

REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA SOBRE *STAKEHOLDERS* NO TERCEIRO SETOR

INTEGRATIVE REVIEW OF *STAKEHOLDER* LITERATURE IN THIRD SECTOR

Data de entrega dos originais à redação em: 10/06/2019
e recebido para diagramação em: 02/04/2020

Leylah Marques¹
Dario Djouki²
Prof.º Dr. Roberto Bazanini³

Este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura integrativa sobre as teorias recorrentes nos recentes estudos científicos sobre *stakeholders* especificamente no Terceiro Setor. Através de uma revisão metodológica da literatura, sendo delimitada temporalmente pelo período de 2008 a 2019 e realizada em seis etapas distintas, pôde-se identificar e relacionar as construções teóricas atuais que tratam sobre o tema. Foram formuladas as seguintes proposições teóricas: Quais são os conceitos teóricos mais recorrentes quando se fala dos *stakeholders* especificamente no Terceiro Setor? Quais são as semelhanças ou divergências entre essas teorias? O estudo foi baseado nos Portais Scielo e Spell, onde foram encontrados 7 artigos que abordam o tema. Após as convergências de inclusão e exclusão, selecionou-se 3 artigos, os quais foram analisados integralmente. Esta revisão integrativa visa colaborar com a síntese de múltiplos estudos publicados e resultados obtidos, possibilitando o conhecimento amplo e atual, relacionando construtos relevantes para a pesquisa teórica e empírica por meio da unificação dos estudos realizados.

Palavras-chave: Revisão Integrativa. Partes Interessadas. Stakeholders. Terceiro Setor.

This article aims to present an Integrative Review of recurrent theories in recent scientific studies on stakeholders in the Third Sector. Based on a methodological review of the literature, delimited temporally from 2008 to 2019 and carried out in six distinct stages, one can identify and relate the current theoretical constructions that deal with the theme. The following theoretical propositions were formulated: What are the most recurrent theoretical concepts when speaking about stakeholders specifically in the Third Sector? What are the similarities or differences between these theories? The study was based on the portals Scielo and Spell, where were found 7 articles that approach the theme. After inclusion and exclusion convergences, we reached 3 articles, which were analyzed in full. This integrative review aims to collaborate with the synthesis of multiple published studies and results obtained, making possible the broad and current knowledge, relating constructs relevant to the theoretical and empirical research through the unification of the studies carried out.

Keywords: Integrative Review. Stakeholders. Third Sector.

1 INTRODUÇÃO

Em virtude da grande quantidade de informações disponíveis nos meios eletrônicos e o respectivo avanço trazido à ciência no sentido de acesso à informação, a revisão integrativa da literatura existente sobre determinado tema compõe um elemento essencial para um projeto de pesquisa (RIDLEY, 2008; WEBSTER e WATSON, 2002). Compilar o conhecimento existente com base nos materiais previamente elaborados, tais como livros, artigos e teses, traz à pesquisa bibliográfica um caráter exploratório que permite maior familiaridade sobre um tópico, aprimoramento das ideias e inspirações intuitivas como esclarece Gil (2007).

Na revisão integrativa, o pesquisador mapeia, avalia o material intelectual existente, com a determinação prévia de hipótese(s) ou proposição(ões) de pesquisa e, sob uma metodologia pré-estruturada, visa contribuir para o avanço do conhecimento existente.

Dentre os métodos de revisão estabelecidos cientificamente, a revisão integrativa pode ser considerado amplo, sendo uma vantagem, pois permite

a combinação da literatura teórica e empírica para uma compreensão mais completa do tema de interesse, proporcionando ao revisor várias possibilidades de objetivos, tais como a revisão de teorias, a definição de conceitos ou a análise metodológica de um assunto específico (BROOME, 2000).

Constatou-se inicialmente que a Teoria dos *Stakeholders*, apesar de ter surgido em 1963, foi somente na década de 80 que se consolidou e passou a conquistar cada vez mais espaço entre os acadêmicos e profissionais da área da gestão. Para essa consolidação, em muito contribuiu a obra de Freeman (1984) que apresenta um modelo de análise como um mapa, no qual a empresa é colocada no centro em relação aos demais agentes que se ligam à empresa.

A partir de então, na década de 90, constata-se um contínuo aumento no número de publicações de investigações científicas relacionadas com a estratégia organizacional e com os *stakeholders* na tomada de decisão nas organizações. Pode-se destacar Goodpaster (1991), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995),

1 - Mestranda em Administração, Universidade Paulista. < leylahmarques@gmail.com >.

2 - Mestrando em Administração, Universidade Paulista. < dario.djouki@hotmail.com >.

3 - Pós-doutorado em Comunicação e Cultura, Universidade Paulista. < bazanini@bol.com.br >.

Mitchel, Agle e Wood (1997), Rowley (1997), Freeman e Liedtka (1997) Hill e Jones (1998). Metacalfe (1998) e na década seguinte, Phillip (2003), Clark (2005), Asher, Mahoney, Mahoney e Mahoney, (2005), Clark (2005), dentre outros autores que contribuíram significativamente para o desenvolvimento da teoria.

Esses autores concebem a teoria dos *stakeholders* como um processo de interatividade dinâmica que, permite a obtenção de recursos imprescindíveis para o sucesso do empreendimento. Regra geral, a gestão de *stakeholders* busca perceber a relação estabelecida entre o gestor e a relevância dos variados atores que compõem uma organização, para alocar os recursos disponíveis otimizada entre eles e, de forma eficiente atender as demandas dos *stakeholders* mais importantes atendidos de forma prioritária (FREEMAN, 1984). Neste sentido, identificar os *stakeholders* mais relevantes para a sobrevivência organizacional, conhecer os seus propósitos e interesses, conhecer seus anseios, seus desejos e também mapear sua atuação é de fundamental relevância para as organizações (HILL e JONES, 1998).

Associar pesquisas futuras com o estudo sobre *stakeholders* e o Terceiro Setor pode ser considerado um tema atual e relevante da pesquisa básica e da pesquisa aplicada, visto a necessidade emergente de se estudar os problemas gerados pelas doutrinas econômicas e ao mesmo tempo, atender à crescente demanda de carência social de uma boa parte da população, atendida pelas organizações do Terceiro Setor, uma vez que, as entidades governamentais não conseguem absorver plenamente. Todavia, para atender essa demanda, cada vez maior, essas organizações precisam sobreviver e captar recursos a partir de uma relação de interação com os diferentes agentes da sociedade.

Esse empenho em manter a sobrevivência organizacional com escassos recursos que podem ser compreendidos pela Teoria da Dependência de Recurso (PFEFFER; SALANCIK, 1978), que permite compreender que o ambiente exerce influência nessas organizações e otimizar o gerenciamento do fluxo desses recursos, é o meio pelo qual as organizações conseguirão atingir seus objetivos, atender seus *stakeholders* e cumprir com a sua missão (ROCHA; MOURA; REIS, 2011).

Nas seções seguintes, serão apresentadas as perspectivas teóricas sobre os construtos Terceiro Setor e *Stakeholders*, seguida pela abordagem metodológica da pesquisa, resultados, discussão dos resultados e, por fim, a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Características do Terceiro Setor

A sociedade civil é dividida em três setores distintos: o primeiro constituído pelo Governo, o segundo pelas empresas privadas e o terceiro; foco deste estudo; é formado por associações sem fins lucrativos, tais como as ONGs (Organizações Não-Governamentais) e OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público).

De maneira geral, as atividades assistenciais sem fins lucrativos, provém da segunda metade do século XVI, realizada primordialmente pela igreja católica às comunidades que ficavam às margens das políticas sociais básicas de saúde e educação.

Particularmente, em relação ao Brasil, as primeiras atividades assistenciais sem fins lucrativos tiveram início no final do século XIX, restritas à caridade. Somente a partir da década de 1990 o Terceiro Setor se expandiu no Brasil, pois apesar dessas instituições serem bastante antigas, apenas recentemente a sociedade despertou para a importância econômica desse segmento, conforme afirma Borges (2008), afirmação essa corroborada por órgãos governamentais como a Gerência de Estudos Setoriais do BNDES (2001).

Para Anheier e Salamon (1998) as características que conceituam as organizações do Terceiro Setor são as entidades privadas, de gestão própria, com constituição jurídica formal; não ligadas institucionalmente a governos; que atendem finalidades públicas, sem fins lucrativos e com mão - de - obra voluntária; ou seja; apesar de não terem como objetivo alcançar lucros, as organizações do Terceiro Setor necessitam de recursos para manterem sua sustentabilidade, que pode ocorrer pela iniciativa privada ou com verbas públicas governamentais e seu principal objetivo é a solidariedade para a melhoria da qualidade de vida, que contribuam para o desenvolvimento econômico, com a criação de emprego e promoção socioeconômica das regiões.

Em síntese, as atividades das organizações do Terceiro Setor, a cada dia vem adquirindo mais relevância social em decorrência da atuação ineficiente do Estado, mormente em consequência de práticas cada vez mais efetivas de políticas neoliberais do capitalismo global, cujas consequências produzem instabilidade econômica, política e social, principalmente nos países do terceiro mundo.

2.2 Teoria dos Stakeholders

Originariamente, o termo *stakeholder* surgiu no ano de 1963, sendo utilizado na área de administração em um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI). O conceito, genericamente, remetia a ideia dos grupos que a empresa dependia, e que, sem eles, a organização deixaria de existir. De acordo com o referido documento, os grupos de *stakeholders* incluíam as diferentes partes interessadas no empreendimento, tais como: empregados, acionistas, fornecedores, clientes, credores e a sociedade. Visava, ainda que de forma reducionista, em termos estratégicos que os gestores conhecessem as necessidades das partes interessadas para e alinhar as ações empreendidas com os interesses desses agentes (BOAVENTURA et al., 2009).

Inicialmente, a teoria procurou explicar a relação da empresa que passa a não perceber as forças presentes no ambiente externo, conforme Pfeffer e Salancik (1978), posicionada com as partes interessadas, chamadas *stakeholders*, ampliando o leque de atores que influenciam ou são influenciados pela gestão de uma organização.

Nesse ponto, é interessante observar o fato anteriormente pouco levado em consideração, uma vez que a análise da gestão era baseada nos interesses de quatro grupos apenas: os fornecedores, funcionários, acionistas e os clientes, seguindo o modelo tradicional de produção do capitalismo.

Somente a partir dos anos 1980, ocorreu a disseminação do termo *stakeholder* por intermédio de R. Edward Freeman que, baseado nas ciências fundamentais

de sociologia, economia, política e ética, agregando as literaturas sobre a Teoria dos Sistemas, Responsabilidade Social Corporativa, Teoria das Organizações e Planejamento Corporativo, dá origem a Teoria dos *Stakeholders* em sua obra denominada "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", em 1984, onde ele utiliza o termo '*stakeholder*' para denominar integrantes que formam um grupo e possuem interesses ou direitos similares (FREEMAN, 1984).

A partir de então, as publicações que sucederam tiveram como objetivo instrumentalizar os gestores sobre as partes interessadas. Em decorrência, privilegiou-se atender os agentes envolvidos direta ou indiretamente no empreendimento e, concomitantemente, criar valor para os *stakeholders* como elemento estratégico com o intuito de monitorar e gerenciar os relacionamentos com esses diferentes públicos (SCHIAVONI et al., 2013).

Nos anos 80, ao modelo inicial surgido em 1963, Freeman (1984), acrescentou outros grupos influenciados ou que influenciam diretamente ou indiretamente as atividades empresariais, onde a empresa ocupa a posição central ligada a uma série de relações interdependentes (*stakeholders*).

Nos anos 90, vários pesquisadores passam a apresentar inúmeras outras possíveis variáveis que, se por um lado enriquece à teoria, por outro, em virtude de sua abrangência, produz efeitos de dispersão.

Goodpaster (1991) aborda em sua teoria a existência do *stakeholder* estratégico, que tem o poder de influenciar a empresa e precisa ser monitorado para que a organização atinja seus objetivos e o *stakeholder* moral que é influenciado pela empresa, cujo relacionamento ético é necessário ser mantido com eles Savage et al. (1991), por sua vez, propõem que se deve diagnosticar a capacidade de cada *stakeholders* em beneficiar ou causar prejuízo para a empresa e, com esse intuito, os gestores devem se antecipar no estabelecimento de ações preventivas para alcançar tal intento.

Na concepção de Clarkson (1995) os *stakeholders*, de modo geral, são indivíduos ou grupos interessados no empreendimento e que se consideram como merecedores de tratamento racional em relação aos seus interesses por parte das corporações com as quais mantêm relacionamentos, seja de forma direta ou indireta.

Ainda, com o objetivo de priorizar determinados *stakeholders* em detrimento de outros, o autor propõe que os grupos de *stakeholders* devem ser classificados em *stakeholders* primários e *stakeholders* secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles que possuem participação ativa nos destinos do empreendimento, razão pela qual, a própria sobrevivência da organização depende desses agentes que se caracterizam por estabelecer relações formais que pode colocar a sobrevivência da organização em risco, tais como: acionistas, funcionários, clientes, dentre outros. Os *stakeholders* classificados como secundários são distinguidos por grupos que influenciam ou que são influenciados pelas organizações, mas não são essenciais para sua sobrevivência, porém, possuem poder de mobilização da opinião pública para favorecê-la ou prejudicá-la, caso haja alguma assimetria nesse relacionamento empresa-*stakeholder*. São eles: sindicatos, imprensa, etc.

Em uma perspectiva utilitarista, Jones (1995) aborda a teoria dos *stakeholders* a partir dos contratos, baseado em três teorias econômicas: a Teoria da Agência, da Economia dos Custos de Transação e a Teoria das Equipes de Produção (JENSEN; MECKLING, 1976), onde enfatiza a ideia de que os gestores são agentes interessados no empreendimento e que, algumas vezes podem manifestar comportamentos oportunistas que devem ser monitorados e, posteriormente, inibidos pela organização, visto que, estes comportamentos possuem um custo elevado. Sendo assim, as empresas que estabelecem contratos ou relacionamentos com seus *stakeholders* baseados na confiança e na cooperação reduzem os custos de transação e as empresas desfrutam de vantagem competitiva sobre aquelas que não as estabelecem.

Donaldson e Preston (1995) dividiram as contribuições realizadas sobre *stakeholders* em três dimensões: a descritivo/empírica que visa descrever e/ou explicar as características e comportamentos corporativos em face dos *stakeholders*; a instrumental que visa avaliar o impacto dos *stakeholders* para o desempenho das organizações, esclarecendo como as estratégias e políticas aplicadas podem resultar no desempenho das organizações e; a normativa que visa interpretar a função da corporação fundamentada na discussão dos princípios éticos. Essa construção de princípios morais e éticos nas organizações possibilitam definir o papel e a relevância de determinado *stakeholder* para aquela organização, estabelecendo, a partir daí, a dimensão descritivo/empírica e instrumental da teoria.

Rowley (1997) colabora com a Teoria da Influência dos *Stakeholders* por meio da identificação dos *stakeholders* da organização e como eles influenciam ou são influenciados pelas decisões organizacionais, por meio da utilização da análise de redes sociais de forma a lidar com a influência de múltiplos *stakeholders* simultaneamente.

Mitchell, Agle e Wood (1997) abordam o tema com um modelo no qual os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três características: poder de influência, legitimidade do relacionamento e urgência das reivindicações, cuja teoria foi denominada '*Stakeholder Saliency*' (Saliência de *Stakeholders*). De acordo com os autores, a 'Saliência' é definida como o "grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*" (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p.854).

Frooman (1999) trata a relação diádica empresa-*stakeholder* por meio da Teoria de Dependência de Recursos, que aponta as estratégias que os *stakeholders* podem adotar para influenciar a tomada de decisão nas organizações, baseadas na premissa de que a necessidade de recursos que a empresa possui, gera a oportunidade para que outros possam obter controle sobre ela.

Finalmente, Friedman e Miles (2006) classificam os estudos teóricos sobre os *stakeholders*, segundo a identificação de partes interessadas relevantes que exige um posicionamento explícito do centro dos interesses dominantes, agrupando os autores de acordo com suas definições em três macro-grupos distintos: centradas na organização (exemplo: Freeman (1984), Clarkson (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Rowley (1997), centradas

no *stakeholder* (Frooman (1999)), centradas na relação entre a organização e seus *stakeholders*.

Especificamente em relação aos aspectos humanistas presentes na teoria pode-se destacar: o princípio de justiça (PHILLIPE, 2003), o princípio do bem comum (ARGANDOÑA, 1998), a ênfase na ética feminista (WICKS, PARMAR & DÉCOLE, 2010).

Neste capítulo foram apresentados os principais conceitos sobre o Terceiro Setor e sobre os *Stakeholders* desenvolvidos na literatura para que as organizações identifiquem e reconheçam suas características, influências que exercem ou recebem na organização, a fim de tentar entender e equilibrar os interesses dos vários atores.

Com isso, torna-se relevante entender como se dá a relação da Teoria da Dependência de Recursos com a Teoria dos *Stakeholders*, com o objetivo da organização se adaptar às pressões e formular estratégias que equilibrem ou façam convergir os interesses dos dois lados; *stakeholders* e organização. (OLIVER, 1991; FROOMAN, 1999; LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009; DOH; QUIGLEY, 2014).

Almeida e Muniz (2005) ressaltam que as empresas identificam os atributos dos stakeholders de forma gradual, sendo essa identificação o elemento-chave na elaboração de estratégias com o intuito de alcançar reputação e credibilidade pelo estabelecimento de valores consoantes com as expectativas dos agentes envolvidos no empreendimento.

Nessa mesma linha de raciocínio em que os interesses dos stakeholders são contemplados nas estratégias de relacionamento da organização, a visibilidade das ações de responsabilidade social, constituem também elemento estratégico imprescindível para o posicionamento em relação ao mercado, ou seja, o emprego das relações estratégicas pela organização favorecida pela teoria dos *stakeholders*, de maneira geral, deve poder contemplar tanto a criação de valor quanto os interesses particulares dos agentes envolvidos (BOAVENTURA *et al.*, 2009).

Finalmente, é preciso advertir que o tratamento que deve ser dispensado aos *stakeholders* é assunto controverso entre os autores da Teoria dos *Stakeholders* que ressaltam os aspectos positivos e negativos da teoria.

3 METODOLOGIA

Baseado na metodologia da revisão integrativa, este estudo passou por seis etapas para a sua efetiva

elaboração, sendo a primeira etapa constituída pelas perguntas norteadoras da pesquisa: “Quais são os conceitos teóricos mais recorrentes quando se aborda o tema *Stakeholders* especificamente no Terceiro Setor?” e “Quais são as semelhanças ou divergências entre essas teorias?”, seguida pela segunda etapa que consistiu na estruturação da busca da literatura científica disponível nos portais *Scientific Electronic Library Online* - SciELO e *Scientific Periodicals Electronic Library* - SPELL, a fim de buscar e coletar material para a pesquisa dentro dos critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos (BEYA, 1998).

Os termos-chaves utilizados nos portais foram “*Stakeholders*” e “Terceiro Setor” (*third sector*). Como critérios de inclusão considerou-se as publicações nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola, de textos de artigos e textos completos disponíveis nessas bases de dados, publicados no período de 2008 a 2019. A seleção do material teve início com a leitura do título, resumo e introdução e, quando pertinente, dentro do critério de inclusão, foi realizada a leitura integral do texto. Dessa segunda etapa, foram encontrados 07 textos científicos, porém, somente 03 atenderam aos critérios de inclusão. Na terceira etapa foi realizado o registro dos tópicos relevantes acerca dos estudos selecionados nas seguintes categorias: título, autor(es), ano de publicação, idioma de publicação, principal(is) objetivo(s). Na etapa seguinte procedeu-se à análise dos dados coletados com base para identificação das teorias utilizadas e suas semelhanças ou divergências com os demais materiais pesquisados, com o objetivo de reunir o conhecimento científico produzido nesse espaço temporal pré-estabelecido sobre o tema da revisão. Na quinta etapa realizou-se a classificação quanto às seguintes características dos estudos: teorias sobre *stakeholders* utilizadas, autores e tipo de empresa do Terceiro Setor na qual a teoria foi aplicada, que resultaram na sexta e última etapa, onde são discutidos os resultados encontrados nos diversos campos com suas variadas metodologias, os quais foram relacionados e comparados, a fim de proporcionar uma visão integrada do campo pesquisado.

4 RESULTADOS

A partir da revisão integrativa realizada sobre os estudos realizados na última década sobre *stakeholders* no Terceiro Setor, foram identificadas as principais teorias, conforme o seguinte quadro:

(continua)

Título do artigo:	A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro
Autor(es):	GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos
Ano/Idioma:	2005/português
Tema do artigo	Governo eletrônico x governança eletrônica
Resultado após análise dos fatores de exclusão/inclusão:	EXCLUÍDO DEVIDO AO ANO DE PUBLICAÇÃO
Título do artigo:	Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais
Autor(es):	VASCONCELOS, Alexandre Meira de e LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas
Ano/Idioma:	2012/português
Tema do artigo:	Ciclo de vida do Empreendedorismo Social
Resultado após análise dos fatores de exclusão/inclusão:	EXCLUÍDO POR ABORDAR APENAS MODELO DE CICLO DE VIDA E ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

(continuação/conclusão)

Título do artigo:	Narrativas das relações entre o Estado e as organizações do terceiro setor: algumas pistas de análise.
Autor(es):	GUERRA, Paula e SANTOS, Mônica
Ano/Idioma:	2014/português
Tema do artigo:	Políticas públicas para o empreendedorismo social na visão das organizações do Terceiro Setor
Resultado após análise dos fatores de exclusão/inclusão: EXCLUÍDO POR ABORDAR A IDENTIFICAÇÃO DOS GRAUS DE EMPREENDEDORISMO NAS ONGS DO TERCEIRO SETOR	
Título do artigo:	<i>The generation and re-generation of social capital and enterprises in multi-stakeholders social cooperative enterprises: a system dynamic approach</i>
Autor(es):	TRAVAGLINI, Claudio
Ano/Idioma:	2012/inglês
Tema do artigo:	A construção e reconstrução de capital social em empresas cooperativas sociais de multi-stakeholders: uma abordagem dinâmica do sistema
Resultado após análise dos fatores de exclusão/inclusão: INCLUÍDO	
Teoria utilizada:	Multi-stakeholders, Rowley.
Pesquisa a formação e regeneração de Capital Social em Organizações Não-Governamentais do Terceiro Setor com múltiplos stakeholders e propõe que a diversidade de stakeholders estabelece o Capital Social através das relações de cooperação entre os variados stakeholders, que dará suporte à governança.	
Título do artigo:	Contabilidade de gestão no terceiro setor: estudo empírico em instituições particulares de solidariedade social
Autor(es):	CADETE SANTOS, Márcia; LAUREANO, Raul; MACHADO, Maria João
Ano/Idioma:	2014/português
Tema do artigo:	Ferramentas de contabilidade adequadas de apoio à tomada de decisão e, se são desenvolvidas práticas que fomentem as relações com os stakeholders internos e externos.
Resultado após análise dos fatores de exclusão/inclusão: EXCLUÍDO POR NÃO UTILIZAR NENHUMA TEORIA SOBRE STAKEHOLDER	
Título do artigo:	Identificação e categorização dos stakeholders de uma organização do Terceiro Setor
Autor(es):	HEIZEN, Daiane Aparecida de Melo; ROSSETO, Carlos Ricardo e ALTOFF, José Roberto
Ano/Idioma:	2013/português
Tema do artigo:	Identificar quais são os stakeholders mais relevantes de uma Organização Não - Governamental e suas influências
Resultado após análise dos fatores de exclusão/inclusão: INCLUÍDO	
Teoria utilizada:	variadas - Freeman, Frooman, Clarkson, Donaldson e Preston, Mitchell, Agle e Wood, Jones.
Pesquisa sobre a identificação dos stakeholders relevantes para Organizações Não-Governamentais e suas influências e propõe que todos os stakeholders são compreendidos como influenciadores dos inputs e influenciados pelos outputs da organização, resultando em interdependência em suas atividades. Ainda os classifica em quatro categorias: discricionários, exigentes, relevantes e dependentes.	
Título do artigo:	<i>In Search of a Stakeholder Management Theory for Third Sector Organizations</i>
Autor(es):	GOMES, Ricardo Corrêa e GOMES, Luciana de Oliveira Miranda
Tema do artigo:	2015/inglês
Tema do artigo:	Contribuir com a Teoria dos Stakeholders fornecendo informações sobre a importância do ambiente externo na tomada de decisão em organizações do terceiro setor.
Resultado após análise dos fatores de exclusão/inclusão: INCLUÍDO	
Teoria utilizada:	variadas - Freeman, Mitchell, Agle e Wood, Rowley, Sauerbronn, Savage.
Pesquisa a importância do ambiente externo nas tomadas de decisão das organizações do Terceiro Setor e propõe um modelo para mapeamento das influências de stakeholders no Terceiro Setor.	

Fonte: Elaborado pelos autores. (2019).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na revisão da literatura foi possível constatar que os pesquisadores concebem de forma recorrente e divergente, aspectos tanto positivos, como controversos tangíveis à teoria do *stakeholders*.

Dentre os conceitos teóricos mais recorrentes quando se fala dos *stakeholders* especificamente no Terceiro Setor pode-se destacar Freeman (1984) que explica a relação da organização com o seu ambiente e o comportamento dentro desse mesmo ambiente,

como um mapa em que a empresa é posicionada no centro e é envolvida pelos *stakeholders* que estão ligados à organização.

No final da década de 90, Mitchel, Agle e Wood (1997) propuseram o termo *Stakeholder Salience* que viria a ser aperfeiçoado por Friedman e Miles (2006). O modelo coloca ênfase nos atributos que determinados stakeholders possuem em termos de poder, legitimidade e urgência, no sentido da empresa, com base nesses atributos priorizar ou não, os relacionamentos junto a eles,

Rowley (1997) apresentou pressupostos da influência dos *stakeholders*, a qual contribuiu para melhor compreender suas múltiplas demandas, e, em médio prazo, auxiliaria as organizações a prever e responder às ações advindas das interações desses *stakeholders* no complexo sistema de relações interorganizacionais.

Os aspectos positivos ressaltam que a Teoria dos *Stakeholders* propicia a organização uma orientação mais estratégica, possibilitando a criação de benefícios para a empresa, com vistas a investigar e mapear a influência dos grupos que interagem com a organização e, conseqüentemente, a possibilidade de verificar as relações estratégicas da organização com seus diferentes públicos, visto que, os gestores necessitam conhecer os diferentes grupos com os quais a organização se inter-relaciona, bem como seus interesses particulares (BOAVENTURA *et al.*, 2009).

Dentre os aspectos divergentes, os mais controversos, como advertem Mascena & Fischmann (2014) dizem respeito à ausência de critérios claros quanto ao estabelecimento das prioridades que se deve ter em conta nos processos decisórios comprometem a eficácia da teoria. Por sua vez, Schiavoni *et al.* adverte que a Teoria dos *Stakeholders* é fragmentada, fator esse, que ao invés de estar direcionada para alcance das metas organizacionais tende a se voltar para atender os interesses e valores dos gerentes de cada departamento da empresa, o que constitui um desvio de finalidade.

A gestão eficaz nas Organizações Sem Fins Lucrativos; ONGs ou OSCIPs; passou a incorporar a criação de valor para os agentes envolvidos no empreendimento. Comumente as decisões e as redes de relacionamento das ONGs/ OSCIPs envolvem componentes éticos, desde o princípio de justiça (PHILLIPS, 2003), o princípio do bem comum (ARGONDODA, 1998) e a ética feminista (WICKS, GILBERT & FREEMAN, 1994).

Nesse ponto, é importante destacar que, embora as organizações do Terceiro Setor deve atuar estrategicamente como as organizações do primeiro e segundo setor, a sua natureza é diferente, visto que, torna-se necessário contemplar os valores éticos, de justiça e solidariedade, em detrimento dos valores utilitários (GOODPASTER, 1991). Resulta, então, que a missão e visão da ONGs/OSCIPs devem contemplar necessariamente fatores relacionados à dignidade da pessoa humana, tais como: promoção da cidadania, da solidariedade e da democracia.

Assim, contrariamente às organizações do primeiro e segundo setor que se voltam prioritariamente para aspectos estratégicos, nas ONGs/ OSCIPs privilegia-se os aspectos sociais em decorrência da atuação dos múltiplos *stakeholders* (ROWLEY, 1997).

Embora não seja possível avaliar a qualidade exclusivamente em função dos resultados estratégicos alcançados, não se pode deixar de considerar que, tais como as organizações do primeiro e segundo setor, as ONGs/OSCIPs estão sujeitas às pressões de diversos interesses. Em decorrência, os objetivos da gestão social devem estar aliados à formulação de estratégias que criem valor para os *stakeholders* envolvidos no empreendimento (OLIVER, 1991; FROOMAN, 1999; LYRA, GOMES, JACOVINE (2009); DOH, QUIGLEY, 2014).

Nessa linha de raciocínio, a ênfase especial deve ser dada aos processos de interatividade entre a gestão estratégica e a gestão social, nos procedimentos empregados nas ações cotidianas em que se deve contemplar os valores de justiça e solidariedade.

Todavia, vale destacar uma aparente contradição observada nos relacionamentos das organizações do Terceiro Setor com os seus *stakeholders*. Nas empresas de mercado, num raciocínio bastante simplificado, ao propiciar valor para seus *stakeholders*, comumente, a organização tende a aumentar lucratividade do empreendimento. No Terceiro Setor, a ênfase na gestão social, na qual, esforços para a melhoria da qualidade de serviços e aumento no número de beneficiários atendidos devem ser sempre acompanhados de um aumento nas fontes de captação de recursos.

Nessa perspectiva, algumas considerações podem ser feitas acerca dos aspectos controversos da teoria dos *stakeholders* nas organizações do Terceiro Setor. Os relacionamentos estratégicos são baseados em uma visão prescritiva, recomendando determinadas estratégias conforme o comportamento do *stakeholder* (FREEMAN, 1984; SAVAGE *et al.*, 1991); a disposição da empresa em atender o interesse do *stakeholder* (CLARKSON, 1995; JAWAHAR; MCLAUGHLIN, 2001); ou a relação da empresa com os *stakeholders* (ROWLEY, 1997; FRIEDMAN; MILES, 2006). Todavia, no Terceiro Setor, a transparência e a ética se apresentam de forma mais austera.

Desse modo, ao privilegiar os aspectos sociais no relacionamento com os seus *stakeholders*, a organização ao buscar atender a todos os necessitados, todavia pode comprometer sua sempre frágil sustentabilidade financeira, colocando em risco sua *performance* e, conseqüente, sobrevivência.

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi o de apresentar uma metodologia estruturada para revisão integrativa da literatura em Administração, com o objetivo de compilar e identificar as teorias recorrentes e atuais sobre *Stakeholders* no Terceiro Setor na última década, que pretende ser replicável, abrangente e não tendencioso, conferido pelo rigor metodológico da revisão integrativa composta por seis etapas pré-estabelecidas. Esta metodologia também pode contribuir no estímulo à integração entre os meios empresarial e gerencial ao facilitar o acesso aos acadêmicos e profissionais da área, o conhecimento sobre a situação atual e o acompanhamento da evolução da pesquisa no campo, por meio de relatórios que sintetizam as pesquisas primárias.

Apesar das limitações no número de artigos encontrados que tratam sobre o tema, as contribuições desta pesquisa podem auxiliar futuros estudos nessa temática, o qual ainda é carente de estudos científicos.

Os resultados apresentaram que no Terceiro Setor, quando abordado o tema *stakeholders*, as teorias utilizadas são as clássicas, não havendo teorias a este setor especificamente, o qual se difere dos demais, por não possuir o viés de lucro ou governamental. O estudo também evidenciou o tratamento do tema pelas teorias de Freeman (1984) e Rowley (1997), majoritariamente citadas.

Contudo, a organização que não identifica quem são seus *stakeholders*, certamente não possui padronização nos processos e, conseqüentemente, não dispõe de um conjunto de transações para negociar com seus *stakeholders*, o que, possivelmente, acarretará uma menor capacidade para geri-los (SCHIAVONI *et al.*, 2013).

Enfim, a teoria dos *stakeholders* pode ser considerada uma abordagem eclética que auxilia num melhor entendimento das organizações e seu ambiente, razão pela qual, pode-se inferir que diante dos trabalhos analisados, os autores recorrem e concordam com as teorias sobre *stakeholders* existentes, uma vez que não foi relatado em nenhum dos trabalhos a ausência ou a necessidade de uma classificação específica para os *stakeholders* do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L. C. & MUNIZ, R. M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos *stakeholders*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29, 2005.
- ANHEIER, H.K.; SALAMON, L.M. **The nonprofit sector in the development world: a comparative analysis**. New York: Manchester University Press, ASHMAN, D. Towards a model of empowered civil society collaboration with business, 1998.
- ASHER, C. C.; MAHONEY, J.; MAHONEY, J. **Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm**. *Journal of Management and Governance*, Palo Alto, CA: Annual Reviews, v. 9, n. 1, p. 5-32, jan. 2005.
- BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S.. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 11, no. 32, p. 289-307, jul/set, 2009.
- BEYA, S.C, NICOLL, L.H. **Writing an integrative review**. *AORN J*. apr; 67(4):877-80, 1998.
- BORGES, G. M. C. Imagens do terceiro setor: um estudo com pai e responsáveis financeiros das organizações educacionais. Dissertação (mestrado em administração) – centro de ciências sociais aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.
- BROOME, M.E. **Integrative literature reviews for the development of concepts**. In: Rodgers BL, Knafel KA, editors. *Concept development in nursing: foundations, techniques and applications*. Philadelphia (USA): W.B Saunders Company; p.231-50, 2000.
- CLARKE, T. **Accounting for Enron: shareholder value and stakeholder interests, Corporate Governance – An International Review**, v. 13, n. 5, 2005.
- CLARKSON, M.B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. *Academy of Management Review*. New York, v. 20, n. 1, p. 5, 92-117, 1995.
- DOH, J. P.; QUIGLEY, N. R. Responsible leadership and stakeholder management: influence pathways and organizational outcomes.
- The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 255-274, 2014.)
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. New York, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995
- FRIEDMAN, A.L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 2006.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; LIEDTKA, J. Stakeholder Capitalism and the Value Chain. *European Management Journal*, v. 15, n. 3, 1997.
- FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*. [S.l.], v. 24, n. 2, p. 191-205, Apr. 1999.
- GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS. Terceiro setor e o desenvolvimento social. Disponível em: < https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf >. Acesso em: 3 jun. 2019.
- GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas: São Paulo, 2007
- GOODPASTER, K. *“Business ethics and stakeholder analysis”*, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, nº 1, pp. 53-73, 1991.
- Hill, C. e Jones, T. *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- JAWAHAR, I.M; MCLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory. An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*. v. 26, n.3, p. 397-414, July, 2001.
- JENSEN, M.C.; W. H. MECKLING, 1976. Can the corporation survive? University of Rochester, Rochester, NY, 1976. **Center for Research in Government Policy and Business Working Paper**, n. PPS 76-4/1976.
- JONES, T.M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*. New York, v. 20, n. 2, p. 404-437, Apr. 1995.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, edição especial, art. 3, p. 39-52, 2009.
- MASCENA, K. M. C.; KIM, J.; FISCHMANN, A. A.; CORREA, H. L. Priorização de Stakeholders: Contribuição dos Estudos Teóricos e Empíricos. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 8, Ed. Especial XVI ENGEMA, p. 42-59, 2015.
- METCALFE, C. E. The Stakeholder Corporation. *Journal of Business Ethics*, v. 7, n. 1, 1998.
- 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*. New York, v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct. 1997.

OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Review**. 16: 145-179 p. 1991. _____.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York, 2003.

PHILLIPS, R.A. *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, BerrettKoebler Publishers, 2003.

RIDLEY, D. *The literature review – A step-by-step guide for students* (p. 170). London: Sage, 2008.

ROCHA, J. S.; MOURA, F. V.; REIS, G. M. R. Teoria de dependência de recursos explicando a percepção da governança corporativa de importantes tomadores de decisão. **Revista de Contabilidade**, v. 5, n. 3, p. 31-44, 2011.

ROWLEY, T. J. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **Academy of**

Management Review. New York, v. 22, n. 4, p. 887-910, Oct. 1997.

SAVAGE, G., NIX, T., WHITEHEAD, C. e BLAIR, J. "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", **Academy of Management Executive**, vol. 5, nº 1, pp. 61-75, 1991.

SCHIAVONI, P. M. B.; MORAES, M. C. B.; CASTRO, A. C.; SANTOS, J. N. Stakeholders: Principais Abordagens. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 15, núm. 37, sep-dic, pp. 187-197, 2013.

SOUZA MT, SILVA MD, CARVALHO R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein* (São Paulo); 8(1):102-6. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102>, 2010.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly & The Society for Information Management**, v.26, n.2, pp.13-23, 2002.

WICKS, A.C., GILBERT, D.R. and Freeman, R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. **Business Ethics Quarterly**, vol. 4, n. 4, pp. 475-497.