Mahtab, & Hasan (2014), adaptada as necessidades a ser estudadas em instituições esportivas.

3.1 Análise de Dados

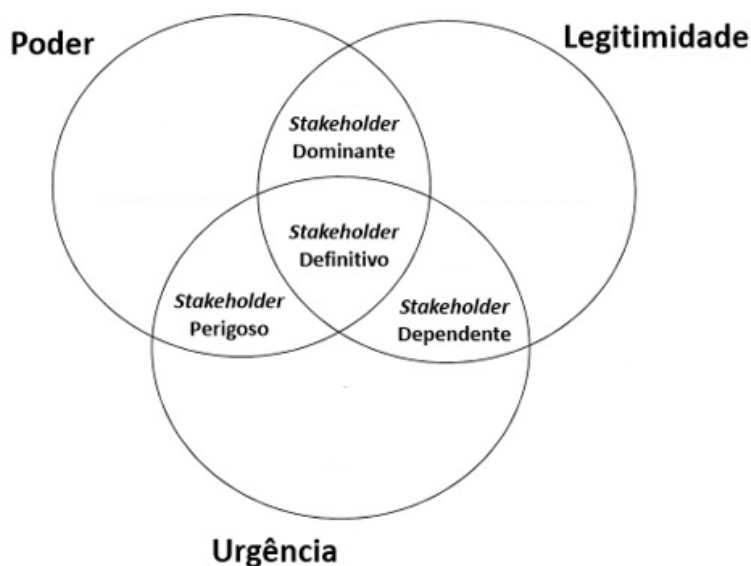
Os dados coletados através da entrevista semiestruturada serviram de base para o levantamento dos principais *stakeholders* da instituição. Esta entrevista foi gravada para que o pesquisador pudesse ter acesso a fala dos gestores sempre que necessário. É importante salientar que a pedido dos gestores o nome na instituição pesquisada não será veiculado neste trabalho.

Levantados os principais *stakeholders*, os mesmos foram dispostos nas matrizes propostas por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000). A cada um dos atributos, poder, legitimidade e urgência os gestores atribuíram uma pontuação a cada um dos *stakeholders*, seguindo uma escala Likert que vai de 1 a 5, sendo que 1 representa o menor grau de influência e 5 o maior grau de influência do *stakeholder* em relação ao atributo pesquisado.

De acordo com os scores obtidos os *stakeholders* foram classificados pelo seu grau de saliência, utilizando como base o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), alocando cada um dos *stakeholders* levantados nos diferentes níveis citados por estes autores.

Para a mensuração do grau de atendimento das expectativas, foram considerados como os principais *stakeholders* aqueles que se encaixaram entre as seguintes classificações: *stakeholder* definitivo, *stakeholder* dominante, *stakeholder* dependente e *stakeholder* perigoso, conforme ilustra a figura 4, que são variáveis dos atributos de poder legitimidade e urgência, demonstrados no modelo criado por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Figura 4: Tipos de *Stakeholders* levados em consideração no estudo



Fonte: Adaptada de (Mitchell et al., 1997)



Os *stakeholders* considerados neste modelo possuem destaque em pelo menos dois dos três atributos proposto neste estudo.

Por meio da ferramenta de mensuração das expectativas dos principais *stakeholders* da instituição foi encontrado um score que visa representar o quanto as suas expectativas são ou não atendidas pelos gestores e pela instituição estudada.

4. RESULTADOS

Durante a entrevista realizada com os gestores foi possível constatar o crescimento e envolvimento dos gestores com o projeto e o histórico evolutivo da instituição. O projeto contempla cerca de 12 crianças, de ambos os sexos e com idade de 6 a 12 anos enfatizando o esporte de participação, os alunos praticam suas atividades no contra turno escolar, evitando desta forma que os mesmos percam aulas escolares por conta da participação no projeto.

Através da entrevista semiestruturada pode ser detectado o tipo de esporte que é trabalhado no projeto pela instituição, o histórico da instituição e os desafios e perspectivas dos gestores com relação ao projeto.

Foram levantados através das matrizes propostas por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) 11 *stakeholders*, cujo para os gestores são os mais relevantes para a instituição estudada, foi atribuído um valor de 1 a 5 pontos em uma escala Likert, sendo 1 pouco relevante e 5 muito relevante, para cada atributo haviam subitens, compondo assim o score final para cada atributo para cada *stakeholder*.

Os dados dos scores foram processados pelo programa SPSS versão 21, facilitando desta forma a compreensão dos dados do estudo e para a estatística descritiva desta etapa da pesquisa.

No atributo legitimidade a maior pontuação obtida foi 5 pontos, a menor pontuação foi a nota 2 e a média foi de 4 pontos. Para o atributo de urgência a maior pontuação foi 5 pontos, a menor pontuação foi 1 ponto e a média foi de 3,63. Já para o atributo poder a maior pontuação foi 3, a menor pontuação 1 e a média foi 1,97. Os resultados se encontram na figura 5.

Figura 5. Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Legitimidade	11	2,00	5,00	4,00	1,14
Urgência	11	1,00	5,00	3,63	1,09
Poder	11	1,00	3,00	1,97	0,75
Total	33	1,00	5,00	3,07	1,39
N válido (de lista)	11				

Fonte: Elaborada pelo autor

Foram também levantados por intermédio da entrevista os principais *stakeholders* considerados pelos gestores da instituição estudadas, estes *stakeholders* estão representados na figura 6, alguns dos *stakeholders* que se encontram na figura foram levantados pelo pesquisador corroborando a presença de todos aqueles que são importantes para a instituição. Os *stakeholders* da figura estão dispostos de acordo com a ordem de lembrança dos gestores.



Figura 6: Principais *Stakeholders* levantados pelos gestores da instituição estudada

STAKEHOLDERS
Alunos
Familiares
Funcionários
Vizinhos
Locadores
Diretores
Professores
Fornecedores
Comunidade
Iniciativa Privada/Pública
Assistente social

Fonte: Elaborada pelo autor

Por intermédio da atribuição de notas, de acordo com a matriz proposta por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) os principais stakeholders puderam ser classificados de acordo com os atributos de poder legitimidade. Foram inseridos no modelo proposto por Mitchel, Agle e Wood (1997) e com os resultados obtidos pelas matrizes aplicadas nesta pesquisa, os stakeholders da instituição puderam ser classificados como ilustrado na figura 7.

Figura 7: Classificação dos principais stakeholders da instituição:

STAKEHOLDERS	CLASSIFICAÇÃO
Alunos	Definitivo
Familiares	Adormecido
Funcionários	Dependente
Vizinhos	Irrelevante
Locadores	Exigente
Diretores	Dependente
Professores	Dependente
Fornecedores	Irrelevante
Comunidade	Adormecido
Iniciativa Privada/Pública	Dependente
Assistente social	Dependente

Fonte: Elaborada pelo autor

Levantados os principais stakeholders da organização, foram descartados da pesquisa os que não se enquadravam em pelo menos dois atributos, sendo assim para a segunda parte



da pesquisa foram considerados os seguintes grupos de stakeholders: Alunos, Funcionários, Locadore, Diretores, Professores, Iniciativa privada e Assistente Social. Ficando de fora da segunda etapa os seguintes grupos de stakeholders: Familiares, Vizinhos da instituição, Fornecedores e Comunidade.

5. Conclusões

A pesquisa realizada teve como objetivo verificar a priorização dos *stakeholders* de uma instituição esportiva do terceiro setor, onde o esporte é trabalhado uma perspectiva de esporte de participação.

O principal *stakeholder* da entidade estudada são os alunos, que tiveram destaque nos três atributos do modelo proposto por Mitchel, Agle e Wood (1997), sendo assim caracterizado como o único *stakeholder* definitivo da instituição. Importância esta que foi levantada pelos gestores durante a entrevista na fase de coleta de dados deste estudo.

Outros *stakeholders* se mostraram importantes para a instituição, mesmo sem a clara consciência por parte dos gestores, *stakeholders* como funcionários, professores, iniciativa privada/pública e o assistente social receberam destaque em dois atributos, e mostraram sua influência no que diz respeito principalmente no que tange o atributo legitimidade.

Pôde-se notar que a média para o atributo legitimidade foi de 4 pontos, ou seja, reforçando uma pontuação neste atributo para os *stakeholders* levantados neste estudo. Já o atributo poder foi o que obteve menor score, significando assim que os *stakeholders* levantados não exercem tanto poder dentro da instituição.

Em relação a dominância e ao atendimento dos *stakeholders*, também os alunos foi o que obtiveram maior performance na ferramenta de mensuração de atendimento das expectativas. Outro grupo que merece destaque são os funcionários e professores.

Como *stakeholder* externo o que mais tem suas necessidades atendidas, de acordo como a ferramenta foram os diretores das escolas que sedem alunos para as práticas esportivas, curiosamente, a grande maioria destas escolas ficam dentro do terreno da instituição, ou em uma área muito próxima.

O não contato com algumas informações básicas que fazem parte do *disclosure* da instituição foram limitadoras desta pesquisa, pois a maioria dos *stakeholders* levantados como principais não tinham acesso a estas informações.

Outro limitador foi o número de amostra para cada grupo de *stakeholder* levanto, já que alguns grupos como os alunos contemplam mais de cem indivíduos e outros grupos como os diretores contemplam bem menos indivíduos.

Para pesquisas futuras seria relevante a realização de outras entidades, com diferentes projetos esportivos para saber se as modalidades esportivas exercem na influência na priorização dos *stakeholders* e quais fatores são primordiais para esta influência.

Referências

Ahmed, S. U., Islam, M. Z., Mahtab, H., & Hasan, I. (2014). Institutional Investment and Corporate Social Performance: Linkage towards Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmentl Management*, 13(July 2012), 1–13.

Almeida, G., Fontes Filho, R., & Martins, H. (2000). *Identificando stakehlders para formulação de estratégias organizacionais* (No. XXIV). Rio de Janeiro.



Atkinson, A., & Waterhouse, H. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.

Boaventura, J. M. (2012). *Dominância de Stakeholders em empresas brasileiras: Contribuições à teoria dos stakeholders*. Universidade de São Paulo.

Boaventura, J. M., & Fischmann, A. (2007). Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. *Rausp. Revista de Administração*, 42, 141–157.

Boaventura, J.M; Monzoni, M; Simonetti, R. & Sarturi, G. (2013) Limites da teoria dos Stakeholders: a questão da dominancia. In: Encontro da ANPAD, XXXVII, Rio de Janeiro. *Anais, Enanpad*.

Boaventura, J. M., Silva, R. S. Da, & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Performance financeira corporativa e performance Social corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista Contabilidade & Finanças, USP*, 23(2008), 232–245.

Bourne, L. (2011). Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. *Management Decision*, 49(6), 1001–1023. <http://doi.org/10.1108/00251741111143658>

Brasil. (n.d.). lei 9615/98. Retrieved March 3, 2015, from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm

Bryson, J. M. (2004). What To Do When Stakeholders Matter. *Public Management Review*, 6(1), p. 21-53.

Donaldson, T., & Preston, L. E. E. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Managemen: a Stakeholder Approach* (1st ed., p. 271). Boston: Pitman.

Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.

Gonçalves, R. (2013). *Análise de stakeholders de uma instituição de ensino superior, o caso do ISEG*. Universidade de Lisboa.

Husted, B., & Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91.



Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

Mascena, K. & Fischmann, A. (2013) Priorização de stakeholders e suas interfaces com o disclosure social. *Anais.XVI Semead*, São Paulo.

Mascena, K.; Kim, J.; Fischmann, A. & Correa, H. (2014) Priorização de stakeholders: Contribuição dos estudos teóricos e empíricos. *Anais*, Engema.

Martins, G., & Theoóphilo, C. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2ª ed., p. 247). São Paulo: Editora Atlas.

Mitchell, R. K., Agle, B., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, 22(4), 853–886.

Mitroff, I. (1983) Stakeholder of the organizational mind: toward a new view of organizational policy making. São Francisco: *Jossey-Bass Publisher*.

Pavão, I., Escobar, M., & Rosseto, C. (2012). A influência dos stakeholders no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito: Efeitos da munificência. *Revista de Ciências Da Administração*, 14(34), 24–38.

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2014). VALUE CREATION THROUGH STAKEHOLDER SYNERGY. *Strategic Management Journal*, (August)

Teixeira, M., & Mazzon, J. (2000). A orientação ética quanto à mudança social envolvendo stakeholders. *Revista de Administração Mackenzie*, 1(1).

Whetten, D., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In *Handbook of strategy and management* (pp. 373–408). London: Sage.

Yin, R. (2010) *Estudos de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman