

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS - CCSH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PPGAP**

Edilson Santos Braga

**AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PREJUDICIAIS AOS INTERESSES DOS
STAKEHOLDERS**

Santa Maria, RS
2023

Edilson Santos Braga

**AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PREJUDICIAIS AOS INTERESSES DOS
STAKEHOLDERS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: profa. Dra. Greici Sarturi

Santa Maria, RS
2023

Braga, Edilson Santos
AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PREJUDICIAIS AOS INTERESSES
DOS STAKEHOLDERS / Edilson Santos Braga.- 2023.
77 p.; 30 cm

Orientadora: Greici Sarturi
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração Pública, RS, 2023

1. Gestão de stakeholder da administração pública 2.
Estratégias de stakeholders 3. Estratégias prejudiciais
aos stakeholders 4. Teoria de stakeholder I. Sarturi,
Greici II. Título.

Edilson Santos Braga

**AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PREJUDICIAIS AOS INTERESSES DOS
STAKEHOLDERS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração Pública**.

Aprovado em: 9 de agosto de 2023

Greici Sarturi, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Leander Luiz Klein, Dr. (UFSM)

Keysa Manuela Cunha de Mascena, Dra. (UNIFOR)

Santa Maria, RS
2023

A todos que veem na Educação a possibilidade de se desenvolver enquanto ser humano apoiados na certeza de que as grandes mudanças sociais acontecem primeiramente com as pequenas mudanças no nível individual.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar todas as possibilidades de que precisava para chegar até aqui. Agradeço a minha querida mãe que, apesar de não estar fisicamente neste plano, tenho certeza que, de alguma maneira, sempre esteve comigo, pois a realização deste sonho é igualmente meu e dela.

À minha pequena e amada filha que a vida me deu, Leiciane, que sempre se mostrou uma grande amiga, colocando-se sempre ao meu lado. Agradeço aos meus amigos pelo apoio, em especial ao Pabson, que ao longo de 8 anos morando juntos, sempre me apoiou e ressaltou minha capacidade quando eu queria fraquejar. A todos os amigos que sempre demonstraram seu apoio e mãos estenderam a mão quando sempre precisei.

Agradeço imensamente a minha querida orientadora professora Doutora Greici Sarturi que sempre foi muito amável, compreensiva e muito solícita. Seu apoio foi imprescindível para que eu chegasse até aqui. Agradeço também ao professor Leander e professora Kelmara que com paciência e maestria nos proporcionaram conhecimentos fundamentais para a execução deste trabalho.

Por fim, agradeço a UFSM pela a oportunidade e por me ajudar no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

RESUMO

AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PREJUDICIAIS AOS INTERESSES DOS STAKEHOLDERS

AUTOR: Edilson Santos Braga

ORIENTADORA: Greici Sarturi

Os estudos voltados às organizações públicas têm dado relevante destaque a teoria dos *stakeholders*, visto que esta compõe um importante arcabouço teórico, no que tange a relação entre administração pública e *stakeholders*. As organizações públicas possuem múltiplos interesses e interessados que devem ser levados em consideração no processo decisório por parte dos gestores públicos. Tal fato se acentua ao se considerar que a teoria dos *stakeholders* tem defendido uma visão positiva sobre as estratégias de *stakeholders*, e dado pouca atenção aquelas consideradas negativas, prejudiciais ou antiéticas aos *stakeholders*. Diante disso, este estudo tem como objetivo geral, avaliar e explorar as ações organizacionais consideradas prejudiciais para os *stakeholders*. Para tal, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos: identificar na literatura quais são as dimensões que compõem a estratégia de *stakeholders*; avaliar a percepção de *stakeholder* de uma IES quanto as estratégias prejudiciais; testar empiricamente o *framework* proposto entre grupos de *stakeholders*. A pesquisa foi realizada em uma universidade pública e teve como população seus *stakeholders*, ou seja, alunos, servidores efetivos, contratados. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, a coleta de dados se deu por meio de um questionário do tipo *likert*, que foi construído sobre as seguintes dimensões: i) Dano direcionado ao *stakeholder*; ii) Amplitude e gravidade do dano; iii) Danos opcional; iv) Violação de valores organizacionais; v) Violação de princípios éticos; vi) Dano sobre *stakeholder* sem poder de escolha. A análise e tratamento dos dados se deram por meio do *software* estatístico, o *Statistical Package for the Social Science – SPSS*, em que se realizou os testes de estatística descritiva e Análise Fatorial Exploratória. Os principais resultados revelam que a percepção dos *stakeholders* sobre o quanto uma estratégia é prejudicial ou antiética, está relacionada a diversos fatores, como a que grupo as ações se destinam e qual seu impacto; o tipo de estratégia que a instituição adota dependendo da influência que determinado grupo tem; a abertura para o diálogo condicionada à influência de cada grupo; os prejuízos emocionais e materiais que as ações da instituição causam nos *stakeholders*, entre outros. Evidenciou-se também que no geral, a percepção dos *stakeholders* deste trabalho, quanto as ações da instituição pesquisada, não é ruim, porém ainda são carentes de melhorias, visto que a maioria das respostas dos participantes, concentravam-se nas opções de não concordo, nem discordo e na opção concordo. Além disso, em observação aos dois fatores gerados a partir das análises estatísticas, constata-se que as médias de ambos, giram em torno de 3, sendo que pontualmente a média do fator 1 é de 2,95 e a média do fator 2 foi de 2,89. Para a literatura este estudo contribui com a identificação de duas dimensões e para a universidade por mostrar que suas ações ainda necessitam de melhorias a fim de atender a seus *stakeholders*, para isso, é importante que a universidade procure dialogar mais com seus *stakeholders*, considere as aspirações e necessidades de cada grupo

Palavras-chave: Estratégias de *stakeholders*. Administração pública. Estratégias antiéticas

ABSTRACT

EVALUATION OF STRATEGIES HARMFUL TO THE INTERESTS OF STAKEHOLDERS

AUTHOR: Edilson Santos Braga

ADVISOR: Greici Sarturi

Studies focusing on public organizations have given significant prominence to stakeholder theory, since it constitutes an important theoretical framework with regard to the relationship between public administration and stakeholders. Public organizations have multiple interests and stakeholders that must be taken into account in the decision-making process by public managers. This fact is accentuated when one considers that stakeholder theory has defended a positive view of stakeholder strategies, and paid little attention to those considered negative, harmful or unethical to them. In view of this, the general objective of this study is to evaluate and explore organizational actions considered harmful to stakeholders. To this end, the following specific objectives were established: to identify in the literature which dimensions make up stakeholder strategy; to assess the perception of the stakeholders of a HEI in relation to harmful strategies; to empirically test the proposed framework among groups of stakeholders. The research was carried out at a public university and its stakeholders were the population, i.e. students, permanent staff and outsourced workers. The data was collected using a Likert-type questionnaire, which was constructed based on the following dimensions: i) Damage directed at the stakeholder; ii) Magnitude and severity of the damage; iii) Optional damage; iv) Violation of organizational values; v) Violation of ethical principles; vi) Damage to a stakeholder with no power of choice. The data was analyzed and processed using statistical software, the Statistical Package for the Social Science - SPSS, in which descriptive statistics and Exploratory Factor Analysis tests were carried out. The main results show that stakeholders' perception of how harmful or unethical a strategy is is related to various factors, such as: which group the actions are aimed at and what their impact is; the type of strategy the institution adopts depending on the influence a particular group has; the openness to dialogue conditioned by the influence of each group; the emotional and material damage the institution's actions cause to stakeholders, among others. It was also evident that, in general, the perception of the stakeholders in this study in relation to the actions of the institution surveyed is not bad, but still needs improvement, as most of the participants' answers were concentrated in the do not agree options. In the neither agree nor disagree option and in the agree option. Furthermore, looking at the two factors generated from the statistical analysis, it can be seen that the averages of both are around 3, with the average for factor 1 being 2.95 and the average for factor 1 being 2.89. For the literature, this study contributes to the identification of two dimensions and for the university by showing that its actions still need to be improved in order to serve its stakeholders, so it is important that the university seeks to engage in more dialogue with its stakeholders, considering the aspirations and needs of each group

Keywords: Stakeholder strategies. Public administration. Unethical strategies

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Desenho da pesquisa.....	38
-------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Perfil dos respondentes segundo as variáveis idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de universidade e a qual segmento o respondente pertence na UFR	47
TABELA 2 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões da dimensão Danos direcionados aos stakeholders.....	50
TABELA 3 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões da dimensão Amplitude e gravidade do dano	51
TABELA 4 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões da dimensão Danos opcionais	53
TABELA 5 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões da dimensão Violação de valores organizacionais.....	53
TABELA 6 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões da dimensão Violação de princípios éticos	54
TABELA 7 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões da dimensão Dano sobre stakeholder sem poder de escolha	54
TABELA 8 – Fatores e variância total explicada após segunda rodada dos dados.....	56
TABELA 9 – Fatores extraídos da análise fatorial com suas respectivas cargas, variância e Alfa de Cronbach	56
TABELA 10 – Média, desvio-padrão, máximo e mínimo dos fatores extraídos da análise fatorial exploratória.....	59
TABELA 11 – Média, desvio-padrão dos fatores Danos relacionados a privilégios desbalanceados e Danos emocionais e materiais e valor e significância do teste t para amostras independentes	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.3 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONCEITOS DE STAKEHOLDERS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
2.2 GESTÃO DE STAKEHOLDERS	19
2.3 ESTRATÉGIA DE STAKEHOLDER	22
2.4 AS ESTRATÉGIAS DANOSAS AOS <i>STAKEHOLDERS</i>	25
2.4.1 Dano Direcionado ao Stakeholder	30
2.4.2 Amplitude e Gravidade do Dano	31
2.4.3 Danos Opcionais	32
2.4.4 Violação de Valores Organizacionais	33
2.4.5 Violação de Princípios Éticos	34
2.4.6 Danos sobre Stakeholder sem Poder de Escolha/decisão	35
3 MÉTODO	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	39
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	42
3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	44
3.6 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA	45
3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	47
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA	47
4.1.1 Perfil dos stakeholders participantes	47

4.1.2 Percepção dos stakeholders sobre as estratégias da organização a partir das dimensões oriundas da literatura	50
4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	55
4.2.1 Fator 1 – Danos relacionados a privilégios desbalanceados	57
4.2.2 Fator 2 – Danos emocionais e materiais	58
4.2.3 Estatística descritiva dos fatores extraídos da análise fatorial exploratória.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	70
ANEXO A – TERMO DE CONSCIENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	71
ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL	73
ANEXO C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	74

1 INTRODUÇÃO

As organizações não existem por acaso, ou seja, elas têm sua razão de ser e de existir e nesse processo, muitos fatores são considerados fundamentais para a sobrevivência e manutenção das organizações, como por exemplo seus *stakeholders*. De acordo com Freeman (1999), os *stakeholders* são definidos como os indivíduos ou grupos de indivíduos que, na perseguição das metas organizacionais, afetam ou podem ser afetados pela organização. Assim, pode-se dizer que, os *stakeholders* são grupos de vital importância para as organizações.

No contexto dos negócios, ou seja, no mundo empresarial, os *stakeholders* recebem classificação específica, como primários e secundários - neste rol se encaixam os clientes, funcionários, acionistas, governo, comunidade local, fornecedores, parceiros e concorrentes, etc. No contexto da administração pública os *stakeholders* abarcam uma definição mais abrangente, os quais são classificados em cidadãos, contribuintes, usuários do serviço, os diferentes níveis de governo, funcionários, sindicatos, grupos de interesse, partidos políticos, a comunidade financeira, a comunidade empresarial, e outras entidades e esferas de influência no governo (BRYSON, 2018).

Diante do rol de *stakeholders* da administração pública, é compreensível que esta seja regida por princípios legais que sustentam toda a sua relação com seu grupo de interessados. Além disso, é importante que a administração pública conte com outras premissas que corroborem seu compromisso com seus *stakeholders*. Neste contexto, a teoria dos *stakeholders* tem um importante papel, dado que pode ser empregada como uma ferramenta que auxilia no gerenciamento dos relacionamentos organizacionais em seu ambiente técnico e institucional (GOMES; LIDDLE; GOMES, 2010).

Salienta-se que, no que se refere aos estudos das organizações públicas, a teoria dos *stakeholders* compõe um importante arcabouço teórico, visto que tais organizações possuem múltiplos interesses e interessados que devem ser levados em consideração no processo decisório por parte dos gestores públicos (CAVALCANTE, 2014). Neste mesmo raciocínio, pode-se afirmar que as organizações públicas precisam incluir em seu planejamento estratégico, um mapeamento intensivo dos atores que povoam seu ambiente. Além disso, os gestores, no planejamento estratégico, devem considerar as avaliações dos *stakeholders* no que se refere a satisfação com os resultados da organização (BRYSON, 2018).

Na seara da administração pública, voltando o olhar para as instituições de ensino superior, por exemplo, observa-se que estas possuem um grande número de atores envolvidos em seus processos. Tal evidência, denota a complexidade de gerir as relações com todos os

stakeholders, fato que imprime também diferentes objetivos e conflitos de interesse. Além disso, as instituições de ensino superior configuram-se descentralizada sobre uma estrutura burocrática, obstando-se assim o desenvolvimento de estratégias de padronização e alinhadas entre as partes que compõem sua estrutura (OLIVEIRA, 2009)

Não obstante, considerar os *stakeholders* nos processos organizacionais, torna-se primordial para que se desenvolva bons relacionamentos entre as partes, sobretudo ao se considerar a criação de valor. Desta maneira, a luz da teoria dos *stakeholders*, é sabido que as organizações devem criar valor para seus *stakeholders*, e neste processo, tanto os *stakeholders* internos quanto os externos, estão mutuamente relacionados e contribuem de alguma maneira para a criação de valor (LAU; CHEN, 2012). Partindo da premissa de que todos criam valor para a organização, evidencia-se a importância do bom relacionamento com os *stakeholders*, de forma que este relacionamento é fundamental na relação entre organização e sociedade (FERRI; PEDRINI; MINCIULLO, 2021).

Conforme descrito, o bom relacionamento com os *stakeholders* é benéfico para as organizações, assim, é imperativo que sua gestão seja estratégica e que leve em consideração as expectativas dos *stakeholders* no desempenho organizacional. Defende-se, portanto, que os gestores formulem e implementem processos que satisfaçam a todos os *stakeholders*, e atentem-se ao ponto central deste processo, que é gerenciar e integrar os relacionamentos e interesses de todos os interessados, garantido assim o sucesso de longo prazo da organização (FREEMAN; MCVEA, 2001).

É importante ressaltar que a relação da organização com seus *stakeholders*, deve fundamentar-se na ética e confiança, de forma que essas premissas são essenciais para a sobrevivência da organização. Todavia, as organizações, em sua integralidade, têm mais poder do que os *stakeholders* e com isso reduz a agência destes, o que os obriga a acreditar que as organizações agirão de forma justa, atendendo suas expectativas (HARRISON; WICKS, 2019).

Justiça, equidade e ética são premissas básicas da teoria dos *stakeholders*, e é com base nisso que se evidenciou uma visão positiva da teoria. Nesta perspectiva, nunca houve uma preocupação em se estudar as ações percebidas como prejudiciais ou antiéticas aos interesses dos *stakeholder*, o que tem causado uma lacuna na teoria (HARRISON; WICKS, 2021). Os autores ponderam ainda que estratégias organizacionais podem gerar ações prejudiciais aos *stakeholders* os levam a ter uma percepção negativa da organização, e podem considerá-la antiética e desenvolver um comportamento recíproco.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para Mariconda, Zamparini, Lurati (2018) há muitos estudos que respaldam as boas estratégias organizacionais voltadas aos *stakeholders*, contudo, alguns teóricos têm voltado suas atenções as estratégias que não são boas ou são consideradas prejudiciais para estes grupos. Desta forma, tem-se evidenciado, ainda de forma tímida na literatura, atenção a estratégias negativas aos *stakeholders*. Das estratégias negativas, originam-se diversos problemas tais como confiança, relacionamento, ética, boa reputação entre outros.

Nesse sentido, Mariconda, Zamparini, Lurati (2018), corroboram que algumas situações implicam na percepção negativa dos *stakeholders*, no que tange a reputação da organização, de modo que isto ocasiona falta de envolvimento deste nas organizações, bem como afeta os benefícios oriundos de uma reputação positiva, pautada na confiança mútua. A percepção negativa dos *stakeholder*, no que se refere a organização e suas ações, geram comportamento recíprocos e este grupo pode passar a agir de forma desonesta ou punitiva com a organização (HARRISON, WICKS, 2019).

De acordo com Greenwood, Buren (2010), tem aumentado o número de estudos sobre a relação entre ética e justiça organizacional no que diz respeito as relações da organização com seus *stakeholders*. Estudiosos têm se debruçado sobre o entendimento de variáveis que influenciam nos danos a reputação organizacional, bem como as múltiplas condições que influenciam as percepções dos *stakeholders* (MARICONDA, ZAMPARINI, LURATI, 2018).

Harrison, Wicks (2019), afirmam que embora muitos estudos empíricos tratem de variáveis que indicam danos aos *stakeholder*, como propaganda enganosas, percebe-se que há uma lacuna no que tange a mensuração de o quanto as estratégias e por conseguinte as ações organizacionais são prejudiciais aos *stakeholders*. Ou seja, falta na literatura uma medida para se analisar as ações organizacionais que os *stakeholders* percebem como prejudiciais a seus interesses.

Assim, dispor de uma ferramenta que mesure as percepções dos *stakeholders* quanto as ações da organização, torna-se essencial e muito valioso, pois de posse dessas informações as organizações podem repensar suas estratégias, a fim de evitar ações danosas aos *stakeholders*. Diante do que foi dito, esta pesquisa se pauta no seguinte questionamento: **como avaliar e explorar as ações organizacionais que são prejudiciais aos *stakeholders*?**

Explorar e avaliar a percepção dos *stakeholders* quanto a uma ação danosa não é simples, visto que esta seara incide muito no campo subjetivo dos indivíduos. Todavia, é imperativo que as organizações identifiquem os fatores que implicam na percepção negativa

dos *stakeholders* quanto a suas ações, considerando que essa percepção pode, além de levar os *stakeholders* a agir de forma negativa, acarreta em prejuízos para a organização. Outrossim, conforme Herrison e Wics (2021), os estudos que se debruçam sobre a percepção dos *stakeholders* quanto as ações das organizações, geralmente voltam-se a apenas identificar os fatores que levam a essa percepção negativa e antiética sem, contudo, se preocuparem em mensurar essas percepções. No geral esses estudos tratam apenas da relação entre organização e seus grupos de *stakeholders*.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo, compreendem o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme se observa a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar e explorar as ações organizacionais consideradas prejudiciais para os *stakeholders*

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar na literatura quais são as dimensões que compõem a estratégia de *stakeholders*;
- ✓ Avaliar a percepção de *stakeholder* de uma IES quanto as estratégias prejudiciais
- ✓ Testar empiricamente o framework proposto entre grupos de *stakeholders*.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se justifica por desenvolver uma escala que objetiva mensurar a percepção dos *stakeholders* no que tange às estratégias prejudiciais aos seus objetivos. Quanto a sua contribuição teórica, esta pesquisa embasa discussões por trazer análises das características das estratégias consideradas prejudiciais aos interesses dos *stakeholders* nas organizações, ou seja, subsidiará a compreensão de pesquisadores e estudiosos quanto a dinâmica e os mecanismos que norteiam as relações entre organização e *stakeholders*.

Ademais, outra contribuição diz respeito a literatura, sobretudo, para a gestão de organizações públicas e para a sociedade. De forma que de posse de informações que mensuram o dano de determinada estratégia em relação aos *stakeholders*, os gestores têm a possibilidade de melhorar sua gestão de forma que as ações danosas tomadas nesse processo, sejam mitigadas e as aspirações dos *stakeholders* sejam efetivamente consideradas, tendo por base o bom relacionamento entre as partes e a eficiência e efetividade das organizações públicas.

As organizações, em geral, têm um propósito social e devem atender de forma justa e ética aos interesses de todos os grupos envolvidos, direto ou indiretamente. Nesse sentido, a

teoria dos *stakeholders* fundamenta-se na criação e distribuição de valor de forma justa e ética. Ou seja, esta teoria denota uma visão positiva no que tange ao relacionamento com seus *stakeholders*, pautado em princípios como ética, generosidade, inclusão e justiça (HARRISON; WICKS, 2021).

De acordo com Lampe (2001), em parte, a abordagem dos *stakeholder* assegura que para a organização, no longo prazo, é melhor e mais interessante estabelecer relações positivas e evitar adversidades com seus *stakeholders* comuns, como funcionários, usuários, comunidade e a sociedade, etc. Reitera-se, portanto, que os bons relacionamentos, pautados na ética e na moral, tornam-se imperativo para que as organizações, por meio de suas ações, responsabilizem-se pelos resultados e efeitos sociais em todos os *stakeholders* (LACZNIAK; MURPHY, 2012).

Outro ponto importante de se observar é que, de acordo com Greenwood e Buren (2010) os *stakeholders* confiam nas organizações, quando se trata da devolução de benefícios e proteção contra danos proporcionais às suas contribuições e/ou participação. Ou seja, nessas circunstâncias, denota-se uma relação de interdependência e reciprocidade entre *stakeholder* e organização, no sentido de que a organização depende dos *stakeholders* e, por isso, devem atender as expectativas destes na medida em que esses grupos confiam nas organizações. Ademais, se a organização se pauta em princípios éticos e morais, há maiores chances de confiabilidade mútua nas relações.

Por fim, corrobora-se que embora a teoria dos *stakeholders* apresente avanços na articulação de uma visão positiva para a gestão de *stakeholder*, é inegável que embora exista muitos trabalhos empíricos na teoria dos *stakeholders*, infelizmente ainda não há uma estrutura teórica bem desenvolvida que evidencie e permita construir um estudo sobre este fato (percepção de estratégias prejudiciais aos interesses dos *stakeholders*) (HARRISON; WICKS, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de se aprofundar sobre a proposta deste estudo, elaborou-se esta seção de referencial teórico, o qual está dividido em três partes, sendo que a primeira versa sobre os principais conceitos de *stakeholder* para uma vertente mais voltada a administração pública; na segunda parte tem-se uma breve explanação sobre gestão e estratégias de *stakeholder*; por fim, a terceira parte debruça-se sobre as estratégias prejudiciais aos *stakeholders*.

2.1 CONCEITOS DE STAKEHOLDERS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A interação das organizações com o meio em que está inserida, inclui diversos fatores e alguns são considerados fundamentais à sobrevivência da organização, como por exemplo, os *stakeholders*. Conforme preconiza Attanasio, Preghenella, De Toni e Battistella (2021) o termo *stakeholder* foi cunhado pela primeira vez em 1963, em oposição a ideia de que apenas os acionistas formavam o grupo ao qual a administração de uma organização deveria se referir.

Embora o termo *stakeholders* tenha surgido em 1963, a teoria desenvolveu-se e tem como principal precursor Freeman (1984), com a publicação de sua obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Para este estudioso, os *stakeholders* são definidos como qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados pelas organizações na realização de seus objetivos (HAEFNER, PALMIÉ, LEPPÄNEN, 2021).

Hoek e Maubach (2005) ponderam que o termo *stakeholder* ganhou grandes proporções e extrapola os limites da administração e do marketing e dado a sua definição ampla, a qual incluem, por exemplo, clientes, funcionários, acionistas, grupos comunitários e reguladores e com esse amplo rol, aumenta o surgimento de expectativas conflitantes. Ainda conforme as autoras, para mitigar os problemas provenientes dos interesses concorrentes, pesquisadores sugerem a classificação dos *stakeholders* de acordo com sua importância para a organização (HOEK E MAUBACH, 2005)

Na administração pública os *stakeholders* têm posição central quando se trata da implementação de algum projeto ou política pública e isso implica em alguns desafios para a administração pública, como a divergência de interesses. Oliveira, Simão e Caeiro (2020) ponderam que no desenvolvimento e implementação de políticas públicas, o Estado e suas organizações representativas lidam com interesses múltiplos e às vezes conflitantes dos *stakeholders*.

Quanto a formulação de políticas públicas, deve-se considerar que este é um processo complexo e interativo, o qual envolve e impacta muitos *stakeholders*. Ademais, é um processo

que imprime uma série de desenvolvimento recentes, como por exemplo: o potencial de engajamento cívico, ou seja, o potencial dessas políticas no engajamento da sociedade, dados governamentais cada vez mais transparentes, envolvimento do cidadão na solução e problemas governamentais entre outros (JEKABSONE, 2019).

Tendo como referência a premissa básica da teoria dos *stakeholders*, Jekabsone (2019) pondera que nas políticas públicas a participação desses grupos diz respeito a inclusão de várias partes que podem afetar ou são afetadas pelos resultados da formulação das políticas públicas, de forma que, geralmente, várias instituições e atores sociais são convidados a participar deste processo. De forma objetiva, observa-se que na gestão de interesses coletivos o Estado ou administração pública deve deter competências básicas, as quais devem nortear todas as suas ações, como por exemplo, a ética, a isonomia e a transparência.

As ações da administração pública, em muitas situações, aspiram por uma visão ou intervenção transdisciplinar. Sobre a transdisciplinaridade na administração pública, Austhof *et al.* (2020) reiteram que é uma das principais tentativas de envolvimento dos *stakeholders* externos aos projetos, políticas ou organizações, sendo também uma característica fundamental deste processo. Contudo, segundo os autores, o envolvimento dos *stakeholders* nos programas/projetos, nem sempre é uma tarefa fácil, o que implica no sucesso da implementação dos programas/projetos.

Na concepção de Haefner, Palmié, Leppänen (2021) há clara distinção sobre os grupos internos e externos de *stakeholders*, tal qual sua importância e influência na organização, de modo que a diferença entre esses grupos, se dá principalmente por suas características estruturais, bem como seus limites organizacionais. Ou seja, o tipo de cliente, que para fins desta pesquisa e em consonância com seu objetivo, assume a definição de usuário – *stakeholder* externo –, e o prestador de serviço, especificamente o *stakeholders* interno que atende ao usuário – o burocrata (BRICKSON, 2005).

Faz-se necessário salientar que as diferenças que há entre os grupos sugerem diferentes maneiras de gestão, as quais devem ser congruentes com cada grupo (HAEFNER, PALMIÉ, LEPPÄNEN (2021). Ou seja, é imperativo que se observe e se considere as particularidades e importância de cada grupo no processo de gestão, para que as ações e decisões tomadas neste processo, seja benéfica para cada grupo, considerando os objetivos da organização. Em síntese, a construção e manutenção de bons relacionamentos com os colaboradores os incentiva a contribuir para a inovação de forma ampla, ao passo que a gestão dos *stakeholders* externos, os induz a fornecer recursos e suporte, bem como revelar novas ideias, *know-how* valioso, conhecimento técnico e informações de mercado (HAEFNER, PALMIÉ, LEPPÄNEN, 2021).

Neste campo de discussão, considera-se ainda a criação de valor, pautada na confiança e reciprocidade entre organização e os envolvidos com interesse direto ou não. Algumas discussões na teoria dos stakeholders pairam sobre a criação e distribuição de valores entre os stakeholders, de forma que há proposições que defendem que primeiramente se cria o valor e em um segundo momento distribui-se esses valores entre as diversas partes (BOAVENTURA; BOSSE; MASCENA; SARTURI, 2020). Ainda para os autores, nesse processo, deve-se considerar a justiça e a equidade, contudo a criação de valor está atrelada ao comportamento da empresa e dos *stakeholders*, portanto, é afetada por ciclos de reciprocidade entre as partes. Tal fator explica a reciprocidade positiva e negativa que os stakeholders denotam em relação à empresa com base em suas percepções de justiça e injustiça (BOAVENTURA; BOSSE; MASCENA; SARTURI, 2020).

Na administração pública, a criação de valor apresenta um desafio ainda maior para os gestores, de forma que a participação pública, torna-se um dos pontos mais relevantes. De acordo com Liu *et al.* (2022), na administração pública, a participação pública é enfatizada pela nova filosofia de gestão pública, na qual os atores devem exercer seu controle sobre a implementação da formulação de políticas na administração pública.

Ademias, para os autores, a participação pública na implantação de políticas públicas, bem como na tomada de decisão, é reconhecida por vários estudiosos e profissionais, no que tange a aspectos como: melhoria da democracia, manter a legitimidade e tomar as melhores decisões. Corroborando o que foi dito, Jacobi (2002) afirma que sob uma perspectiva de desenvolvimento social, a participação popular se transforma no referencial de ampliação das possibilidades de acesso a setores populares, além do fortalecimento dos mecanismos democráticos e na garantia da eficiente execução de programas e políticas públicas. Por meio de programas estratégicos, o Estado deve promover ações em prol do bem da coletividade e nesse processo a participação popular é de suma importância e deve ocorrer nos limites de suas possibilidade e competências (SILVA; IZÁ, 2020).

Para Brescancin *et al.* (2017), na implementação de uma política/programa, um dos principais fatores que suscita o sucesso da implementação, diz respeito a participação dos *stakeholders*, de forma que o envolvimento de todos resulta em cooperação e compartilhamento de informações, implicando diretamente na aceitação social dessas políticas. Destarte, o nível de participação está diretamente relacionado ao poder exercido pelos *stakeholders*, no que tange a influência das decisões finais de um processo.

É importante salientar que o processo decisório pode ser distinguido unilateralmente, bilateralmente e multilateralmente. Sendo unilateral quando apenas umas das partes decide,

sem consultar às demais, ou seja, nesse tipo de relação, evidencia-se o poder de decisão da parte que decide (UNNERSTALL, 2008). Conforme o autor, este processo é comum no âmbito das decisões internas dentro de uma administração em que, a depender da situação, determinado *stakeholders* não podem participar ou não são convidados. Na relação de bilateralidade, o processo decisório parte de consultas a cada parte, ou seja, os *stakeholders* são considerados no processo.

Por fim, tem-se a multilateralidade no processo decisório e ocorre quando vários grupos de interessados são convidados para participarem deste processo (UNNERSTALL, 2008). Fazendo uma ilustração a essa última relação, é comum se ver esse processo em audiências públicas. Esclarece-se que a forma como que cada processo será decidido (uni, bi ou multilateral) depende da forma de participação (BRESCANCIN *et al.*, 2017). Destaca-se ainda que o nível de participação está atrelado a alguns fatores como, como se observa a seguir:

1 – Informação: o nível de participação que proporciona ao público com informações equilibradas e objetivas para auxiliá-los na compreensão do problema, das alternativas, das oportunidades e/ou soluções (fichas técnicas, sites, reuniões públicas etc); 2 – Consulta: o nível de participação que obtém *feedback* público sobre a análise, as alternativas e/ou as decisões (grupo focal, pesquisas, reuniões públicas); 3 – Colaboração: o nível de participação que inclui o conhecimento e os recursos das stakeholder (eventos baseados no local); 4 – Co-decisão: o nível de participação que compartilha poder e responsabilidade pelas decisões que estão sendo tomadas e por seus resultados através da criação de grupos de decisão (BRESCANCIN *et al.*, 2017, p. 4).

Ainda na seara da participação dos *stakeholders* no processo decisório, reitera-se que a teoria se relaciona essencialmente ao grau de autoridade destes indivíduos na tomada de decisão e tal fato é fundamental, demonstrando o tipo de relacionamento despendidos pelas organizações a sua comunidade (BARNETT; HENRIQUES; HUSTED, 2018).

Outro ponto que merece destaque são os valores que os *stakeholders* têm nos diferentes contextos (público, privado e sem fins lucrativo) e nesse sentido, Pathak, Zhang, Ganapati (2020) dizem que os *stakeholders* denotam valores com graus variados de importância e isso forma um sistema de prioridades. Ou seja, a prioridade de um valor depende do grau de importância que lhe é atribuído. Ainda conforme os autores, os valores, assim como as prioridades dos stakeholders, não são estáticos, eles são dinâmicos e sensíveis ao tempo e orientados a eventos.

Ainda nesse sentido e voltando a atenção às necessidades dos *stakeholders*, é importante ressaltar que conforme Sarturi, Saravalle e Boaventura (2015), sobre o gerenciamento dos *stakeholders* é importante conhecer quais seus interesses, bem como como isso afeta a organização. Ainda na perspectiva dos autores, no rol de interesses dos *stakeholders*, estão suas

necessidades, solicitações, reivindicações e seus desejos, e tais interesses representam diferentes reivindicações sobre os recursos da organização.

2.2 GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Em uma definição técnica e objetiva o Project Management Institute – PMI (2004), define a gestão de stakeholders como sendo um dos processos da área de comunicação, a qual pode ser definida como o gerenciamento das comunicações de forma a atender às necessidades e resolver os problemas com os *stakeholders*. Em uma literatura mais especializada esta definição ganha outras conotações conforme se observará a seguir.

A gestão de *stakeholders*, pode ser dividida em três níveis a saber: o racional, o processual e o transacional (FREEMAN, 1984). Assim, no nível racional, as atenções recaem sobre a identificação dos *stakeholders* e quais suas relações com a organização. No nível processual, há a necessidade de compreender quais os processos organizacionais estão envolvidos nos relacionamentos com os *stakeholders*. No nível transacional, tem-se as negociações e barganhas da organização com seus stakeholders. Esses níveis devem ser considerados de forma cíclica considerando as relações entre cada nível.

Partindo da premissa de que a teoria dos *stakeholders* trata, entre outros fatores, da relação das organizações com seus diferentes grupos Donaldson e Preston (1995) sugerem que a teoria em tela é gerencial em sentido amplo, pois defende atitudes, estruturas e práticas que, empregadas conjuntamente, formam a gestão de *stakeholders*. Desta forma, fica claro que a gestão de *stakeholders*, requer entre outros fatores, a atenção para os interesses legítimos das partes relevantes, tanto no quesito de estabelecimento de estruturas e políticas organizacionais, como também na tomada de decisão (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Contudo, salienta-se que conforme Mascena e Stocker (2019), a atenção dada aos interesses legítimos dos *stakeholders*, não implica no fato de que todos eles devam ser igualmente envolvidos nos processos decisórios. Portanto a organização precisa identificar quais são os *stakeholders* mais relevantes para seus processos. Não obstante, é válido ponderar que a gestão ativa dos *stakeholders* diminuem as chances de um projeto, por exemplo, se desviar do planejado e gerar problemas futuros. Além disso, garante uma execução sinérgica das atividades por parte dos indivíduos (NORO, 2012)

Ainda no processo de gestão de *stakeholders*, as organizações precisam considerar fatores como: o que os stakeholders valorizam, que dimensões esses grupos desejam, avaliar as entregas do que consideram valioso estão sendo realizadas aos *stakeholders*, por fim, avaliar o que os *stakeholders* podem considerar valioso no futuro (ROCHA, 2010). Sobre o que os

stakeholders valorizam, a autora esclarece que está relacionado ao uso de técnicas que permitam uma visão completa de toda a hierarquia de valor.

Quanto ao que os *stakeholders* desejam em termos de dimensões, relaciona-se aos critérios tais como atributos desejados e preferidos deste grupo. Sobre como as entregas estão sendo realizadas, deve-se aplicar, por exemplo, pesquisas de satisfação junto aos stakeholders no intuito de avaliar como está ocorrendo a entrega de valor. Nesta etapa, é importante identificar os motivos que tornam a organização bem sucedida ou não na entrega de valores importantes ao *stakeholders* (ROCHA, 2010). Conforme a autora, uma gestão eficaz dos stakeholders e do relacionamento entre este agente e a organização, subsidia a organização com informações sobre o que esses grupos poderão considerar valioso no futuro, e assim podem de antecipar as demandas.

No planejamento e implementação de projetos, por exemplo, é importante considerar todos os *stakeholders*. Maddaloni e Davis (2018) argumentam que, no intento de focar nos benefícios como elemento importante para a melhoria do desempenho de projetos, a teoria dos *stakeholders* tem um reconhecimento valioso, sobretudo, para analisar aspectos comportamentais do processo de gerenciamento. Diante disso, para se alcançar o melhor desempenho de um projeto é importante considerar as necessidades e os requisitos dos stakeholders primários e secundários.

É importante ressaltar que a atenção despendida aos interesses dos *stakeholder*, sob a vertente instrumental, tem sua essência baseada no reconhecimento de potenciais conflitos, como características proeminentes em praticamente todos os relacionamentos entre organização e stakeholder. Frooman (1999), Hayibor e Collins (2015), afirmam que a gestão de potenciais conflitos na relação já citada é umas das principais preocupação da teoria dos *stakeholders*. Contudo, conforme Lampe (2001) em última análise, o conflito ou o potencial de conflito é o que dá significado ou uma razão de ser aos *stakeholder*.

Ademais, segundo Liu, Feng e Li (2015) após o surgimento da teoria e quando se pensa na gestão dos *stakeholders*, três questionamentos básicos surgiram em alguns estudos sobre *stakeholders*: quem são eles? O que eles querem? E, como obterão o que querem? O primeiro questionamento já foi respondido algumas vezes ao longo do texto até aqui. Ou seja, já foi esclarecido que os *stakeholders* compreendem todos os grupos que têm interesse nas organizações e que afetam e são afetados por suas ações no que tange a perseguição de seus objetivos.

Assim, as duas últimas questões são o ponto de atenção. Desta forma, para entender o que os *stakeholders* querem, deve-se saber que eles têm muitos interesses que podem se opor

aos interesses das organizações. A título de exemplo, pode-se elencar interesse econômico vs. sociais, concreto vs. simbólicos e, por fim, interesses locais vs. doméstico vs. interesses internacionais (LIU; FENG; LI, 2015). Diante disso, por terem interesses diversos e que podem ser divergentes da organização, torna-se imperativo entender os conflitos (LIU; FENG; LI, 2015).

Quanto ao questionamento de como vão tentar obter o que querem, deve-se considerar que existem muitas formas dos *stakeholders* conseguirem o que quer, principalmente porque as ações deles, determinam as ações da organização e muitos têm consciência de que influenciam a tomada de decisão, bem como o comportamento da organização (LIU; FENG; LI, 2015). Conforme os autores, evidências literárias mostram que as influências dos *stakeholders* concentram-se nas estratégias dos *stakeholders* para influenciar ou não as reações do mercado a essas estratégias. Ou seja, *stakeholder* insatisfeito, pode usar de vários artifícios para influenciar e interferir nas ações da organização.

Nesta perspectiva, deve-se considerar que o sucesso de uma organização, empreendimento ou projeto, está atrelado à garantia de que tal tais investimentos atenderão as necessidades para os quais foram criados/idealizados (NORO, 2012). A autora afirma que este fato, implica em conhecer, em detalhes, as aspirações, necessidades explícitas e implícitas de todos os stakeholders, reforçando, assim, a importância e a necessidade de um gerenciamento efetivo dos *stakeholders*. De maneira sucinta, no quadro 1, tem-se cinco etapas básicas que devem ser trabalhadas para uma boa gestão de *stakeholder*.

Quadro 1 – Etapas que devem ser desenvolvidas para uma boa gestão de stakeholder

Etapa	Descrição das atividades
Identificar visão e missão do projeto	Cabe ao gerente de projeto e sua equipe manterem constante divulgação da missão e da visão do projeto. Essa atitude tem papel muito importante na continuidade na continuidade do apoio dos stakeholders
Identificar <i>stakeholders</i>	A equipe de gerenciamento do projeto deve identificar os stakeholders, seus requerimentos, interesses e expectativas e, dentro do possível, gerenciar suas influências em relação aos requerimentos para aumentar a probabilidade sucesso. Esse processo deve ser contínuo ao longo do projeto.
Categorizar/priorizar os <i>stakeholders</i>	Os stakeholders, uma vez identificados, podem ser alocados em grupos e subgrupos de acordo com critérios definidos, como, influencia, interesses, objetivos, nível hierárquico, problemas, riscos, impactos, grau de relacionamento, etc.
Definir estratégia de engajamento	Com base nas expectativas dos stakeholders (aquilo que eles esperam do projeto) é o que o projeto espera dos stakeholders. As estratégias devem ser elaboradas com foco na comunicação com cada stakeholder .
Elaborar plano de gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Nessa etapa, assim como na elaboração do Plano de Projeto, serão documentadas todas as ações e atividades que devem ser conduzidas para alcançar os objetivos propostos. Todo o material elaborado nas etapas anteriores deve ser utilizado como entrada para esse processo.

Fonte: Adaptado de Noro (2012, p.141)

Brito e Terra (2009) chamam atenção para o fato de que sobre a gestão ou gerenciamento de *stakeholders* ainda se tem muitas lacunas na literatura. De acordo com os autores este fato se dá por ser um tema ainda pouco explorado, e principalmente por não fazer parte das organizações no que diz respeito ao seu plano de gerenciamento. Não se deve ignorar, porém que quando tratado como fonte que permite a melhoria dos processos e governança organizacional, o relacionamento com os *stakeholders* assume papel primordial (CENTURION; SOUZA; OLIVEIRA, 2021).

Portanto, organizações que se preocupam em manter uma gestão de seus *stakeholders*, pautam seus relacionamentos em confiança e embasam-se em princípios de justiça (CENTURION; SOUZA; OLIVEIRA, 2021). Da mesma forma, os autores ponderam que se a interação dos processos organizacionais ocorre de forma justa e participativa, os *stakeholders* se tornam mais propensos a compartilhar informações diferenciadas, aumentando, portanto, a capacidade da organização alocar seus recursos para áreas que poderão satisfazê-los melhor

Nessa vertente, as informações geradas a partir da gestão dos *stakeholders*, podem estimular a inovação, além de permitir que a empresa lide melhor com as mudanças ambientais (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010). Ademais, há consenso na literatura de que a boa gestão de *stakeholders*, leva ao alcance de metas e crescimento organizacional, além de maximizar o valor da organização (DONALDSON; PRESTON, 1995; HILLMAM; KEIM, 2001).

2.3 ESTRATÉGIA DE STAKEHOLDER

Mas afinal, do que se trata a estratégia de *stakeholder*? Para responder tal questionamento, deve-se entender que conforme Harrison e Wicks (2019), a estratégia de *stakeholders*, trata-se de um conceito que compreende um padrão em um fluxo de decisões, sendo esta, uma das principais características que atribui a estratégia a possibilidade de ser analisada e eventualmente considerada antiética. Conforme os autores, quando não atende a esse padrão, ou seja, partindo dessa característica, a estratégia de *stakeholders* deve imprimir um padrão e refutar a possibilidade de um evento isolado (HARRISON; WICKS, 2019).

Observa-se que a gestão de *stakeholders* deve ser uma gestão estratégica, pautada em valores morais e éticos. De acordo com Maddaloni e Davis (2018) a gestão dos *stakeholders* é um processo essencial que deve ocorrer de forma estratégica, a qual visa maximizar as contribuições positivas e minimizar as atitudes prejudiciais, levando em consideração as necessidades e requisitos de todas as partes do projeto.

De acordo com Polonsky e Scott (2005) Freeman propôs uma matriz teórica de estratégia de *stakeholders*. Nesta matriz sugere-se que as organizações devem aplicar uma variedade de estratégias genéricas para atender aos interesses dos *stakeholders*, tendo por base a capacidade destes grupos em ameaçar e cooperar com a organização (FREEMAN, 1984). A partir da proposição desta matriz, estudiosos como Savagee outros (1991), Kimery e Rinehart (1998) e Polonsky (1996) debruçaram-se em estudá-la concluindo que se trata de um importante e potencial ferramenta útil para explicar os interesses individuais dos *stakeholders* e serve para orientar os gestores no que se refere às estratégias que podem ser usadas para gerir os relacionamentos dos *stakeholders* e melhorando assim o bom desempenho organizacional (POLONSKY; SCOTT, 2005).

Importante salientar que o tipo de estratégia adotado pela organização, no que diz respeito aos *stakeholders*, podem ser classificadas como genéricas ou focadas. Estratégias genéricas são aquelas que focam no mercado como um todo, e as estratégias focadas, são as que visam grupos de determinadas *stakeholders* (SMAKALOVA, 2012). Além disso, a escolha da estratégia depende também de com quais agentes as organizações negociam, ou seja, se negocia com outras organizações, mercado, produtos de grande pequeno porte. No contexto desta pesquisa, pode-se adaptar essas estratégias para o tipo de relacionamento político – interorganizacional – e o tipo de serviços que as organizações prestam a seus usuários.

Para Eskerod e Vaagaasar (2014) a teoria dos *stakeholders*, no que diz respeito a gestão estratégica, assegura que a organização deve focar e aplicar certas estratégias de gestão dos *stakeholders*, com base na identificação e avaliação dos *stakeholders* em questão. Para os autores a literatura acerca desta temática apresenta limitações como: falta de descrição detalhada do conteúdo das estratégias de gestão dos *stakeholders*, não aborda de forma detalhada os desafios e possibilidades relacionados à mudança de estratégias durante um período, e por fim, não relaciona especificamente as estratégias às organizações temporárias como projetos, por exemplo.

Contudo, estudos têm se debruçado sobre essa lacuna e trazem contribuições, considerando alguns fatores, como por exemplo, o ambiente organizacional, a relação da organização com seus *stakeholders*, bem como as influências desse grupo nas estratégias organizacionais. Desta forma, Clarkson (1995) corrobora dizendo que a relevância do ambiente sobre a estratégia organizacional, bem como a relação entre organização e *stakeholder* é explicada quando o desempenho da organização orientada para seus objetivos é melhor desenvolvido quando se emprega a perspectiva dos *stakeholders*.

Considerando os *stakeholders* como atores sociais que podem afetar o desempenho da organização, bem como o ambiente organizacional, as organizações compreendem que seu ambiente, sob a ótica política, está relacionado ao poder, interesses, influência, construção de coalizações e negociação, de forma que estes fatores, transcendem suas fronteiras formais, sendo estas umas das principais maneira com que o ambiente influencia potencialmente o ambiente na organização (CASADIAS; CORRÊA, 2009). Desta forma, é imperativo que as organizações se mantenham a atentas às mudanças e tendências relacionadas a seu ambiente, sobretudo, o externo, pois este significa públicas e forças interessadas fora da fronteira da organização (CASADIAS; CORRÊA).

Além do ambiente, a relação da organização com os *stakeholder* é essencial para seu bom desempenho, assim Hoffmann, Procopiack Filho e Rossetto (2008, p. 24) ressaltam a importância da relação da organização e seus stakeholders, sobretudo, os primários, de forma que esse relacionamento pode resultar no crescimento da riqueza dos acionistas e "isso pode ajudar a organização a desenvolver ativos intangíveis de valor, os quais podem se tornar fontes de vantagem competitiva". Contudo, ainda na perspectiva dos autores, o contrário também é verdadeiro, ou seja, a desvinculação dos *stakeholders* do uso de recursos organizacionais para o alcance de objetivos, pode não gerar valor ao acionista.

Na concepção de Silva *et al.* (2016) os *stakeholders* ainda são poucos estudados de forma criteriosa pelas empresas e muitos passam despercebidos. Diante disso, há pouca literatura que trata das estratégias dos *stakeholders* em relação à organização, todavia. Este fato, pode implicar no que tange as estratégias para stakeholders. Assim as organizações precisam buscar meios e formas de manter bons relacionamentos com seus stakeholders, bem como engajá-los em seus processos e projetos. Nesse sentido, Keler (2002) reitera que a fim de atender aos interesses do todos os envolvidos direta ou indiretamente em um projeto, deve-se considerar a participação dos stakeholders, pois isso levaria, em princípio, a uma melhor conduta moral do negócio.

Ainda nesse sentido, uma das estratégias voltadas a este grupo, seria o alinhamento de um projeto por parte dos gestores, às necessidades ou objetivos dos *stakeholders* (SANTOS; SOUSA, 2020)

A incorporação dos *stakeholders* nos projetos e nas estratégias organizacionais exige uma comunicação clara entre esses agentes, e segundo essa premissa, recorre-se ao que Freeman (1984) apregoa que a gestão de *stakeholders*, diz respeito ao relacionamento da organização com o *stakeholders*. Para tanto o autor proe que se deve seguir a identificação e

análise desse grupo, desenvolvimento de estratégias, planos de ação e monitoramento das estratégias.

2.4 AS ESTRATÉGIAS DANOSAS AOS *STAKEHOLDERS*

A teoria dos *stakeholders* parte da premissa de uma gestão estratégica pautada na equidade entre seus indivíduos, tal argumento fundamenta-se no fato de ter surgido vários trabalhos acadêmicos relevantes na literatura empresarial, no tocante a justiça entre organização e *stakeholders*. Nessa vertente, Harrison e Wicks (2021) afirmam que a teoria dos *stakeholders* tem se consolidado sob a perspectiva de uma visão positiva, ou seja, na grande maioria das vezes é evidenciado apenas as estratégias consideradas positivas aos *stakeholders*.

Desta forma, tem-se negligenciado um olhar sobre as estratégias e ações organizacionais, consideradas prejudiciais ou danosas aos *stakeholders*. Embora as organizações, via de regra, devam criar e entregar valor a seus diversos *stakeholders* ao longo de sua cadeia de valor, não se pode ignorar que muitas entregas trazem embutidas alguns danos a determinados grupos, principalmente aos grupos externos às organizações (POLONSKY; CARLSON; FRY, 2003). Não há uma preocupação, todavia, de como esses danos são gerados e tampouco gerenciados.

Outra preocupação sobre os danos que uma organização pode causar aos *stakeholders*, diz respeito a formulação e regulamentação de políticas públicas voltadas a este fim. Segundo Polonsky, Carlson e Fry (2003) nessa vertente muitas questões se despontam como: como as organizações e os formuladores de políticas públicas podem identificar melhor quais trocas ou aspectos da troca trazem danos? Como todas as partes relevantes podem abordar melhor a causa principal do dano? Como aqueles que são prejudicados podem ser protegidos?

É importante que as organizações e as políticas públicas considerem em suas redes de trocas, quem são todos os *stakeholders* envolvidos nesta cadeia e como eles se relacionam uns com os outros. Desta maneira, adotando tal abordagem, é possível identificar e agregar em questões sociais, quais as principais consequências negativas diretas e indiretas das trocas organizacionais (POLONSKY; CARLSON; FRY, 2003). Para os autores, esta abordagem, aplicada ao âmbito das políticas públicas, pode fornecer mecanismos que podem sugerir como a ocorrência de danos aos *stakeholders*, podem ser minimizadas.

Greenwood e Buren (2010) reiteram que as obrigações organizacionais com os *stakeholders*, no que diz respeito a justiça e consentimento, mostra-se incompleta se não considerar, por exemplo, como os *stakeholders* gerenciam sua vulnerabilidade frente as ações

da organização sem que haja, uma obrigação legal ou contratual. Ademais, tem surgido discussões sobre as estratégias consideradas prejudiciais para os *stakeholders* e, nesse sentido, Harrison e Wicks (2021) ponderam que são estratégias que, além de serem consideradas prejudiciais, imprimem em seus *stakeholders* uma visão de antiética. Esta visão, por sua vez, provoca um comportamento recíproco nos *stakeholders*, ou seja, os grupos afetados ou com a percepção negativa dessas estratégias irão se comportar de forma desonesta ou antiética para com a organização.

Conforme Smith (2011) as estratégias são prejudiciais aos *stakeholders* de acordo com os objetivos organizacionais e o tipo de *stakeholder*. Assim, em uma estratégia de marketing, por exemplo, pelos menos duas vertentes são passíveis de observações, as quais compreendem os danos causados aos consumidores pelo marketing, e os danos causados pelos consumidores por meio do marketing. Na primeira vertente, tem-se que, sob a perspectiva de professores de ética nos negócios, bem como comentaristas sociais, alguns dos danos causados ao cliente pelo marketing vão desde a enganá-los a comprar bens que eles não queriam até persuadir seus filhos a comer mais *junk food* do que era saudável (SMITH, 2011).

Na outra vertente, tem-se os danos causados pelos consumidores por meio do marketing, de forma que tais danos são danos indiretos e ocorrem quando, por exemplo, eles compram bens que envolvem danos ambientais ou condições de trabalho deploráveis, o que evidencia que as decisões dos consumidores podem estar relacionadas a eventos dramáticos (SMITH, 2011).

É importante ressaltar que as proposições acima, feitas em relação ao marketing, têm intuito ilustrativo, empregado ao universo do âmbito das iniciativas privadas. Porém, por analogia, pode-se inferir que esta noção abarca qualquer área e qualquer organização. Desta forma, o foco deve ser a relação, a postura e as ações organizacionais no que tange a seus *stakeholders*. Neste contexto, comportamentos éticos são imperativos, pois as questões éticas são muito importantes na perspectiva global da organização (HARRISON; WICKS, 2021). Contudo, os autores reiteram que há muitos e consideráveis debates sobre qual sistema moral, bem como, como se usa esses sistemas para se chegar a julgamentos morais sobre atos específicos.

A temática da moral, no universo organizacional, dá vazão a prolongadas discussões, contudo, em observação ao objetivo deste estudo, a atenção volta-se apenas aos fatores que podem levar os *stakeholders* a perceber as estratégias como prejudiciais aos seus interesses, chegando a um nível que para eles essas estratégias passam a ser percebidas como antiéticas. É importante dizer que, independentemente do tipo de organização, a criação de valor e inclusive

a satisfação dos *stakeholders*, parte do gerenciamento das relações com esses *stakeholders*, regidas por princípios éticos como integridade, respeito, justiça, generosidade e inclusão (FREEMAN 1984; JONES 1995; JONES *et al.*, 2018).

Embora os princípios supracitados sejam essenciais na gestão de *stakeholders*, não se pode ignorar o fato de que as organizações, em sua integralidade, têm mais poder do que os *stakeholders* e com isso reduz a agência destes, o que os obriga a acreditar que as organizações agirão de forma justa, atendendo suas expectativas (HARRISON; WICKS, 2021). Ainda nesta vertente, os *stakeholders*, sobretudo aqueles sem poder, se obrigariam a depositar sua confiança no compromisso das organizações em cumprir suas obrigações legais que lhes são devidas. Contudo, confiar totalmente na organização, sem nenhum tipo de amparo legal ou contratual, torna-se arriscado e perigoso, pois mesmo que suas contribuições juntos às organizações gere obrigações éticas vinculantes a estas, esses *stakeholders* não teriam garantias de que isso seria cumprido (GREENWOOD; BUREN, 2010).

Infringir regras morais e éticas nas organizações, além de todas as implicações legais e interferir nos bons relacionamentos entre as partes, denota a percepção de dano. De acordo com Harrison e Wicks (2021), a percepção de dano pelos *stakeholders* é destruidora de valor porque a utilidade deles é, assim, diminuída. Os autores dizem ainda que um segundo tipo de destruição de valor também pode ocorrer devido à reciprocidade negativa dos *stakeholders* – como já foi dito, os *stakeholders* podem agir de forma desonesta ou punitiva em resposta as estratégias que consideram prejudiciais - o que pode influenciar o sistema de criação de valor de maneiras indesejáveis.

Ademais, é importante esclarecer que entre os principais fatores que levam a uma percepção negativa dos *stakeholders* em relação as estratégias organizacionais, dizem respeito ao fato dessas estratégias prejudicar fatores como, necessidades/desejos econômicos, necessidades emocionais, preocupações morais, valores, prioridades (HARRISON; WICKS, 2019). Conforme os autores, quanto mais danos percebidos, maior a probabilidade de a estratégia ser julgada como antiética.

Nesta seara de danos causados pelas ações da organização aos seus *stakeholders*, pode-se incluir as tensões geradas a partir de tais danos. Nesse sentido, as tensões se dão a seus atores sociais, como colaboradores e usuários de serviços, quando estes buscam objetivos ou expectativas conflitantes (MAON *et al.*, 2019). Para os autores, quando há essa percepção contraditória entre objetivos organizacionais e objetivos dos *stakeholders*, isso interfere na relação de trocas entre organização e seus atores sociais – é válido ressaltar que a relação de troca traz consigo a noção de reciprocidade entre as partes - de tal forma que “as trocas sociais

implicam que os *stakeholders* troquem esforços e suporte da organização por benefícios socioemocionais, como estima, aprovação ou cuidado” (MAON *et al.*, 2019, p. 2011).

Quando se pensa em trocas e compensação das expectativas dos *stakeholders*, um ponto que merece atenção é o papel e a postura do gestor nesse processo. Conforme trazem Maon *et al.* (2019), as ações que um gestor considera valiosas para determinado grupo de *stakeholders*, pode não ser considerado tão valioso para outro grupo. E isso pode implicar em tensões, respostas negativas, retornos erráticos e diminuição do desempenho individual e organizacional dos *stakeholders*. As tensões no contexto organizacional são complexas e refletem questões que os atores sociais da organização encontram sobre suas próprias aspirações e estão relacionadas a suas prioridades, valores e crenças (MAON, *et al.*, 2019)

A seguir serão ilustradas no Quadro 1, os principais fatores que, se afetados negativamente por alguma estratégia organizacional, imprimem nos *stakeholders* uma percepção negativa e antiética.

Quadro 2 – Necessidades dos *stakeholders* que influenciam na percepção de estratégias prejudiciais

Fatores	Definições	Autores
Necessidades/desejos econômicos	A definição de necessidades econômicas, provem da economia e diz respeito a tudo aquilo que o homem precisa para sobreviver incluindo-se neste rol, alimentos, vestuário, habitação, higiene, educação, diversão, lazer. Ou seja, são necessidades básicas de sobrevivência. Está relacionada também ao emprego de recursos escassos a fim de gerar bens que atendam as demandas sociais.	SILVA (2016); AQUINO; MARTINS (2007)
Necessidades emocionais	A necessidade emocional diz respeito ao afeto, respeito, ao sentimento de reconhecimento, de pertencimento e autonomia. Está atrelada a cinco fatores considerados universais que são: vínculos seguros com outros indivíduos (inclui segurança, estabilidade, cuidado e aceitação); Autonomia, competência e sentido de identidade; Liberdade de expressão, Necessidades e emoções válidas; Espontaneidade e lazer; Limites realistas e autocontrole.	YOUNG; KLOSKO; WEISHAAR (2008)
Preocupações morais	Está relacionada a capacidade humana de compartilhar visões de mundo e de acumular normas e crenças, a forma como os indivíduos se preocupam com as relações que estabelece com os outros e com os grupos a que pertencem. Inclui ainda princípios como justiça, reciprocidade, autoridade e pureza. No âmbito individual a preocupação moral enfatiza questões relacionadas ao dano e a justiça, bem como a proteção de direitos	MOREIRA; SOUZA; GUERRA (2018); BARRETT; HENZI; LUSSEAU (2012); HAIDT (2007)
Valores	Valor é qualquer coisa que tenha o potencial de ser de valor para o stakeholder, e que na utilidade deve refletir o valor que um stakeholder recebe e que tenha mérito a seus olhos.	HARRISON; WICKS (2013)
Prioridades	Pela definição do dicionário, prioridade está relacionado a condição do que é o primeiro em tempo, ordem, dignidade. No âmbito organizacional essa definição está atrelada a tomada de decisão e gestão como uma consequência natural do desequilíbrio entre recursos e necessidades.	BATTESINI; FISCHMANN; WEISE (2013)

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Conforme se observa no quadro 2, as organizações devem fazer uma gestão eficiente de seus *stakeholders*, tendo por base o atendimento de todos esses fatores, considerando que são fatores críticos e que podem moldar a postura e atitude dos *stakeholders* em relação a organização, conforme já mencionado anteriormente. Na administração pública esses fatores se tornam mais desafiadores. Segundo Cavalcante (2014) as organizações públicas, não existem para atender apenas a seus propósitos, mas para servir as pessoas e suas necessidades.

Devido às suas peculiaridades as organizações devem possuir um amplo conhecimento de seus *stakeholders*, pois ao pôr em prática as políticas públicas, por meio de serviços públicos devem fomentar o controle do bem estar da organização (CAVALCANTE, 2014). Nesse aspecto, os autores ponderam que conhecer os anseios de seus *stakeholders* e tentar atendê-los de forma ética e moral, torna-se fundamental, principalmente quando se trata da sobrevivência da organização em si. É válido ressaltar que a ética e moral na administração pública têm respaldo constitucional e se materializam por meios dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CAVALCANTE, 2014).

Desta maneira, agir de forma antiética na gestão dos *stakeholders* implica, de acordo com Fransen e Kolk (2007), no alcance dos níveis governança, que é uma das características almejada pelas organizações públicas. Outrossim, referente a estratégias prejudiciais aos *stakeholders*, deve-se observar o que causa danos potenciais aos *stakeholders* (HARRISON; WICKS, 2019). De forma que, partindo da premissa ética, os autores esclarecem que prejudicar emocional, econômica ou fisicamente, os *stakeholders*, é moralmente problemático.

Baseado em Harrison e Wicks, (2021), torna-se essencial para as organizações entender como os *stakeholders* respondem às estratégias organizacionais consideradas prejudiciais a seus interesses, de forma que sem esse entendimento, a criação de valor fica seriamente comprometida. Embora a literatura assegure que as organizações que operam sob a perspectivas dos *stakeholders* sempre geram valor para seus principais grupos, deve-se considerar que mesmo as organizações imbuídas de boas intenções, em algum momento, causam danos a seus *stakeholders*, mesmo que sem intenção (LITTLE; JUELFS, 2019).

Salienta-se, todavia, que as estratégias prejudiciais não o são assim consideradas, de forma igual, ou seja, as estratégias consideradas prejudiciais ou antiéticas devem ser analisadas sob alguns espectros, de modo que a depender do espectro em que se enquadra uma estratégia, determina-se o quanto os danos são percebidos pelos *stakeholders* (LITTLE; JUELFS, 2019). Partindo dessa premissa Harrison e Wicks, (2021), sugerem algumas proposições sobre as quais pautam-se, a partir da perspectiva do *stakeholders*, o quão prejudiciais são as estratégias, conforme se explana a seguir:

2.4.1 Dano direcionado ao *stakeholder*

No intento de compreender os danos direcionado a determinado *stakeholders*, faz-se necessário trazer à discussão a definição de dano. Assim, o dano pode ser definido como qualquer mal, prejuízo ou ofensa moral ou material que se faz a alguém, muitas vezes resultante da culpa extracontratual ou aquiliana que importa em responsabilidade civil (SANTOS, 2001). Ainda na perspectiva do autor, o dano é definido de maneira objetiva como um prejuízo causado por alguém a outrem, ou qualquer ato nocivo, prejudicial produzido pelo delito.

Na perspectiva dos *stakeholders*, os danos podem variar quanto a sua gravidade, nesse sentido, Harrison e Wicks, (2021) argumentam que racionalmente falando, são maiores as chances de um *stakeholders* perceber o dano como mais grave, se este vir direcionado a si mesmo. Ainda conforme os autores, essa percepção de gravidade do dano por um grupo de *stakeholders*, também pode ocorrer quando o dano é direcionado aos *stakeholders* com os quais eles podem se relacionar, com base em suas identidades sociais.

Diante disso, fica claro a importância de se ter mais atenção aos danos direcionados a indivíduos com relações interpessoais próximas ou com os quais há certa intimidade e identificação. Tal fato se justifica pela razão de que os grupos são tendenciosos quando se trata da percepção de julgamentos e comportamentos e há a prevalência de favoritismo endogrupal. Ou seja, os grupos tanto se auto protegem, como protegem seus membros em relação a outros grupos.

Desta forma, os conflitos entre grupos, relaciona-se fortemente com as agressões sofridas por grupos externos, em outras palavras, os conflitos entre os grupos, na verdade, são retaliações ao tratamento (agressivo, geralmente) recebido por um outro grupo, ou grupo externo (BROWN, 2000). A visão do autor, reforça o fato de que quando o dano é direcionado a um grupo específico de *stakeholder*, é comum que outros grupos, que tenham algum tipo de afinidade ou se identificam com o grupo alvejado, revide contra a organização ou contra sua ação.

Por definição o revide é uma resposta contra a algum ato (RIBEIRO; MARTA, 2018). Isso induz à conclusão de que se um grupo revida contra uma organização ou a alguma ação sua, é porque de alguma maneira a organização agiu de forma negligente ou violou alguma norma considerada importante aos *stakeholders*. O que infere, portanto que tal ação seja considerada como antiética e prejudicial aos *stakeholders*.

Por fim, Brown (2000) reitera que é incontestável o fato de que em contextos particulares, a força da identificação endogrupal é um poderoso preditor de atitudes

intergrupais, ou seja, os grupos com certas afinidades, podem predizer/determinar as atitudes de outros grupos. O autor explana ainda que as pessoas podem manifestar-se coletivamente, frente a uma injustiça contra algum grupo. Essa concepção utiliza da teoria da identidade social.

2.4.2 Amplitude e Gravidade do Dano

Os danos considerados de grande amplitude e de grande gravidade, são aqueles que, em geral, encerram vidas, invadem as liberdades ou prejudicam a viabilidade econômica de um *stakeholders* (HERRISON; WICKS (2021). Para os autores, quanto a extensão do dano, esta é considerada nos casos em que determinada estratégia prejudica, por exemplo, águas subterrâneas para muitos milhares de cidadãos.

A amplitude e a gravidade dos danos causados pela organização podem determinar a percepção dos *stakeholders* em considerar tais danos como antiéticos. Harrison e Wicks, (2021), alertam que tal percepção influencia, inclusive, na estima – a estima aqui é entendida como o sentimento de que as pessoas estão apoiando uma organização cujo comportamentos são considerados virtuoso e desejáveis – dos *stakeholders* frente a organização. Como ilustração, Harrison e Wicks, (2021), dizem que os *stakeholders* podem se sentir mal ao se identificarem com uma organização que se envolveu em atividades que são incoerentes a seus próprios valores, como por exemplo, atividades prejudiciais ao meio ambiente ou contratar fornecedores que se utilizam de trabalhos infantis.

Alguns exemplos podem ilustrar os danos considerados graves e de grande amplitude, como é o caso de instalações de usinas hidrelétricas. A instalação desse tipo de empreendimento, causa diversos problemas sociais, econômicos e ambientais (LIMA et al., 2016). Conforme os autores, no âmbito ambiental, os danos recaem sobre as mudanças causadas na fauna, flora, sobre os recursos naturais, alterações físicas e climáticas da região; no aspecto social, tem-se a desapropriação e realocação que alteram o perfil da comunidade e do sistema populacional. Por fim, quanto aos danos econômicos, pode ser elencado a injeção de recursos devido à construção, contudo, não se pode ignorar o alagamento de áreas produtivas, prejudicando assim, a dinâmica econômica local.

De forma contundente, Lima *et al.* (2016) afirma que na construção de barragens hidrelétricas, os principais prejudicados são os moradores das áreas alagadas, ou seja, grupos de pessoas que sofrem desestruturação de relações prevalentes, eliminação de práticas, perda de valores e recursos materiais e culturais. A grande questão nessas situações é que, na prática, os atingidos nem sempre são reconhecidos como atingidos pelas ações desse tipo de empreendimento, e as implicações disso refletem no fato dessas pessoas não serem reassentadas

ou indenizadas, e quando são reassentadas, os meios e modos de vida raramente são recompostos (NOBREGA, 2011)

2.4.3 Danos Opcionais

Danos opcionais, por definição podem ser entendidos como aqueles em que o indivíduo ou organização, têm a opção de cometê-los ou não. Nesse sentido, Molinsky e Margolis (2005) tratam os danos considerados opcionais como males necessários. Conforme os autores, os males necessários são aquelas tarefas que um indivíduo, instituição ou organização, no exercício de sua função, precisam executar mesmo que causem um dano físico ou emocional a outrem, a fim de se alcançar algum bem ou um objetivo maior em prol da coletividade. Como exemplo, os autores trazem situações em que demissões de colaboradores são necessárias

Nas palavras de Daniel (2015), no mundo real, deve-se considerar que nem todos os danos, prejuízos e moléstias que acontecem são passíveis de ressarcimento ou reparáveis. Assim, conforme sugestão da autora deve-se considerar, nesse sentido, os danos universais, os quais podem ser descritos como aqueles que afetam toda a sociedade em seu conjunto e que devem ser absorvidos pelas pessoas como um conjunto social já que constituem danos necessários da convivência e do desenvolvimento em sociedade moderna. A título de exemplo a autora cita os ruídos de automóveis ou ruídos urbanos. Por outro lado, existem os danos no nível individual, grupal e coletivos, que se reunirem determinados critérios e requisitos, são passíveis de reparação (DANIEL, 2015).

Aragão (2004) argumenta que na doutrina jurídica há críticas quanto aos danos necessários que, trazido para o contexto deste estudo, podem ser vistos como danos opcionais. Sobretudo quando tais argumentos se fundam apenas no argumento de que a responsabilidade do Estado, seria somente na repartição equânime dos encargos, em virtude do princípio da igualdade e da solidariedade social, os quais são compatíveis apenas com os encargos específicos sofridos para satisfazer um interesse público expresso. A título de exemplo, o autor cita a recusa de obedecer a uma ordem judicial, por razão de uma obra pública e não em razão de ilegalidade ou acidentes. Neste caso, o autor considera tal fato como um dano necessário.

A colocação acima, embasa o argumento trazido por Harrison e Wicks, (2021) os quais afirmam que existem os danos que são toleráveis, ou seja, têm um certo grau de aceitabilidade em certas situações, os quais compreendem os danos opcionais. Para os autores, tais danos, a depender de como são observados, podem ser considerados danos necessários para as ações organizacionais.

Molinsk e Margolis (2005) dizem que em algumas situações os danos, mesmo que causem mal a outrem são necessários quando se visa algo maior ou bem em prol da coletividade. É de bom tom salientar que conforme pesquisas na área da justiça processual e interacional revelam vários benefícios que se acumulam aos indivíduos, grupos e organizações quando os danos necessários são realizados de maneira interpessoalmente sensível (MOLINSK; MARGOLIS, 2005). Interpessoalmente sensível, nas palavras dos autores, traduz-se como o comportamento que atende às necessidades, direitos e sentimentos de uma pessoa. Ou seja, embora o dano seja necessário, há uma preocupação com as partes afetados por este.

A título de exemplo sobre danos necessários, pode-se citar Polonsky, Carlson e Fry (2003) ao dizerem que se um aeroporto decide mudar estrategicamente os padrões de pouso de aeronaves, para melhorar a segurança, pode, em contrapartida causar poluição sonora para a comunidade vizinha. Outro exemplo trazido pelos autores, é sobre a restrição governamental de fumos em restaurantes, boates e bares, pois isso resulta na diminuição de patrocínio a esses estabelecimentos o que pode acarretar na diminuição de receitas, por outro lado, a não prevenção ao fumo, pode gerar potenciais danos à saúde de funcionários e clientes expostos ao fumo passivo.

Harrison e Wicks, (2021) dizem que embora opcionais, ou necessários, conforme já esclarecido, os danos podem cair na percepção de antiético, por parte dos *stakeholders*. Para ilustrar tal colocação os autores trazem o seguinte exemplo: se uma empresa que tenha alta liquidez, costuma pagar sistematicamente muito tarde a seus fornecedores, este fato provavelmente cairá no espectro do comportamento do comportamento antiético. O contraponto deste fato, são empresas que, com dificuldades financeiras, tardam em pagar seus fornecedores. Ou seja, duas situações, pautadas na mesma estratégia, porém devido aos motivos, assumem visões diferentes por parte dos *stakeholders*.

2.4.4 Violação de Valores Organizacionais

Entender a violação de valores, remete um resgate do que é considerado valor no contexto organizacional. Desta forma, Monteiro *et al.* (2005) evidenciam que os valores são sustentados pela moral que, por sua vez, é objeto de estudo da ética. Na definição dos autores, a noção de valor inclui, por exemplo, a melhor forma de agir coletivamente. Se indiretamente a ética reflete na manifestação de valores, no ambiente organizacional, estes podem ser compreendidos como um contrato social sobre o qual se consolida o comportamento harmonioso dos membros, em que os interesses das partes são levados em consideração.

Bourne e Jenkins (2013) reiteram que muitos teóricos defendem que os valores organizacionais são postos em tela para influenciar a interpretação de questões estratégicas, escolha estratégica, mudança estratégica e, tomada de decisão gerencial. Ou seja, os valores organizacionais revelam-se importantes para a tomada de decisões nas organizações. Todavia, é prudente considerar que valores são criações humanas que só existem e se realiza no homem e para o homem (MONTEIRO *et al.*, 2005), evidenciando assim as controvérsias éticas, ou seja, o que para uns pode ser considerado um valor, para outros pode assumir o posto de desvalor.

Harrison e Wicks, (2013) embora considerem válidas todas as definições, conceituações e visões assumidas na identificação de valores organizacionais, ressaltam que estes, quando focados na perspectiva dos *stakeholders*, fundamentam-se não apenas em valores tangíveis que os *stakeholders* buscam, mas também consideram outros fatores, como a ética e a justiça organizacional. Segundo Tamayo (2005) os valores organizacionais relacionam-se diretamente com o comprometimento afetivo dos envolvidos na organização, de forma que fatores como inovação, autonomia, interdependência de tarefas e ética são valores positivos na relação valores organizacionais e comprometimento.

A violação de valores, sobretudo os considerados importantes para a organização, recaem no espectro de antiético. Segundo Edmondson e Cha (2002) quando um grupo de *stakeholders*, como por exemplos os funcionários, sentem que as decisões do líder de uma organização estão em desacordo com os valores organizacionais, julgam o líder sem compromisso pessoal com os valores e ele passa a ser visto como hipócrita.

A violação de valores organizacionais pode desencadear uma série de retaliações, sobretudo quando se trata de injustiça. Nesse sentido, a retaliação é uma resposta de qualquer comportamento intencional de injustiça, e tem como finalidade o prejuízo organizacional ou de indivíduos determinadas nas organizações (ROLDAN *et al.*, 2018). Para os autores, a retaliação é um comportamento específico, o qual está relacionado a uma injustiça real ou percebida ocorrida em uma organização.

2.4.5 Violação de Princípios Éticos

A violação de princípios éticos, na perspectiva dos *stakeholders*, podem causar muitos danos às organizações. Nesse sentido, Harrison e Wicks (2021) acreditam que os danos que sugerem que a organização viola normas explícitas ou implícitas de tratamento ético podem ser considerados mais graves do que os danos provenientes da violação de valores, conforme já explicitado anteriormente.

A questão ética nas organizações, relaciona-se intimamente com a justiça organizacional, sobretudo, na perspectiva da justiça distributiva, ou seja, aquela que apregoa a distribuição justa de valores entre os diversos *stakeholders*. Assim, nessa perspectiva, a estratégia ou determinada ação que viola um princípio ético, pode despertar nos stakeholders uma visão negativa dessa estratégia. Harrison e Wicks (2021) corroboram que uma estratégia que inclui elementos que são amplamente percebidos como injustos de uma perspectiva distributiva, processual ou interacional tem mais probabilidade de ser percebida pelos stakeholders como antiética.

Como exemplo, Harrison e Wicks (2021) colocam que uma estratégia que cria muito valor adicional – dinheiro, por exemplo – a organização tem mais chance de ser percebida como antiética, caso esse valor adicionado não seja retornado e justamente distribuído entre os colaboradores que se empenharam e garantiram tal crescimento. Outra ilustração são as estratégias de remuneração que concedem bônus e dividendos em demasia aos gestores, enquanto pagam salários mínimos a muitos colaboradores.

De acordo com McKinney, Emerson e Neubert (2010), organizações com incidências de violações éticas têm sido alvo de contínuos escrutínio e o efeito disso é catastrófico para as organizações e objetivos do negócio. Nas palavras dos autores (2010, p. 504) “devido à interdependência dos stakeholders, as violações éticas por parte dos gestores podem ter efeitos desastrosos sobre o negócio, seus acionistas, funcionários, clientes e, potencialmente, nas economias doméstica e global”

2.4.6 Danos sobre Stakeholders sem Poder de Escolha/decisão

É importante compreender que os *stakeholders* estão sujeitos às decisões organizacionais e nesse contexto, diversos grupos, sobretudo os que não exercem diretamente um poder sobre as organizações, podem ser afetados negativamente pelas decisões e ações organizacionais. Como exemplo, pode-se citar as instalações de usinas hidrelétricas que, por si só, causam diversos problemas às comunidades locais e a região em que serão instaladas (ESTEVEZ, 2018). Ou seja, causam danos socioambientais e socioeconômicos.

No exemplo acima, entende-se que a comunidade local do espaço onde se constroem as hidrelétricas, não tem poder de decisão sobre essa construção, dado que esse tipo de empreendimento geralmente surge de negociações políticas entre o governo e a iniciativa privada. Dito isso, pode-se inferir, portanto, que *stakeholder* sem agência – como geralmente são conceituados pela literatura especializada –, são aqueles que, em determinadas estratégias organizacionais, não têm poder ou possibilidade de escolha.

Quando analisado no âmbito individual o poder de escolha/decisão, deve ser dado aos *stakeholders* sem coerções, ou seja, por meio de consentimentos. Harrison e Wicks (2021), dizem que o poder de escolha do *stakeholders* é entendido como a capacidade deste em se envolver ou não com a organização. Outra definição trazida pela literatura é a de que o poder de escolha dos *stakeholders*, define-se como a capacidade destes em tomar decisões, agir com propósito e responder às restrições impostas pelas organizações (CORBETT *et al.*, 2018).

Larsen, Calgaro e Thomalla (2011), dizem que em muitas situações os *stakeholders* se encontram em situação desfavorável sobre as imposições institucionais, porque não têm acesso às finanças, governanças ou estrutura de poder da organização. Nessa linha Parella (2021) afirma que muitos danos que são causados aos *stakeholders* ocorrem pelo fato de que estes são tratados como terceiros por parte das organizações, ou seja, não participam das negociações e são subjugados aos contratos firmados entre os gestores.

O desequilíbrio de poder entre instituição e *stakeholder*, pode gerar muitos problemas para as organizações, nesse sentido Harrisim e Wicks (2021) dizem que alguns exemplos de desequilíbrio de poder, nos quais os *stakeholders* não têm poder de escolha, podem ser citados, como em casos de escravidão, contratos de trabalho desfavorável em que o *stakeholder* não tem meios econômicos de sair deste contrato ou em casos de organização que não tenha meios de rescindir tais contratos.

Nas situações supracitadas a percepção de dano ao *stakeholders* são intensificadas e em muitas situações tanto a estratégia quanto a própria organização são consideradas altamente antiéticas independente de outros fatores (HARRISIM; WICKS, 2021). Ou seja, mesmo que as organizações tratem bem os *stakeholders*, tenha políticas do ecologicamente correto, mas se há o desequilíbrio de poder e os *stakeholders* encontra-se vulnerável sem poder de escolha/decisão, para os autores, as chances de essa organização ser considerada antiética são muito grandes.

Em síntese, observa-se que muitos fatores são importantes na determinação do tipo de visão que os *stakeholder* desenvolverão sobre as estratégias organizacionais. Estas por sua vez, dependendo da ótica, podem assumir uma perspectiva negativa e antiética. No quadro 3, a fim de facilitar a compreensão visual, há a representação sintética dos construtos supracitados.

Quadro 3 – Construtos que levam os *stakeholders* a perceber uma estratégia prejudicial ou antiética

(continua)

Construtos	Descrição	Autores
Dano direcionado ao stakeholder	Ocorre quando o prejuízo é dirigido ao stakeholder, ou com os stakeholder com quem podem se relacionar;	HARRISON; WICKS, 2021; JONES, 1991; BROWN 2000; TAJFEL; TURNER 1979).

Quadro 3 – Construtos que levam os stakeholders a perceber uma estratégia prejudicial ou antiética
(conclusão)

Amplitude e gravidade do dano	Refere-se a magnitude do prejuízo e a quantos stakeholders ele atinge	HARRISON; WICKS, 2021; JONES, 1991
Dano opcional	Refere-se a percepção do stakeholder de se o prejuízo pode ser evitado pela organização ou é uma situação necessária.	HARRISON; WICKS, 2021
Violação de Valores Organizacionais	Ocorre quando há o desrespeito de padrões de comportamento promovidos coletivamente pela organização.	HARRISON; WICKS, 2021; HARRISON; WICKS 2013; JONES et al. 2007.
Violação de Princípios Éticos	Ocorre quando há desrespeito às normas explícitas ou implícitas de tratamento ético, que incluem a justiça organizacional.	HARRISON; WICKS, 2021; JONES 1991; HARRISON; WICKS 2013; JONES et al. 2007
Danos sobre stakeholders sem poder de escolha	Prejuízo cometido a um stakeholder que se encontra em uma posição de fraqueza sem poder para sair de uma situação desfavorável ou injusta para este stakeholder.	HARRISON; WICKS, 2021; LARSEN et al. 2011

Fonte: o autor (2022)

Tais construtos, fundamentam e subsidiam o desenvolvimento da pesquisa.

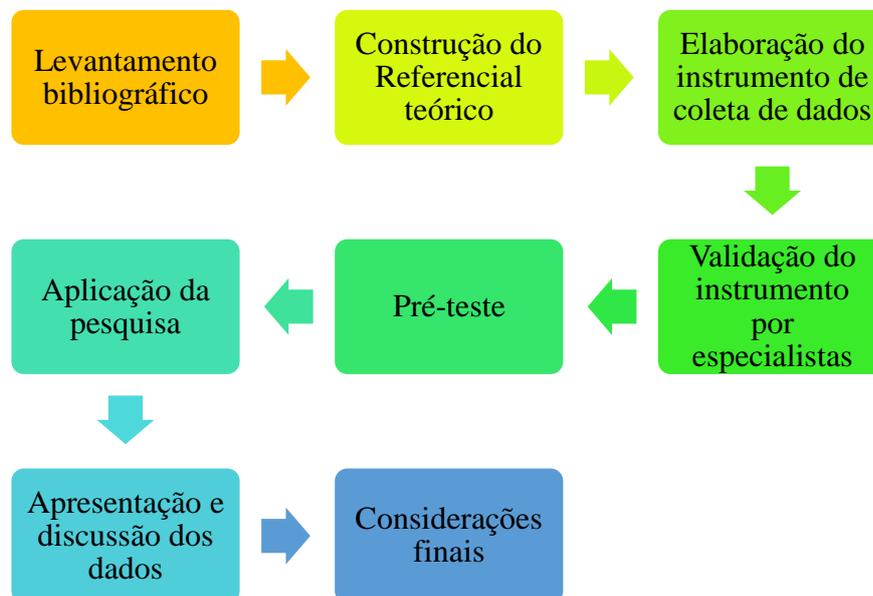
3 MÉTODO

A investigação científica exige o estabelecimento de procedimentos capazes de assegurar o alcance de um objetivo ou a responder a uma inquietação. De acordo com Garcia (2015) na investigação científica, o caminho que se adota, deve ser direcionado por procedimentos técnicos e metodológicos bem definidos, os quais devem fornecer subsídios necessários na busca de um resultado provável ou não.

Assim, este capítulo apresenta o percurso metodológico percorrido, a fim de se alcançar os objetivos propostos desta investigação, o qual compreende: Avaliar e explorar as ações organizacionais consideradas prejudiciais para os *stakeholders*. Para tal, inicialmente é caracterizado o tipo de pesquisa, sua delimitação, sua população e amostra, bem como o instrumento de dados utilizado para coletar os dados. Na sequência, explana-se sobre o tratamento dos dados e as questões éticas da pesquisa e sua matriz de amarração.

De forma sumarizada, a pesquisa seguiu as seguintes etapas, conforme figura 1.

Figura 1 – Desenho da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, 2023

Na fase do levantamento bibliográfico, buscou-se aprofundamento nos conceitos da teoria dos *stakeholders*, através da literatura, que foi garimpada, sobretudo na base de dados da *Web of Science*. A partir de leituras e fichamentos, construiu-se o referencial teórico, etapa que subsidiou a elaboração do instrumento de coleta de dados. Na etapa seguinte o instrumento em uma primeira versão foi encaminhado para especialistas para apreciação e melhoria. Vencida esta etapa, foi realizado um pré-teste para ajustes finais do questionário, em seguida, foi

realizada a coleta de dados junto aos stakeholders da UFR. De posse dos dados, foi realizado a análise e discussão dos dados e em seguida apresentado os resultados deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No tocante a sua natureza, esta pesquisa configura-se como uma pesquisa aplicada, dado que tem como princípio gerar conhecimentos junto aos stakeholders em relação às suas percepções no que tange a estratégias consideradas prejudiciais a seus interesses. Assim, dialoga-se com Gil (2022) ao afirmar que as pesquisas aplicadas objetivam adquirir conhecimentos a fim de aplicá-los em um outro contexto específico.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma investigação exploratória e descritiva. Na percepção de Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema de forma a torna-lo mais explícito. Gil (2008) apregoa que este tipo de pesquisa além de proporcionar familiaridade com um problema, busca também o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuição. Urge dizer, portanto que primeiramente foram estudados aspectos relacionados a estratégias de stakeholder, bem como as estratégias consideradas prejudiciais ou antiética por stakeholders. A partir desse aporte teórico, intencionou-se criar um instrumento de pesquisa sobre a temática e aplica-lo em uma realidade organizacional, a fim de se verificar a percepção dos stakeholders quanto as estratégias da universidade federal de Rondonópolis consideradas prejudiciais a seus interesses.

Em relação à natureza dos dados, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, que conforme Mussi *et al.* (2019) permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade, com dados representativos e objetivos. É um tipo de pesquisa que procura medir e quantificar os resultados de uma investigação representando-os em dados estatísticos e é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferencias (ZANELLA, 2009).

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como universo de investigação a Universidade Federal de Rondonópolis, situada no estado de Mato Grosso, no município de Rondonópolis, há 2010 km da capital Cuiabá. Com a emancipação do campus muitos conflitos têm surgido, sobretudo, em virtude da definição de sua estrutura organizacional básica, bem como na distribuição de recursos. Ou seja, a instituição, diante da recente autonomia e poucos recursos financeiros precisa desenvolver uma gestão em que todos os *stakeholders* sejam atendidos em suas demandas básicas, embora algumas ações e grupos sejam eventualmente priorizados em relação a outros. É válido lembrar que por ser uma instituição de ensino superior pública, ela conta com

vários grupos de *stakeholders* com interesses diferentes. Diante do que foi dito, justifica-se a escolha da instituição como ambiente da pesquisa.

Imagem 1 – Universidade Federal de Rondonópolis



Fonte: UFR, (2023)

A Universidade Federal de Rondonópolis, que até 2018 era apenas um campus da Universidade Federal de Mato Grosso, tem sua história marcada por lutas e conquistas. Conforme informações dispostas no portal da instituição. Sua trajetória remonta a 31 de março de 1976, quando foi criado o Centro Pedagógico de Rondonópolis. A época, o centro pedagógico contava com dois cursos de Licenciatura Curta a saber: Estudos Sociais e Ciências Exatas (UFR, 2020).

O campus tem em sua trajetória mais de 40 anos de atuação e ao longo desses anos, sua estrutura, bem como seu portfólio de cursos foram se expandindo. Nesse contexto, iniciaram-se as lutas pela emancipação do campus, o que veio acontecer em 2018, por meio da Lei nº 13.637, de 20 de março de 2018. Conforme a referida lei, em seu parágrafo único, a UFR, com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação, terá sede e foro no Município de Rondonópolis, Estado de Mato Grosso (BRASIL, 2018).

Com essa estrutura, e além de ser a segunda universidade federal do estado de Mato Grosso, a lei que criou a autarquia, reitera que esta terá por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional (BRASIL, 2018). Conforme disposições no portal da instituição, a Universidade fundamenta-se na seguinte missão:

Ser uma universidade de excelência em ensino, pesquisa e extensão em todas as áreas do conhecimento, referenciado por padrões internacionais, que contribua para a formação de profissionais e pesquisadores competentes e éticos que possam promover o desenvolvimento sustentável nos biomas cerrado e pantanal e as relações socioculturais e ambientais neles existentes (UFR, 2020).

Quanto as suas diretrizes, a instituição prima pela a formação de indivíduos, na perspectiva humana, com possibilidade de produção, preservação e divulgação do conhecimento e de desenvolvimento de atitudes e habilidades que garantam um desempenho profissional competente, crítico e ético, tendo como princípios norteadores: ampliação do acesso ao ensino superior, compromisso de inclusão social, desenvolvimento regional integrado, fortalecimento das políticas públicas, incentivo à geração de novas tecnologias.

Por fim, a organização em tela tem como um de seus pilares, em consonância com o tripé – ensino, pesquisa e extensão – os seguintes objetivos: formar profissionais qualificados nas grandes áreas do conhecimento; produzir e divulgar conhecimentos nas diferentes áreas do saber com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento sustentável; promover atividades científico-culturais, de relevância social, que permitam a interação entre a Academia e a comunidade.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma etapa importante em uma pesquisa é definir sua amostra. Nas palavras de Zamberlam (2016) a amostra compreende um agrupamento de uma população selecionada para participar de um estudo. Assim, anterior a definição de uma amostra, deve-se primeiro determinar a população-alvo do estudo.

Dito isso, este estudo tem como população-alvo os *stakeholders* da Universidade Federal de Rondonópolis, ou seja, estudantes, técnicos e professores. Segundo informações do portal da instituição, a UFR conta com mais de 4300 estudantes matriculados em 19 cursos regulares de graduação presencial e 13 cursos de pós-graduação (UFR, 2020). Atualmente a instituição conta com mais de 300 professores efetivos e aproximadamente 60 substitutos. Além de seu corpo docente, a instituição conta com mais de 90 técnicos administrativos e estagiários e terceirizados.

A fim de definir a amostragem, contactou-se todos os institutos e faculdades da instituição solicitando a colaboração de todos para responderem a pesquisa. Solicitou-se que professores, alunos e técnicos administrativos participassem deste estudo. Desta forma, este estudo teve como amostra, um total de 200 participantes entre professores, alunos, técnicos administrativos e terceirizados.

A aplicação do questionário ocorreu de forma *online* através da plataforma *google forms*, e sua divulgação se deu por meio de redes sociais, *e-mails*, *WhatsApp*, disponibilização de *QR-code* no campus, e envio direto para as coordenações de cursos. Esta etapa durou dois meses, isto é do dia 22 de março ao dia 22 maio do presente ano.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi um questionário, o qual foi elaborado considerando em seis dimensões: i) Dano direcionado ao stakeholder (5 questões); ii) Amplitude e gravidade do dano (4 questões); iii) Danos opcionais (4 questões); iv) Violação de valores organizacionais (4 questões); v) Violação de princípios éticos (3 questões); vi) Dano sobre stakeholder sem poder de escolha (3 questões). Ademais o questionário foi elaborado a partir da literatura, sobretudo no estudo de Harrison; Wicks (2021), intitulada de *Harmful Stakeholder Strategies*.

Foi utilizado no questionário a escala do tipo *likert*, com cinco pontos dispostos da seguinte maneira: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo e, por fim, 5 = concordo totalmente, conforme se observa a seguir no quadro 4.

Quadro 4 – Bloco de questões de acordo com os objetivos da pesquisa

Questões
Dano direcionado ao stakeholder
Há ações da UFR que me prejudicam financeiramente e/ou materialmente
Há ações da UFR que me prejudicam emocionalmente
Há ações da UFR que prejudicam financeiramente ou materialmente pessoas que conheço
Há ações da UFR que prejudicam emocionalmente pessoas que conheço
Há ações da UFR que são conflitantes aos meus interesses
Amplitude e gravidade do dano
As ações prejudiciais da UFR acontecem com frequência
Os problemas causados por ações da UFR afetam ou já afetaram muitas pessoas
Os problemas causados por ações da UFR geralmente são muito graves
Danos Opcionais
Já tive prejuízos financeiros ou perdas materiais com a UFR que poderiam ter sido evitados
Já tive prejuízos emocionais com a UFR que poderiam ter sido evitados
Tenho ou já tive conhecimento de ações da UFR que beneficiam algum grupo em específico, mesmo que outras pessoas sejam prejudicadas
Percebo que a UFR é negligente em algumas ações que poderiam evitar prejuízos para as pessoas
Violação de valores organizacionais
Há ações da UFR que são discriminatórias
Há ações da UFR que não são transparentes
Presenciei ações de censura na UFR
Há ações da UFR que são injustas
Violação de princípios éticos
Há ações da UFR que não respeitam seu código de ética
A UFR demora para responder problemas de conduta ética
Há pessoas privilegiadas por ações da UFR
Dano sobre stakeholder sem poder de escolha
As ações da UFR priorizam as necessidades de grupos influentes de pessoas
Na UFR, quanto maior é a influência da pessoa, menos ela é prejudicada
Pessoas com pouca influência não são ouvidas pela UFR

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

As respostas foram obrigatórias e o respondentes tiveram que escolher uma opção que melhor represente sua percepção em relação a cada afirmação. Além disso, a primeira parte do

questionário consiste em informações sociodemográficas dos participantes, a fim de identificar o perfil da amostra.

Quanto a validação do questionário, esta ocorreu por meio da validade de face e da validade de conteúdo. Conforme apregoam Duarte e Domingos (2020) a validade de face se refere a um tipo de validade subjetiva, a qual verifica a evidência superficial da integridade da medida que o instrumento se propõe a mensurar. Assim, conforme os autores, trata-se de avaliação informativa da validade aparente por aqueles que utilizarão o instrumento.

No tocante a validação de conteúdo, esta se refere a um procedimento em que é possível assegurar que os itens de um instrumento representem e cobrem adequadamente aquilo que se pretende mensurar (DUARTE; DOMINGOS, 2020). Rubio *et al.* (2003) esclarece que a validade de conteúdo se refere à medida em que os itens de uma medida avaliam o mesmo conteúdo ou quão bem o material de conteúdo foi amostrado na medida.

Para os autores, esta validade pode ser caracterizada como validade de face ou validade lógica. Ou seja, a validade de face indica a validade da pesquisa à primeira vista, ao passo que a validade lógica indica um processo mais rigoroso, como usar um painel de especialistas para avaliar a validade de conteúdo de uma medida (RUBIO *et al.*, 2003).

Ainda nesta vertente Alexandre e Coluci (2011) dizem que a validade de conteúdo compreende duas etapas distintas, sendo a primeira o desenvolvimento do instrumento e a segunda, a avaliação de especialistas. Na perspectiva dos autores, a validade de conteúdo avalia o grau em que cada elemento de um instrumento de medida é relevante e representativo de um construto. Por fim, dialoga-se com Vieira, Pegoraro e Visentine (2020) sobre o fato de que a avaliação de conteúdo é um passo essencial no desenvolvimento de novas medidas, dado que representa o início de mecanismos para associar conceitos abstratos com indicadores observáveis e mensuráveis.

Após a elaboração do questionário este foi enviado para 9 (nove) professores especialistas na temática para uma apreciação crítica do instrumento para que, a partir de suas sugestões, o questionário fosse adequado para a população da pesquisa. Dos nove professores, apenas 6 deram retorno com as devidas contribuições. Vencida esta etapa, e considerando o *feedback* dos especialistas, o questionário foi apresentado a um grupo de pesquisa sobre a temática, em que foram feitas – com a colaboração do grupo – as correções sugeridas pelos especialistas. Após esta etapa, o questionário foi submetido a um pré-teste com representantes da amostra, antes de ser enviado para os respondentes finais. Esta etapa aconteceu com 10 participantes sendo, três alunos da graduação, dois professores, três técnicos administrativos, um terceirizado e um aluno da pós-graduação da Universidade Federal de Rondonópolis.

Importante salientar que foram elaboradas 5 questões relacionadas ao perfil sociodemográfico dos participantes, tais questões se referem ao nome (opcional), idade, orientação sexual, relação com a universidade, escolaridade.

3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta de dados, estes foram tabulados no Excel e em seguida exportados para o software estatístico, o *Statistical Package for the Social Science – SPSS*, em que se foram realizados os testes e análises estatísticas. Os referidos teste e análise já mencionados dizem respeito à estatística descritiva e Análise Fatorial Exploratória.

A estatística descritiva, de maneira sintética traz uma descrição dos dados por meio de medidas estatísticas, ou seja, são medidas que melhor representam os dados coletados na execução de uma pesquisa (RODRIGUES; LIMA; BARBOSA, 2017). Conforme os autores, a estatística descritiva se divide em medidas de tendência central ou medidas de dispersão. Além da estatística descritiva, será aplicado a técnica de análise fatorial exploratória e confirmatória. Importante dizer que a estatística descritiva foi aplicada para descrever as características e perfil da amostra.

Após a primeira etapa, deu-se início a Análise Fatorial exploratória. Para Hair Junior *et al.* (2009) a análise fatorial exploratória explora os dados e fornece ao pesquisador informações sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados. Assim, a partir da análise fatorial exploratória todas as variáveis medidas são relacionadas com cada fator por uma estimativa de carga fatorial.

A fim de verificar a possibilidade da utilização da análise fatorial exploratória, aplicou-se os seguintes testes: Kaise-Meyer-Olkin (KMO), o qual testa a adequação da amostra indicando se a Análise Fatorial Exploratória é adequada ou não para o conjunto de dados. Como critério de decisão, deve-se optar por valores do KMO maiores que 0,5 (HAIR *et al.*, 2009).

Aplicou-se também o Teste de esfericidade de Barlett, que avalia em que medida a matriz de covariância é similar a matriz identidades, além de avaliar a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados (HAIR *et al.*, 2009) Segundo os autores, os valores do teste de esfericidade devem ser menor que 0,05 ($<0,05$).

Para a estimação das cargas fatoriais foi utilizado o método dos componentes principais. Nesse sentido, Hair *et al.* (2009), diz que este método resume as informações contidas nas variáveis originais em um número menor de fatores. Como método de rotação, foi utilizado o *varimax* e como critério de extração autovalores maiores que 1. Definiu-se a comunalidade com valores superiores a 0,5.

A fim de analisar o nível de confiabilidade interna dos fatores provenientes da análise fatorial exploratória, foi utilizado o Alpha de *Cronbach*, que conforme Hair *et al.* (2009) trata-se de uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. Desta forma, neste estudo foram utilizados os fatores que apresentaram Alpha de *Cronbach* acima de 0,70.

3.6 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA

No que tange as questões éticas deste estudo, ressalta-se que este foi tramitado e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (CAAE: 68505723.6.0000.5346), antes de ser aplicado aos respondentes. Antes da aplicação da pesquisa, solicitou-se a permissão da UFR, a qual deu anuência positiva para a aplicação da pesquisa na instituição, conforme anexo (Anexo B)

Com a aprovação do Comitê de Ética, o questionário foi enviado aos participantes, juntamente com o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento, conforme apêndice (Anexo A), para leitura e ciência dos respondentes. Assim participaram deste estudo os sujeitos que, após lerem o referido termo, concordaram com a participação de forma livre, esclarecida e voluntária.

Sendo a participação do respondente voluntária, ele não recebeu benefício financeiro. O respondente teve garantida a possibilidade de não aceitar participar da pesquisa ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão. As informações desta pesquisa são confidenciais e poderão ser divulgadas apenas em eventos, publicações ou repositórios de dados, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo.

Dessa forma, é assegurado o sigilo e anonimato sobre a participação dos respondentes. O termo de confidencialidade (Anexo C) garante que os responsáveis pelo projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos neste estudo. Por fim, os benefícios esperados com o estudo são o de propiciar a avaliação a percepção dos *stakeholders* em relação a estratégias consideradas prejudiciais ou antiéticas a seus interesses.

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

Orientada pelos objetivos e pelo referencial teórico deste trabalho, o Quadro 4 apresenta a matriz de amarração metodológica da pesquisa.

Quadro 5 – Matriz de amarração metodológica da pesquisa

Objetivos da pesquisa	Teoria	Principais autores	Questões referentes no questionário	Técnica de análise dos dados
Avaliar e explorar as ações organizacionais consideradas prejudiciais para os <i>stakeholders</i>	Construtos que levam os stakeholders a perceber uma estratégia prejudicial ou antiética Construtos que levam os stakeholders a perceber uma estratégia prejudicial ou antiética Validação de Face e validação de conteúdo.	Harrison; Wicks, 2019; Jones, 1991; Brown 2000; Tajfel; Turner 1979). Harrison; Wicks 2013; Jones et al. 2007. Larsen et al. 2011 (Quadro 2) Harrison; Wicks, 2019; Jones, 1991; Brown 2000; Tajfel; Turner 1979). Harrison; Wicks 2013; Jones et al. 2007. Larsen et al. 2011 (Quadro 2)	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22	Estatística descritiva, análise fatorial exploratória.
				Análise de especialistas e pré-testes.
Aplicar o questionário aos stakeholders da amostra	Construtos que levam os stakeholders a perceber uma estratégia prejudicial ou antiética	Harrison; Wicks, 2019; Jones, 1991; Brown 2000; Tajfel; Turner 1979). Harrison; Wicks 2013; Jones et al. 2007. Larsen et al. 2011 (Quadro 2)		Estatística descritiva, análise fatorial exploratória e confirmatória.
Mostar a importância de se considerar a percepção dos stakeholders quanto as estratégias consideradas prejudiciais a seus interesses e como isso os afeta.	O referencial teórico como um todo.	Diversos autores.	Todas as perguntas.	Estatística descritiva, análise fatorial exploratória.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

No quadro 4, tem-se as teorias, principais autores, questões referentes no questionário e técnicas de análise dos dados, utilizadas para chegar aos objetivos propostos neste estudo. No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os resultados deste projeto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos com a análise dos dados coletados na pesquisa. A amostra coletada e utilizada para a análise foi de 200 respondentes. Foi aplicada a técnica da estatística descritiva, inicialmente e os resultados podem ser constatados a seguir

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Nesta seção são apresentado o perfil dos stakeholders participantes da pesquisa.

4.1.1 Perfil dos Stakeholders participantes

Inicialmente foi utilizada a técnica da estatística descritiva a fim de descrever o perfil dos participantes desta pesquisa no que tange ao gênero, idade, nível de escolaridade, tempo que estão na Universidade Federal de Rondonópolis, bem como o seguimento a que pertencem dentro da universidade. Os principais resultados podem ser vistos na tabela 1

Tabela 1 - Perfil dos respondentes segundo as variáveis gênero, idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de universidade e a qual segmento o respondente pertence na UFR

Variáveis		Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	121	60,5%
	Masculino	79	39,5%
Idade	de 17 a 22 anos	63	31,5%
	de 23 a 26 anos	42	21,0%
	de 27 a 36 anos	45	22,5%
	de 37 a 58 anos	50	25,0%
Estado Civil	Casado(a)	52	26,0%
	Divorciado(a)	5	2,5%
	Solteiro(a)	133	66,5%
	União estável	9	4,5%
	Viúvo(a)	1	,5%
Nível de escolaridade	Doutorado	9	4,5%
	Ens. Fund. Completo	2	1,0%
	Ensino Médio	61	30,5%
	Especialização	29	14,5%
	Graduação	86	43,0%
	Mestrado	13	6,5%
Segmento a que pertence	Discente da UFR	153	76,5%
	Docente da UFR	22	11,0%
	TAE	20	10,0%
	Terceirizados	5	2,5%
Tempo de UFR	de 0 a 1 ano	69	35,2%
	de 2 a 3 anos	37	18,9%

	de 4 a 5 anos	50	25,5%
	de 6 a 33 anos	40	20,4%

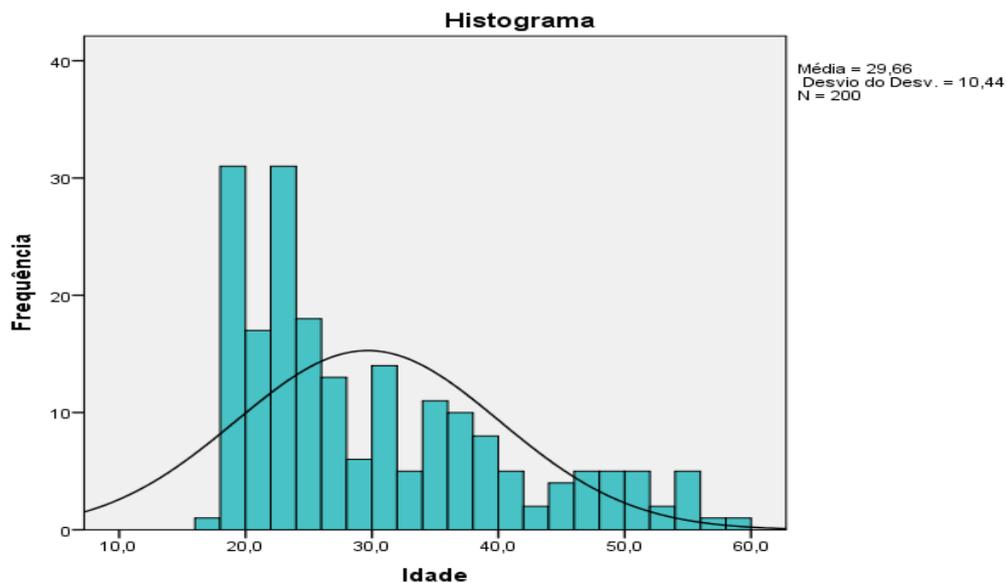
Fonte: dados da pesquisa (2023)

Conforme se observa na Tabela 1, a maioria dos participantes da pesquisa são do sexo feminino com um percentual de 60,5%, o que corresponde a 121 participantes. 79 se declararam do sexo masculino, ou seja, 39,5% da amostra. No tocante a idade dos participantes, 31,5% consiste de pessoas com faixa etária entre 17 e 22 anos, 25,0% tem entre 37 e 58 anos, 22,5% se declararam com idade entre 27 e 37 anos. Por fim, 21,0% da amostra tem faixa etária entre 26 e 36 anos. Percebe-se que o público universitário é bem diversificado, inclusive na faixa etária. Essa evidencia é corroborada por Gesser, Cardoso e Melo (2023) quando dizem que as universidades compreendem organizações pluralistas e com multiplicidade de stakeholders, de método, técnicas, de propósitos e de ações. Desta forma, ressalta-se, portanto que o leque de stakeholders de uma universidade tende a ser amplo e abrange alunos, pais, Estado, sociedade e o próprio sistema, todos com interesse no ensino superior e com certo direito de intervenção (GESSER; CARDOSO; MELO, 2023; AMARAL; MAGALHÃES, 2000). Na visão dos autores, os stakeholders das universidades têm como função assegurar que seus valores e benefícios sociais não sejam desvirtuados.

Ainda sobre os achados da Tabela 1, observa-se um maior percentual de respostas de pessoas com faixa etária entre 17 e 22 anos, contudo com um olhar mais amplo, notar-se-á que o maior público (com base na amostra) é de pessoas com faixa etária entre 20 e 30 anos. Isso reflete o fato de que a maior população universitária é formada por discentes. Sendo este público um dos principais stakeholder da organização. Desta forma, é importante que a organização em tela, tenha claro quem é seu principal grupo de stakeholders, para que assim possa definir suas ações tomando considerando as demandas desse grupo.

Na imagem 1, é possível verificar por meio do histograma que a maior concentração de respondentes se encontra na faixa etária entre 20 e 30 anos.

Imagem 2 - Histograma com as informações de idade dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2023)

Quanto ao estado civil, 66,5% se declararam solteiros, 4,5% vivem em união estável, 2,5% são divorciados e 0,5% é viúvo. No que tange ao nível de escolaridade, observa-se que 30,5% da amostra tem apenas o nível médio – Justificável pelo fato de amostra ser composta em sua maioria por alunos da graduação. 43,0% possuem graduação, 14,5% disseram ter especialização, 6,5% são mestre e por fim, 4,5% são doutores.

Ainda no rol de descrição do perfil, foi perguntado aos participantes a que segmento pertencem na universidade, para tal, 76,5% da amostra pertence ao corpo discente, 11,0% são docentes, 10,0% são Técnicos Administrativos em Educação, e 2,5% da amostra são terceirizados, conforme se observa na tabela 1. A maior taxa de resposta, como se observa, é de discente, e isso se justifica pelo fato de este ser o maior público universitário, como já foi mencionado. Em consonância com a amostra deste estudo, infelizmente percebe-se uma baixa participação de docentes em pesquisas, o que denota uma contradição, visto que a pesquisa é um dos tripés da Universidade. A resistência a pesquisa, pode configurar uma prisão ou a dificuldade em quebrar paradigmas, conforme assevera Veiga-Neto (2002), pois para o autor o próprio docente tem dificuldades com a mudança de paradigmas, de forma que isso é um reflexo de uma formação intelectual e profissional nos moldes iluministas.

Neste tom, tem-se a contribuição de Chaer, Diniz e Ribeiro (2011) ao ratificarem a falta de prestígio devido às pesquisas sociais. Para os autores, ao longo dos anos, o termo ciência foi atribuído apenas às ciências físicas e biológicas, enquanto que as ciências sociais, que tratam de eventos do ser humano são desprestigiadas porque alguns a consideram cercada de

subjetividade e imprevisibilidade, sem contar os que sequer consideram as ciências sociais como ciência.

Foi questionado ainda quanto tempo os participantes estão na UFR, assim, 35,5% disseram estar a menos de 1 ano, 25,5% estão há pelo menos entre 4 e 5 anos, 18,9% disseram estar há pelo menos entre 2 e 3 anos, por fim, 20,4% estão na universidade entre 6 e 33 anos. Novamente os maiores percentuais de respostas correspondem aos discentes. Este público, dentro do universo acadêmico, é considerado os *stakeholders* primários, sendo estes os principais interessados e afetados pelas ações da universidade. Esses percentuais de respostas podem refletir o interesse desse público em conhecer melhor as ações da universidade, bem como como essas ações são vistas pela comunidade acadêmica e como elas podem afetá-los.

4.1.2 Percepção dos *stakeholders* sobre as estratégias da organização a partir das dimensões oriundas da literatura.

Dando sequência ao estudo, realizou-se a estatística descritiva das respostas dos respondentes sobre a percepção dos *stakeholders* em cada dimensão identificada na literatura. Nesse sentido, buscou-se observar as respostas quanto a média, desvio padrão e porcentagem das respostas de cada questão. Em consonância com o trabalho, a Tabela 2, ilustra as respostas quanto aos Danos direcionados aos stakeholders.

Tabela 2 - Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões da dimensão Danos direcionados aos stakeholders

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Há ações da UFR que me prejudicam financeiramente e/ou materialmente	2,42	1,09	22,5%	33,5%	26,0%	15,0%	3,0%
Há ações da UFR que me prejudicam emocionalmente	3,26	1,18	10,0%	17,5%	21,0%	39,0%	12,5%
Há ações da UFR que prejudicam financeiramente ou materialmente pessoas que conheço	2,78	1,12	15,0%	27,0%	26,5%	28,0%	3,5%
Há ações da UFR que prejudicam emocionalmente pessoas que conheço	3,37	1,21	10,5%	14,5%	18,0%	41,5%	15,5%
Há ações da UFR que são conflitantes aos meus interesses	2,98	1,07	8,5%	28,5%	23,0%	36,0%	4,0%

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Observa-se que na dimensão ‘danos direcionados aos stakeholders’ há divergências de respostas quanto as variáveis. Na primeira variável, 33,5% dos participantes disseram discordar que haja ações da universidade que os prejudiquem financeira ou materialmente. Em contraste, observa-se que na variável dois, 39,0% dos participantes concordam que são prejudicados emocionalmente por ações da instituição.

Na terceira variável observa-se um certo equilíbrio das respostas entre as opções: discordo, nem concordo e nem discordo e concordo. Contudo, na quarta variável, tem-se consideráveis percentuais (41,5% e 15,5%) sobre concordo e concordo totalmente respectivamente, sobre estratégias que prejudicam emocionalmente pessoas conhecidas entre os participantes da pesquisa. Sobre ações conflitantes aos interesses dos stakeholders participantes deste estudo, 36% disseram que concordam.

Ao se olhar para a média, observa-se que o destaque recai sobre as variáveis: há ações da UFR que prejudicam emocionalmente pessoas que conheço, com 3,37% e, há ações da UFR que me prejudicam emocionalmente com 3,26%. Assim, pode-se inferir que, em média, a percepção dos stakeholders quanto a estratégias da universidade que eles consideram prejudiciais, recai sobre aquelas que os afetam emocionalmente, ou aquelas ações cujos danos são maiores na vertente emocional. Essa percepção diz respeito ao próprio stakeholder ou a stakeholders que eles se relacionam, o que reforça a coerência da dimensão (Danos direcionados aos stakeholders).

Na Tabela 3 observar-se-á as principais respostas da dimensão amplitude e gravidade do dano.

Tabela 3 - Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões da dimensão Amplitude e gravidade do dano

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
As ações prejudiciais da UFR acontecem com frequência	2,70	0,98	9,5%	35,5%	34,0%	17,5%	3,5%
Os problemas causados por ações da UFR afetam ou já afetaram muitas pessoas	3,10	1,05	9,5%	17,0%	32,0%	36,5%	5,0%
Os problemas causados por ações da UFR geralmente são muito graves	2,63	0,93	10,0%	36,0%	38,0%	13,0%	3,0%

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Observa-se que na primeira variável os maiores percentuais de respostas estão entre discordo (35,5%) e, Não concordo, nem discordo (34,0%). Na segunda variável, contudo, observa-se que para a maioria dos stakeholders, os problemas causados pela UFR afetam ou já afetaram muitas pessoas, pois os maiores percentuais para esta variável são o concordo com 36,5% e, Não concordo, nem discordo com 32,0%. Percebe-se que embora não tenham sido afetados diretamente por ações da UFR, para muitos *stakeholders* há ações da instituição que afetam muitas pessoas, sendo este um ponto que a universidade deve ter atenção. Conforme Mainardes et al. (2010) a literatura aponta uma vasta gama de stakeholders de universidades, o que dificulta o processo de decisão, visto que nenhum estudo é conclusivo quanto a categorização dos *stakeholders* mais importantes para a universidade. Contudo, um estudo realizado pelos autores, apontou que, levando em consideração os atributos: poder, legitimidade e urgência, os grupos com maior importância são o interno, especificamente professores e alunos. Portanto, pode-se inferir que estes são os principais *stakeholders* que devem ser considerados quando a instituição pensar suas ações e estratégias.

Na terceira variável, a qual versa a gravidade dos problemas causados pelas ações da instituição, observa-se que 38,0% dos respondentes disseram que não concordam e nem discordam; 36,0% afirmaram discordar. Voltando-se para a média, observa-se que os stakeholders consideram que em média (3,10) os problemas causados pelas ações da UFR afetam ou já afetaram muitas pessoas. Este resultado reforça o que já foi dito anteriormente, há sim uma percepção por parte dos respondentes de que as ações da instituição afetam muitas pessoas. Na Tabela 4, são analisadas as questões da dimensão Danos Opcionais

Tabela 4 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões Danos opcionais

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Já tive prejuízos financeiros ou perdas materiais que poderiam ter sido evitados	2,36	1,09	21,5	42,5	18,0	14,0	4,0
Já tive prejuízos emocionais que poderiam ter sido evitados	3,10	1,22	11,5	23,5	19,0	35,0	11,0
Tenho ou já tive conhecimento de ações da IES que beneficiam algum grupo em específico, mesmo que outras pessoas	2,89	1,16	13,0	25,5	29,0	24,0	8,5

sejam prejudicadas							
Percebo que a IES é negligente em algumas ações que poderiam evitar prejuízos para as pessoas	3,15	1,15	11,0	18,5	22,5	40,5	7,5

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Na dimensão Danos Opcionais, por meio das respostas dos participantes, é possível inferir que a instituição é negligente em algumas ações que poderiam evitar prejuízos para as pessoas, pois foi a que apresentou a maior média (3,15), além disso, 40,5% da amostra disseram concordar com a afirmativa. A segunda maior média da dimensão foi a da variável já tive prejuízos emocionais que poderiam ter sido evitados (3,10) e 35,0% dos respondentes disseram concordar com a variável. Desta maneira, pode-se dizer que, em média, de acordo com a percepção dos stakeholders, alguns danos emocionais poderiam ser evitados pela universidade, bem como a negligência da instituição em algumas ações que podem evitar danos às pessoas.

Na sequência, serão analisadas as respostas das questões que compõem a dimensão Violação de valores organizacionais.

Tabela 5 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões Violação de valores organizacionais

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Há ações da UFR que são discriminatórias	2,66	1,14	17,0%	31,0%	26,5%	20,0%	5,5%
Há ações da UFR que não são transparentes	3,14	1,14	10,0%	18,5%	28,5%	33,0%	10,0%
Presenciei ações de censura na UFR	2,46	1,07	20,5%	33,5%	29,0%	13,5%	3,5%
Há ações da UFR que são injustas	3,07	1,07	10,0%	17,0%	36,0%	30,0%	7,0%

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Na dimensão violação de valores organizacionais, percebe-se que em média, os *stakeholders* consideram que há ações da universidade que não são transparentes, com a média de (3,14). Para esta variável, 33,0% da amostra disse concordar, 28,5% disseram que não concordam e nem discordam. Outra média que se destaca é a da variável: há ações da UFR que são injustas, com 3,07. No que tange as respostas dos participantes deste estudo para esta variável, 36,0% e 30,0% disseram não concordo, nem discordo e concordo respectivamente. Em seguida, tem-se na Tabela 6 as questões referentes a dimensão Violação de princípios éticos.

Tabela 6 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões Violação de princípios éticos

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Há ações da UFR que não seguem seu código de ética	2,74	1,02	11,5%	29,0%	38,0%	17,0%	4,5%
A UFR demora para responder problemas de conduta ética	3,08	1,06	9,5%	13,5%	46,0%	21,0%	10,0%
Há pessoas privilegiadas por ações da UFR	3,20	1,03	9,0%	11,5%	35,5%	38,0%	6,0%

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Na dimensão violação de princípios éticos, em média, os participantes da pesquisa concordam que há pessoas privilegiadas por ações da instituição, com uma média de 3,20, sendo esta a maior refletindo, assim 38,0% das respostas na opção concordo. A segunda maior média, é a da variável que versa sobre a demora da UFF em responder problemas de conduta ética, apresentando uma média de 3,08 e quanto as respostas, 46,0% da amostra disse que nem concorda, nem discorda. Na variável há ações da UFR que não seguem seu código de ética, 38,0% também disseram que não concordam, nem discorda.

Desta maneira, é possível deduzir que quanto a violação de princípios éticos, a percepção dos *stakeholders* variam entre não concordam e nem discordam e o concorda, ou seja, para muitos há sim a violação de princípios éticos por parte da instituição, sendo este um ponto importante para que a instituição possa rever suas ações e procurar identificar essas ações a fim de saná-las. Na Tabela 7 tem-se a média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões referentes a dimensão Danos sobre *stakeholder* sem poder de escolha

Tabela 7 – Média, desvio-padrão e porcentagem das respostas das questões referente a dimensão Dano sobre stakeholder sem poder de escolha

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
As ações da UFR priorizam as necessidades de grupos influentes de pessoas	3,10	1,05	9,5%	16,0%	36,0%	32,0%	6,5%
Na UFR, quanto maior é a influência da	3,10	1,06	10,0%	17,0%	30,5%	37,5%	5,0%

pessoa, menos ela é prejudicada								
Pessoas com pouca influência não são ouvidas pela UFR	3,00	1,10	11,5%	19,5%	33,0%	29,5%	6,5%	

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Na dimensão dano sobre *stakeholder* sem poder de escolha, percebe-se pelas médias das variáveis que há pouca variação sobre a percepção dos *stakeholders* participantes deste estudo. Quanto as opções de respostas, vê-se que os maiores percentuais estão entre não concordo, nem concordo e na opção concordo. Desta maneira, pode-se inferir que na percepção dos *stakeholders*, a Universidade tem ações e/ou estratégias que privilegiam grupos específicos de pessoas, conforme seu nível de influência. Esta realidade viola um princípio institucional e uma das principais características dos serviços públicos, a isonomia e impessoalidade, visto que tais princípios, assegura igualdade de tratamento entre todos os usuários dos serviços públicos.

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Após a análise descritiva, deu-se início a análise fatorial exploratória, a qual teve por objetivo verificar a consistência interna das dimensões que embasaram esta pesquisa, tencionando verificar a percepção dos *stakeholders* quantos as estratégias da Universidade Federal de Rondonópolis. A fim de verificar a possibilidade da utilização da análise fatorial, aplicou-se os seguintes testes: *Kaise-Meyer-Olkin (KMO)*, o qual testa a adequação da amostra indicando se a Análise Fatorial Exploratória é adequada ou não para o conjunto de dados. Como critério de decisão, deve-se optar por valores do KMO maiores que 0,5 (HAIR *et al.*, 2009).

Aplicou-se também o Teste de esfericidade de *Bartlett*, que avalia em que medida a matriz de covariância é similar a matriz identidades, além de avaliar a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados (HAIR *et al.*, 2009). Segundo os autores, os valores do teste de esfericidade devem ser menores que 0,05 (<0,05). Dito isso, a análise fatorial inicialmente se deu com 22 questões do questionário gerando os seguintes resultados: KMO 0,953, Bartlett 3533,765 e sig. 0,000. Revelando, portanto, a fatorabilidade dos dados. Na primeira rodada, formaram-se 2 fatores, os quais explicam 63,3%, da variância total dos dados.

Como método de rotação, foi utilizado o *Varimax* e como critério de extração autovalores maiores que 1. Definiu-se a comunalidade com valores superiores a 0,5, desta forma, uma variável (Já tive prejuízos financeiros ou perdas materiais que poderiam ter sido

evitados) foi retirada, pois apresentou a comunalidade de 0,482. Os Resultados podem ser constatados na Tabela 8

Tabela 8 – Fatores e variância total explicada após segunda rodada dos dados

Variância total explicada						
Fatores	Autovalores iniciais			Carga dos fatores com rotação		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	12,085	57,545	57,545	7,239	34,470	34,470
2	1,442	6,864	64,410	6,287	29,940	64,410

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Após a retirada da varável, realizou-se uma segunda rodada dos dados com isso o KMO passou a ser de 0,952, Bartlett 3431,158 com sig. 0,000, e na variância total explicada, continuou com dois fatores, os quais passaram a explicar 64,4% da variância total dos dados, conforme se observa na tabela 8.

Na Tabela 9, tem-se os fatores gerados a partir da análise fatorial exploratória, bem como a carga fatorial de cada variável, a variância explicada e o Alfa de Cronbach

Tabela 9 - Fatores extraídos da análise fatorial, com suas respectivas cargas, variâncias e Alfas de Cronbach

Questões	Carga	Variância	Alfa de Cronbach
Fator 1: Danos relacionados a privilégios desbalanceados			
Há pessoas privilegiadas por ações da UFR	,798	57,54%	0,944
As ações da UFR priorizam as necessidades de grupos influentes de pessoas	,781		
Pessoas com pouca influência não são ouvidas pela UFR	,769		
Há ações da UFR que não seguem seu código de ética	,766		
Há ações da UFR que são discriminatórias	,765		
Na UFR, quanto maior é a influência da pessoa, menos ela é prejudicada	,750		
Há ações da UFR que não são transparentes	,730		
Há ações da UFR que são injustas	,712		
A UFR demora para responder problemas de conduta ética	,672		
Presenciei ações de censura na UFR	,613		
Tenho ou já tive conhecimento de ações da UFR que beneficiam algum grupo em específico, mesmo que outras pessoas sejam prejudicadas	,526		
Fator 2: Danos emocionais e materiais			
Há ações da UFR que me prejudicam emocionalmente	,778	6,86%	0,933
Há ações da UFR que prejudicam emocionalmente pessoas que conheço	,774		
Há ações da UFR que me prejudicam financeiramente e/ou materialmente	,754		
Os problemas causados por ações da UFR afetam ou já afetaram muitas pessoas	,728		
Há ações da UFR que prejudicam financeiramente ou materialmente pessoas que conheço	,727		
Já tive prejuízos emocionais que poderiam ter sido evitados	,721		

As ações prejudiciais da UFR acontecem com frequência	,670		
Os problemas causados por ações da UFR geralmente são muito graves	,615		
Percebo que a UFR é negligente em algumas ações que poderiam evitar prejuízos para as pessoas	,608		
Há ações da UFR que são conflitantes aos meus interesses	,555		

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Conforme se observa na tabela 9, foram extraídos dois fatores da análise fatorial exploratória, os quais foram chamados de Danos relacionados a privilégios desbalanceados e Danos emocionais e materiais.

4.2.1 Fator 1 - Danos relacionados a privilégios desbalanceados

O fator 1, foi o que melhor representou o nível de percepção dos stakeholders para o caso em análise, com variância de 57,54%. Este fator é composto por 11 variáveis, sendo elas: Há pessoas privilegiadas por ações da UFR; As ações da UFR priorizam as necessidades de grupos influentes de pessoas; Pessoas com pouca influência não são ouvidas pela UFR; Há ações da UFR que não seguem seu código de ética; Há ações da UFR que são discriminatórias; Na UFR, quanto maior é a influência da pessoa, menos ela é prejudicada; Há ações da UFR que não são transparentes; Há ações da UFR que são injustas; A UFR demora para responder problemas de conduta ética; Presenciei ações de censura na UFR; Tenho ou já tive conhecimento de ações da UFR que beneficiam algum grupo em específico, mesmo que outras pessoas sejam prejudicadas.

Importante ressaltar que este é o maior fator e engloba variáveis das seguintes dimensões: Violação de princípios éticos (4 variáveis); Danos a stakeholders sem poder de escolha (3 variáveis); Violação de valores organizacionais (3 variáveis); por fim, Danos opcionais (1 variável). A prevalência dos maiores números de variáveis pertencerem a duas dimensões que estão relacionadas com valores, ética e de certa forma moral, revela a percepção do quanto os stakeholders podem considerar as ações da Universidade como antiéticas, ou até mesmo o quanto as ações da instituição são de fato antiéticas.

Nesse sentido, dialoga-se com Terra (2018) ao dizer que quando se pensa a ética voltando-se ao resultado que sua ação irá gerar (se trará benefícios financeiros ou de produção) para a organização, tem-se uma racionalidade instrumental. No oposto, encontra-se a racionalidade substantiva, que é aquela em que a ação da organização não se preocupa com fins financeiros, apenas valores éticos, autorrealização e bem-estar coletivo. Os resultados do fator 1, conversa com Vizeu (2006) o qual alerta que para se manter os interesses e a dominação de

uma classe – dominante – elabora-se mecanismos de dominação de grupos inferiores, como empregados, cidadãos, pacientes, etc. e que tais mecanismos entregam uma falsa consciência da realidade organizacional.

Com essa reflexão, recorre-se a Gomes (2014) pois conforme a autora, as pessoas se submetem a uma realidade alienante em maior ou menor intensidade e isso depende, por exemplo, de sua abertura para a reflexão e do quanto estão conscientes do processo em que estão inseridas. Além disso essa realidade está intimamente relacionada à capacidade de o indivíduo se identificar com a finalidade do trabalho que realiza, sua consciência das condições que estrutura, bem como sua capacidade de refletir sobre a si mesmo nesse contexto (GOMES, 2014).

4.2.2 Fator 2 - Danos emocionais e materiais

O fator 2, gerado da análise fatorial exploratória, foi nomeado de estratégias prejudiciais e é composto por 10 variáveis com variância de 6,86%. As variáveis que compõem o fator são: Há ações da UFR que me prejudicam emocionalmente; Há ações da UFR que prejudicam emocionalmente pessoas que conheço; Há ações da UFR que me prejudicam financeiramente e/ou materialmente; Os problemas causados por ações da UFR afetam ou já afetaram muitas pessoas; Há ações da UFR que prejudicam financeiramente ou materialmente pessoas que conheço; Já tive prejuízos emocionais que poderiam ter sido evitados; As ações prejudiciais da UFR acontecem com frequência; Os problemas causados por ações da UFR geralmente são muito graves; Percebo que a UFR é negligente em algumas ações que poderiam evitar prejuízos para as pessoas; por fim, Há ações da UFR que são conflitantes aos meus interesses.

O fator 2 abarcou todas as variáveis da dimensão ‘danos direcionados ao *stakeholder* (5 variáveis). Além disso, compõe este fator três variáveis da dimensão ‘Amplitude e gravidade do dano’ e duas variáveis da dimensão ‘Danos opcionais’. Desta forma, é possível inferir que a percepção dos stakeholders no tocante as ações prejudiciais da instituição, são direcionadas a determinados grupos, além de se serem consideradas graves e algumas vezes essas ações são opcionais, ou seja, poderiam ser evitadas.

A composição do fator 2 pelas dimensões já citadas são coerentes com que se preconiza na literatura e nesse sentido, recorre-se a Molinsky e Margolis (2005), quando falam sobre a magnitude/amplitude do dano. Para os autores, o impacto de um mal necessário pode abranger múltiplas formas de benefícios e de danos, afetando alvos e beneficiários cada um de diversas maneiras. Para quem comete o dano ou mal necessários, deve-se, portanto, levar em consideração quatro características que podem moldar a experiência de executar o mal

necessário: a magnitude dos danos e benefícios, que se refere tanto a quantidade quanto a intensidade; a segunda é a relação dano-benefício; a saliência do dano e do benefício; e por fim a identidade do alvo (MOLINSKY; MARGOLIS, 2005).

De tal maneira e ainda na seara das dimensões que compõem o fator 2, tem-se a percepção dos respondentes no que toca a danos quando estes são opcionais, de modo que isso pode denotar uma visão antiética das ações da instituição. Tal colocação é corroborada por Harrison e Wicks, (2021) quando dizem que embora opcionais ou necessários, os danos podem cair na percepção de antiético, por parte dos *stakeholders*. Neste tom, Molinsky e Margolis (2005) apontam um rol de situações em que os males são necessários, todavia, é igualmente frisado pelos autores, a importância de tratar tal questão de forma impessoal e com a sensibilidade de modo que isso ameniza o bem-estar da vítima e o da própria organização. Os males necessários podem ser cometidos tanto de forma consciente ou inconsciente, em qualquer situação há prejuízos emocionais e psicológicos para ambas as partes, isto é: para quem comete o mal e para quem é vitimizado por esse mal.

4.2.3 Estatística descritiva dos fatores extraídos da análise fatorial exploratória

Após a extração dos fatores com a análise fatorial exploratória, foi aplicada a estatística descritiva para os fatores gerados, a partir dos cálculos da média de cada respondente em relação às variáveis que compõem os fatores. Assim, na Tabela 10 são apresentados os valores de média e desvio padrão, máximo e mínimo de cada fator.

Tabela 10 – Média, desvio padrão, máximo e mínimo dos fatores extraídos da análise fatorial exploratória

Fatores	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Fator 1: Danos relacionados a privilégios desbalanceados	2,95	0,868	1	5
Fator 2: Danos emocionais e materiais	2,89	0,860	1	5

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Observando-se a Tabela 10, pode-se dizer que a percepção dos stakeholders sobre as estratégias da instituição, em média não são baixas, pois todas ficaram próximas de 3. Contudo, pode-se dizer também que não é uma média satisfatória a ponto de se afirmar que todos estejam satisfeitos com as ações da universidade. Isso revela que há pontos, em relação a suas estratégias, que a instituição precisa ter mais atenção, principalmente quando se trata de grupos específicos de stakeholders, bem como as estratégias que de alguma maneira causam danos ou quando esses danos são direcionados a determinado grupo.

Foi aplicado também o teste t a fim de verificar se há diferença de percepção dos *stakeholders* dos dois fatores, considerando os *stakeholders* internos e externos

Tabela 11 – Média e desvio-padrão dos fatores Danos relacionados a privilégios desbalanceados e Danos emocionais e materiais e valor e significância do teste t para amostras independentes

Fatores		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig	t	Sig bilateral
Danos relacionados a privilégios desbalanceados	stakeholder interno	42	3,0022	,83910	0,005	0,944	0,347	0,729
	stakeholder externo	153	2,9495	,87997			0,357	0,723
Danos emocionais e materiais	stakeholder interno	42	2,8500	,91871	0,641	0,424	-1,005	0,316
	stakeholder externo	153	3,0020	,85382			-0,964	0,339

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Foi aplicado o teste de comparação de média entre grupos, neste caso, o teste ocorreu comparando a percepção dos *stakeholder* internos (servidores) e externos (alunos) em relação aos dois fatores gerados a partir da análise fatorial exploratória. No fator 1, após aplicar o Teste T, percebe-se que embora há uma ligeira diferença nas medias. De acordo com os resultados, o grupo de *stakeholders* internos apresentou uma média de 2,85 e o grupo de *stakeholders* externos de 3,00. Embora, aparentemente a média do grupo interno seja menor, não houve uma diferença estatisticamente significativa, conforme o teste T.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ética na administração pública deve ser um princípio precípua, visto que a máquina pública existe para servir ao cidadão e por causa do cidadão. Assim, as ações e estratégias das instituições públicas devem ser pautadas essencialmente nesse princípio, visando sempre a eficiência de seus serviços e a o bem-estar da coletividade, em que todos têm os mesmos direitos de igualdade frente aos órgãos que compõem o Estado. Desta forma, a presente investigação teve como objetivo avaliar e explorar as ações organizacionais consideradas prejudiciais para os *stakeholders*, a fim de mostrar para as instituições públicas, sobretudo as universidades, qual a percepção de seus *stakeholders* no tocante a suas estratégias e como tais estratégias passam a ser vistas por esses grupos, a partir de algumas dimensões.

Nesse contexto, respondendo à pergunta norteadora desta pesquisa, que foi: como avaliar e explorar as ações organizacionais que são prejudiciais aos *stakeholders*? Pode-se dizer que a percepção dos *stakeholders* sobre o quanto uma estratégia é prejudicial ou antiética, está relacionada a diversos fatores. Como exemplo, pode-se elencar a que grupo as ações se destinam e qual seu impacto nesse grupo; qual o tipo de estratégia a instituição adota dependendo da influência que determinado grupo tem na instituição; a abertura para o diálogo condicionada a influência de cada grupo; os prejuízos emocionais e materiais que as ações da instituição causam em seus *stakeholders*, entre outros.

Por meio das análises realizadas neste estudo, pode-se concluir que no geral, a percepção dos *stakeholders* deste trabalho, no que tange as ações da instituição pesquisada, não é ruim, porém ainda são carentes de melhorias. Tal afirmação pode ser constatada a partir da escala *likert* a maioria das respostas dos participantes, concentravam-se nas opções de não concordo, nem discordo e na opção concordo (3 e 4 respectivamente). Além disso, em observação aos dois fatores gerados a partir das análises estatísticas, constata-se que as médias de ambos, giram em torno de 3, sendo que pontualmente a média do fator 1 é de 2,95 e a média do fator 2 foi de 2,89.

Para a literatura este estudo contribui com a identificação de duas dimensões que são: Danos relacionados a privilégios desbalanceados e Danos emocionais e materiais. Tais dimensões auxiliam não apenas na identificação da percepção dos *stakeholders*, como também podem auxiliar a medir a percepção destes quanto a aspectos prejudiciais e antiéticos das estratégias organizacionais. Além disso, este estudo contribui endossando o arcabouço teórico sobre a temática, visto que a maior parte da literatura, aborda apenas os aspectos positivos quando se fala em estratégias de *stakeholders*.

Voltado para a UFR em específico, o trabalho contribui mostrando para a instituição que embora as percepções dos *stakeholders* em relação a suas ações, em média não sejam baixas, a instituição ainda precisa ter atenção sobre suas ações, principalmente considerando os aspectos da isonomia, imparcialidade e os impactos que cada ação provoca em seus *stakeholders*. Propor-se, portanto que a universidade, procure dialogar mais com seus *stakeholders*, considere as aspirações e necessidades de cada grupo.

Além disso, de maneira geral, esta investigação contribui evidenciando os fatores relacionados à percepção dos *stakeholders* quanto as ações adotadas pelas organizações e o quanto essas ações são prejudiciais a seus interesses. Assim, a depender da percepção desses grupos de *stakeholders* quanto aos danos que estas ações podem lhes acarretar, estes moldarão seus comportamentos em resposta a essas ações. As organizações, por sua vez, a partir deste estudo podem analisar suas estratégias com base nos fatores identificados, e com isso, poderão analisar as alegações dos *stakeholders* quanto as ações consideradas prejudiciais e antiéticas, a fim de que reformulem essas ações, atendendo as reivindicações desses grupos.

Ademais, avaliar os danos causados aos *stakeholders*, bem como as respostas destes às organizações permitem que a organização faça uma estimativa precisa do custo dessas ações e subsidiam os gestores a alocarem recursos e esforços a fim de mitigar ou sanar esses danos.

Assim como qualquer investigação, esta também apresentou limitações e nesse sentido pode-se dizer que uma das limitações deste trabalho foi a resistência da população em responder/participar desta pesquisa. Além disso, outra limitação que merece destaque, diz respeito ao contexto analisado, pois os achados retratam a realidade de uma única instituição, o que pode não refletir a realidade de outras instituições públicas.

Como trabalhos futuros, sugere-se que o estudo seja aprofundado com um maior número amostral, que seja realizado uma análise fatorial confirmatória e que a percepção dos *stakeholders* seja medida em outros contextos organizacionais, como por exemplo, na iniciativa privada. Além disso, sugere-se que seja realizado um estudo com uma abordagem qualitativa com os diferentes grupos de *stakeholders* para tentar se entender o porquê de alguns pontos de diferença de média na percepção apresentada entre grupos analisados.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7 p. 3061-3068, 2011.
- ARAGÃO, A. S. Os fundamentos da responsabilidade civil do estado. **R. Dir. Adm.**, Rio de Janeiro, 236: 263-273, abr./jun., 2004.
- ATTANASIO, G.; PREGHENELLA, N.; TONI, A. F. D.; BATTISTELLA, C. Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. **Business Strategy and the Environment**, ed. 3, v. 31 mar. 2022.
- AUSTHOF, E. *et al.* Participation and Engagement of Public Health Stakeholders in Climate and Health Adaptation. **Atmosfera**, n. 3 v. 11, 265, 2020; <https://doi.org/10.3390/atmos11030265>
- BARNETT, M. L.; HENRIQUES, I.; HUSTED, B. W. Governing the void between stakeholder management and sustainability. In: **Sustainability, stakeholder governance, and corporate social responsibility**. Emerald Publishing Limited, 2018.
- BOAVENTURA, J. M. G.; BOSSE, D. A.; MASCENA, K. M. C.; SARTURI, G. Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. **Long Range Planning**, ed. 2, v. 53, abr. 2020
- BRASIL. **Lei nº 13.637, de 20 de março de 2018**. Cria a Universidade Federal de Rondonópolis por desmembramento de campus da Universidade Federal de Mato Grosso. Brasília, 2018.
- BRESCANCIN, F., *et al.* Análise do envolvimento dos stakeholders na implementação da rede Natura 2000 em Eslováquia, **Política e Economia Florestal**, v. 89, p. 22-30, abr. 2018.
- BRESCANCIN, F., *et al.*, Analysis of stakeholders' involvement in the implementation of the Natura 2000 network in Slovakia, **Forest Policy and Economics**, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.forpol.2017.03.013>
- BRICKSON, S. L. Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 576–609, 2005.
- BROWN, R. Social Identity Theory: past achievements, current problems and future challenges. *Eur. J. Soc. Psychol.* 30, 634-667, **Agenda**, 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-0992%28200011/12%2930%3A6%3C745%3A%3AAID-EJSP24%3E3.0.CO%3B2-O>. Acesso em: 15 set. 2022
- BRYSON, J. M. Planejamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos: um guia para fortalecer e sustentar a realização organizacional. **John Wiley & Filhos**, 2018.
- CAVALCANTE, R. A. **Stakeholders no setor público**: um estudo de caso na organização vencedora do prêmio Ceará gestão pública. 2014. 102 f. Dissertação (Mestre em

Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2014.

CHAER, G.; PEREIRA DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

CHEAR, G.; DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

CHIARETO, J.; KOMETANI, H.; CORREA, H. L. Interesses, demandas e valor para stakeholders: um estudo bibliográfico. **Revista Eletrônica de Administração (Online)** ISSN: 1679-9127, v. 15, n.2, ed. 29, Jul-Dez 2016.

CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporations. *Academy Management Review.*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CORBETT, J.; WEBSTER, J.; JENKIN, T. A Desmascarando a sustentabilidade corporativa no nível do projeto: explorando a influência da lógica institucional e da agência individual. **J. Bus. Ethics**, v. 147, p. 261-286, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2945-1>

CRILLY, D.; NI, N.; JIANG, Y. Do-no-harm versus do-good social Responsibility: attributional thinking and The liability of foreignness. **Strat. Mgmt. J.**, n. 37, p. 1316–1329, 2016.

D'ANGELO, A. C. A ética no marketing. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 55-77, out./dez. 2003.

DANIEL, M. G. Teoria geral da Responsabilidade Civil. **Revista JurisFIB**, Bauru -SP, v. 6, ano 6, dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.fibbauru.br/jurisfib/article/view/233/213>. Acesso em: 17 set. 2022.

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.; 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.

EDMONDSON, A. C.; CHA, S. E. Quando o valor da empresa sai pela culatra. *Harvard Business Review*, **liderança**, nov., 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/11/when-company-values-backfire?language=pt>. Acesso em: 18 set. 2022.

ESKEROD, P.; VAAGAASAR, A. L. Estratégias e práticas de gerenciamento de partes interessadas durante um curso de projeto. **Jornal de Gerenciamento de Projetos**, n. 5, v. 45, p. 71-85, 2014.

ESKEROD, P.; VAAGAASAR, A. L. Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course. **Project Management Journal**, v. 45, n. 5, p. 71–85, oct./nov. 2014.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: Modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- FERRI, L. M.; PEDRINI, M.; MINCIULLO, M. Corporate social responsibility and stakeholder dialogue under institutional voids: decoupling the role of corporate motives, ethics, and resources. **J Manag Gov**, 26, p. 159-88, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09598-2>.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. 2001. Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=263511> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- FREEMAN, R.E. “Response: divergent stakeholder theory”, **Academy of Management**, v. 24, n. 2, p. 233-236, 1999.
- FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, Apr. P. 191-203, 1999.
- GESSER, G. A.; CARDOSO, T. L. MELO, P. A. Analisando os stakeholders das universidades. *In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, 21., 2023, Cidade de Loja. **Anais [...]**. Cidade de Loja, 2023.
- GOMES, R.; LIDDLE, J.; GOMES, L. O. M. (2010) Cross-Cultural Analysis of Stakeholder Identification in Municipal Districts, **Public Management Review**, 12:1, 53-75, DOI: [10.1080/14719030902800218](https://doi.org/10.1080/14719030902800218)
- GREENWOOD, M.; BUREN, H. J. V. Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation-Stakeholder Relationship. **Journal of Business Ethics**, n. 3, v. 95, p. 425–438, 2010. <http://www.jstor.org/stable/40785192>.
- HAEFNER, N.; PALMIÉ, M.; LEPPÄNEN, P. T. With(Out) a Little Help From My Friends? Reconciling Incongruous Findings on Stakeholder Management, Innovation, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 00(0) 1–30, 2021.
- HAIGH, N.; GRIFFI, A. The Natural Environment as a Primary Stakeholder: the Case of Climate Change. **Bus. Strat. Env.**, v. 18, p. 347–359, 2009.
- HARRISON, J. S. WICKS, A. C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly** 23, n. 1, p. 97-124, 2013. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>.
- HARRISON, J. S., BOSSE D. A., PHILLIPS R. A., Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. **Strategic Management Journal**. July. 2010
- HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Estratégias prejudiciais para as partes interessadas. **J Bus Ethics**, v. 169, p. 405-419, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04310-9>.
- HAYIBOR, S.; COLLINS, C. **Motivators of Mobilization**. **Journal of Business Ethics**, Springer, n. 2, v. 1390, p. 351-374, dez. 2015.
- HE, H.; BROWN, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification. **Group & Organization Management**, v. 38, n.1, p. 3-35, 2013. doi:10.1177/1059601112473815.

HAIR JR., J. F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOEK, J.; MAUBACH, N. Um modelo para abordar as preocupações das partes interessadas sobre a publicidade direta ao consumidor de medicamentos prescritos, **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, pp. 1151-1165, 2005.

JACOBI, P. R. Políticas sociais locais e os desafios da participação cidadina. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 7, n. 3, p. 443-454, 2002

JEKABSONE, I. Participation of Key Stakeholders in Science Policy Making in EU. **European Integration Studies**, n. 13, p. 8-17, 2019.

JONES, T. M. et al. (2018). Como a aplicação da teoria instrumental das partes interessadas pode fornecer vantagem competitiva sustentável. **Academy of Management Review**, 43, p. 349-370, 2018.

JONES, T. M. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 366-395, 1991.

JONES, T.M. et. Teoria ética e decisões relacionadas às partes interessadas: O papel da cultura das partes interessadas. **Academy of Management Review**, 32, 137-155, 2007.

LACZNIAK, G. R.; MURPHY, P. E. Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 31, n. 2, p. 284-292, 2012.

LAMPE, M. Mediation as an Ethical Adjunct of Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**, 31: 165–173, 2001.

LARSEN, R. K. et al. Governando a construção de resiliência nas comunidades costeiras dependentes do turismo da Tailândia: Conceituando a agência de partes interessadas em sistemas socioecológicos. **Global Environmental Change**, v.21, p. 481–491, 2011.

LARSEN, R. K.; CALGARO, E.; THOMALLA, F. Governando a construção de resiliência nas comunidades costeiras dependentes do turismo da Tailândia: Conceituando a agência de partes interessadas em sistemas socioecológicos. **Global Environmental Change**, v. 21, p. 481–491, 2011.

LITTLE, R.; JUELFES, M. Primeiro não faça nenhum mal. Segundo: crie estratégias para as partes interessadas depois de fazer. **Negócios, Ética e Sociedade e Estratégia**, 2019. Disponível em: <https://ideas.darden.virginia.edu/strategize-for-stakeholders>. Acesso em: 14 set. 2022.

LIU, B. *et al.* What's wrong with the public participation of urban regeneration project in China:a study from multiple stakeholders' perspectives. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 29, n. 1, p. 91-109, 2022.

- LIU, Y.; FENG, T.; LI, S. Influências das partes interessadas e respostas da organização: um estudo de caso de suspensão da responsabilidade social corporativa. **Revisão de Gestão e Organização**, n.11, v. 3, set. 2015.
- MADDALONI, F. D.; DAVIS, K. Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, n. 36, p. 542–565, 2018.
- MAINARDES, E. W. *et al.* Categorização por importância dos stakeholders das universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 04-43, set./dez. 2010.
- MARICONDA, S.; ZAMPARINI, A.; LURATI, F. How the relevance of a crisis to organizational and stakeholder identities influences reputation damage. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 24, n. 1, p. 115-127, 2018.
- MCKINNEY, J. A.; EMERSON, T. L. NEUBERT, M. J. The Effects of Ethical Codes on Ethical Perceptions of Actions Toward Stakeholders. **Journal of Business Ethics**, v. 97, p. 505-516, 2010. DOI 10.1007/s10551-010-0521-2.
- MOLINSKY, A.; MARGOLIS, J. Males necessários e interpessoais sensibilidade nas organizações. **Academy of Management Review**, v. 30, p. 245-268, 2005.
- MUSSI, L. M. P. T.; ASSUNÇÃO, E. T. C.; NUNES, C. P. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista SUSTINERE**, Rio de Janeiro, n. 2, v. 7, jul./dez. 2019.
- MUSSI, R. F. F. *et al.* Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Sustinere**, v. 7, n. 2. 2019. <http://dx.doi.org/10.12957/sustinere.2019.41193>
- OLIVEIRA, M. V. S. S.; SIMÃO, J.; CAEIRO, S. S. F. S. Stakeholders' categorization of the sustainable public procurement system: the case of Brazil. **Journal of Public Procurement**, v. 20, n. 4, p. 423-449, 2020.
- PARELLA, K. Contractual Stakeholderism. **Boston University Law Review**, v. 7, n. 101, abr. 2022, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3821887>
- PATHAK, A.; ZHANG, L.; GANAPATI, N. E. Understanding Multisector Stakeholder Value Dynamics in Hurricane Michael: Toward Collaborative Decision-Making in Disaster Contexts. **Nat. Hazards Rev.**, n. 3, v. 21, 2020.
- PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition (PMBOK Guide). **Newtown Square**, PA: Project Management Institute, 2004.
- PRAÇA, G. F. S. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 8, n. 1, p. 72-87, Jan./Jul., 2015
- PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUUSA, A.; TOLVANEN, U. Organizational Identity and Trust. **EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 11, n. 2, 2006

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. (coord.). **Gestão de Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RODRIGUES, C. F. S.; LIMA, F. J. C. L.; BARBOSA, F. T. Importância do uso adequado da estatística básica nas pesquisas clínicas. **Rev Bras Anestesiol**, n. 6, v. 67, p. 619-625, 2017.

RUBIO, D. M. et al. Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. **Social Work Research**, v. 27, n. 2, Jun 2003

SANTOS, J. W. **A influência dos stakeholders na estratégia**: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. 2006. 130 f. Dissertação (Mestre em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SANTOS, L. F.; SOUSA, W. J. Gerenciamento de stakeholders na gestão de projetos: revisando a publicação científica. **Visão**, Caçador-SC, v. 9, n. 1, p. 71-83, jan./jun. 2020.

SARTURI, G.; SERAVALLI, C.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 8, ed. Especial XVI ENGEMA, p. 92-113, 2015

SILVA, C. L. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, outro de Mudança outro de Mudança. **RAC, Edição Especial**, p. 35-58, 2001.

SMITH, C. N. Responsible consumers and stakeholder marketing: building a virtuous circle of social responsibility. **Universia Business Review**, n. 30, p. 68-78, 2011.

SMITH, N.; WILLIAMS, E. Responsible consumers and stakeholder marketing: Building a virtuous circle of social responsibility. **Universia Business Review**, n. 30, p. 68-78, 2011.

SOUSA, A. C. N. **Análise de stakeholders no âmbito do planejamento estratégico de uma organização pública**. 2016. 62 f. Monografia (Bacharel em Gestão de Políticas Públicas) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília. Brasília, 2016.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. Uma teoria integrativa do conflito intergrupar. In: WG Austin, & S. Worchel (Eds.), **A psicologia social das relações intergrupais** (pp. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.

TERRA, F. P. **O comportamento antiético das organizações**: uma análise acerca dos fatores que permeiam a conduta dos indivíduos da sociedade capitalista. 2018. 43 f. Monografia (Bacharel em administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS. **Acesso à informação**. Institucional. abr. 2022.

UNNERSTALL, H. Participação pública no estabelecimento e gestão da rede Natura 2000: Marco legal e práticas administrativas em estados membros selecionados, **UFZ Discussion Paper**, n. 1. 2008.

VEIGA-NETO, A. Olhares. In: COSTA, M. V. (Org.). **Caminhos investigativos: novos olhares na pesquisa em educação**. Rio de Janeiro. DP&A, 2002. p. 23-38.

VIEIRA, K. M.; PEGORARO, D.; VISENTINI, M. S. Percepção de Transparência Ativa e Passiva nas Instituições de Ensino: proposição e validação de um questionário. **REPeC**, Brasília, v. 14, n. 1, art. 3, p. 34-55, jan./mar. 2020.

VIZEU, F. Da Racionalidade Instrumental à Racionalidade Comunicativa: O Caso de uma Instituição Psiquiátrica. **Organização & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 163-184, jan./mar 2006.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Quadro 5 – Primeiro bloco de questões de acordo com os objetivos da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa (2023)

Legenda:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Não concordo, nem discordo;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente

Questões
Dano direcionado ao stakeholder
Há ações da UFR que me prejudicam financeiramente e/ou materialmente
Há ações da UFR que me prejudicam emocionalmente
Há ações da UFR que prejudicam financeiramente ou materialmente pessoas que conheço
Há ações da UFR que prejudicam emocionalmente pessoas que conheço
Há ações da UFR que são conflitantes aos meus interesses
Amplitude e gravidade do dano
As ações prejudiciais da UFR acontecem com frequência
Os problemas causados por ações da UFR afetam ou já afetaram muitas pessoas
Os problemas causados por ações da UFR geralmente são muito graves
Danos Opcionais
Já tive prejuízos financeiros ou perdas materiais com a UFR que poderiam ter sido evitados
Já tive prejuízos emocionais com a UFR que poderiam ter sido evitados
Tenho ou já tive conhecimento de ações da UFR que beneficiam algum grupo em específico, mesmo que outras pessoas sejam prejudicadas
Percebo que a UFR é negligente em algumas ações que poderiam evitar prejuízos para as pessoas
Violação de valores organizacionais
Há ações da UFR que são discriminatórias
Há ações da UFR que não são transparentes
Presenciei ações de censura na UFR
Há ações da UFR que são injustas
Violação de princípios éticos
Há ações da UFR que não respeitam seu código de ética
A UFR demora para responder problemas de conduta ética
Há pessoas privilegiadas por ações da UFR
Dano sobre stakeholder sem poder de escolha
As ações da UFR priorizam as necessidades de grupos influentes de pessoas
Na UFR, quanto maior é a influência da pessoa, menos ela é prejudicada
Pessoas com pouca influência não são ouvidas pela UFR

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal de Santa Maria

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas

Título do Projeto: Estratégias consideradas prejudiciais aos interesses dos stakeholders na administração pública: definição e mensuração

Título Público do Projeto: Estratégias consideradas prejudiciais aos interesses dos stakeholders na administração pública: definição e mensuração

Pesquisador responsável: Greici Sarturi

Instituição/Departamento: Departamento de Administração UFSM/PM

Telefone para contato e endereço postal completo: (55) 98415 1562. Avenida Independência, 3751 - Vista Alegre, Palmeira das Missões - RS, 98300-000.

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Rondonópolis; professores efetivos, técnicos administrativos e alunos.

Prezado(a) respondente:

Eu, Greici Sarturi, responsável pela pesquisa “Estratégias consideradas prejudiciais aos interesses dos *stakeholders* na administração pública: definição e mensuração”, juntamente o meu orientando de mestrado, Edilson Santos Braga, o convido a participar como voluntário deste estudo. O objetivo desta pesquisa é construir uma escala de mensuração de estratégias consideradas prejudiciais para os *stakeholders*. Acredito que ela trará como benefício identificar a percepção dos stakeholders em relação a estratégias consideradas prejudiciais a seus interesses assim, propor melhorias para as ações da Instituição.

Para o desenvolvimento deste estudo, será feita a aplicação de questionário a respeito do tema da pesquisa, sendo que o público respondente são os stakeholders listados a seguir, que tenham 18 anos ou mais: servidores e alunos da Universidade Federal de Rondonópolis. Em seguida, os dados serão analisados por meio de técnicas de estatística. Sua participação constará em responder as perguntas do questionário dessa pesquisa. Você só deve responder a esse questionário se tiver 18 anos ou mais.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. A participação neste projeto pode envolver riscos mínimos, tais como cansaço ou constrangimento no decorrer da entrevista ou conversa ou ao responder ao questionário (adequar conforme o projeto). Caso isso se manifeste, você poderá desistir de seu envolvimento no projeto. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios esperados com o estudo são o de propiciar avaliar a percepção dos stakeholders em relação as estratégias consideradas prejudiciais aos stakeholders da UFR e propor melhorias para as ações da instituição. Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar da pesquisa ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato o pesquisador responsável pelo e-mail greici.sarturi@ufsm.br, ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM pelo e-mail cep.ufsm@gmail.com.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas apenas em eventos, publicações e repositórios de dados, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo. Dessa forma, é assegurado o sigilo e anonimato sobre sua participação.

Autorização

Após a leitura ou a escuta da leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresse minha concordância em participar deste estudo, e assim o afirmo seguindo no preenchimento do questionário.

Nome do Representante Legal da Instituição: Greici Sarturi

ANEXO B – TEMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL



PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

Declaramos para os devidos fins que estamos cientes e de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado **"ESTRATÉGIAS CONSIDERADAS PREJUDICIAIS AOS INTERESSES DOS STAKEHOLDERS"**, do pesquisador Edilson Santos Braga, acadêmico do Programa de Pós-graduação em Administração Pública (mestrado acadêmico) da Universidade Federal de Santa Maria.

Rondonópolis-MT, 18 de janeiro de 2023.

 Documento assinado digitalmente
SANDRA DE OLIVEIRA FERNANDES BALLEIRO
Data: 2023.01.18 10:32:33 -0300
href="https://lcp.sistemas.ufr.br" data-bbox="445 635 575 641"/>

Sandra de Oliveira Fernandes Balleiro
Pró-reitora de Ensino de Pós-graduação e Pesquisa em exercício

ANEXO C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



Termo de Confidencialidade
Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas

Título do Projeto: Estratégias consideradas prejudiciais aos interesses dos stakeholders na administração pública: definição e mensuração

Título Público do Projeto: Estratégias consideradas prejudiciais aos interesses dos stakeholders na administração pública: definição e mensuração

Pesquisador responsável: Greici Sarturi

Instituição/Departamento: Departamento de Administração UFSM/PM

Telefone para contato e endereço postal completo: (55) 98415 1562. Avenida Independência, 3751 - Vista Alegre, Palmeira das Missões - RS, 98300-000

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria; representantes políticos dos municípios em que a UFSM possui campus; empresários e população em geral das microrregiões em que a UFSM possui campus.

A responsável pelo presente projeto se compromete a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionários estruturados aplicados de maneira on-line, sendo que o público respondente são os stakeholders listados a seguir, que tenham 18 anos ou mais: servidores e alunos da Universidade Federal de Rondonópolis. Ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que elas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no repositório digital <https://dataverse.harvard.edu/>, sob a responsabilidade de Greici Sarturi.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em/...../....., com o número de registro Caae

Palmeira das Missões, 01 de abril de 2023.