

FORMAS DE PRIORIZAÇÃO DE STAKEHOLDERS NA LITERATURA

FERNANDA ROSALINA DA SILVA MEIRELES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

nandacmdm@hotmail.com

Introdução

Nas últimas décadas, a Teoria de Stakeholders tem se desenvolvido, apresentando novos conceitos, critérios e modelos. No entanto, ainda é criticada por não oferecer critérios claros de priorização na tomada de decisão, sendo esta uma das questões recorrentes da teoria. Percebe-se que a questão da priorização ainda é um ponto de debate dentro da literatura de stakeholders, haja visto não existir um consenso sobre como priorizar os diferentes stakeholders da organização.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante do contexto apresentado, a questão que norteia este estudo é: Quais são as diferentes formas de priorização de stakeholders presentes na literatura? Tem-se como objetivo geral analisar as formas de priorização de stakeholders adotadas na literatura. Operacionalmente, pretende-se: a) descrever as formas de priorização de stakeholders adotados na literatura; b) identificar as diferentes variáveis/atributos que compõem as formas de priorização de stakeholders.

Fundamentação Teórica

Uma questão central na Teoria dos Stakeholders é a identificação e priorização dos stakeholders. Dentre os estudos que se debruçaram sobre essa questão, o modelo de Mitchell et al. (1997) tornou-se amplamente aceito. Além do modelo de priorização de Mitchell et al. (1997), é possível identificar na literatura outros modelos e frameworks utilizados na priorização de stakeholders, advindos não somente da Teoria de Stakeholders.

Metodologia

Pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e bibliométrico, a fim de analisar determinadas características acerca da produção científica sobre priorização de stakeholders. A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2016 na base de dados ISI Web of Knowledge, delimitando como critérios de busca o domínio de pesquisa Social Sciences, a área Business Economics, o tipo de documento Article, idiomas English e Portuguese. Os dados foram analisados utilizando-se a técnica de análise categorial.

Análise dos Resultados

Observou-se que o modelo de priorização baseado na saliência de Mitchell et al. (1997) é o mais amplamente utilizado e aceito, sendo adotado por 57% da amostra. No entanto, a maioria destes limita-se somente a aplicar o modelo de saliência. Estudos que preocupam-se em desenvolver e aprimorar este modelo começaram a surgir somente dez anos após a publicação de Mitchell et al. (1997), buscando incluir aspectos específicos de diferentes contextos e aprimorar os atributos utilizados no modelo.

Conclusão

Ao analisar os resultados, observa-se que a priorização de stakeholders se relaciona com variáveis que precisam ser melhor desenvolvidas e definidas, a fim de melhor operacionalizá-las. Fica claro que o modelo de saliência de Mitchell et al. (1997), no atual contexto empresarial complexo, não é mais suficiente, de forma isolada, para relevar quais stakeholders devem ser priorizados. Os achados da pesquisa contribuem para demonstrar que não há um modelo padrão para se analisar a priorização.

Referências Bibliográficas

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. New York: Cambridge University Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13: 479-502.

FORMAS DE PRIORIZAÇÃO DE *STAKEHOLDERS* NA LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

A teoria dos *stakeholders* surgiu na década de 1980 e tem como marco o livro de Freeman (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*. Um princípio central da teoria dos *stakeholders* é a conceituação de organizações como um conjunto de relações entre os grupos ou indivíduos que tem algum interesse nos processos e atividades da organização (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010). Define-se então *stakeholders* como qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pela empresa na obtenção dos objetivos organizacionais (Freeman, 1984, p.46). Como ressaltado por Donaldson e Preston (1995), desde a publicação do livro de Freeman (1984), a ideia de que as empresas têm *stakeholders* tornou-se lugar comum na literatura de gestão.

Nas últimas décadas, a teoria tem se desenvolvido, apresentando novos conceitos, critérios e modelos. No entanto, como defendido por Phillips *et al.* (2003), a teoria dos *stakeholders* é criticada por não oferecer critérios claros de priorização na tomada de decisão. Corroborando com esta proposição, Freeman *et al.* (2010) destacam que uma das questões recorrentes da teoria dos *stakeholders* é entender como os *stakeholders* se relacionam e como priorizá-los.

Freeman (1984, p.159) aborda, implicitamente a priorização de *stakeholders*, ao afirmar que *stakeholders* essenciais para o sucesso da organização devem receber recursos, existindo assim coerência entre a importância do *stakeholders* e a quantidade de recursos alocados para ele. Por sua vez, Donaldson e Preston (1995) destacam que, *prima facie*, não deve prioridade de um conjunto de interesses e vantagens sobre o outro, e que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos participantes de uma empresa devem obter benefícios.

Por sua vez, Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* como primários ou secundários, devendo os primários receber mais atenção da organização. Os *stakeholders* primários seriam aqueles que, sem sua participação, a empresa não poderia sobreviver, havendo alto grau de interdependência entre a corporação e seus *stakeholders* primários. Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não possuem relação direta com ela.

Hall *et al.* (2015) afirmam que a teoria dos *stakeholders* tem enfatizado o papel crítico das características gerenciais para explicar a priorização dos *stakeholders* pela firma, ao lado das características objetivas das reivindicações das partes interessadas. Destaca-se o modelo de saliência de *stakeholders* proposto por Mitchell *et al.* (1997), que identifica e prioriza os *stakeholders* de acordo com os atributos de poder, urgência e legitimidade. Quanto maior o número de atributos o *stakeholder* apresentar, mais saliente ele será considerado pelo gestor, e mais atenção deverá receber da organização.

Diante das pesquisas discutidas, percebe-se que a questão da priorização ainda é um ponto de debate dentro da literatura de *stakeholders*, haja visto não existir um consenso sobre como priorizar os diferentes *stakeholders* da organização.

Diante deste contexto, a questão que norteia este estudo é: Quais são as diferentes formas de priorização de *stakeholders* presentes na literatura? Tem-se como objetivo geral analisar as formas de priorização de *stakeholders* adotadas na literatura. Operacionalmente, pretende-se: a) descrever as formas de priorização de *stakeholders* adotados na literatura; b) identificar as diferentes as variáveis/atributos que compõem as formas de priorização de *stakeholders*.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

Stakeholders podem ser definidos como qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pela empresa na obtenção dos objetivos organizacionais (Freeman, 1984, p.46). Como ressaltado por Donaldson e Preston (1995), desde a publicação do livro *Strategic Management: a stakeholder approach* de Freeman (1984), a ideia de que as empresas têm *stakeholders* tornou-se lugar comum na literatura de gestão.

Na década de 1990, grandes contribuições para a teoria dos *stakeholders* foram trazidas pelos trabalhos de Clarkson (1995), Mitchell *et al.* (1997) e Rowley (1997). Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* em primários ou secundários, devendo os primários, que possuem maior interdependência para com a organização, receber mais atenção da mesma. Por sua vez, Mitchell *et al.* (1997) propõem o modelo de saliência de *stakeholders* que identifica e prioriza os *stakeholders* de acordo com os atributos de poder, urgência e legitimidade. Rowley (1997) contribui ao estudar a influência dos *stakeholders* sobre a organização numa perspectiva de redes.

Nas últimas décadas, a teoria tem evoluído, apresentando novos conceitos e modelos. No entanto, como defendido por Phillips *et al.* (2003) ao apresentarem os limites da teoria, a teoria dos *stakeholders* ainda apresenta pontos a serem estudados e melhor definidos, tais como a definição de como deve ser feita a distribuição de recursos para os *stakeholders* e a questão do tratamento igualitário aos *stakeholders*. Corroborando com esta proposição, Freeman *et al.* (2010) destacam que uma das questões recorrentes da teoria dos *stakeholders* é entender como os *stakeholders* se relacionam e como priorizá-los.

2.1.1 Priorização de *Stakeholders*

Freeman *et al.* (2010, p.208) declaram que a definição de *stakeholders* suscita várias questões, e por isso há muito trabalho a ser feito para refinar o que se quer dizer com o termo *stakeholder*. Nessa seara, dada a limitação de recursos das organizações, tem-se como questão crítica a identificação de para com quais *stakeholders* a empresa tem obrigações. Surge o questionamento de como classificar deveres e atribuí-los a diferentes grupos, sabendo que alguns grupos e alguns interesses devem contar mais do que outros.

Corroborando com o exposto, Parent e Deephouse (2007) argumentam que uma questão central na teoria dos *stakeholders* é a identificação e priorização dos *stakeholders*. Diversos estudiosos têm se debruçado sobre essa questão, buscando identificar formas adequadas de classificar e priorizar os *stakeholders* (Buyse & Verbeke, 2003; Clarkson, 1995; Friedman & Miles, 2002; Henriques & Sadosky, 1999; Jawahar & McLaughlin, 2011; Jones *et al.*, 2007; Mitchell *et al.*, 1997; Murillo-Luna *et al.*, 2008; Savage *et al.*, 1991).

Trabalhos como os de Savage *et al.* (1991) e Clarkson (1995) aprofundaram-se na classificação dos *stakeholders*. Savage *et al.* (1991) classificam os *stakeholders* de acordo com o seu potencial de ameaçar a organização e seu potencial para cooperar com ela, subdividindo-os em quatro tipos, cada um deles recebendo atenção diferente da organização e diferentes estratégias. Proposta de classificação semelhante foi feita por Freeman (1984, pp.131-136). Por sua vez, Clarkson (1995) classifica os *stakeholders* em primários e secundário, afirmando que os primeiros devem receber mais atenção da organização pois têm alto grau de interdependência para com a empresa.

Focando-se na priorização de *stakeholders*, Mitchell *et al.* (1997) desenvolveram um *framework* de classificação em termos de poder, legitimidade e urgência, chamando-o de *saliência*. Propõem que quanto mais destes atributos o *stakeholder* possuir, mais saliente o mesmo é, devendo receber maior atenção da organização. A *saliência* de *stakeholders* é definida como "o grau em que os gestores dão prioridade as reivindicações concorrentes dos *stakeholders*" (Mitchell *et al.*, 1997, p.854). O modelo de *saliência* de Mitchell *et al.* (1997) foi instrumentalizado empiricamente por Agle *et al.* (1999) em um estudo com CEOs de 80 grandes empresas americanas. Os autores desenvolveram um questionário que operacionalizou o modelo de *saliência*.

O modelo de Mitchell *et al.* (1997) tornou-se muito popular, sendo amplamente citado. No entanto, a maioria das pesquisas empíricas limitou-se a utilizar este *framework* como uma ferramenta para descrever os *stakeholders* (Parent & Deephouse, 2007). Neville *et al.* (2011) destacam que, apesar da aceitação generalizada do modelo, os esforços para desenvolvê-lo ou questionar seus pressupostos fundamentais têm sido limitados.

Diferentes estudos destacaram a influência de outras variáveis sobre a *saliência*: cultura da organização em relação aos *stakeholders* (Jones *et al.*, 2007); relação da organização com o *stakeholder* (Myllykangas *et al.*, 2010); poder relativo do *stakeholder* (Kujala *et al.*, 2012); proximidade (Yang *et al.*, 2014); apoio do *stakeholder* ao projeto (Aaltonen *et al.*, 2015).

Além do modelo de priorização de Mitchell *et al.* (1997), é possível identificar na literatura outros modelos e *frameworks* utilizados na priorização de *stakeholders*. Tais modelos podem ser visualizados na Figura 1.

Modelo - Autores	Ano	Teoria de Base	Ênfase do Modelo
Anderson	1982	<i>Constituency Theory</i>	Alianças (internas e externas) de Recursos
Mitchell <i>et al.</i>	1997	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Saliência dos <i>stakeholders</i> (poder, legitimidade e urgência)
Gavin e Pinder	1998	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Mapa de classificação influência <i>versus</i> importância
Henriques e Sadorsky	1999	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Estratégia ambiental da organização
Johnson e Scholes	1999	Estratégia Empresarial	Matriz de impacto
Jawahar e McLaughlin	2001	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Ciclo de vida da organização
Elms <i>et al.</i>	2002	Ética Empresarial	Alinhamento entre incentivos e priorização
Friedman e Miles	2002	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Relação organização/ <i>stakeholder</i>

Figura 1. Modelos utilizados na priorização de *stakeholders*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Anderson (1982) propõe que uma empresa seja vista como uma coalizão de recursos ou interesses, internos e externos, cuja sobrevivência depende da obtenção dos recursos necessários a partir das coalizões externas através dos esforços das coalizões internas. Utilizando esta perspectiva na priorização de *stakeholders*, Su *et al.* (2007) empregam a *constituency theory* no desenvolvimento de um modelo hierárquico de *stakeholders* dos *guanxi* para identificar quais *guanxi* são necessários e quais são mais importantes, definindo assim uma hierarquia de importância dos *stakeholders* da empresa.

Gavin e Pinder (1998) classificam os *stakeholders* utilizando as dimensões importância *versus* influência, construindo um mapa importância-influência dos *stakeholders*, onde os diferentes componentes representam os diferentes grupos e subgrupos de *stakeholders* envolvidos em um projeto, podendo tal importância e influência atribuídas mudar ao longo do ciclo de vida do projeto. Trabalhando numa perspectiva de RSC, Henriques e Sadorsky (1999) destacam que as

empresas ambientalmente proativas consideram mais *stakeholders* importantes, sendo a identificação e priorização de *stakeholders* resultante da estratégia ambiental da organização.

Johnson e Scholes (1999) trabalham a priorização de *stakeholders* na perspectiva da estratégia empresarial, apresentando um esquema de priorização, chamado de matriz de impacto, que envolve interesse do *stakeholder* em apoiar uma estratégia e poder do *stakeholder*. Focando-se no ciclo de vida organizacional, Jawahar e McLaughlin (2001) trazem um novo modelo de priorização de *stakeholders*, argumentando que esta variará em função do ciclo de vida da empresa. Além desta variável, devem também ser consideradas o controle de recursos críticos e risco (ameaça) oferecida pelo *stakeholder*.

Por sua vez, Elms *et al.* (2002) examinaram a priorização de *stakeholders* na perspectiva da ética empresarial, verificando o alinhamento entre incentivos administrativos e esquemas de priorização. Já o modelo de Friedman e Miles (2002) estuda a relação entre a organização e os *stakeholders*, argumentando que a influência do *stakeholder* sobre a organização depende da natureza estrutural da relação organização/*stakeholder*, das formas contratuais existentes e do suporte institucional.

Diante dos modelos e *frameworks* existentes, fica claro que não há um consenso sobre qual modelo mais adequado às variadas situações, não existindo, portanto um modelo padrão de priorização de *stakeholders*.

3 METODOLOGIA

Conforme apresentado na introdução, o objetivo deste estudo é analisar as formas de priorização de *stakeholders* adotadas na literatura. Para tanto, empreendeu-se uma pesquisa qualitativa, de caráter bibliométrico e descritivo, a fim de analisar determinadas características acerca da produção científica nacional e internacional sobre priorização de *stakeholders*.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características da produção científica sobre priorização de *stakeholders* (Sampieri *et al.*, 2006, p.100). Quanto à abordagem, o presente artigo classifica-se como pesquisa qualitativa, visto que busca analisar os estudos que discorrem sobre a priorização de *stakeholders* (Sampieri *et al.*, 2006, pp. 10-11).

O trabalho classifica-se ainda em pesquisa bibliométrica, visto que objetiva analisar a produção científica acerca da priorização de *stakeholders*, confirmando a visão de Araújo (2006), que destaca que a bibliometria tem como ponto central a busca por uma avaliação objetiva da produção do conhecimento científico.

3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2016 na base de dados ISI *Web of Knowledge*, delimitando, como critérios de busca, o domínio de pesquisa *Social Sciences*, a área *Business Economics*, o tipo de documento *Article*, idiomas *English* e *Portuguese*. As palavras-chave utilizadas para busca foram a combinação da palavra no título: *stakeholder*, com as palavras no tópico (título, resumo e palavras-chave): *prioritization*, *priority*, *importance*, *preference*, *hierarchy*, *superiority*.

3.2 Análise dos dados

Os dados foram analisados utilizando-se a técnica de análise categorial, uma das dimensões de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Realizada a etapa de compilação dos artigos para categorizar a amostra, foi feita a leitura exaustiva dos mesmos para conhecer seu conteúdo, seguida da categorização. O processo de análise foi dividido em mais duas etapas: análise descritiva e análise qualitativa. As categorias definidas para análise descritiva dos artigos têm por objetivo caracterizar a amostra de acordo com os temas e métodos de pesquisa adotados. A Figura 2 elucida as etapas da pesquisa, contemplando cada estágio.

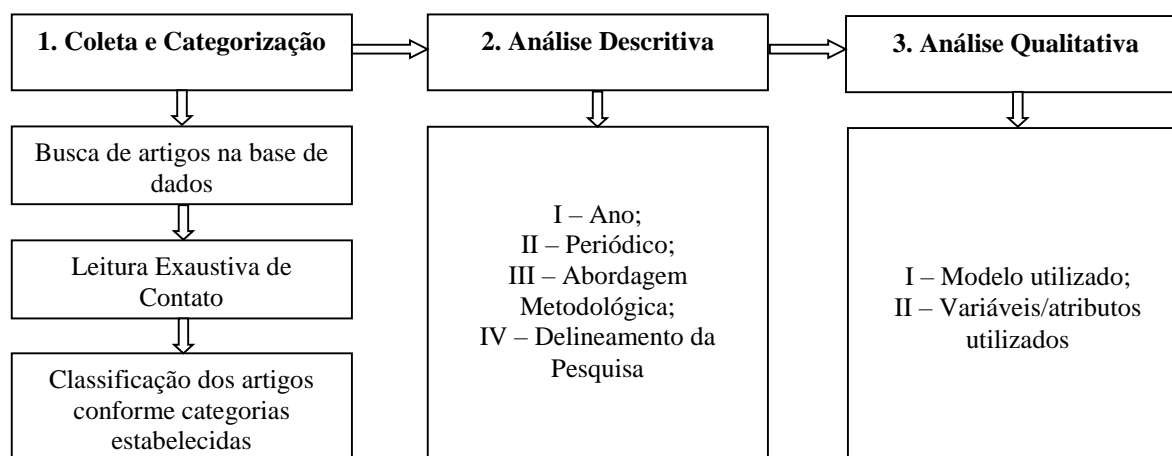


Figura 2. Processo de análise de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.1 Análise Descritiva

Na análise descritiva os artigos serão classificados por: I – Ano; II – Periódico; III – Abordagem Metodológica; IV - Delineamento da Pesquisa.

Para levantamento do ano de publicação e dos autores e periódicos com maior produtividade no tema, será empregada análise de frequência simples.

Na categoria de abordagem metodológica serão consideradas as subcategorias propostas por Machado-da-Silva, Amboni e Cunha (1989), quais sejam: empírica, teórico-empírica e teórica.

Empírica: concentra-se na observação e na análise dos dados, sem relacioná-los a um quadro referencial teórico específico para a explicação das situações reais;

Teórico-empírica: estudos que partem de um quadro de referência teórico tentando, através da coleta e análise de dados, refutá-lo ou corroborá-lo no todo ou em parte;

Teórica: a análise atém-se a conceitos, proposições, identificação de variáveis ou construção/reconstrução de modelos sem implicar em teste empírico para corroborar ou refutar a teoria exposta ou, alternativamente, ensaio sobre determinado assunto podendo alcançar diferentes graus de profundidade

Para a categoria delineamento da pesquisa, considerou-se a classificação de Gil (2008, p.50): estudo de caso, estudo de campo, survey, pesquisa documental.

3.2.2 Análise Qualitativa

As categorias de análise foram estabelecidas em atendimento aos objetivos propostos neste estudo. A partir da leitura transversal dos artigos, os mesmos foram analisados em dois aspectos:

- I – Modelo utilizado – qual o modelo de priorização foi adotado no estudo.
- II – Variáveis/atributos utilizados - verifica quais variáveis/atributos foram analisados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Processo de Coleta e Categorização de Dados

Conforme os critérios de busca descritos na seção 3.1, a pesquisa na base de dados ISI *Web of Knowledge* retornou um total de 230 artigos. Não foi possível localizar 29 artigos. Portanto, a amostra selecionada para leitura prévia foi de 201 artigos. Após uma leitura transversal foram extraídos da base inicial os artigos que não apresentavam aderência à proposta desta pesquisa, observando-se se o artigo discutia algum tipo de priorização ou classificação hierárquica de *stakeholders*. Verificados os artigos, a amostra final para análise foi composta por 53 artigos.

4.2 Análise Descritiva

A quantidade de artigos por ano é apresentada na Figura 3. Percebe-se uma tendência de crescimento do número de publicações referentes à temática de priorização de *stakeholders*. Destaca-se que, embora a coleta de artigos tenha condicionado o filtro de ano da publicação para 1984 a 2015, o primeiro ano em que surgiu algum artigo tratando do tema de priorização foi 1997, mostrando a contemporaneidade do tema.

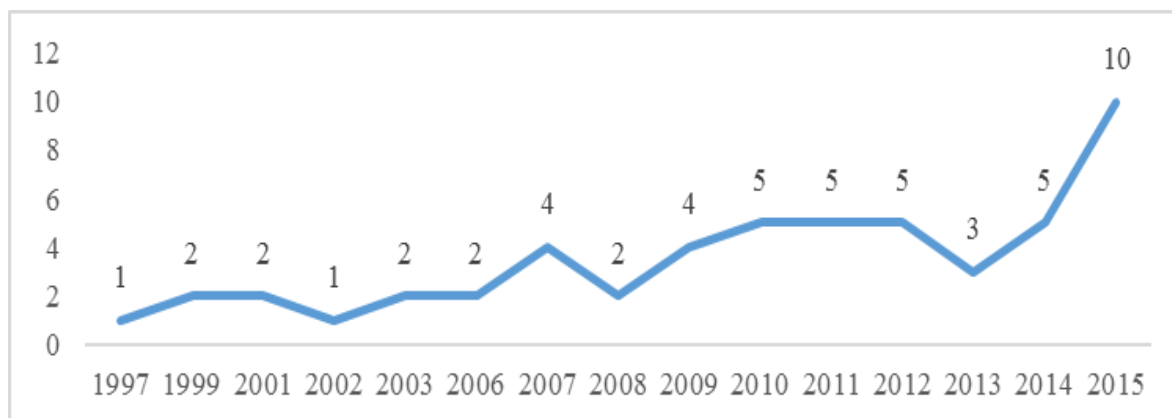


Figura 3. Quantidade de artigos por ano.

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro artigo selecionado foi o de Mitchell *et al.* (1997), onde o modelo de saliência foi proposto. No período de 1997 a 2008 foram produzidos 16 artigos abordando o tema priorização, enquanto no de 2009 a 2015, foram produzidos 37 artigos abordando o tema de priorização.

Constatou-se quais os periódicos que possuíam maior volume de publicações na amostra de 53 artigos analisados. Os dez periódicos que possuíam mais de uma publicação, ordenados de forma decrescente, são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1:

Journals com mais publicações

<i>Journal</i>	Qtde de Artigos
<i>Journal of Business Ethics</i>	15
<i>Strategic Management Journal</i>	4
<i>Academy of Management Review</i>	4
<i>Project Management Journal</i>	3
<i>Academy of Management Journal</i>	2
<i>Business Ethics Quarterly</i>	2
<i>International Journal of Project Management</i>	2
<i>Journal of Management Studies</i>	2
RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2
<i>Tourism Management</i>	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o periódico com maior volume de publicações é o *Journal of Business Ethics*, um dos principais *journals* que aborda a Teoria dos *Stakeholders*. Verifica-se também outros periódicos de alto impacto com volume de publicações no tema, como *Strategic Management Journal* e *Academy of Management Review*. Tais periódicos apresentaram no mínimo três publicações abordando o tema de priorização.

Os artigos também foram categorizados conforme sua abordagem metodológica, encontrando-se 15 artigos teóricos, 03 artigos empíricos e 35 teórico-empíricos, conforme demonstra a Figura 4.

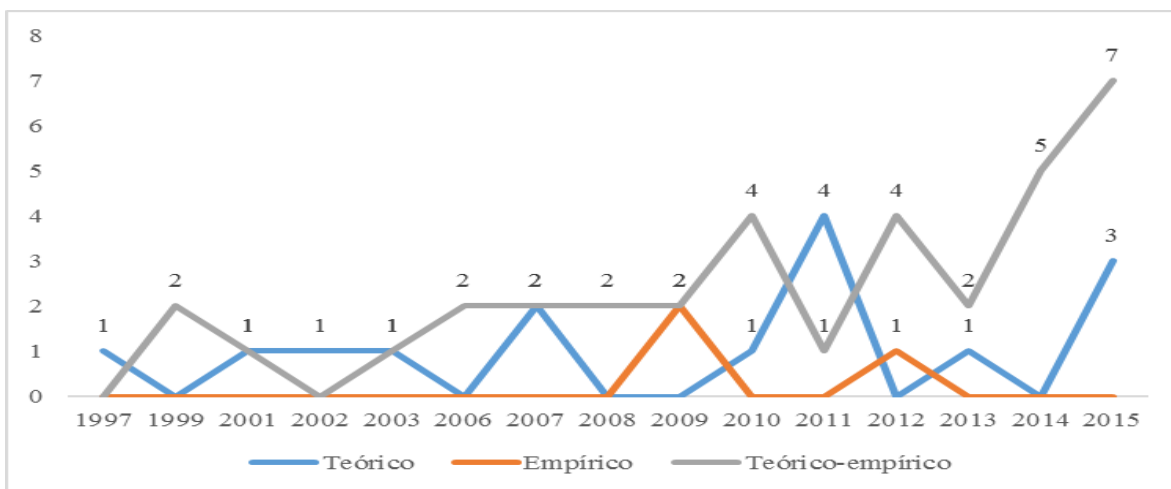


Figura 4. Abordagem metodológica.

Fonte: Dados da pesquisa

A predominância de artigos teórico-empíricos evidencia que os estudos partem de um quadro referencial específico, buscando, a partir de dados empíricos, confirmar ou refutar o referencial pesquisado. Observa-se que, a partir de 2010, houve maior interesse pela priorização de

stakeholders, sendo desenvolvidos 23 artigos teórico-empíricos, 9 artigos teóricos e 1 artigo empírico.

Os artigos teórico-empíricos e empíricos foram classificados conforme o delineamento da pesquisa em estudo de caso, estudo de campo, survey, pesquisa documental, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2:

Delineamento da Pesquisa

Delineamento da Pesquisa	Qtde. de Artigos
<i>Survey</i>	17
Estudo de Caso	14
Pesquisa Documental	4
Estudo de Campo	3

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos estudos optou pelo método *survey*, numa abordagem mais descritiva e quantitativa. No entanto, um número grande de estudos optou por um método mais qualitativo e exploratório, utilizando o método de estudo de caso.

4.3 Análise Qualitativa

Os artigos foram analisados quanto à utilização ou não de modelos de priorização, observando-se que 17 estudos não utilizam um modelo existente, optando por desenvolver um próprio modelo ou basear a priorização dos *stakeholders* somente na análise de uma variável. Dentre estes estudos, 7 optaram por basear o critério de priorização somente em uma variável, sendo a mais frequente dentro deste grupo a variável importância do grupo de *stakeholders*, que foi utilizada em 2 dos 7 estudos. Dentre os 17 estudos que não utilizaram um modelo existentes, as variáveis mais frequentemente utilizadas como base para a priorização de *stakeholders* foram: poder do *stakeholder* (4); urgência (3); importância do *stakeholder* (2); e legitimidade (2).

Dentre os 36 artigos que utilizaram algum modelo, foram identificados quais modelos foram adotados. O resultado pode ser observado na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3:

Modelos de análise utilizados

Modelo(s)	Autores do(s) Modelo(s) utilizado(s)	Qtde de Artigos
Modelo da Saliência	Mitchell <i>et al.</i> (1997)	31
<i>Constituency Theory</i> ; Modelo da Saliência	Anderson (1982); Mitchell <i>et al.</i> (1997)	1
Influência <i>versus</i> importância dos <i>stakeholders</i>	Gavin e Pinder (1998)	1
Estratégia Ambiental da Organização	Henriques & Sardosky (1999)	1
Modelo da Saliência; Matriz de Impacto; Importância do <i>Stakeholder</i> conforme o Ciclo de Vida Organizacional; Alinhamento entre Sistemas de Incentivo e Esquemas de Priorização	Mitchell <i>et al.</i> (1997); Johnson e Scholes (1999); Jawahar e McLaughlin (2001); Elms <i>et al.</i> (2002)	1
Natureza estrutural da relação organização/ <i>stakeholder</i>	Friedman e Miles (2002)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Há uma nítida predominância da utilização do modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997), utilizado por 57% dos artigos analisados. Deve-se destacar que dentre os 31 artigos que utilizaram este modelo, 10 artigos criticaram o mesmo, sugerindo modificações, seja a subdivisão dos atributos do modelo (poder, legitimidade e urgência), ou a adição de novos atributos a serem analisados pelos mesmo. No entanto, nítida maioria dos artigos (21) preocupa-se somente com a aplicação do modelo de saliência, como forma de priorização, em diferentes contextos.

Estes achados corroboram com o exposto por Parent e Deephouse (2007) e Neville *et al.* (2011), que afirmam o desenvolvimento do modelo de Mitchell *et al.* (1997) tem sido limitado, haja visto que a maioria dos estudos que utilizaram o modelo de saliência preocuparam-se em tomar os atributos de poder, legitimidade e urgência como dados, descrevendo os *stakeholders* em termos de tais atributos.

Analisando-se melhor os artigos que criticaram o modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997), observou-se que as primeiras publicações datam de 2007, dez anos após a publicação do modelo. Percebe-se, então, que por muito tempo o modelo foi considerado absoluto, sem ser questionado ou modificado. A cronologia dos trabalhos que criticam o modelo de saliência *versus* os trabalhos que empregam o modelo pode ser observada na Figura 5.

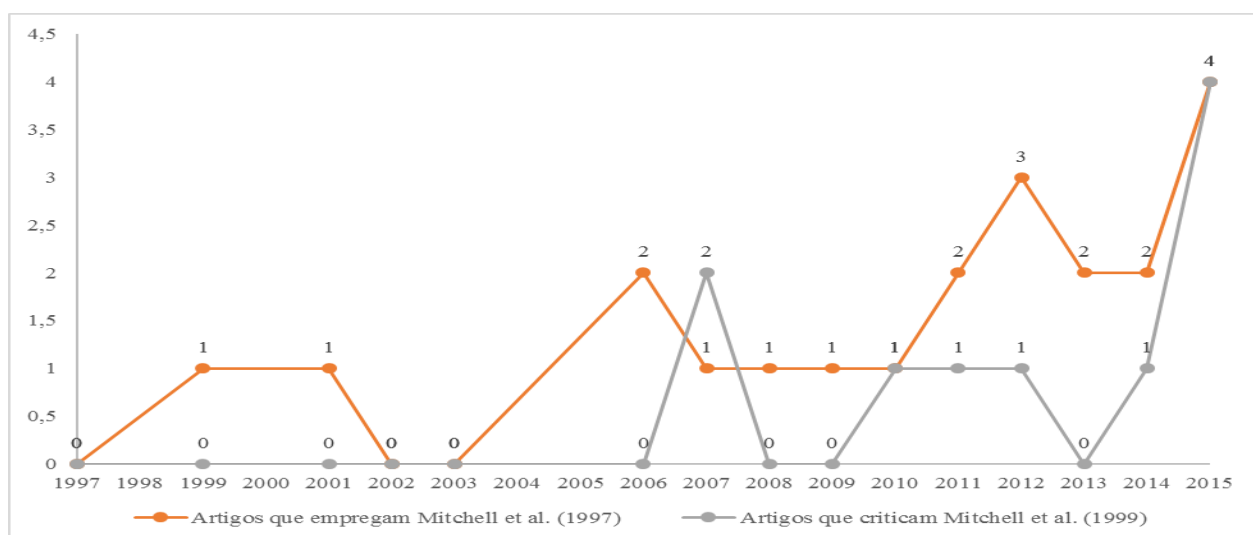


Figura 5. Cronologia dos estudos que criticaram o modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997) versus estudos que empregaram o modelo de saliência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como demonstrado na Figura acima, o ano com maior frequência de artigos que criticam o modelo de priorização de Mitchell *et al.* (1997) foi 2015, mostrando como a priorização tem ganhado fôlego ultimamente, fato que veio acompanhado de uma perspectiva mais crítica, com questionamentos acerca do modelo mais amplamente utilizado. Deve-se considerar também que somente 2 dos 10 classificam-se como teóricos, buscando tais artigos críticos uma abordagem mais prática. Dentre os 8 artigos teórico-empíricos, 5 artigos utilizaram, no delineamento de suas pesquisas o método de estudo de caso, método mais exploratório e adequado à proposta de sugerir a inclusão de novas variáveis ao modelo de priorização de Mitchell *et al.* (1997).

As críticas de tais artigos podem ser melhor visualizadas na Figura 6, que traz as categorias de críticas abordadas nos estudos.

Autores	Críticas		
	Exclusão de variáveis	Inclusão de novas variáveis	Subdivisão das variáveis
Jones <i>et al.</i> (2007)		x	
Parent & Deephouse (2007)			x
Myllykangas <i>et al.</i> (2010)		x	
Neville <i>et al.</i> (2011)	x		x
Kujala <i>et al.</i> (2012)		x	
Yang <i>et al.</i> (2014)	x	x	
Aaltonen <i>et al.</i> (2015)		x	
Marin <i>et al.</i> (2015)		x	
Siltaoja & Lähdesmäki (2015)		x	
Weitzner & Deutsch, (2015)		x	x

Figura 6. Críticas ao modelo de priorização de Mitchell *et al.* (1997)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como demonstrado na Figura 6, os estudos que criticaram o modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997) acabaram por criar novos modelos de priorização, considerando aspectos específicos de diferentes contextos, como priorização de *stakeholders* em projetos (Aaltonen *et al.*, 2015; Yang *et al.*, 2014), em negócios étnicos (Marin *et al.*, 2015), em situações de conflito (Kujala *et al.*, 2012), em diferentes culturas organizacionais relacionadas aos *stakeholders* (Jones *et al.*, 2007) e em relação a emoções social e culturalmente construídas (Siltaoja & Lähdesmäki, 2015).

Os estudos como os de Parent e Deephouse (2007), Neville *et al.* (2011) e Weitzner e Deutsch, (2015) focam-se, em grande parte, na subcategorização dos atributos do modelo de Mitchell *et al.* (1997), sugerindo que quando mais tipos de poder, legitimidade e/ou urgência o *stakeholder* presente, mais ele deverá ser priorizado pela organização. Já Myllykangas *et al.* (2010) sugerem a inclusão da variável relação com os *stakeholders*, observando através de seis características (história do relacionamento, objetivos dos *stakeholders*, interação, informações compartilhadas, confiança entre *stakeholders*, e o potencial de aprendizagem dos *stakeholders*).

Observa-se que as pesquisas tem se voltado para o aprimoramento dos atributos do modelo de Mitchell *et al.* (1997), Buscando uma maior compreensão de seus componentes e um melhor entendimento do papel de cada um dos três atributos iniciais do modelo. Uma razão para esta busca deve-se ao fato de Mitchell *et al.* (1997) não terem apresentado sentenças delimitadoras e de definição dos atributos (Neville *et al.*, 2011).

Outra grande das pesquisa tem se preocupado em evidenciar a importância dos contextos e circunstâncias, mostrando que a situação em que os gestores e a organização se encontram é uma forte moderadora da eficácia do modelo. Evidencia-se que o modelo ainda precisa de melhorias a fim considerar quais variáveis relevantes aos mais diferentes contextos.

Buscou-se analisar quais atributos ou variáveis foram utilizados nos modelos para mensurar a priorização dos *stakeholders*, identificando um total de 45 diferentes atributos utilizados. A Tabela 4 mostra os atributos utilizados com maior frequência. Os resultados são coerentes com os da Tabela 3, que ressalta a forte utilização do modelo de Mitchell *et al.* (1997), composto pelos atributos poder, legitimidade e urgência. Tais atributos foram os encontrados com maior frequência nos estudos analisados.

Tabela 4:

Atributos/variáveis mais utilizados nos estudos

Atributo	Qtde de Artigos
Poder do <i>stakeholder</i>	36
Legitimidade do <i>stakeholder</i>	35
Urgência do <i>stakeholder</i>	35
Estratégia ambiental da empresa	3
Fase do ciclo de vida da organização	2
Formas contratuais existentes	2
Importância do <i>stakeholder</i>	2
Interesses do <i>stakeholder</i>	2
Natureza estrutural da relação organização/ <i>stakeholder</i>	2
Proximidade	2
Suportes institucionais disponíveis	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Logo após os atributos do modelo de saliência, surge a variável estratégia ambiental da empresa, corroborando com o estudo de Mascena *et al.* (2015). Observa-se que a percepção e/ou mensuração da priorização dos *stakeholders* dá-se através de diferentes e múltiplas variáveis, sendo a escolha destas, muitas vezes, influenciadas pelo contexto estudado.

Em sua maioria, os estudos analisados, mesmo quando consideram variáveis das múltiplas circunstâncias organizacionais estudadas, não deixam de considerar os atributos do modelo de saliência (Mitchell *et al.*, 1997), contribuindo para que os atributos analisados com maior frequência sejam poder, legitimidade e urgência.

4.3.1 Propostas de Exclusão de Variáveis do Modelo de Saliência de Mitchell *et al.* (1997)

Os artigos que sugeriram a exclusão de variáveis do modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997) indicam a exclusão de dois diferentes atributos:

Legitimidade: Yang *et al.* (2014) realizaram um estudo subdividido em entrevistas (seis entrevistas com profissionais da indústria de construção civil que trabalham com gestão de *stakeholders*) e questionários (183 questionários respondidos por gestores de projetos da indústria de construção civil). Os resultados da pesquisa indicaram que os profissionais não consideram a legitimidade como um importante atributo dos *stakeholders* para a tomada de decisão estratégica.

Urgência: Neville *et al.* (2011), ao realizarem uma revisão teóricas do modelo de Mitchell *et al.* (1997), argumentam que a urgência não é um atributo importante, pois a sua posse, por si só, não é suficiente para conceder o *status* de *stakeholder* para qualquer reclamante. Os autores apontam que os gestores identificar os *stakeholders* pela posse de uma reivindicação legítima sobre a organização e/ou de poder de afetar a organização.

4.3.2 Propostas Inclusão de Novas Variáveis no Modelo de Saliência de Mitchell *et al.* (1997)

Os artigos que sugeriram a inclusão de variáveis no modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997) indicam a exclusão de doze diferentes variáveis/atributos:

Cultura da organização em relação aos *stakeholders*: Jones *et al.* (2007) discutem o papel da cultura da organização em relação aos *stakeholders*, argumentando que esta variável impacta nas avaliações dos atributos e da saliência de Mitchell *et al.* (1997). Em culturas organizacionais mais egoístas em relação aos *stakeholders*, o poder tem maior influência sobre a saliência. Já em

culturas organizacionais para com os *stakeholders* mais preocupada com os outros, a legitimidade moral tem maior influência na saliência.

Relação da organização com os *stakeholders*: Myllykangas *et al.* (2010) sugerem que além dos atributos da saliência, deve-se analisar também a relação com os *stakeholders*, observando seis características: história do relacionamento; objetivos dos *stakeholders*; interação presente no relacionamento; informações compartilhadas no relacionamento; confiança entre *stakeholders*; e o potencial de aprendizagem dos *stakeholders*.

Poder relativo do *stakeholder* e contexto: Kujala *et al.* (2012) afirmam que a saliência e a importância dos *stakeholders* são dinâmicas e dependentes do contexto, e sugerem que, além dos atributos de poder, legitimidade e urgência, seja também feita a análise do poder relativo (poder de um *stakeholder* em relação aos outros *stakeholders*), bem como a análise da saliência em diferentes episódios.

Proximidade: estudando a saliência de *stakeholders* em um contexto de gestão de projetos, Yang *et al.* (2014) sugerem que esta seja mensurada através dos atributos poder, urgência e proximidade (indica o estado, qualidade ou fato de estar perto ou ao lado no espaço, tempo ou ordem).

Posição do *stakeholder* em relação ao projeto: Aaltonen *et al.* (2015) aprimoram o modelo de saliência para um contexto de gestão de projetos. Os autores afirmam que a saliência deve ser analisada através de uma matriz saliência-posição: saliência do *stakeholder* x posição em relação ao projeto (grau de apoio do *stakeholder* ao projeto).

Perspectiva étnica dos negócios: Marin *et al.* (2015) sugerem que os atributos de saliência sejam analisados segundo uma perspectiva étnica dos negócios, considerando o poder étnico baseado no parentesco, legitimidade étnica-moral e urgência étnico-crítica.

Emoções social e culturalmente construídas: Siltaoja e Lähdesmäki (2015) sugerem que variáveis de diferentes contextos sejam consideradas no modelo de Mitchell *et al.* (1997), argumentando que os atributos do modelo de saliência sejam analisados em conjunto com as emoções social e culturalmente construídas.

Motivação do tomador de decisão, impotência do *stakeholder*, ilegitimidade do *stakeholder* e atitude de reivindicação do *stakeholder*: Além da subdivisão do atributo legitimidade (pragmática, moral), ao revistar o modelo de saliência, Weitzner e Deutsch (2015) sugerem que sejam analisados também os atributos motivação do tomador de decisão, impotência, ilegitimidade (pragmática, moral) e atitude de reivindicação do *stakeholder*.

4.3.3 Propostas de Subdivisão das Variáveis do Modelo de Saliência de Mitchell *et al.* (1997)

Os artigos que sugeriram a subdivisão das variáveis no modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997) indicam a subdivisão dos atributos legitimidade, poder e urgência:

Legitimidade, poder e urgência: Parent e Deephouse (2007) estudaram a identificação e priorização de *stakeholders*, utilizando como referência o modelo de Mitchell *et al.* (1997). Sugerem que o poder seja estudado nos três tipos elencados por Mitchell *et al.* (1997) – coercitivo, normativo e utilitário – e que este raciocínio seja estendido para a legitimidade (reguladora, normativa e cognitiva) e para urgência.

Legitimidade: ao revisitar o modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997), Neville *et al.* (2011) e Weitzner e Deutsch (2015) argumentam que o atributo legitimidade deve ser subdividido em legitimidade moral e legitimidade pragmática.

Constata-se que vários estudiosos têm se voltado para a busca de aprimoramento de como priorizar os *stakeholders*, uma das questões apontada por Freeman *et al.* (2010) como recorrente e a ser melhor desenvolvida na Teoria dos *Stakeholders*. Mesmo com a grande aceitação do modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997), que pode ser considerado como principal modelo de priorização, tal *framework* não é visto como algo absoluto, sendo criticado, aprimorado e melhor desenvolvido por estudos subsequentes (Aaltonen *et al.*, 2015; Jones *et al.*, 2007; Kujala *et al.*, 2012; Myllykangas *et al.*, 2010; Neville *et al.*, 2011; Parent & Deephouse, 2007; Siltaoja & Lähdesmäki, 2015; Weitzner & Deutsch, 2015; Yang *et al.*, 2014; Marin *et al.*, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as formas de priorização de *stakeholders* adotadas na literatura, propondo os seguintes objetivos específicos: descrever as formas de priorização de *stakeholders* adotados na literatura e identificar as diferentes as variáveis/atributos que compõem as formas de priorização de *stakeholders*.

Quanto ao primeiro objetivo específico – descrever as formas de priorização de *stakeholders* adotados na literatura –, observou-se que o modelo de priorização baseado na saliência de Mitchell *et al.* (1997) é o mais amplamente utilizado e aceito. Na pesquisa realizada, observou-se que a maioria dos artigos da amostra (57%) adota o modelo de saliência de Mitchell *et al.* (1997). No entanto, a maioria deste limita-se somente a aplicar o modelo de saliência, descrevendo os *stakeholders* em termos de poder, legitimidade e urgência. Estudos que preocupam-se em desenvolver e aprimorar este modelo começaram a surgir somente dez anos após a publicação de Mitchell *et al.* (1997), buscando incluir aspectos específicos de diferentes contextos (Aaltonen *et al.*, 2015; Jones *et al.*, 2007; Kujala *et al.*, 2012; Marin *et al.*, 2015; Myllykangas *et al.*, 2010; Siltaoja & Lähdesmäki, 2015; Yang *et al.*, 2014) e aprimorar os atributos do modelo de saliência (Neville *et al.*, 2011; Parent & Deephouse, 2007; Weitzner & Deutsch, 2015).

Quanto ao segundo objetivo específico – identificar as diferentes as variáveis/atributos que compõem as formas de priorização de *stakeholders* –, observaram-se que os 53 estudos utilizaram 45 diferentes variáveis como base para classificar e priorizar os *stakeholders*. No entanto, as variáveis/atributos que apresentaram maior frequência foram as do modelo de Mitchell *et al.* (1997): poder, legitimidade e urgência. Os estudos preocuparam-se em analisar variáveis das múltiplas circunstâncias organizacionais, mas sem deixar de considerar os atributos do modelo de saliência.

Ao analisar os resultados, observa-se que a priorização de *stakeholders* se relaciona com variáveis que precisam ser melhor desenvolvidas e definidas, a fim de melhor operacionalizá-las. Fica claro que o modelo de saliência, no atual contexto empresarial complexo, não é mais suficiente, de forma isolada, para relevar quais *stakeholders* devem ser priorizados. A análise das variáveis/atributos do modelo de Mitchell *et al.* (1997) – poder, legitimidade e urgência - continua sendo importante, mas deve ser considerada em conjunto com outras variáveis do contexto organizacional, a fim de melhor subsidiar o processo de priorização de *stakeholders*.

Para a evolução dos estudos sobre priorização de *stakeholders*, sugere-se uma agenda de pesquisa que aprofunde o conhecimento acerca da importância das variáveis na priorização de *stakeholders*, conhecendo se de fato as variáveis mais utilizadas são relevantes nesta relação.

Este estudo apresenta limitações: a seleção de artigos em uma única base de dados, a ISI *Web of Knowledge*; os critérios de palavras de busca; o curto período de pesquisa; e a análise qualitativa dos artigos, sujeita a vieses do pesquisador.

A contribuição da pesquisa consiste em analisar quais os principais modelos de priorização de *stakeholders*, evidenciando o modelo mais utilizado e as principais variáveis analisadas nos estudos que empregam a priorização de *stakeholders*. Os achados da pesquisa contribuem para demonstrar que não há um modelo padrão para se analisar a priorização e, mesmo a forma de priorização mais aceita, apresenta limitações, necessitando de estudos posteriores desenvolvam e aprofundem os atributos analisados, e considerem variáveis relevantes para os diferentes contextos vivenciados pelas organizações.

Referências

- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15-41.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999) Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Anderson, P. F. (1982). Marketing, Strategic Planning, and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46, 15–26.
- Araújo, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, 12 (1), 11-32.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 279 p.
- Boaventura, J. M. G; Bandeira-de-Mello, R.; Monzoni, M. P.; Simonetti, R.; & Sarturi, G. Limites da Teoria dos Stakeholders: a Questão da Dominância. In: Encontro da ANPAD, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, EnANPAD, 2013.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24 (5), 453-470.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 92: 105-108.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Elms, H., Berman, S., & Wicks, A.C. (2002). Ethics and incentives: Stakeholder theory in the health care industry. *Business Ethics Quarterly*, 12(4), 413–432.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Katian capitalism. In: Donaldson, T.; Werhane, P. H. (Eds.) *Ethical issues in business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, pp.166-171.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39 (1), 1-21.
- Gavin, T., & Pinder, C. (1998). *Impact Assessment Stakeholder Analysis*. Disponível em: <<http://www.enterprise-impact.org.uk/pdf/StakeholderAnalysis.pdf>>. Acesso em: 14 de junho de 2016.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas. 200 p.
- Hall, M., Millo, Y., & Barman, E. (2015). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52 (7), 907-934.

- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 87-99.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*, 5. ed. Londres: Prentice Hall Europe.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32 (1), 137-155.
- Kujala, J., Heikkinen, A., & Lehtimäki, H. (2012). Understanding the Nature of Stakeholder Relationships: An Empirical Examination of a Conflict Situation. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 53-65.
- Machado-da-Silva, C. L.; Amboni, N.; & Cunha, V. C. (1989) Produção acadêmica em administração pública: período 1983-88. *ENANPAD-Encontro anual da Anpad*, 13.
- Marin, A., Mitchell, R. K., & Lee, J. H. (2015). The Vulnerability and Strength Duality in Ethnic Business: A Model of Stakeholder Salience and Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 130 (2), 271-289.
- Mascena, K. M. C., Kim, J., Fischmann, A. A., Hamilton, L. A. (2015). Priorização de stakeholders: Contribuição dos estudos teóricos e empíricos. *Revista de Administração da Universidade de Santa Maria*, 8 (edição especial), 42-59.
- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency? *Journal of Business Ethics*, 96, 65-72.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 357-378.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13: 479-502.
- Rowley, T.J. (1997) Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Siltaoja, M. & Lähdesmäki, M. (2015). From Rationality to Emotionally Embedded Relations: Envy as a Signal of Power in Stakeholder Relations. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 837-850.
- Su, C., Mitchell, R. K., & Sirgy, M. J. (2007). Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 301-319.
- Weitzner, D., & Deutsch, Y. (2015). Understanding Motivation and Social Influence in Stakeholder Prioritization. *Organization Studies*, 36 (10), 1337-1360.
- Yang, R. J., Wang, Y., & Jin, X-H. (2014). Stakeholders' Attributes, Behaviors, and Decision-Making Strategies in Construction Projects: Importance and Correlations in Practice. *Project Management Journal*, 45(3), 74-90.

