

O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E O IMPACTO NA PROMOÇÃO DE VALOR SOCIAL: UM ESTUDO EM NEGÓCIOS COM MISSÃO SOCIAL

ICARO ROBERTO AZEVEDO PICOLLI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ANETE ALBERTON

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à orgão de fomento:

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (Capes), por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (Prosuc), de acordo com a Portaria Capes nº 149/2017.

O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E O IMPACTO NA PROMOÇÃO DE VALOR SOCIAL: UM ESTUDO EM NEGÓCIOS COM MISSÃO SOCIAL

1. Introdução

Desde o final da década de 1990, estudos sobre negócios sociais se tornaram uma tendência nos Estados Unidos e Europa, além do caso particular do Brasil. A partir disso, a compreensão sobre negócios sociais, embora ainda não seja consenso, cresceu rapidamente pela contribuição que esse tipo de empreendimento pode gerar, principalmente para pessoas que vivem abaixo da linha da pobreza (Smith, Gonin & Besharov, 2013; Sousa et al., 2019). Nessa perspectiva, entende-se que negócio social é uma atividade que pretende resolver um problema social a partir de uma lógica de mercado (Dacin, Dacin & Tracey, 2011; Battilana & Lee, 2014).

Esses negócios com missão social, por sua vez, são serviços ou produtos criativos e inovadores prestados à comunidade para solucionar algum problema social (Thompson, 2008), não somente relacionados aos seus objetivos de consciência de cunho social, mas também na criação de valor social (Sousa et al., 2019). O valor social é fundamental para qualquer negócio social. Nessa perspectiva, Silva e Wright (2019) destacam que o engajamento dos stakeholders, constitui-se relevante no processo de criação de valor social, pois quanto maior a aproximação desses atores, seja para formação de redes, parcerias, colaborações, cooperações, maior é a possibilidade de alcançar o valor social (Collazzo-Yelpo & Kubelka, 2019; Kolk & Lenfant, 2015).

Quanto ao termo engajamento, é compreendido como processo de envolvimento dos stakeholders na tomada de decisão, gestão, nas ações e na criação de conhecimento em torno de criação de valor social (Shackleton et al. 2019), pois cada agente inserido no contexto do negócio, seja interno ou externo, tem interesses e demandas que impactam diretamente no seu rumo. Segundo Greenwood (2007), o engajamento com os stakeholders é como prática da organização em envolver as partes interessadas de forma positiva nas atividades organizacionais. Desta forma, a interação dos stakeholders com os gestores dos negócios sociais pode oferecer uma valiosa fonte de capital social, de conhecimento e humano, que podem aumentar o sucesso na criação do valor social entregue à sociedade (Leonidou et al., 2020).

É nesse sentido que o presente estudo tem como objetivo analisar o engajamento dos stakeholders na promoção de valor social em negócios com missão social. O desenvolvimento deste artigo oferece informações relevantes para compreensão do engajamento de stakeholders na promoção do valor social, aprofundando o conhecimento sobre o assunto, demonstrando de forma mais clara como ocorre na prática a solução de problemas sociais (Sousa et al., 2019).

Pesquisas anteriores já discutiram sobre esse assunto, analisando diferentes aspectos. Knife, Haughton e Dixon (2014) pesquisaram as estratégias utilizadas pelos negócios sociais para a geração e a manutenção do valor social. Altinay, Sigala e Waligo (2016) demonstraram os principais recursos necessários para a criação de valor social no turismo, e concluíram que os recursos são: financeiro, capital político e institucional e humano. Por sua vez, Islam (2017) buscou entender se a divulgação da criação de valor social se torna uma estratégia importante para a legitimação das empresas sociais. Sousa et al. (2019) buscaram compreender como os negócios sociais podem criar e potencializar o valor promovido à sociedade. Phillips, Alexander e Lee (2019) analisaram o engajamento dos stakeholders no apoio ao processo de inovação social em negócios sociais. Os autores perceberam que esses negócios são adeptos a trabalhar com seus stakeholders na fase de ideação da inovação social. Em contraste, muitas vezes não

conseguem aproveitar o conhecimento e a experiência de seus parceiros durante a fase de implementação da inovação social. Desse modo, de acordo com os estudos referenciados é possível perceber que são contribuições com focos delimitados e não preenchem a lacuna de pesquisa referente ao engajamento dos stakeholders e a criação de valor social, especificamente.

O desenvolvimento desse estudo oferece informações relevantes para a compreensão do engajamento de stakeholders na promoção do valor social, aprofundando, assim, o conhecimento sobre o assunto, demonstrando de forma mais clara como ocorre na prática a solução de problemas sociais (Silva et al. 2019). Outra contribuição está associada com a compreensão da Teoria dos Stakeholders em outros tipos de negócios, tema ainda pouco discutido (Marzzoni et al., 2021; Stocker et al., 2019). Por sua vez, o engajamento desses grupos ou atores interessados no desenvolvimento do negócio social contribui significativamente para a criação de valor social, e enfatiza ainda que, quanto maior o envolvimento, maior e mais fácil será a geração de valor social (Silva et al., 2019). Assim, esta pesquisa contribui para o debate atual sobre o tema, além de auxiliar em futuras pesquisas.

2. Revisão de literatura

2.1 Stakeholders: conceitos e modelos

O conceito de stakeholder surgiu a partir dos estudos de Freeman (1984), que define a expressão como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelos objetivos e pelas atividades de uma organização. Tal termo remete “àqueles que possuem uma influência ou um interesse em face da organização” (Eiró Gomes & Duarte, 2005, p. 455), com a finalidade de solucionar problemas básicos de criação de valor e de comércio das organizações (Freeman, 2004). Donaldson e Preston (1995) conceituam stakeholders como pessoas ou quaisquer grupos que possuam interesses legítimos nas atividades de determinada organização, ao mesmo tempo em que esta também possui interesse em se relacionar com tais grupos ou pessoas.

Segundo Clarkson (1995), os stakeholders podem ser classificados em primários e secundários, de acordo com seus interesses na empresa. Stakeholders primários são aqueles que participam diretamente nas ações da empresa, e possuem elevado grau de interdependência. Esse grupo é composto por acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, os quais atuam simultaneamente com aqueles considerados stakeholders públicos, como os governos e as comunidades. Por sua vez, os stakeholders secundários são aqueles considerados marginais ou não diretamente relacionados às atividades da empresa. Contudo, são influenciados e impactados pelas atividades desta, e podem também influenciá-las ou afetá-las (Orsiolli & Nobre, 2016).

O entendimento desses grupos possibilita compreender a complexidade das relações gerenciadas pela empresa, considerando os direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades referentes a cada ator que compõe tais grupos (Clarkson, 1995). A Teoria dos Stakeholders considera, portanto, que a empresa deve procurar atender aos interesses de seus stakeholders atuando como agente (princípio da legitimidade), devendo agir assim também para garantir a sobrevivência da empresa e os benefícios advindos dessa relação em longo prazo – princípio fiduciário (Freeman & Reed, 1983).

Freeman, Wicks e Parma (2004) afirmam que a Teoria do Stakeholder abrange a criação de valor como parte da negociação, pois envolve stakeholders que compartilham o sentimento de valor criado e são incentivados a cumprir seu propósito de acordo com o relacionamento estabelecido. Phillips, Freeman e Wicks (2003) complementam que a teoria não se restringe somente às corporações, uma vez que pode ser relacionada a outras formas de organização, independentemente do tamanho ou do modo como são

constituídas. É possível também direcionar diferentes aspectos na gestão, como em temáticas de empreendedorismo, sustentabilidade, dentre outras (Parmar et al., 2010). Nesse sentido, a partir das concepções de Freeman (1984), modelos foram sendo desenvolvidos com o objetivo de desenvolver a compreensão da relação dos stakeholders atuais e potenciais como parte estratégica contínua da gestão.

Modelos de análise de stakeholders	
1980	Atores podem ser internos e externos (Freeman, 1984).
1990	Atores estratégicos podem influenciar a organização. Em contrapartida, quanto a moral, é influenciada pela empresa e a mesma deve manter um relacionamento ético com eles (Goodpaster, 1991). Atores podem cooperar ou ameaçar a organização (Savage et al., 1991), bem como podem ser primários (ou seja, associados diretamente à sobrevivência da organização) ou secundários (ou seja, não são essenciais para sua sobrevivência) (Clarkson, 1995). Atores podem ser classificados de acordo com o poder de influenciar a organização, a legitimidade do relacionamento com ela e a urgência no atendimento do seu interesse (Mitchell et al., 1997). A identificação desses atributos permite estabelecer o nível de prioridade (Friedman & Miles, 2006) ou os graus de intensidade (Schepper et al., 2014). Além disso, a classificação deve considerar os aspectos descritivo, normativo e instrumental (Donaldson & Preston, 1995). A estratégia de influência dos atores inclui o uso dos seus recursos (Frooman, 1999).
2000	Atores podem ser classificados de acordo com o papel que exercem na formulação e na implementação de políticas públicas (Gomes et al., 2010) em função do nível de interesse dele nas atividades da organização (Olander, 2007) em virtude da relevância na rede de relações da organização (Reed et al., 2009), do nível de poder, envolvimento e influência no processo decisório (Curzon, 2009), conforme o valor alocado a ele (Harrison & Bosse, 2013) ou do modo como ocorre o relacionamento com a organização (Carroll & Buchholtz, 2011), com função de poder e estratégica (Harrison & Bosse 2013). Esses atores têm intensidade quanto aos atributos poder e urgência (Schepper, Doods & Haezendonck, 2014), como estratégias de engajamento dentro da organização (Boaventura et al., 2020).

Quadro 1: Evolução dos modelos de análise de stakeholders

Fonte: adaptado de Menezes, Vieira e Santos (2020, p.123)

Portanto, percebe-se com Quadro 1 que os modelos de classificação evoluíram de uma caracterização mais genérica (internos e externos) para outras caracterizações que abordam questões específicas, como o papel da formulação de políticas públicas e o valor alocado para os atores (Menezes, Vieira & Santos, 2020). Diante disso, a presente teoria observa a constante relação entre as organizações e os seus stakeholders buscando compreender o engajamento dos stakeholders na promoção do valor social em negócios sociais.

2.2 Os stakeholders e a criação de valor social

O valor social é um termo muito expressivo quando abordado em negócios sociais (Rygh, 2020). O termo é referenciado como práticas e/ou atividades desenvolvidas pelos negócios sociais, a fim de solucionar problemas sociais e criar valor social (Dorado, 2006; Thompson, 2002; Stevenson & Wei-Skiller, 2006).

A expressão social é referenciada no negócio social como solidariedade, bem-estar e/ou preocupação com outro, e tem seu uso motivado por questões éticas e de responsabilidade moral. O valor, por sua vez, é a capacidade do negócio devolver à sociedade contribuições para o bem-estar social ou qualidade de vida às pessoas (Mair,

& Marti, 2006). Sousa et al. (2019) esclarecem que o valor é concebido quando há mudança na vida das pessoas, seja na geração de renda, na promoção do acesso a produtos para pessoas de baixa renda, promoção de saúde, de qualidade e resolutiva, educação pautada na garantia e igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional, emprego, renda e melhoria da vida das pessoas.

Nesse sentido, Mair e Marti (2006) compreendem valor social como alterações das estruturas sociais existentes com objetivo de melhorar e/ou manter a qualidade de vida de um grupo social. Dacin et al. (2011), por sua vez, definem valor social como soluções inovadoras aos problemas sociais. Sinkovicset et al. (2015), propõem conceituar a criação de valor social como o alívio das restrições que impedem os indivíduos de alcançar os três valores de desenvolvimento: sustento, autoestima e empoderamento. Nessa perspectiva, o valor social são práticas realizadas com objetivo de mudança estrutural na qualidade de vida das pessoas.

Sousa et al. (2019) buscaram compreender como os negócios sociais podem criar e potencializar o valor social por meio da técnica de meta-síntese, com objetivo de extrair, analisar e sintetizar evidências de estudos de casos qualitativos para construção teórica sobre valor social. O estudo apresentou cinco elementos que contribuem para a criação e a potencialização do valor social no contexto dos negócios sociais, conforme consta no quadro abaixo.

Quadro 2: Elementos para criação de valor social

Elementos	Caraterização
Engajamento de stakeholders	Representam grupos e atores interessados no desenvolvimento das empresas sociais. Quanto maior o envolvimento com esses atores, maior e mais fácil será a criação de valor social. Para isso, é necessário o comprometimento e diálogo com os múltiplos atores.
Mobilização de recursos	Inclui recursos financeiros, humanos, técnicos, administrativos e mercadológicos.
Cultura centrada na inovação	Faz os negócios serem vistos como inovadores e eficazes. A inovação remete à criação de produtos/serviços ou atividades inovadoras que atendam a uma necessidade social, promovendo a criação de valor.
Planejamento estratégico	Voltado à condução e à delimitação de estratégias da empresa social a longo prazo. O maior desafio é obter equilíbrio da missão social e do valor econômico.
Marketing	Fortificar o valor por meio de atitudes pró-sociais com campanhas de marketing para melhorar a reputação da organização. É ainda considerado um campo que tem a capacidade de criar e entregar valor e que abrange diretamente o consumidor final.

Quadro 2: Elementos para criação de valor social

Fonte: Autoria própria (2023)

O quadro anterior apresenta os cinco elementos proposto por Sousa et al. (2019) como potenciais na promoção da criação de valor social. É importante destacar, nesse sentido, que o elemento stakeholders tem apresentado importância na maioria dos estudos para compreensão da criação de valor social (Collazzo-Yelpo & Kubelka, 2019; Kolk & Lenfant, 2015). Portanto, tem-se que o “engajamento e a interação com stakeholders pode ser um elemento facilitador no desenvolvimento de novas ideias e fechamento de acordos importantes, contribuindo na criação de valor social” (Sousa et al. 2019, p. 8).

Silva et al. (2019) relatam que o engajamento desses grupos/atores interessados no desenvolvimento do negócio social contribui significativamente para a criação de valor social, e enfatizam ainda que, quanto maior o envolvimento, maior e mais fácil será a geração de valor social. O termo envolvimento, empregado pelos autores, diz respeito às atividades desenvolvidas pelo negócio com objetivo de estabelecer e potencializar as

relações, no sentido de entender e envolver seus stakeholders em suas atividades e decisões. A concepção de Silva et al. (2019) sobre a importância do engajamento dos stakeholders é reforçada pelos autores Kolk e Lenfant (2015), Collazzo-Yelpo e Kubelka (2019), que verificaram em seus estudos que quanto maior é a aproximação desses atores, seja para formação de redes, parcerias, colaborações e cooperações, maior é a possibilidade de alcançar seus objetivos sociais, ou seja, valor social.

Di-Domenico, Haugh e Tracey (2010) relatam que o engajamento com os *stakeholders* é necessário para criar valor social. Para isso, deve haver maior comprometimento dos vários atores buscando ampliar, criar e fortalecer as relações sociais (Di Domenico, Haugh & Tracey, 2010), não sendo necessário somente atrair parceiros com habilidades e capacidades crescentes (Ramus & Vaccaro, 2017), mas também o envolvimento dos atores na criação, gestão e governança da empresa social (Henry, 2015). Portanto, conforme referenciado pelos autores, o engajamento entre os *stakeholders* e negócios sociais ajudam e potencializam a criação de valor social, permitindo que a organização se insira cada vez mais nesse ecossistema e se aproxime de parceiros que possuem propósitos semelhantes (Silva et al., 2019).

Leonidou et al. (2020) esclarecem que engajamento é todo processo de envolvimento dos stakeholders na tomada de decisão, gestão, nas ações entorno dos negócios, e que consiste em permitir que a organização responda aos anseios e às necessidades de seus públicos interno e externo. Nesse sentido, o engajamento, conforme referenciado pelos autores Di-Domenico, Haugh e Tracey (2010); Ramus e Vaccaro, (2017); Silva et al. (2019); Collazzo-Yelpo e Kubelka (2019) são estratégias que buscam estabelecer relações colaborativas para conceber e executar a promoção de valor social. Waddock (2001) esclarece que essas práticas colaborativas devem ser realizadas com envolvimento padrão mútuo de responsabilidade, compartilhamento de informação e diálogo de respeito. Assim, com base nos autores aqui citados, criou-se a figura abaixo, que representa o engajamento dos stakeholders e negócios sociais com objetivo de atingir a criação de valor social.



Figura 1: Criação de valor social
Fonte: adaptado de Sousa et al. (2019)

A Figura 1 representa o fluxo de criação de valor social, sendo possível de compreender que quanto maior for a rede de stakeholders no engajamento com o negócio social, melhor será o valor social entregue à sociedade. Inclusive, ambos devem analisar o ambiente em que estão inseridos, levantando os problemas sociais e propondo uma solução ao problema encontrado. Essa solução é o que chamamos de valor social, entregue à sociedade para o bem-estar social ou qualidade de vida. Esse valor é quantificado, inclusive, a partir da importância relativa que as pessoas atribuem às mudanças que experimentam em suas vidas.

3. Metodologia

O presente artigo se baseia nos princípios previstos em uma pesquisa descritiva e de abordagem predominantemente qualitativa (Creswell, 2010). Além disso, trata-se de um estudo multicaso aplicado (Yin, 2005), tendo como ambiente de pesquisa stakeholders dos Negócios com Missão Social em Santa Catarina.

O estudo foi realizado em quatro negócios com missão social localizados no Estado de Santa Catarina, todos do ramo de educação. Esses negócios foram selecionados por meio das bases de dados do Movimento ODS de Santa Catarina, da PIPE Social e do Observatório de Inovação Social de Santa Catarina. Os critérios para a escolha dessas organizações foram: ser signatárias do Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), possuir dez anos de fundação e atuar na área de educação e assistência social local. Optou-se por essa área em virtude do seu efeito na vida das pessoas e por estar entre as principais áreas de atuação dos negócios, segundo os relatórios da Pipe Social (2019; 2021). Com isso, foram identificados 10 negócios, quando contatados obteve-se o retorno de 4 negócios.

As formas de coleta utilizada foram as entrevistas e a análise documental. O levantamento documental foi disponibilizado pelos negócios com missão social, quais sejam: os documentos internos (contratos de cooperação, estatuto da fundação, planilha de orçamento e balanço social de 2019, 2020 e 2022).

Quanto aos sujeitos da pesquisa, são os gestores, coordenadores financeiros, planejamento e captação de recursos. A escolha desses sujeitos se justifica por suas experiências na gestão do negócio e também pelo acesso e interesse do grupo em participar de uma pesquisa que pode lhes trazer insumos para aperfeiçoar seus processos de trabalho na organização. Quanto aos critérios de inclusão dos entrevistados: 1) mais de dois anos de atividades na organização; 2) ser o gestor responsável (financeiro, projetos, comunicação e/ou empreendedor social. Já os stakeholders, foram indicados pelos negócios com missão social e quanto aos critérios de inclusão: 1) mais de cinco anos de atividades junto aos negócios com missão social; 2) atuar de forma voluntária.

Gestor	Stakeholder voluntário
G1 Alfa Gerente de planejamento e captação de recursos G2 Alfa Gerente executivo	Stakeholder 01
G3 Beta Coordenador de mobilização de recursos G4 Beta Coordenador administrativo financeiro G5 Beta Coordenador assistência social e saúde	Stakeholder 02 Stakeholder 03
G6 Gama Coordenador administrativo financeiro G7 Gama Coordenador educacional e projetos sociais	Stakeholder 04 Stakeholder 05

Quadro 3: Sujeitos da pesquisa

Fonte: Autoria própria (2023)

A coleta de dados ocorreu entre setembro e outubro de 2022, por meio de entrevista individual realizada de forma on-line e algumas presencial. Foi guiada por um roteiro temático visando compreender a promoção de valor social em negócios com missão social sobe a ótica dos stakeholders voluntários, bem como as práticas de engajamentos dos mesmos na gestão dos negócios. O referido roteiro passou por um painel de especialistas e também, foi testado através de sua aplicação aos membros do grupo de pesquisa, e com adequação posterior. As entrevistas foram gravadas e transcritas. O próximo Quadro 4, apresenta o referido roteiro para esse estudo.

Categoria	Subcategorias	Questão	Autores
Valor social	Soluções inovadoras aos problemas sociais; serviços e/ou produtos; atividades desenvolvidas pelos negócios sociais; solidariedade, bem-estar e/ou preocupação com outro	i) O que você compreende por valor social? ii) Como a organização promove o valor social em negócio com missão social?	Thompson, (2002); Mair & Marti (2006); Dorado (2006); Rygh (2020)
Engajamento dos stakeholders	Comprometimento de vários atores; criação, gestão e decisão; estratégias para estabelecer relações colaborativas, formação de redes e cooperações.	iii) Quais são as potencialidades e fragilidades para o desenvolvimento do valor social? iv) Como são desenvolvidas as relações colaborativas para conceber e executar a promoção de valor social? v) Quais são os mecanismos de engajamento/interação utilizado com os negócios com missão social?	Ramus & Vaccaro (2017); Sousa et al., (2019); Collazzo-Yelpo & Kubelka (2019); Leonidou et al. (2020)

Quadro 4: Roteiro de entrevista stakeholders

Fonte: Autoria própria (2023)

Acrescenta-se também, o levantamento documental, com material disponibilizado pelos negócios com missão social, quais sejam: documentos internos (modelo de contratos de cooperação, estatuto da fundação, planilha de orçamento, balanço social, estrutura organizacional, manual de identidade visual e histórico da instituição).

No estudo foram utilizadas múltiplas fontes de evidência – investigação documental, com análise dos relatórios sociais de 2019, 2020 e 2022, disponível ao público pelo site. Ainda, levantamento de percepções por meio de entrevista predominantemente semiestruturada com os stakeholders (Quadro 2) e gestores dos negócios com missão social (Quadro 2) - numa triangulação que permitiu a convergência dos dados, aumentando a riqueza dos dados e confiabilidade dos resultados encontrados (Yin, 2015). A Figura 2 ilustra a triangulação de métodos.

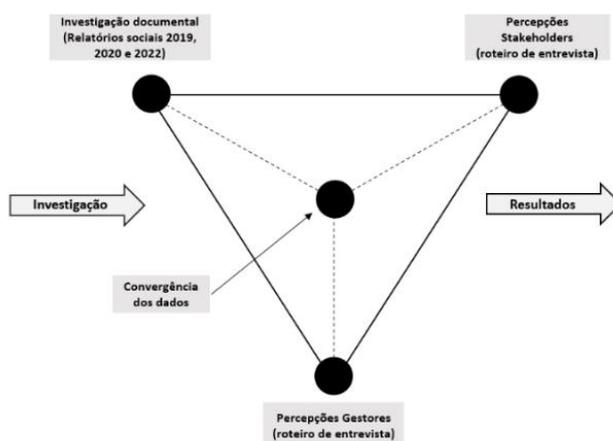


Figura 1: Triangulação dos dados

Fonte: Autoria própria (2023)

Visando atender às peculiaridades do objetivo proposto por esse artigo, foi aplicada a análise de conteúdo, que apresenta características específicas para pesquisas qualitativas (Bardin, 2011). Para tanto, será realizada análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), que é dividida em três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material;

3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A próxima figura apresenta com detalhes como a análise será realizada.



Figura 2: Análise de conteúdo das entrevistas

Fonte: Autoria própria (2023)

Acrescenta-se ainda a utilização do *software* NVivo, útil no presente estudo para ligar e cruzar os dados, administrar e sintetizar as informações geradas nas entrevistas, desenvolver a parte teórica e apresentar os resultados, proporcionando mais confiabilidade na análise do estudo (Guizzo, Krzimirski & Oliveira, 2003; Mozzato, Grzybovski & Teixeira, 2016).

Em cumprimento a questões éticas em pesquisa, o estudo foi aprovado pelo CEP da Universidade do Vale do Itajaí, sob o número de parecer: 52507521.8.0000.0120 CEP UNIVALI 2022. Os entrevistados foram orientados sobre as questões éticas e também assinaram livremente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, que contemplou a autorização para a gravação da entrevista, transcrição e utilização dos dados para os fins nele explicitados.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Os stakeholders a concepção de valor social

Neste primeiro momento de análise, buscaram-se identificar o valor social sob a ótica dos stakeholders, e não somente, a promoção nos negócios com missão social. Os discursos dos stakeholders remete o valor social a questões de desenvolvimento e direitos e garantias sociais a crianças e adolescentes pertencentes aos projetos sociais desenvolvidas pelos negócios.

“[...] seria a incumbência de que todos possam participar. As crianças mais carentes possam participar das atividades da comunidade e que tenham uma presença viva na sociedade com todos os benefícios que uma criança normalmente tem o que uma criança de uma sociedade alta possui”. Stakeholder 04.

O discurso do Stakeholder 04, corrobora com os gestores G7 e G4:

“[...] o desenvolvimento de habilidades, de competência para que a pessoa entenda quais são os seus direitos na sociedade”. G7 Coordenador educacional e projetos sociais.

“[...] dar a oportunidade as pessoas se desenvolverem [...]. Permitir que elas avancem, que elas deem um passo a mais na sua vida”. G4 Coordenador administrativo financeiro.

Percebe-se que o discurso do Stakeholder 04 se mostrou comprometido com as questões sociais, garantindo que todas as crianças e adolescentes pertencentes a aquela

comunidade e que desfrutam dos projetos sociais dos negócios com missão social, tenham o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. Na busca dessa compreensão, o Stakeholder 03 corroborou com os discursos dos gestores, e revelou sua convicção a importância do valor social para as crianças e adolescentes que estão envolvidos nas ações socioeducativas dos negócios com missão social. Desta maneira, a prática de ações socioeducativas passou a ser reconhecida como fruto de processo político-social, cuja a condição do valor social permeou para discussão fértil sobre os direitos fundamentais em condições de igualdade, para que tenham uma vida digna por meio da proteção e garantias.

O valor social para os stakeholder, reside nas ações socioeducativas desenvolvidas pelos negócios com missão social, para tanto, esse valor está na educação e resgate da cidadania em seu público alvo, buscando formas de enriquecer o aprendizado e capacidade criativa da comunidade, auxiliando no seu desenvolvimento social (Schutz et al, 2017).

Por sua vez, os Stakeholders 01, 04 e 05 ressaltam que o valor social não está somente nas ações socioeducativas, mas a inserção ao mercado de trabalho e geração de oportunidade (cultural e educação), conforme observado:

“[...] eu acho que está muito associada a geração de oportunidades, tanto culturais, quanto o acesso à educação, à informação, a inserção em um ambiente de uma empresa”. Stakeholder 05.

“[...] toda aquela participação que nós temos no desenvolvimento de uma comunidade – trabalho e renda”. Stakeholder 04.

“[...] transformação das vidas e oportunidade de trabalho”. Stakeholder 01.

Segundo Schutz et al, (2017), a inclusão no âmbito profissional proporciona crescimento, aprendizado, autoconfiança e, principalmente, responsabilidade profissional e pessoal. Os negócios com missão social em parceria com os stakeholders, criam oferta de cursos de educação profissional e formação inicial.

Nessa lógica, o valor social é garantir oportunidades iguais e justas para todas as pessoas no mercado de trabalho, independente de suas características pessoais, como idade, gênero, raça, etnia, orientação sexual, deficiência, entre outros. Ainda, a inclusão profissional é um aspecto importante da diversidade e da igualdade, uma vez que permite que pessoas de diferentes origens e habilidades tenham acesso a empregos e oportunidades de carreira. A inclusão profissional também pode ajudar a melhorar a produtividade, a criatividade e a inovação em uma organização, além de promover uma cultura organizacional mais justa e equilibrada.

Uma análise realizada como relatórios sociais, os stakeholders promovem a inclusão profissional como programas de treinamento e desenvolvimento para os adolescentes, incentivos para a contratação de grupos sub-representados e não somente, políticas de diversidade e inclusão dentro das organizações parceiras dos negócios com missão social.

No que diz respeito ao método da nuvem de palavras, ocorre também o agrupamento e organização gráfica das palavras em função da sua frequência, possibilitando rápida identificação das palavras-chave do corpus, como pode ser visualizado abaixo.

“[...] a universidade é uma parte da parceira principalmente na área de saúde né que a gente tem o atendimento de saúde garantido pela universidade”. G5 Coordenador assistência social e saúde.

“[...] tem um grupo de estudantes que vem fazer um trabalho, eles fizeram um programa muito interessante de empreendedorismo com nossos alunos, muito legal, muito bacana, um conhecimento aqui dentro, internamente, a gente não conseguiria passar pra eles, eles trouxeram um grupo de estudantes e eles deram uma contribuição fundamental”. G6 Coordenador administrativo financeiro.

As entrevistas dos gestores G5 e G6 com os Stakeholder 01 e 03, indicam a preocupação em conjunto, direcionado para a imersão dos jovens no mercado de trabalho. Segundos os relatórios sociais, os projetos dos negócios com missão social ocorrem por meio de diferentes ações, como estágios, programas de trainee, projetos focados em empreendedorismo e outras oportunidades de aprendizado prático. O engajamento dos stakeholder ocorrem quando abrem espaço de dentro de suas organizações para que os jovens adquiram conhecimento e habilidades práticas.

Acrescentasse ainda que, o engajamento dos stakeholders em negócios com missão social, é orientada através do trabalho voluntário. Uma ação de interação e comunicação entre vários stakeholders, conforme os próximos relatos:

“[...] a parceria do trabalho voluntário é muito forte, hoje nós temos 80 parceiros, eles vêm de livre espontânea vontade. Como exemplo uma equipe grande de professores voluntários, nossos cursos pré-vestibular, então são todas as pessoas que doam o tempo, então eles são parceiros de tempo, nós temos parceiros é que trazem para nós a questão financeira né e temos parceiros que não sei se poderia classificar, mas que são grandes articuladores, porque a missão do instituto é construir pontes que são esses articuladores”. G2 Gerente executivo.

“A instituição é constituída de pessoas e se não fosse essas pessoas engajadas e essas relações, não teria o trabalho que a gente faz né”. G2 Gerente executivo.

É percebido que o engajamento é realizado de forma voluntária. Esse envolvimento ajuda a contribuir e preencher lacunas na educação e fornecer aos alunos oportunidades que podem não estar disponíveis de outra forma. O voluntariado o stakeholder oferece o seu tempo, habilidade e trabalho de forma não remunerada em benefício social.

Por fim, o engajamento dos stakeholders na criação de valor social, está em capacitar e ajudar as crianças para alfabetização, capacitação dos jovens e adolescentes e também, ajudar a comunidade local a enfrentar os desafios sociais e econômicos, melhorar a qualidade de vida e contribuir para um desenvolvimento mais sustentável. É considerado como grau de envolvimento, comprometimento e motivação que um indivíduo tem em relação a uma atividade, organização ou causa.

5. Discussões dos resultados

O engajamento dos stakeholders para promoção de valor social, está motivado pela solidariedade, bem-estar e preocupação com o outros. O estudo revelou que a questão engajamento, ou seja, é o firme envolvimento norteado por estratégias e objetivos claros em prol da solidariedade com os negócios com missão social. O diálogo e participação voluntária dos stakeholders, além do real interesse no bem comum são alguns deles e essenciais para criação de valor social.

O estudo revelou ainda que engajamento dos stakeholders envolve a comunicação, a colaboração voluntária na tomada das decisões dentro dos negócios com missão social. Isso significa que os negócios com missão social devem ouvir os seus stakeholders, e compartilhar informações relevantes e não somente, trabalhar em conjunto para encontrar soluções inovadoras sociais. Collazzo-Yelpo e Kubelka (2019), esclarecem que uma maior aproximação com os stakeholders, como a formação de redes, parcerias, contatos,

colaborações, alianças e cooperações, pode aumentar significativamente a possibilidade de alcançar objetivos sociais. Além disso, a colaboração e cooperação entre diferentes stakeholders pode aumentar a resiliência dos negócios sociais e comunidades em face de desafios e crises, permitindo que trabalhem juntos para superar obstáculos e responder a mudanças no ambiente social. Esses achados vão ao encontro da pesquisa de Sousa et al. (2019), que o engajamento e a interação com stakeholders pode ser um elemento facilitador no desenvolvimento de novas ideias e no fechamento de acordos importantes, contribuindo para a criação de valor social.

O engajamento, portanto, é o processo de envolvimento ativo entre os negócios com missão social e seus stakeholders. Os stakeholders do estudo, são, portanto, um grupo de pessoas em atividade, projetos e iniciativas focados na educação e formação continuada, e sempre relacionadas a causas e necessidades sociais local. O engajamento dos stakeholders, é considerado como uma ação de interação e comunicação entre os stakeholders (Freeman et al., 2018), e segundo Sousa et al., (2019), o resultado final é o valor social percebido e recebido pela comunidade local, e por isto, considera-se essencial ouvir e envolver os stakeholders para a criação de valor social (Ramus & Vaccaro, 2017).

Assim, com a análise, criou-se a Figura 7.5 que representa no âmbito dos negócios com missão social, o engajamento dos stakeholders para criar e potencializar a criação de valor social.

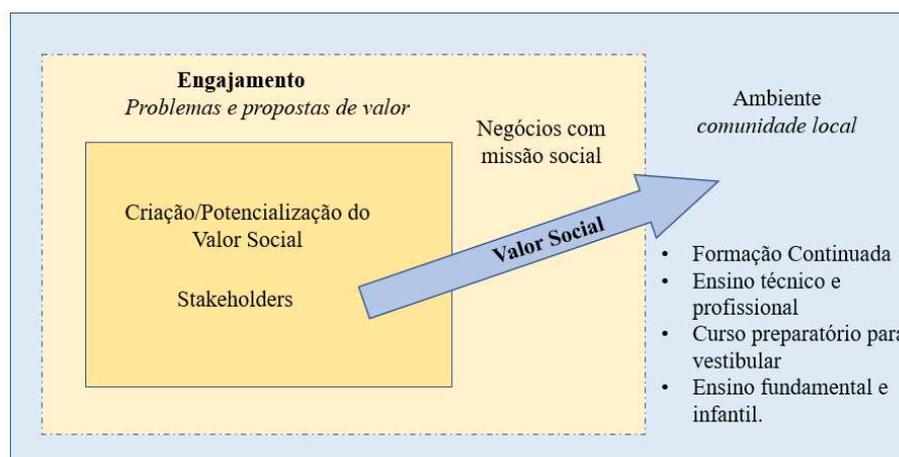


Figura 4: Criação e potencialização do valor social
 Fonte: adaptado de Sousa et al. (2019)

A análise em relação às interfaces existentes entre práticas socioeducativas e valor social, observa-se que os stakeholders consideram as ações socioeducativas como valor social, levando em consideração que esses serviços são gratuitos e pautados pelos princípios de uma educação de qualidade, buscando a defesa e a garantia dos direitos do público atendido. Segundo Schutz et al., (2017), essa educação prima pelo desenvolvimento integral das crianças, adolescentes e jovens, realizando atividades que propiciam o protagonismo dos diferentes sujeitos destes processos.

Por fim, o engajamento dos stakeholders é fundamental nos negócios com missão social para promoção de valor social. Isso permite que o negócio desenvolva o seu valor social em conjunto com stakeholder para alcançar os seus objetivos sociais e o valor social ao longo prazo para toda a comunidade envolvida em torno do negócio.

O objetivo principal do engajamento por parte dos stakeholders em negócios com missão social, é contribuir para a melhoria das condições de vida das pessoas, ajudando a promover a igualdade, a justiça social e a inclusão social. Isso é realizado por meio de atividades como a doação de tempo, habilidades e recursos para ajudar a construir

comunidades mais fortes e saudáveis. Ainda o estudo revelou que, além de contribuir para a melhoria da sociedade, para os stakeholders envolvidos nos projetos dos negócios com missão social, pode proporcionar um senso de realização pessoal, em aprimorar habilidades e conhecimentos, criar redes de relacionamento, e promover um maior entendimento e respeito pelas diferentes culturas e realidades sociais.

6 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o engajamento dos stakeholders na promoção de valor social em negócios com missão social com ações socioeducativas.

O primeiro momento o estudo revelou que os serviços oferecidos pelos negócios com missão social, não é realizado de forma isolada e/ou individual. O desenvolvimento precisa de parcerias diretas ou indiretamente para promoção do valor social. A parceria com os seus stakeholders portanto se torna relevante e fundamental nesse processo, sejam elas por alianças, colaborações e/ou consultorias.

Acrescenta-se ainda que, a rede de parcerias com os stakeholders pode ajudar a efetividade dos negócios com missão social em criar um ambiente mais colaborativo, além disso aumentar a efetividade do negócio social a coordenar os seus recursos, habilidades, estratégias e conhecimentos na criação de valor social para a comunidade local. Os pontos fortes, portanto, dessa colaboração, é aumentar a eficácia da resposta aos desafios sociais.

Ainda, sendo os projetos sociais focados na educação, o engajamento dos stakeholder para criação de valor social está em ajudar a capacitar os jovens e adolescentes da comunidade local, a enfrentar os desafios sociais e econômicos, melhorar a qualidade de vida e contribuir para o desenvolvimento mais sustentável.

O valor social, portanto, é o impacto dos projetos na comunidade e está relacionado com o crescimento social de forma sustentável, possibilitando aos adolescentes e jovens uma melhoria na qualidade de vida. Quanto à ideia de gerar valor constata-se que as ações socioeducativas atendem a esse quesito, pois desenvolvem novas habilidades cognitivas e de relacionamento intersubjetivo nos alunos que podem converter-se num caminho que auxilie na consolidação de maior inclusão e emancipação social.

As conclusões desta pesquisa podem trazer implicações para a prática, devido que os gestores dos negócios com missão social devem ser transparentes e comuniquem claramente a visão, missão e valores dos negócios sociais, para que outros stakeholders possam se identificar e se sentir parte do propósito social.

Sugere-se, para trabalhos futuros, que se investigue o problema de pesquisa pelo ponto de vista dos gestores dos negócios com missão social. Sugere-se, também, expandir a investigação com teoria Visão direcionada aos Recursos Sociais (Tate & Bals, 2018), afim de compreender como os recursos sociais dos negócios com missão social podem impactar positivamente.

Agradecimento

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes), por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (Prosuc), de acordo com a Portaria Capes nº 149/2017.

Referências

- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404-417.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bazanini, R., Adra, R. D., Rubeo, R. E., Lanix, T. F. C., & Barbosa, C. P. (2020). A teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas: Controvérsias, Conveniências e Críticas. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 43-58.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 681-703.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2005). Que públicos para as Relações Públicas. *Actas dos III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO*, 2, 453-461.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15(3), 364-369.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74(4), 315-327.
- Guizzo, B. S., de Oliveira Krzimirski, C., & de Oliveira, D. L. L. C. (2003). O software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 24(1), 53.
- Islam, M. A. (2017). Disclosures of social value creation and managing legitimacy: a case study of three global social enterprises. *Australian Accounting Review*, 27(3), 297-314.
- Knife, K. A., Haughton, A., & Dixon, E. (2014). Measuring sustainability and effectiveness of social value creation by social sector actors/social enterprises, within developing countries. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20(1).

- Kokko, S. (2018). Social entrepreneurship: creating social value when bridging holes. *Social Enterprise Journal*, 14(4), 410-428.
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2020). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development. *Journal of Business Research*, 119, 245-258.
- Marzzoni, D. N. S., Freitas, R. U. C., Oliveira, L. A., Silva, A. W. F., & Neres, J. N. L. (2021). Análise bibliométrica: pesquisa científica acerca dos stakeholders. *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 29919-29936.
- Menezes, D., Vieira, D., & Santos, A. (2020). A teoria dos stakeholders no brasil: produção acadêmica no período de 2014 a 2019. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 19(4).
- Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Teixeira, A. N. (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software nvivo®. *Revista Alcance (Online)*, 23(4), 578.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of business ethics*, 95(2), 259-282.
- Orsiolli, T. A. E., & Nobre, F. S. (2016). Empreendedorismo sustentável e stakeholders fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 502-523.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Phillips R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Phillips, W., Alexander, E. A., & Lee, H. (2019). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 315-331.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 307-322.
- Ribeiro, H. C. M.(2016). Teoria dos Stakeholders: um Estudo Bibliométrico de sua Produção Acadêmica Divulgada nos Periódicos Nacionais de 1999 a 2013. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(1), 163-192.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75.

Shackleton, R. T., Adriaens, T., Brundu, G., Dehnen-Schmutz, K., Estévez, R. A., Fried, J., & Richardson, D. M. (2019). Stakeholder engagement in the study and management of invasive alien species. *Journal of environmental management*, 229, 88-101.

Shackleton, R. T., Adriaens, T., Brundu, G., Dehnen-Schmutz, K., Estévez, R. A., Fried, J., & Richardson, D. M. (2019). Stakeholder engagement in the study and management of invasive alien species. *Journal of environmental management*, 229, 88-101.

Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações rurais & agroindustriais*, 7(1), 70-81.

Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., Hoque, S. F., & Czaban, L. (2015). A reconceptualisation of social value creation as social constraint alleviation. *Critical perspectives on international business*, 11(3/4), 340-363.

Sousa, I. G. B., Silva, R. L. M., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2019). O valor social gerado por empresas sociais: reflexões a partir de uma meta-síntese. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 13(2), 75-92.

Stocker, F., de Mascena, K. M. C., Azevedo, A. C., & Boaventura, J. M. G. (2019). Teoria de Redes de Influências de Stakeholders: uma abordagem revisitada. *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 673-688.

Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*, 15(5), 412-431.

Waddock, S. (2001). Integrity and mindfulness: Foundations of corporate citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, (1), 25-37.

Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.