

SALIÊNCIA DE STAKEHOLDERS: PROPOSTA DE MENSURAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

SIMONE RUCHDI BARAKAT

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

TOBIAS COUTINHO PARENTE

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

GREICI SARTURI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

SALIÊNCIA DE *STAKEHOLDERS*: PROPOSTA DE MENSURAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

1. INTRODUÇÃO

A Teoria dos *Stakeholders* surgiu na década de 1980 como uma resposta à crescente necessidade de considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também os interesses dos funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e outros grupos ligados às atividades da empresa – os chamados *stakeholders* (Clarkson, 1995). A definição de *stakeholder* mais conhecida e utilizada foi criada por Freeman (1984, p. 46), que afirma que *stakeholder* significa “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”.

Apesar da grande disseminação da Teoria dos *Stakeholders*, ainda não está claro como a empresa deve gerenciar as diversas demandas dos diferentes *stakeholders* (Phillips, 2003; Tantalo & Priem, 2016). Por um lado, há a visão de que os *stakeholders* devem ser tratados igualmente (Donaldson & Preston, 1995). Por outro lado, há a visão de que a gestão deve gerenciar as relações que são importantes estrategicamente (Freeman, 1999, Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010). Nesse caso, haveria priorização de alguns *stakeholders* sobre os demais.

Uma das formas de priorizar os *stakeholders* e suas demandas foi proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997), por meio do Modelo de Saliência. A saliência é definida como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*” (Mitchell et al., 1997, p. 854). Nesse modelo, os gestores percebem os *stakeholders* e suas demandas mais salientes na medida em que acumulam os seguintes atributos: Poder, Legitimidade e Urgência. O poder é considerado a habilidade de um ator social conseguir de outro ator social o que se deseja (Pfeffer, 1981). A Legitimidade é “uma percepção ou pressuposto generalizados de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 574). Finalmente, a urgência refere-se ao grau em que as demandas de um *stakeholders* pedem por atenção imediata (Mitchell et al., 1997, p. 869).

Desde sua criação, alguns autores testaram o modelo em seus trabalhos empíricos (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Eesley & Lenox, 2006; Knox & Gruar, 2007; Parent & Deephouse, 2007; Magness, 2008; Powell & Walsh, 2018), porém poucas contribuições foram feitas para o seu desenvolvimento. Além disso, esses trabalhos foram desenvolvidos quase que exclusivamente em empresas norte americanas e europeias, não sendo testada sua validade em outras realidades culturais, como a brasileira.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral: Adaptar a escala existente para medir a saliência de *stakeholders* para o contexto de empresas brasileiras. Para atingir esse objetivo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: a) Levantar na literatura as tentativas anteriores de medição de saliência de *stakeholders*; b) Discutir as contribuições e limitações desses trabalhos; e c) Aprimorar a escala existente, adaptando para o contexto brasileiro.

Ao atingir os objetivos propostos, o trabalho contribui para operacionalização da priorização dos *stakeholders*. A operacionalização desse conceito é relevante uma vez que a falta de critérios objetivos para coordenação dos *stakeholders* é um fator apontado pelos

críticos como uma limitação da Teoria dos *Stakeholders* (Phillips, 2003). Essa operacionalização também contribuiu para o uso da teoria para fins gerenciais na gestão estratégica dos *stakeholders*, pois as empresas que fazem uma gestão eficiente dos *stakeholders* podem desenvolver recursos competitivos e atingir o desempenho sustentável (Harrison et al., 2010).

O presente artigo segue a seguinte estrutura: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica. Em seguida, na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na seção 4, são mostradas as análises dos resultados. Por fim, na seção 5, são feitas as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde a proposta original de Mitchell et al. (1997), o modelo de saliência tem sido aceito pela academia como uma teoria normativa para gestão de *stakeholders* (Agle et al., 1999), sendo citado por diversos estudos. Todavia, a aplicação empírica do trabalho de Mitchell et al. (1997) não acompanhou seu sucesso teórico (Knox & Gruar, 2007; Parent & Deephouse, 2007). As tentativas de mensuração de como gestores percebem a saliência dos *stakeholders* a partir dos três atributos (poder, legitimidade e urgência) são tímidas e limitadas. Parent e Deephouse (2007) encontraram, até a publicação de seu trabalho, apenas 15 estudos empíricos que usaram os três atributos de saliência, sendo que somente Agle *et al.* (1999) testaram e propuseram uma medida para o modelo. Vale ressaltar que dois desses autores construíram o artigo original de Mitchell et al. (1997). De 2007 até 2014, poucos trabalhos tentaram medir saliência, tais como Knox e Gruar (2007), Parent e Deephouse (2007) e Jamali (2008). Esses trabalhos não tiveram como objetivo estabelecer uma métrica para saliência, mas sim, checar se o modelo de Mitchell et al. (1997) era aderente à realidade organizacional e se outras variáveis poderiam ser consideradas. A seguir, são descritas as principais tentativas de mensuração de saliência já realizadas.

Agle et al. (1999) desenvolveram uma escala para validar o modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997) e a aplicaram com 80 CEOs de grandes empresas norte-americanas. Os autores também analisaram se a percepção de saliência pelos gestores era moderada por valores do CEO e qual sua relação com o desempenho organizacional. Os autores encontraram evidências de que os atributos de poder, legitimidade e urgência formavam o construto saliência, sendo a urgência o atributo com maior influência sobre a saliência. O instrumento desenvolvido pelos autores tem sido utilizado em diferentes contextos. Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez e Martín-Santana (2018), por exemplo, empregaram o instrumento para analisar a heterogeneidade das empresas familiares no atendimento a seus *stakeholders* não familiares.

Parent e Deephouse (2007) estudaram dois casos e por meio de entrevistas com gestores e *stakeholders* levantaram evidências de que o nível hierárquico dos gestores (alto, médio e baixo) e o papel que eles desempenham na organização têm efeitos moderadores sobre a identificação e priorização dos *stakeholders* e não somente os valores, como propuseram Agle et al. (1999). Os autores sugerem, também, que a relação entre os gestores pode influenciar a percepção de saliência, ou seja, gestores que trabalham e desenvolvem projetos juntos, por exemplo, podem ter percepções alinhadas em relação aos *stakeholders*. Por fim, os autores sugerem, assim como Ryan e Schneider (2003), que as formas de poder, bem como as características que delimitam a legitimidade dos *stakeholders*, podem ser mais

abrangentes do que as propostas por Mitchell et al. (1997). Nesse contexto, Knox e Gruar (2007) alertaram para a importância de validar o modelo de Mitchell et al. (1997) e de relacioná-lo com outras propostas teóricas, uma vez que ainda é nebulosa a explicação para o fato de as percepções dos gestores serem muitas vezes discrepantes. Segundo os autores, uma visão consensual do desenvolvimento da gestão estratégica requer mais ciclos de reflexão.

Magness (2008) examinou dois acidentes na indústria de mineração e a sequência de eventos associados a esses acidentes para explorar as respostas de dois grupos de tomadores de decisão: investidores e gestores, por meio do modelo de Mitchell et al. (1997). A autora usou análise de conteúdo para acessar mudanças nos relatórios anuais dos anos imediatamente antes e depois de cada acidente, como forma de medir a resposta da gestão. Os achados da pesquisa mostraram que a saliência do *stakeholder* é definida pelo tomador de decisão e que ela tem natureza transitória.

Eesley e Lenox (2006) exploraram as condições nas quais os *stakeholders* secundários conseguem respostas positivas das empresas para suas demandas, por meio da análise de mais de 600 ações de *stakeholders* secundários, no período de 1971-2003, nos Estados Unidos. Os autores afirmaram que, além de utilizar o modelo de saliência de Mitchell et al. (1997), também avançaram ao definir saliência em termos de ações e não de percepções. Além disso, defendem que: a) o poder do *stakeholder* é moderado pelo poder da empresa; b) além da legitimidade do *stakeholder*, a legitimidade da demanda é fundamental; e c) a urgência da demanda é mais importante que a urgência do *stakeholder*.

Entre as discussões teóricas que envolvem o modelo de saliência de Mitchell et al. (1997), destaca-se a contribuição de Driscoll e Starik (2004) que desafiaram a compreensão dos atributos afirmando que existe uma inadequação ao incorporar o curto e o longo prazo, e o real e o potencial. Os autores sugerem que a dimensão “proximidade” seja adicionada para incorporar a sustentabilidade na teoria dos *stakeholders*. Outra contribuição é a de Jawahar e McLaughlin (2001), que defendem que a saliência depende do estágio de ciclo de vida da organização. Essas contribuições, advindas da literatura após a criação do modelo de Mitchell et al. (1997), podem ser vistas na Figura 1.

Figura 1. Contribuições ao modelo de saliência de *stakeholders*.

Variáveis	Mitchel et al. (1997)	Outras Contribuições
Poder: “habilidade de um ator social conseguir de outro ator social o que se deseja” (Pfeffer, 1981).	<p>Coercitivo: baseado em recursos físicos de força, violência e limitação;</p> <p>Normativo: baseado em recursos simbólicos;</p> <p>Utilitário: baseado em recursos materiais ou financeiros (Etzioni, 1964).</p>	1. O poder do <i>stakeholder</i> é moderado pelo poder da empresa (Eesley & Lenox, 2006; Ryan & Schneider, 2003).
Legitimidade: “uma percepção ou pressuposto generalizados de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de alguns sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições”	<p>Analisada nos níveis: a) Individual; b) Organizacional e c) Societal (Wood, 1991).</p>	<p>1. Distinção entre a) legitimidade do <i>stakeholder</i>, b) legitimidade da demanda (Eesley & Lenox, 2006) e c) legitimidade do comportamento do <i>stakeholder</i> (Santana, 2012).</p> <p>2. Legitimidade sob dois aspectos: normativo (obrigação moral) e derivativo (efeitos sobre a organização e seus <i>stakeholders</i> normativos) (Phillips, 2003)</p> <p>3. Em algumas circunstâncias, como em empresas</p>

(Suchman, 1995, p. 574).		familiares, pode ser herdada e não socialmente construída (Mitchell <i>et al.</i> , 2011).
Urgência: “grau em que as demandas de um <i>stakeholders</i> pede por atenção imediata” (Mitchell et al., 1997, p. 869).	Temporalidade: grau em que a demora para atender a reivindicação é inaceitável para o <i>stakeholder</i> Criticidade: a importância da reivindicação ou da relação para o <i>stakeholder</i>	1. Em algumas circunstâncias, os aspectos de temporalidade e criticidade das demandas estão interligados (Mitchell <i>et al.</i> , 2011). 2. A urgência da demanda é mais importante que a urgência do <i>stakeholder</i> (Eesley & Lenox, 2006).
Saliência: “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos <i>stakeholders</i> ” (Mitchell et al., 1997, p. 854)	Medida pelos atributos de: Poder; Legitimidade e Urgência.	1. Moderada pelos valores dos gestores (Agle <i>et al.</i> , 1999) 2. Diferente segundo o nível hierárquico e o papel do gestor (Parent & Deephouse, 2007) 3. Definida pelo tomador de decisão (Magness, 2008). 4. Tem uma natureza transitória (Magness, 2008). 5. Saliência em termos de ação e não percepção (Eesley & Lenox, 2006). 6. Pode variar de acordo com a cultura para <i>stakeholders</i> da empresa: egoísta, instrumentalista e moralista (Jones <i>et al.</i> , 2007). 7. Depende do estágio no ciclo de vida da empresa (Jawahar & McLaughlin, 2001). 8. Deve-se incorporar a dimensão “proximidade” (Driscoll & Starik, 2004).

Fonte: elaborada pelos autores.

A análise dessas contribuições mostra que o modelo proposto por Mitchell et al. (1997) ainda é aceito em estudos recentes. A maior parte dessas contribuições são complementações teóricas. Por exemplo, a distinção da legitimidade sob os aspectos normativo e derivativo e a discussão que, em algumas circunstâncias, esse atributo pode ser herdado e não socialmente construído, não alteram a forma como a saliência será medida. Em outras palavras, independentemente dos antecedentes dos atributos, a forma como eles serão medidos poderá ser a mesma.

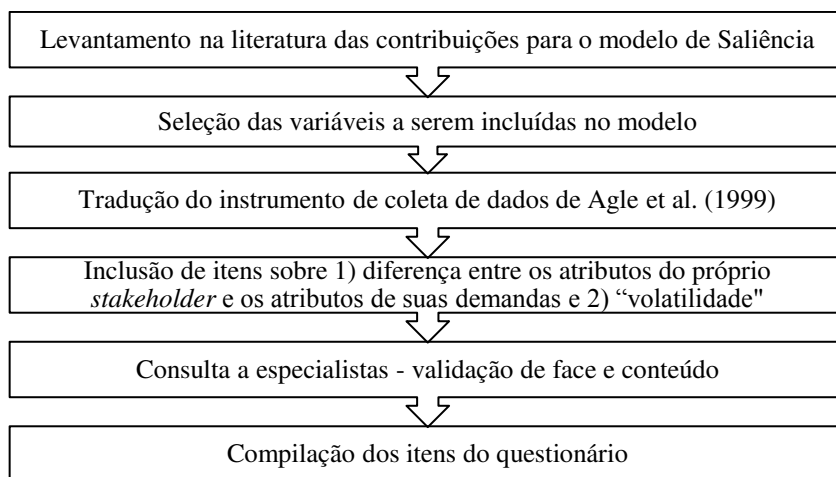
Outras contribuições ao modelo tratam de fatores moderadores da saliência. Por exemplo, o poder e a cultura da empresa e os valores e o nível hierárquico dos gestores podem alterar a percepção. Para a elaboração do instrumento de medição da saliência, considera-se que esses aspectos não precisam ser medidos separadamente, uma vez que, ao responder sobre os atributos do *stakeholder*, esses fatores já são intrinsicamente considerados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista atender ao objetivo geral deste trabalho que consiste em adaptar a escala existente para medir a saliência de *stakeholders* para o contexto de empresas

brasileiras, foram adotadas as seguintes etapas metodológicas, conforme a Figura 2. As etapas desenvolvidas seguem aos objetivos específicos de: a) levantar na literatura as tentativas anteriores de medição de saliência de *stakeholders*; b) discutir as contribuições e limitações desses trabalhos; e c) aprimorar a escala existente, adaptando para o contexto brasileiro.

Figura 2. Etapas metodológicas



Fonte: elaborada pelos autores.

A escala proposta neste estudo tem como âncora teórica o modelo de Mitchell *et al.* (1997), todavia, as contribuições advindas da literatura foram utilizadas para a inserção de outras variáveis não consideradas no modelo original. Das contribuições levantadas na literatura e apresentadas na Figura 1, considerou-se que duas delas deveriam ser incluídas na geração dos itens para medição da saliência. A primeira é a diferenciação entre legitimidade e urgência do próprio *stakeholder* e legitimidade e urgência de suas demandas. Dessa forma, novos itens foram incluídos no questionário para que tanto os atributos do *stakeholder* quanto os atributos de suas demandas pudessem ser captados, uma vez que essas duas dimensões não são necessariamente iguais. A segunda inserção trata da “proximidade” da saliência, ou seja, sua alteração ao longo do tempo. No presente estudo, essa dimensão foi nomeada de “volatilidade” da saliência e adicionada no instrumento, uma vez que a presença da volatilidade na saliência de um grupo de *stakeholders* pode evidenciar que a importância do *stakeholder* não é estável, podendo variar conforme o tempo.

Para a nova proposta de medição, revisitou-se a escala de Agle et al. (1999), que foi desenvolvida para ser respondida por CEOs no contexto das grandes corporações norte-americanas, e procedeu-se com ajustes para ser replicável à realidade brasileira e suportar as contribuições da literatura. O Anexo 1 apresenta os itens originalmente propostos por Agle et al. (1999). O questionário dos autores é composto por dez itens, sendo três itens para cada atributo do modelo de Saliência e um item para avaliar diretamente a percepção do gestor quanto à prioridade do *stakeholder*. Cada uma das questões foi feita para cada grupo de *stakeholders*, que incluíram Acionistas, Funcionários, Clientes, Governo e Comunidade. Os autores utilizaram uma escala Likert de 7 pontos (de 1, discordo totalmente, a 7, concordo totalmente) para mensurar os itens.

A geração dos itens da escala proposta neste estudo foi feita, primeiramente, a partir dos itens da escala de Agle et al. (1999), os quais foram traduzidos para o idioma Português e

adaptados ao contexto brasileiro. Em seguida, os novos itens considerados necessários, a partir da revisão da literatura, foram adicionados pelos pesquisadores. Foram inseridos novos itens para captar: 1) a diferença entre os atributos do *stakeholder* em si e os atributos de suas demandas e 2) a dimensão “volatilidade”.

Essa primeira etapa de elaboração de itens resultou em 26 itens. Após a geração dos itens da escala, foram empreendidos procedimentos para validação de face e conteúdo. A validação de face e conteúdo foi realizada para garantir que os itens representam adequadamente o construto que se pretende medir (Rossinter, 2002). Para esta validação, os itens foram apresentados a um grupo de especialistas no tema “gestão de *stakeholders*”. A consulta foi realizada em 12/06/2015, e teve duração de 2,5 horas. Neste dia, estavam presentes o professor líder do grupo de pesquisa, um doutor em Administração de Empresas, três doutorandas e duas mestrandas cujas teses e dissertações tratam da gestão de *stakeholders*.

Durante a consulta, os itens foram apresentados ao grupo e foi solicitado que os participantes analisassem se a tradução realizada pelos pesquisadores dos itens de Agle *et al.* (1999) estava compreensível para o idioma Português. Essa etapa foi fundamental para que possíveis vieses advindos de diferenças culturais entre norte americanos e brasileiros fossem minimizados. Esses vieses podem surgir por diferenças entre concepções no processo cognitivo, no significado de um determinado item e procedimento, e nas convenções de comunicação, os quais são aspectos relevantes nos testes (Church, 2010). Além disso, os especialistas deveriam analisar se os novos itens propostos estavam realmente medindo aquilo que deveria medir (Churchill, 1979). Ou seja, os especialistas analisaram ajustes na escala conforme o objetivo proposto de medição, o entendimento da língua portuguesa e o contexto brasileiro. Além dos itens traduzidos, os especialistas também analisaram a adequação dos itens da dimensão volatilidade.

Após a consulta, dois pesquisadores avaliaram individualmente as opiniões dos especialistas e cada um estruturou uma escala final com as alterações propostas. Posteriormente, esses pesquisadores, de forma conjunta, comparam a escala que cada um depurou e discutiram os pontos de divergência para se chegar ao instrumento final. Os resultados da pesquisa são apresentados na próxima seção.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a tradução dos itens do questionário e a inclusão de novos itens decorrentes dos avanços da literatura sobre o modelo de Saliência, chegou-se a um total de 26 itens. Após a validação de face e conteúdo realizada com especialistas, o instrumento inicial foi reduzido para 18 itens, conforme Figura 3. Assim, dos 26 itens iniciais, 11 foram excluídos, 10 foram reescritos, seis foram mantidos sem alteração e três novos foram incluídos.

Figura 3. Itens propostos para medir saliência dos *stakeholders*.

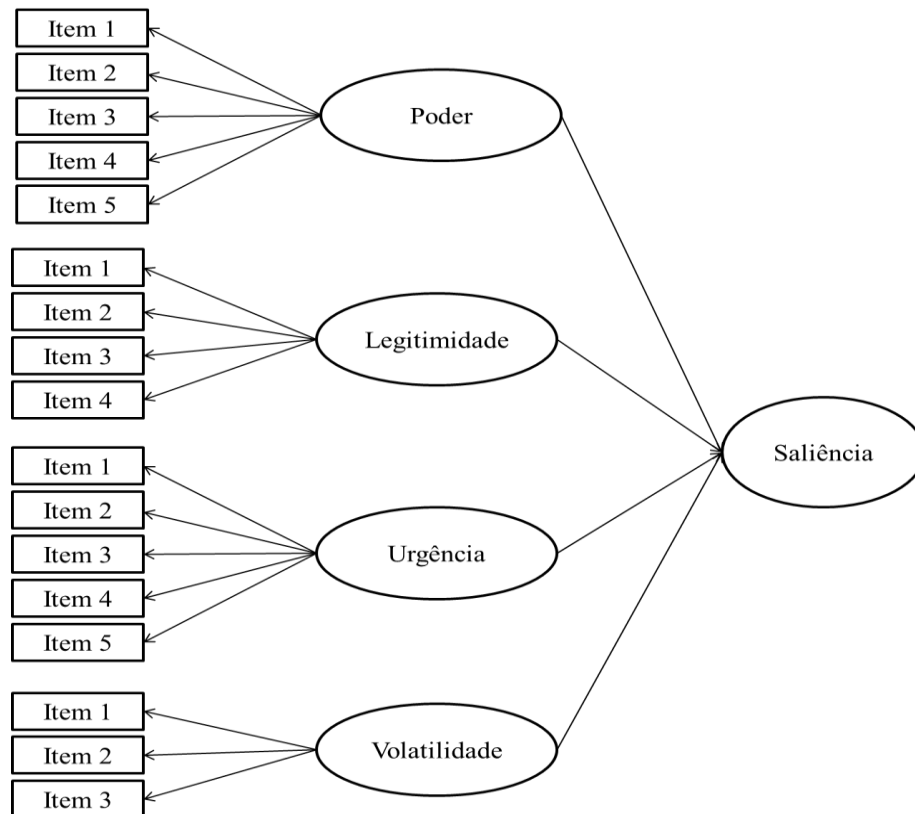
PODER
Este <i>stakeholder</i> tem acesso e capacidade de influenciar a empresa
Este <i>stakeholder</i> tem poder para impor suas reivindicações sobre a empresa
Este <i>stakeholder</i> tem capacidade de oferecer ou retirar benefícios econômicos à empresa
Este <i>stakeholder</i> tem poder de impactar o prestígio e a reputação da empresa
Este <i>stakeholder</i> tem poder de impedir o funcionamento e as atividades da empresa
LEGITIMIDADE
Este <i>stakeholder</i> é legítimo para a empresa
As demandas deste <i>stakeholder</i> são apropriadas para a empresa
Esse <i>stakeholder</i> possui demandas que não são apropriadas em algumas situações
Esse <i>stakeholder</i> possui comportamentos que não são apropriadas em algumas situações
URGÊNCIA
Este <i>stakeholder</i> demonstra urgência em sua relação com a empresa
As demandas desse <i>stakeholder</i> não podem esperar para serem atendidas
As demandas desse <i>stakeholder</i> são cruciais para ele
Este <i>stakeholder</i> constantemente demanda tempo e esforço dos gestores da empresa
Este grupo de <i>stakeholder</i> comunica rapidamente suas reivindicações para a empresa
VOLATILIDADE
A importância deste <i>stakeholder</i> não varia de acordo com o tempo
A importância deste <i>stakeholder</i> é alta no curto prazo
A importância deste <i>stakeholder</i> é alta no longo prazo
SALIÊNCIA
Este <i>stakeholder</i> recebe alta prioridade da gestão.

Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme mostra a Figura 3, foram propostos cinco itens para medir o atributo “poder”, quatro itens para medir o atributo “legitimidade”, quatro itens para medir o atributo “urgência”, e três itens para medir o atributo “volatilidade”. Além disso, há também um item que busca medir a saliência dos *stakeholders* em si de forma direta, com o objetivo de aumentar a confiabilidade da escala. Espera-se, por exemplo, que a média de saliência capturada por esse item para um determinado *stakeholder* esteja correlacionada com as suas médias para os atributos poder, legitimidade, urgência e volatilidade. Vale ressaltar que não se espera que haja correlação entre poder, legitimidade, urgência e volatilidade, dado o caráter formativo do construto saliência (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001).

A Figura 4 traz a representação gráfica do modelo de saliência proposto. De acordo com a proposta, a saliência é um construto formado pelos quatro atributos (poder, legitimidade, urgência e volatilidade), sendo, portanto, formativo de segunda ordem uma vez que esses atributos formam a possibilidade da existência da saliência. Além disso, a saliência é um construto refletivo de primeira ordem, uma vez que os atributos refletem-se nos itens.

Figura 4. Modelo de Saliência proposto.



Fonte: elaborado pelos autores.

Para levantamento de evidência de confiabilidade, poderá ser utilizado tanto o alpha de Cronbach, para garantir consistência interna da medida, quanto o grau de variação das respostas das pessoas da mesma empresa. Se a variação for baixa, há indícios de confiabilidade da medida proposta, pois um *stakeholder* saliente será percebido como tal pela maioria dos gestores da empresa. Porém, a utilização da variação das respostas como indícios de confiabilidade deverá ser usada com cautela e, isoladamente, não significará problemas na escala. Poderá haver motivos para que as respostas entre gestores de uma mesma empresa sejam diferentes. Possíveis diferenças podem significar, por exemplo, percepções de poder, legitimidade e urgência diferentes ao avaliarem os *stakeholders* da organização, uma vez que a saliência é uma percepção do gestor baseada em suas experiências, crenças e valores. Eventuais distorções podem ser explicadas por características dos gestores (Agle et al., 1999) ou pelo níveis hierárquicos e função que ocupam (Parent & Deephouse, 2007), uma vez que a saliência dos *stakeholders* da empresa ocorre por meio da percepção que os gestores têm sobre esses *stakeholders*.

A escala de saliência pode ser aplicada em qualquer tipo de empresa, sejam elas, grandes, médias ou pequenas; de capital aberto ou fechado; familiares ou não familiares; públicas ou privadas. A diferença no instrumento de coleta será a listagem dos *stakeholders* que serão avaliados de acordo com o tipo de empresa a ser estudada. Por exemplo, em empresas públicas, o governo é um *stakeholder* importante e deverá ser incluído, assim como a sociedade. Em empresas com capital concentrado, pode-se dividir o *stakeholder* acionista em controlador e minoritário. Outro exemplo refere-se a empresas familiares, nas quais os

membros da família formam um importante grupo de *stakeholders*. Nessas situações, o *stakeholder* funcionário pode ser dividido em funcionário membro da família e funcionário não membro da família. Portanto, dependendo do tipo e setor das empresas estudadas, a listagem dos *stakeholders* analisados pelos respondentes deverá ser particularizada.

Uma vez que o conjunto de *stakeholders* muda em função das características da organização, sugere-se que os seguintes passos sejam empregados para gestão eficaz de *stakeholders*: 1) elaborar um mapa com os principais grupos de *stakeholders* da empresa ou organização; 2) aplicar o instrumento desenvolvido para mensuração da saliência de cada um desses grupos; 3) gerenciar os *stakeholders* de acordo com a saliência encontrada; 4) monitorar as ações e resultados.

Kettunen (2015), por exemplo, identificou os stakeholders de uma organização de ensino superior, os quais incluíram, dentre outros: conselhos consultivos; união de estudantes; ex-alunos; órgãos de financiamento, institutos de pesquisa. A Figura 5 traz o Mapa de Stakeholders para o contexto analisado pelo autor.

Figura 5. Mapa de Stakeholders.



Fonte: Adaptado de Kettunen (2015, p. 5).

Neste caso, os itens do instrumento de pesquisa para mensuração da saliência dos *stakeholders* da instituição de ensino superior ficariam conforme mostrado na Figura 6.

Figura 6. Exemplo de utilização da escala proposta.

Poder	Discordo				Concordo		
	Totalmente				Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Este stakeholder tem acesso e capacidade de influenciar a empresa							
• Conselhos Consultivos							
• União de Estudantes							
• Ex-alunos							
• Órgãos de financiamento							
• Institutos de pesquisa							
• Clientes							
• Mídia							
• Parceiros							
• Proprietários							
• Cia de Desenvolvimento							
• Professores							
• Estudantes							
• Empregados							
• Ministério							
• Comunidade							

Fonte: elaborado pelos autores.

Após a elaboração do Mapa de *Stakeholders*, seguido pela mensuração da saliência desses *stakeholders*, a organização estará preparada para gerenciar esses *stakeholders* de forma mais eficiente e eficaz. A empresa poderá utilizar seus recursos disponíveis, como esforço, tempo e capital, de forma que os *stakeholder* prioritários sejam atendidos em suas demandas. A informação sobre a saliência dos *stakeholders* servirá como uma base de apoio para as decisões sobre os relacionamentos da empresa com esses *stakeholders*. Finalmente, após a gestão desses relacionamentos, a empresa pode monitorar os resultados dessas ações e adaptá-las caso seja necessário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou contribuir com a Teoria dos *Stakeholders* ao propor uma adequação nas escalas de medição de Saliência de *Stakeholders* para o contexto brasileiro. Ao fazer o levantamento na literatura das tentativas de mensuração desse construto e das complementações e críticas que surgiram após a criação do modelo de Saliência de Mitchell et al. (1997), foi possível refinar a escala. Além da adequação da tradução dos itens para a língua portuguesa, foram incluídos itens com o objetivo de tornar a escala mais precisa. A primeira inclusão foi de itens que diferenciam os atributos do próprio *stakeholder* dos atributos de suas demandas. Outra contribuição do presente estudo foi a criação da dimensão “volatilidade”, uma vez que a saliência não é estática, mas pode variar ao longo do tempo.

Os resultados do presente trabalho têm importantes implicações gerenciais e estratégicas, pois empresas que conseguem identificar e atender seus *stakeholders* mais importantes podem ganhar vantagens competitivas e ter um desempenho sustentável. Com a utilização da escala proposta, é possível levantar evidências de quais *stakeholders* são mais

salientes e em quais atributos esses *stakeholders* são mais destacados. Por exemplo, a análise da dimensão “poder” pode trazer importantes informações para empresa sobre como lidar com possíveis ações de grupos de *stakeholders* contra a empresa. Já a análise da variável “volatilidade” pode mostrar que um determinado *stakeholder*, apesar de ser saliente no curto prazo, não possui uma importância estratégica para empresa no longo prazo.

Possíveis discrepâncias de percepção por parte dos gestores da mesma empresa também poderão ser levantadas. Essas discrepâncias entre respostas podem evidenciar falta de alinhamento dos gestores com a estratégia da empresa, ou, até mesmo, a falta de uma estratégia definida para gestão de *stakeholders*. Pesquisadores e gestores podem relacionar as respostas dos gestores com seus respectivos cargos e funções dentro da empresa, assim como com características pessoais. Um gestor de marketing pode perceber os consumidores mais salientes, da mesma forma que o de recursos humanos percebe os funcionários. Portanto, possíveis diferenças teriam implicações gerenciais a serem exploradas na análise dos resultados.

Apesar de suas contribuições, o presente estudo possui limitações. A primeira delas refere-se à realização da validade de face e conteúdo com apenas um grupo de especialistas. Novas rodadas de validação poderiam refinar ainda mais o instrumento. Outra limitação refere-se a não aplicação empírica do instrumento. Para avançar nessa perspectiva futuros estudos podem aplicar a escala empiricamente e checar se os atributos propostos realmente formam o construto saliência por meio de análises de confiabilidade, tais como o alpha de Cronbach (Peterson, 1994). Pode-se realizar uma análise de regressão que, segundo Diamantopoulos e Winklhofer (2001), é a medida mais indicada para os construtos formativos.

Estudo futuros podem utilizar a escala proposta e verificar se há diferenças de saliência dos *stakeholders* e seus atributos entre empresas de diferentes portes, culturas, setores, origem de capital e outras características peculiares às empresas. Essa análise é importante para investigação de diferenças entre gestão para *stakeholders* encontradas em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

- 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.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92, 105-108.
- Church, A.T. (2010). Measurement Issues in Cross-cultural Research. In: Walford, G., Tucker, E., & Viswanathan, M. (2010). *The Sage Handbook of Measurement*. Sage Publications.
- Churchill, Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.
- Déniz-Déniz, M. D. L. C., Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2018). Family firms and the interests of non- family stakeholders: The influence of family managers' affective commitment and family salience in terms of power. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 15-28.

- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781.
- Etzioni, A. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1964.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A., & Phillips, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B., & Podsakoff, P.M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive theory of stakeholder theory: An organizational life-cycle approach. *Academy of Management Journal*, 26(3), 397-414.
- Kettunen, J. (2015). Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, 21(1), 56-65.
- Knox, S., & Gruar, C. (2007). The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 75(2), 115-135.
- Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the mitchell, aple, and wood theory of stakeholder salience, *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177-192.
- 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.
- Mitchell, R. K., Agle, B.R., Chrisman, J.J., & Spence, L.J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235-255.
- 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.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 21(2), 381-391.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Powell, P., & Walsh, A. (2018). Whose curriculum is it anyway? Stakeholder salience in the context of Degree Apprenticeships. *Higher Education Quarterly*, 72(2), 90-106.
- Rositer, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International journal of research in marketing* 19(4), 305-335.

Ryan, L. V., & Schneider M. (2003). Institutional investor power and heterogeneity: Implications for agency and stakeholder theories. *Business & Society*, 42(4), 398–429.

Santana, A. (2012). Three elements of stakeholder legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 105(2): 257-265.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

ANEXO 1

Escala original de mensuração do Modelo de Saliência Proposta por Agle *et al.* (1999).

<i>Power</i>	<p>- This stakeholder group had power, whether used or not (definition: the ability to apply a high level of direct economic reward or punishment [money, goods, services, etc.] and/or coercive or physical force [gun, lock, sabotage, etc., including access to legal processes that can invoke the use of physical force] and/or positive or negative social influence [on reputation, prestige, etc., through media, etc.] to obtain its will).</p> <p>- This stakeholder group had access to, influence on, or the ability to impact our firm, whether used or not.</p> <p>- This stakeholder group had the power to enforce its claims.</p>
<i>Legitimacy</i>	<p>- The claims of this particular stakeholder group were viewed by our management team as legitimate (definition: proper or appropriate).</p> <p>- Our management team believes that the claims of this stakeholder group were not proper or appropriate.</p> <p>- The claims of this group were legitimate in the eyes of our management team.</p>
<i>Urgency</i>	<p>- This stakeholder group exhibited urgency in its relationship with our firm (definition: active in pursuing claims-demands or desires-which it felt were important).</p> <p>- This stakeholder group actively sought the attention of our management team.</p> <p>- This stakeholder group urgently communicated its claims to our firm.</p>
<i>Saliência</i>	<p>- This stakeholder group was highly salient to our organization (definition: received high priority from our management team)</p>

Fonte: Agle *et al.* (1999, p. 514 e 525)