

## **ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E SEUS STAKEHOLDERS: UM ESTUDO NA REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER**

**JULIANA FABRIS**

UNOCHAPECO - Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
jf\_cco@hotmail.com

**MÉROLI SACCARDO DOS SANTOS**

UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catariina  
meroli.santos@erechim.ifrs.edu.br

**ANDREZZA APARECIDA SARAIVA PIEKAS**

UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catariina  
andi@unochapeco.edu.br

**CARLOS EDUARDO CARVALHO**

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UnC  
carlosetuardo@unc.br

## **ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E SEUS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO NA REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER**

### **RESUMO**

Este artigo buscou analisar a Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó, SC, a fim de explorar a aplicabilidade da Teoria dos *Stakeholders* na sustentabilidade da entidade. Para tanto, efetuou-se um diagnóstico inicial das práticas e serviços oferecidos pela instituição, foram identificados e classificados os *stakeholders* que interagem com a entidade, e avaliou-se estratégias e oportunidades de melhoria de acordo com as tipologias de Mitchell, Agle e Wood (1997) e Savage *et al.* (1991). O estudo consiste em uma pesquisa cuja abordagem é descritiva, com enfoque qualitativo. Com relação aos procedimentos é um estudo de caso com análise de dados primários e secundários. Foi considerada a necessidade de reconhecer como interagem as organizações e quem são os atores nessa dinâmica, de modo a construir um cenário onde as partes estejam dispostas a cooperar com a organização, sem apresentar sinais de ameaça. Dessa forma, os *stakeholders* da Rede foram identificados e classificados como dependente, arbitrário e definitivo e ainda, como ambíguo ou disposto. No final são apresentadas possíveis estratégias baseadas nos *stakeholders* para a melhoria da sustentabilidade da entidade.

Palavras-chave: Identificação de *stakeholders*. Classificação de *stakeholders*. Terceiro Setor.

## **THIRD SECTOR ORGANIZATIONS AND THEIR *STAKEHOLDERS*: A STUDY AT WOMEN'S NETWORK AGAINST CANCER**

### **ABSTRACT**

This article seeks to analyze the Women's Network Against Cancer of the Chapecó, SC, to explore the applicability of stakeholder theory in the sustainability of the entity. For this, was performed an initial assessment of practices and services offered by the institution, were identified and classified the stakeholders who interact with the entity, and were evaluated strategies and opportunities for improvement in accordance with the typologies of the Mitchell, Agle and Wood (1997) and Savage *et al.* (1991). The study consists of a research whose approach is descriptive and qualitative. Regarding the proceedings is a case study with analysis of primary and secondary data. Was considered the need to recognize how organizations interact and who are the actors in this dynamic, in order to construct a scenario where the parties are willing to cooperate with the organization, with no signs of threat. Thus, the stakeholders of the network were identified and classified as dependent, arbitrary and definitive and still as ambiguous and willing. At the end possible strategies based on stakeholders to improve the sustainability of the entity are presented.

**Key-words:** Identification of stakeholders. Classification of stakeholders. Third Sector.

## **1 INTRODUÇÃO**

A partir das últimas décadas do século XX, as funções estatais têm passado por um processo de compartilhamento com as organizações do mercado e da sociedade civil. Em um mercado em constante crescimento, com ampliação da concentração de capitais, privatização de empresas estatais, fusões e aquisições, destacam-se as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. Estas entidades com objetivos públicos são geridas por agentes privados, constituindo o chamado terceiro setor, distinto do conjunto de organizações do Estado e do mercado (SCHOMMER, 2000).

Mesmo quando não estão focadas em atividades lucrativas, as organizações precisam apresentar resultados e o impacto de suas ações perante os financiadores, aos que ajudam a arrecadar fundos, colaboram em suas atividades junto aos beneficiários ou mesmo na gestão de recursos arrecadados oriundos de diferentes fontes. Nesse sentido, cada vez mais as organizações buscam criar e gerenciar bons relacionamentos com seus *stakeholders*. Esta

constatação pode ser evidenciada tanto nas empresas que visam o lucro como nas entidades sem fins lucrativos (DIAS; RODRIGUES, 2002).

Tradicionalmente os estudos que se utilizam da teoria dos *stakeholders* têm abordado o mundo corporativo, em especial as grandes empresas (MAURER; SILVA, 2012), mas recentemente tem crescido o interesse em relacionar esta abordagem teórica à temas da sociedade civil (BONNAFOUS-BOUCHER; PORCHER, 2010) e especialmente às organizações do terceiro setor (SANTOS, 2006, HECKERT; SILVA, 2008). Há indícios de que a aplicação desta abordagem teórica seja especialmente frutífera no terceiro setor, como sugere o trabalho de Savage *et al.* (2010) que salienta que o sucesso de organizações não governamentais que atuam na resolução de problemas da comunidade depende muito da colaboração com os seus *stakeholders*.

Dentro do contexto da importância das entidades do terceiro setor e da necessidade de identificação de seus *stakeholders*, questão já levantada por Heinzen, Rossetto e Altoff (2013) e vista como essencial para o aprimoramento da capacidade gerencial de negociação com as partes interessadas, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a influência dos *stakeholders* sobre a sustentabilidade da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó, SC. Para isso foram estabelecidos como objetivos específicos diagnosticar as práticas e serviços oferecidos pela instituição; identificar e classificar os *stakeholders* que interagem com a entidade, e avaliar estratégias e oportunidades de melhoria de acordo com as tipologias de Mitchell, Agle e Wood (1997) e Savage *et al.* (1991).

Este trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução. Na seção dois, apresenta-se o referencial teórico, que contempla ideias e construtos teóricos relacionados à Teoria dos Stakeholders e Terceiro Setor. Na terceira seção é apresentado o caso de pesquisa e a metodologia aplicada e, na quarta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa e análise dos dados. A seção 5 evidencia as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção congrega a revisão das temáticas relativas a organizações do terceiro setor e à teoria dos *stakeholders*, especialmente em relação à tipificação, categorização e estratégias de gestão dos grupos de interesse.

### **2.1 Terceiro Setor**

De acordo com Schommer (2000), existem diferentes termos para definir as organizações privadas sem fins lucrativos, como fundações, associações comunitárias, culturais, religiosas, educacionais, instituições filantrópicas, organizações não governamentais (ONG's), cooperativas, dentre outros. A expressão terceiro setor tem origem em países anglo-saxões, onde é mais utilizada, outros países utilizam ainda o termo economia social e economia solidária, embora não sejam considerados sinônimos de terceiro setor. Santos (2006) também vê uma multiplicidade de tipos organizacionais que seriam abrangidos pelo termo terceiro setor, desde movimentos sociais, passando por organizações confessionais e associações filantrópicas, chegando até a fundações empresariais.

As atividades voluntárias organizadas e a criação de organizações privadas sem fins lucrativos ou não governamentais estão em ascensão, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento. A constituição de associações, fundações e instituições visa oferecer serviços, promover o desenvolvimento econômico de base, prevenir a degradação ambiental, proteger direitos civis e perseguir outros objetivos mais, que anteriormente estavam sob a responsabilidade do Estado ou, foram abandonados por ele (SALAMON, 1994).

Para Salamon (1994, p. 109), as organizações não governamentais sem fins lucrativos tornam-se fenômenos com amplo escopo e escala, trazendo à tona uma “revolução associativa

global” que resulta em um terceiro setor mundial, com enorme variedade de organizações privadas, não dedicadas à distribuição de lucros aos acionistas ou diretores. Essas organizações perseguem fins públicos, fora do aparato formal do Estado, sendo que preenchem a lacuna deixada por este e, podem responder de forma mais eficaz às necessidades humanas, por meio do envolvimento da população.

A gestão das organizações do terceiro setor encontra diversos desafios estratégicos. Falconer (1999) enumera como os desafios de gestão para organizações do terceiro setor (1) a *stakeholder accountability*, que poderia ser traduzida para o português como transparência com os grupos de interesse, (2) a sustentabilidade, (3) a qualidade de serviços, e (4) capacidade de articulação. Neste sentido, Gazzola e Massimo (2014) defendem a importância da transparência da entidade no relacionamento com seus *stakeholders*.

Estudos recentes, como o de Chad, Kyriazis e Motion (2013) têm levantado os benefícios potenciais da aplicação de conceitos da administração estratégica à gestão de organizações do terceiro setor. Desta maneira, o relacionamento com os grupos de interesse tem se destacado como estratégico para a gestão destas organizações, principalmente quando são percebidas como criadas especialmente para atender aos seus vários grupos de partes interessadas, que interagem, cooperam ou são beneficiados devem ser levados em consideração. Desse modo, a teoria dos *stakeholders* pode ser utilizada como suporte na busca pela sustentabilidade dessas entidades.

## 2.2 Teoria dos Stakeholders

As organizações estão inseridas na sociedade, interagem, influenciam e são influenciadas por vários atores e partes interessadas em suas atividades. A abordagem para a compreensão do ambiente de negócios, segundo Freeman (1984) deve levar em conta uma ampla gama de grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela realização dos objetivos da organização, os seus *stakeholders*. Segundo o autor, o termo *stakeholders* representa as partes interessadas na organização e amplia a maneira como as organizações passam a ser vistas; a lista originalmente incluía como exemplos de *stakeholders* acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade.

Segundo a descrição da história do conceito feita por Freeman (1984), o termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez na literatura de gestão em 1963, em um memorando interno da *Stanford Research Institute* (SRI). A partir disso tomou uma série de direções: Planejamento Corporativo, Teoria de Sistemas, Responsabilidade Social Corporativa e, Teoria Organizacional. Para o autor, a menos que a organização entenda as necessidades e preocupações das partes interessadas, não conseguirá o apoio necessário para sua sobrevivência.

Quanto à origem etimológica do termo, Eiró-Gomes e Duarte (2005, p. 455) definem *stakeholders* como “aqueles que possuem uma influência ou um interesse (*to have a stake*) face a uma organização”. Para os autores, o nível de envolvimento dos *stakeholders* aumenta à medida que estes reconhecem um problema e se dispõem a agir frente a esse problema, então os *stakeholders* passam para um estado de Públicos.

A abordagem de Freeman (1984) destaca que as mudanças ocorridas nos ambientes e organizações impõe postura diferente à gestão, já que no passado as organizações eram bastante simples, em geral administradas pelos proprietários que se preocupavam apenas com a satisfação dos fornecedores e clientes, a fim de tornar o negócio bem sucedido. Para o autor, a evolução dos ambientes e organizações decorreu de uma série de fatores, tais como, o desenvolvimento de novos processos de produção, novas tecnologias e fontes de energia e, fatores demográficos que favoreceram a concentração da produção em áreas urbanas. Houve ampliação da visão gerencial para proprietário-gerente-empregados e alguns aspectos da relação firma e ambiente são destacados: o surgimento da corporação moderna foi financiado

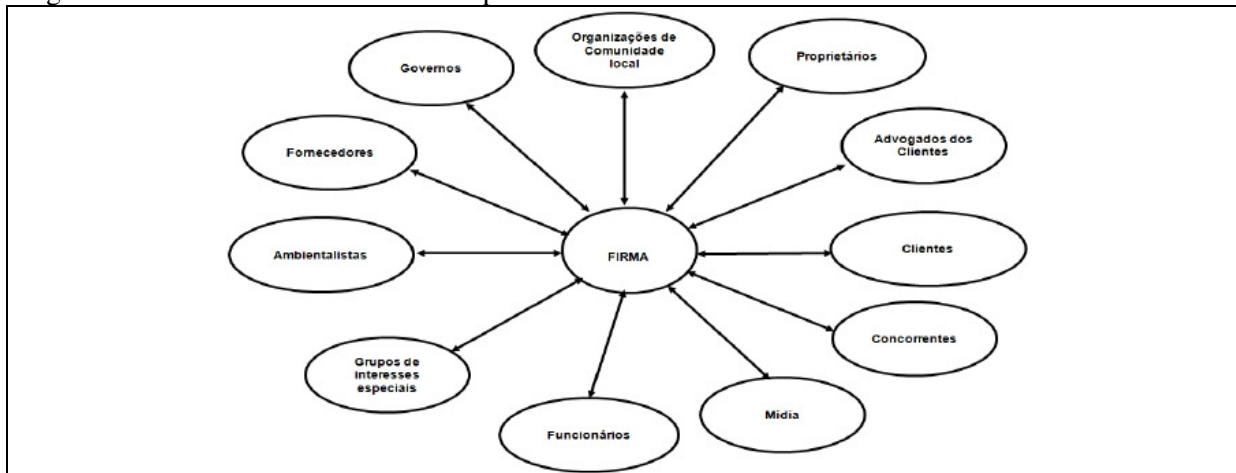
por bancos, acionistas e outras instituições (propriedade dispersa) e; os gerentes passam a ter que satisfazer simultaneamente aos proprietários, trabalhadores, sindicatos, fornecedores e clientes. Em decorrência disso, o autor ressalta que aumentou o grau de dificuldade da empresa e seus gerentes para gerenciar as relações entre os *stakeholders* internos e externos.

Com base no mapeamento modelado por Freeman (1984) pesquisadores tem se dedicado ao estudo dos *stakeholders* e suas relações com as organizações (PAVÃO *et al.* 2012). Freeman (1984) apresenta um mapa da empresa que leva em conta exemplos de grupos e indivíduos que podem afetar e ser afetados pela realização do propósito organizacional, onde “cada um desses grupos tem uma participação na empresa moderna, por isso o termo *stakeholders* e o *framework* ou modelo de *stakeholder* ou gestão dos *stakeholders*” (FREEMAN, 1984, p. 25). Considerando que os *stakeholders* são as partes interessadas na organização, pode-se citar como exemplos os fornecedores, clientes, empregados, governos, comunidade, ambientalistas, mídia, proprietários, concorrentes, dentre outros. Freeman (1984) defende uma nova abordagem para gerir as organizações mais eficazmente frente à mudança nas relações tradicionais com grupos externos como fornecedores, clientes e empregados, bem como o surgimento e a importância renovada do governo, a concorrência estrangeira, os ambientalistas, os defensores dos consumidores, grupos de interesses especiais, meios de comunicação (mídia) e outros.

Pavão *et al.* (2012) destacam que a estratégia da organização é afetada pelos *stakeholders* e, portanto, deve-se procurar satisfazê-los da melhor maneira possível. Estudando o setor público brasileiro, Gomes, Liddle e Gomes (2010) também entendem os *stakeholders* como influentes e desenvolvem um modelo no qual são apresentados cinco grupos de *stakeholders* de acordo com a sua influência que exercem, de (1) legitimação, (2) inspeção, (3) limitação, (4) colaboração, e (5) orientação.

Em se tratando da relação empresa-governo, Freeman (1984) destaca que apesar das empresas desde sempre terem que lidar com o governo, as percepções de sua influência exigem um exame mais detalhado, sendo que alguns críticos defendem que a ação do governo no mercado resulta em benefícios sociais que não teriam ocorrido sem esta intervenção. O desafio, destaca o autor, é gerenciar em um mundo onde há influências de vários níveis de governo e onde a empresa e seus gestores podem afetar a direção de políticas públicas e ações do governo, assim, é necessária a compreensão das interações possíveis entre empresas e atores governamentais, sendo que todos são suscetíveis a influências múltiplas de grupos que podem afetá-los. Grupos e indivíduos que podem afetar ou são afetados pela realização do propósito organizacional estão representados na figura 1.

Figura 1- *Stakeholders* na Visão da Empresa



Fonte: Adaptado de Freeman (1984, p.25).

Os *stakeholders* na visão da empresa, conforme destacado na figura 1, são governos, organizações comunitárias locais, proprietários, fornecedores, defensores dos consumidores, ambientalistas, clientes, grupos de interesses especiais, empregados, mídia e concorrentes. Para Freeman (1984), cada um dos grupos representados de forma simplificada pode ser dividido em categorias menores e tem participação na empresa, podendo afetar ou ser afetado pelos propósitos da organização e devem ser considerados para a compreensão da gestão em tempos turbulentos para que as empresas possam ter sucesso no ambiente de negócios atual e futuro. A capacidade gerencial para negociar eficazmente com as partes interessadas é destacada por Zakhem (2008). Nesse sentido, Savage *et al.* (1991) corrobora que os executivos devem gerir da melhor forma seus públicos interessados internos e externos, identificando as principais partes interessadas e demandas conflitantes.

Freeman (1984) afirma que a estratégia da organização para cada grupo deve estar bem definida e é necessário desenvolver competências em novas áreas para lidar com cada grupo de interesses como defensores dos consumidores, ambientalistas, meios de comunicação etc., e entender suas questões-chave, bem como a vontade dos grupos de gastar recursos para ajudar ou prejudicar a organização. Nesse sentido corrobora Macêdo (2011) ao afirmar que o *stakeholder* é figura chave na interação entre organização e meio. Há necessidade de abordagens integradas que levem em conta as preocupações de muitos grupos e “para cada uma das principais partes interessadas, os gestores responsáveis por essa parte interessada devem entender como formular, implementar e monitorar estratégias para lidar com esse grupo de *stakeholders*” (FREEMAN, 1984, p.26). Para Savage *et al.* (1991) uma estratégia eficaz de organização exige um consenso das partes interessadas quanto ao que deve ser feito e de que maneira deve ser feito. Os autores destacam que, ao contrário da gestão tradicional, que é fortemente direcionada à gestão de assuntos internos da organização, a gestão de *stakeholders* busca a gestão explícita das partes interessadas, tanto no ambiente interno como no externo, concentrando-se na supervisão dos relacionamentos críticos ao sucesso da organização.

Como na literatura das partes interessadas, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), há definições amplas que propõe que qualquer pessoa pode afetar ou ser afetado por ações de uma organização, é necessária uma teoria da identificação e categorização das partes interessadas que pode separa-las de forma confiável a partir de partes não interessadas, o que permite ao gestor determinar em quem realmente prestar atenção.

Uma abordagem pioneira a respeito de uma tipologia de *stakeholders* é apresentada por Savage *et al.* (1991), trabalho que distingue os grupos de interesse entre os (1) dispostos a apoiar, (2) marginais, (3) indispostos a apoiar, e (4) ambíguos. O modelo proposto pelos autores é apresentado na Figura 3.

Figura 3- Tipologia dos *Stakeholders* Organizacionais

		Potencial dos <i>stakeholders</i> em ameaçar a organização	
		ALTO	BAIXO
Potencial dos <i>stakeholders</i> em colaborar com a organização	ALTO	TIPO 4: AMBÍGUO Estratégia: Colaborar	TIPO 1: DISPOSTOS A APOIAR Estratégia: Envolver
	BAIXO	TIPO 3: INDISPOSTOS A APOIAR Estratégia: Defender	TIPO 2: MARGINAIS Estratégia: Monitorar

Fonte: Savage *et al.* (1991, p. 65, tradução nossa).

Na proposta de Savage *et al.* (1991), para cada tipo des *stakeholders* caberia uma estratégia de gerenciamento específica. Para o desenvolvimento desse modelo, primeiramente são identificados os *stakeholders* e posteriormente é realizada a classificação a partir de duas avaliações críticas, (1) quanto ao potencial em ameaçar a organização e, (2) quanto ao potencial de cooperar com a organização. Considera-se também nessa análise a capacidade, oportunidade e vontade de ameaçar ou cooperar das partes interessadas.

O modelo de Savage *et al.* (1991), apresentado na figura 3, expõe quatro tipos de *stakeholders* e respectivas estratégias de gestão, a seguir descritas.

a) Tipo 1 - *Stakeholders* dispostos a apoiar: apresentam baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar com a organização. A estratégia envolver propõe que os executivos envolvam as partes interessadas por meio da implementação de técnicas de gestão participativa, descentralização da autoridade, aumento da participação dos *stakeholders* internos nas decisões, dentre outras estratégias capazes de produzir resultados positivos.

b) Tipo 2 - *Stakeholders* marginais: apresentam baixo potencial de ameaçar e cooperar. A estratégia proposta é Monitorar, já que os interesses destes *stakeholders* não são salientes e nesse caso a entidade pode evitar desperdiçar esforços. Entretanto deve acompanhá-los a fim de aumentar o apoio ou desviar sua posição no caso de alteração no potencial.

c) Tipo 3 - *Stakeholders* indispostos a apoiar: apresentam alto potencial de ameaça e baixo potencial de cooperação. A Estratégia Defender é a utilizada com o objetivo de reduzir a dependência das partes interessadas na organização. Embora esta estratégia pode ser necessária inicialmente, os executivos devem encontrar maneiras de mudar o *status* das principais partes interessadas.

d) Tipo 4 - *Stakeholders* ambíguos: têm alto potencial em ameaçar e cooperar com a organização. A Estratégia Colaborar deve ser a adotada a fim de maximizar a cooperação deste tipo de parte interessada, para tornar mais difícil sua oposição à organização. Este tipo de *stakeholder* pode facilmente tornar-se um stakeholder “indisposto a apoiar” se não for adequadamente gerido.

Quadro 1 - Fatores que afetam o potencial dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar com a organização

Fatores	Aumenta ou Diminui o potencial do <i>stakeholder</i> em ameaçar?	Aumenta ou Diminui o potencial do <i>stakeholder</i> em cooperar?
<i>Stakeholder</i> controla algum recurso chave da organização	Aumenta	Aumenta
<i>Stakeholder</i> não controla recursos chave da organização	Diminui	Ambos
<i>Stakeholder</i> mais poderoso do que a organização	Aumenta	Ambos
<i>Stakeholder</i> tão poderoso quanto a organização	Ambos	Ambos
<i>Stakeholder</i> menos poderoso que a organização	Diminui	Aumenta
<i>Stakeholder</i> propensos a tomar medidas de apoio à organização	Diminui	Aumenta
<i>Stakeholder</i> menos propensos a tomar medidas de apoio à organização	Aumenta	Diminui
<i>Stakeholder</i> improvável de tomar qualquer medida de apoio	Diminui	Diminui
<i>Stakeholder</i> provável para formar coalizão com outros <i>stakeholders</i>	Aumenta	Ambos
<i>Stakeholder</i> provável para formar coalizão com a organização	Diminui	Aumenta
<i>Stakeholder</i> improvável para formar qualquer tipo de coalizão	Diminui	Diminui

Fonte: Savage *et al.* (1991, p. 64, tradução nossa).

Por fim, Savage *et al.* (1991), preconizam que, para diagnosticar o potencial dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar com a organização, deve ser considerado o poder da parte interessada com relação a organização, além de outros fatores que podem ser observados no Quadro 1.

Ao considerar os fatores expostos no Quadro 1, os gestores podem ajustar suas

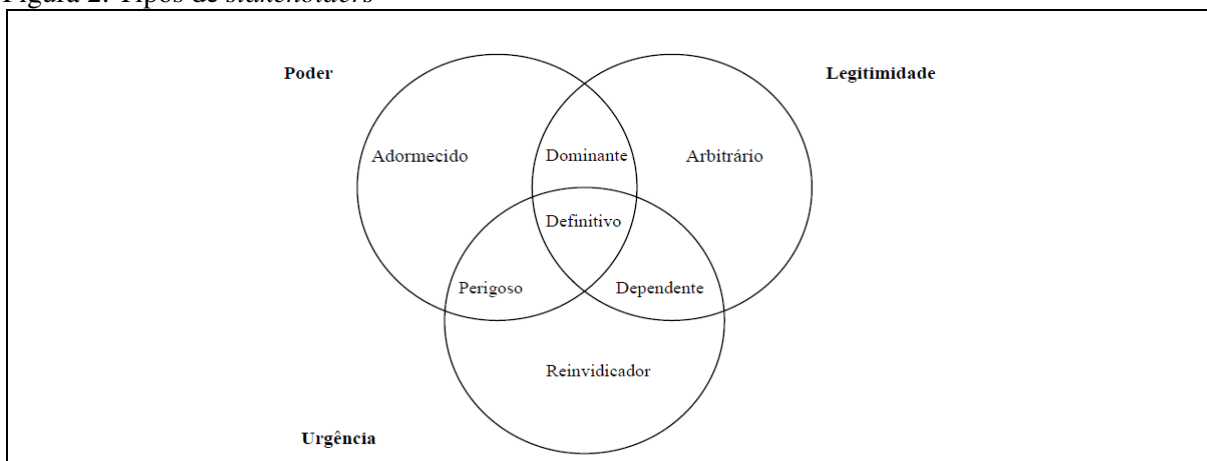
análises das partes interessadas, realizando o diagnóstico de potencial dos *stakeholders* em cooperar ou ameaçar a organização. Essa análise pode contribuir para a união de forças com outras partes interessadas, resultando em uma melhor gestão do ambiente de negócios, bem como evitar que os gestores implementem planos opostos aos dos *stakeholders* (Savage *et al.*,1991).

Mais recentemente, Mitchell, Agle e Wood (1997) buscaram contribuir com a identificação das partes interessadas com base na relevância destas e verificação de que possuem um ou mais dos três atributos, poder, legitimidade e urgência, propondo uma tipologia a partir desta relação.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), o poder é a força coercitiva que uma parte impõe sobre outra em um relacionamento, o poder de influenciar a empresa. A urgência é quando as reivindicações das partes interessadas exigem atenção imediata, pois o relacionamento ou pedido é crítico para um *stakeholder*. Por fim, a legitimidade é a percepção de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema de normas, leis e crenças. De acordo com este modelo, grupos que não tenham poder, legitimidade ou urgência em relação à empresa não são partes interessadas e será percebido como não tendo nenhuma relevância pelos gestores da empresa.

A combinação dos atributos poder, legitimidade e urgência, combinando um, dois ou três desses atributos presentes, gera sete tipos diferentes de *stakeholders*, demonstrados no diagrama de Mitchell, Agle e Wood (1997), Figura 2.

Figura 2: Tipos de *stakeholders*



Fonte: adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

*Stakeholder* Adormecido: tem poder para impor sua vontade, mas não o utilizam por não possuir uma reivindicação urgente ou legítima, entretanto a empresa deve reconhecê-lo e o monitorar, pois tem potencial para adquirir outro atributo.

*Stakeholder* Arbitrário: possui o atributo legitimidade, mas não tem poder para influenciar a empresa e nenhuma reclamação urgente. Apesar de não exercer pressão sobre os gestores, está mais propenso a ser destinatário da responsabilidade social corporativa.

*Stakeholder* Reivindicador: tem urgência para impor sua vontade, mas não tem poder nem legitimidade. Deve ser monitorado pela empresa pelo seu potencial de adquirir outro atributo.

*Stakeholder* Dominante: tem mecanismo formal de poder e legitimidade que reconhece sua influência na empresa.

*Stakeholder* Dependente: não possui poder, mas tem reivindicações legítimas e urgentes. Necessitam contar com a tutela de outras partes interessadas ou benevolência e voluntarismo da gestão da empresa para que suas reivindicações sejam consideradas.



*Stakeholder* Perigoso: possui poder e urgência, entretanto não tem legitimidade. Carece especial atenção da empresa pelo perigo de que se utilize de meios violentos para chamar a atenção as suas reivindicações.

*Stakeholder* Definitivo: quando todos os atributos poder, legitimidade e urgência estão presentes, é membro da coalizão dominante de uma empresa, por isso a necessidade de reconhecimento e ação por parte dos gestores, de modo a dar-lhe atenção imediata e prioritária.

Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) adaptaram o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentando um modelo matemático para a identificação e categorização de *stakeholders*, modelo que foi utilizado por Heinzen, Rossetto e Altoff (2013) para a categorização de uma organização não governamental da área de educação ambiental.

Utilizando a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) confirmaram que a saliência de um *stakeholder* é proporcional à presença dos atributos de legitimidade, poder e urgência. Se apenas um dos três atributos está presente a saliência é considerada baixa, se dois atributos estão presentes é considerada média e, alta quando todos os três atributos estão presentes. Os autores destacam ainda o dinamismo dos *stakeholders*, que podem aumentar sua relevância e mudar de categoria com a aquisição de um atributo faltante, o que exige atenção e monitoramento constante da gestão da empresa. O trabalho de Magness (2008) corrobora a ideia de dinamismo entre os atributos, especialmente a urgência que pode ser afetada por eventos específicos.

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização da pesquisa, foi feito um estudo de caso em uma entidade filantrópica denominada Rede Feminina de Combate ao Câncer, localizada na cidade de Chapecó, SC, e se buscou explorar a aplicabilidade da Teoria dos *Stakeholders* na sustentabilidade da entidade. A opção pela referida entidade foi em função da representatividade dos serviços oferecidos pela organização no contexto local, bem como, pelo acesso e a disponibilidade das pessoas envolvidas com o gerenciamento da entidade em colaborar com a pesquisa. O estudo foi realizado entre os meses de maio a julho de 2014, com análise documental, observação e entrevistas em profundidade.

O método de estudo de caso é indicado por Yin (2010) para estudos que busquem investigar a realidade do objeto de estudo de forma aprofundada e detalhada, bem como, compreender fenômenos sociais complexos dentro da organização em estudo, permitindo ao investigador reter características holísticas significativas da vida real, como o comportamento e processos organizacionais e administrativos.

O estudo é classificado como qualitativo, pois não se procurou medir ou enumerar os eventos estudados. Godoy (1995) destaca que a abordagem qualitativa passa a ganhar reconhecimento em áreas como a psicologia, a educação e a administração, sendo uma forma viável e promissora de trabalho em ciências sociais, cujo contorno para a descoberta de novas informações ou verificação e ampliação do conhecimento existente é diferenciado na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Assim, na pesquisa qualitativa, ressalta a autora, não se busca medir os eventos ou analisá-los estatisticamente e sim, obter dados descritivos, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do estudo. Ideia corroborada por Richardson (2009) quando complementa que esta forma de abordagem é uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995), é descritiva e considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados, assim, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrição de entrevistas, anotações de campo, fotografias e outros documentos que possibilitem a compreensão do fenômeno estudado.

Ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, onde não se pode manipular comportamentos relevantes, o estudo de caso na Rede Feminina de Combate ao Câncer utilizou como fontes de evidências documentos, observação direta e entrevistas (YIN, 2010).

Segundo Yin (2010), o uso de documentos serve para valorizar as evidências oriundas de outras fontes, assim, foram verificados dados obtidos no *website* da instituição, bem como outros documentos disponibilizados *in loco* pelos gestores da entidade, que compreendem controles administrativos internos, Estatuto, certificados de registros junto a órgãos públicos como Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), Título de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal, contrato de prestação de serviço com a Prefeitura Municipal de Chapecó e Demonstrações Financeiras.

Quanto às informações coletadas em observação direta e entrevistas, ocorreram da seguinte forma. A observação direta, que trata dos acontecimentos em tempo real, no contexto do evento (YIN, 2010), foi realizada em três visitas à sede da entidade e nestas ocasiões também foram feitas as entrevistas semiestruturadas e conduzidas com representantes da diretoria e responsável pelos controles administrativos, bem como, com seis usuárias dos serviços da Rede e uma enfermeira. As perguntas referiram-se ao histórico da entidade, serviços disponibilizados e beneficiários, interação da organização com partes interessadas, formas de financiamento e divulgação das atividades e possibilidades de melhoria vislumbradas pelos entrevistados. As mesmas perguntas foram feitas de forma adaptada a todos os entrevistados.

Esta pesquisa buscou analisar as informações coletadas de acordo com os objetivos do estudo, a fim de explorar a aplicabilidade da Teoria dos *Stakeholders* na sustentabilidade da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó-SC, identificar e classificar os *stakeholders* que interagem com a entidade de acordo com as tipologias de Mitchell, Agle e Wood (1997) e Savage *et al.* (1991) e, avaliar estratégias e oportunidades de melhoria.

Como categorias de análise foram definidas: os atributos de poder, legitimidade e urgência, combinados ou não (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), e o potencial de ameaçar ou cooperar com a organização (SAVAGE *et al.*, 1991).

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Com vistas a demonstrar os resultados, buscou-se sintetizar as informações coletadas a fim de explorar a aplicabilidade da Teoria dos *Stakeholders* na sustentabilidade da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó-SC.

Iniciou-se pela caracterização e diagnóstico da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó, SC. A entidade filantrópica foi criada em 1982, após uma das fundadoras conhecer a Rede de Combate ao Câncer de Florianópolis e propor a criação em Chapecó de uma instituição sem fins lucrativos que realizasse exames preventivos de câncer do colo uterino e de mamas, bem como, dar apoio às portadoras da doença.

O início das atividades ambulatoriais deu-se com a participação de voluntários e comunidade e apoio da prefeitura municipal, sendo que a diretoria é composta, exclusivamente, por voluntárias, responsáveis pela administração e arrecadação de fundos para a manutenção das atividades. A entidade desde sua fundação foi mantida por recursos obtidos por meio de doações e promoção de eventos beneficentes. Possui laboratório próprio desde 1989, sendo que 1995 inaugurou a atual sede.

A Rede Feminina efetua atendimento diário das 8 horas ao meio-dia e das 13 às 17 horas, realiza exames ginecológicos de diagnóstico do câncer do colo uterino e da mama e orienta as mulheres sobre os cuidados com a saúde, quer seja na prevenção de doenças sexualmente transmissíveis ou na busca de tratamento adequado quando necessário. A partir de 1997 a entidade firmou contrato com a Secretária Municipal de Saúde para a realização da leitura dos exames realizados nas unidades públicas de saúde do município de Chapecó.

O grupo de apoio a mulheres mastectomizadas Programa Viver Melhor (Provim) foi criado pela Rede em 1999 e atende mulheres que sofreram remoção da mama, oferecendo-lhes, além do espaço físico para os encontros, profissionais de apoio como enfermeira, fisioterapeuta, psicóloga, médica, que atuam voluntariamente em palestras educativas, terapias e acompanhamento psicológico e médico. Também há uma parceria, desde 2004, com a Secretaria Estadual de Saúde, para o repasse de próteses externas de mama às mulheres mastectomizadas.

Ainda, anexa à Rede Feminina há a Casa de apoio à Criança com Câncer, inaugurada em 2007, destina-se a hospedar crianças com câncer que, durante o tratamento, não necessitem ficar hospitalizadas. Entretanto, pela falta de médico oncologista pediatra e interrupção da disponibilização do serviço no Hospital Regional, a casa está ociosa.

A entidade mantém ainda um brechó, ponto de venda de artigos usados, principalmente peças de vestuário, que recebe doações de roupas em geral as quais são comercializadas para a arrecadação de fundos. Em fase de implantação, por fim, há um banco de perucas que recebe doações e visa oferecer perucas gratuitamente às mulheres em tratamento oncológico.

Quanto à identificação e classificação dos *stakeholders* que interagem com a instituição, partiu-se da premissa de que esses são partes interessadas que podem afetar ou ser afetados pelos propósitos da organização (FREEMAN, 1984).

Os *stakeholders* da Rede Feminina de Combate ao Câncer podem ser organizações ou grupos, pessoas físicas ou jurídicas e foram identificados, como resultado da análise dos dados das entrevistas, conforme a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) sendo apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Classificação dos *stakeholders* segundo Mitchell, Agle e Wood (1997)

Stakeholders	Atributos			Classificação
	Poder	Legitimidade	Urgência	
- Voluntários - Rede Feminina Estadual e Nacional - Doadores (pessoas jurídicas e pessoas físicas) - Universidades - Mídia - Empregados e servidores cedidos pela Prefeitura Municipal		x		Arbitrário
- Usuários		x	x	Dependente
- Poder público municipal - Receita Federal - Poder Judiciário Estadual - Ministério da Saúde	x	x	x	Definitivo

Fonte: Resultados da pesquisa, adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

Verificou-se que os *stakeholders* voluntários, empregados, servidores cedidos pela Prefeitura Municipal, a rede feminina estadual e nacional, os doadores (pessoas físicas e jurídicas) e as universidades, possuem o atributo legitimidade, classificando-se assim como arbitrários.

Quanto aos voluntários, destacam-se pela expressiva atuação, que envolve desde a organização administrativa, já que a diretoria é composta exclusivamente por voluntárias, até a atividade de organização de eventos e arrecadação de fundos, sendo ainda representativos no acompanhamento do Grupo Programa Viver Melhor, onde atuam médicos, fisioterapeutas, nutricionistas e psicólogos, todos de forma voluntária. Os *stakeholders* rede feminina estadual e nacional promovem a divulgação da Rede e eventos de capacitação e troca de experiências. Os doadores, pessoas físicas e jurídicas, tiveram uma representatividade média de 34% sobre

a arrecadação da instituição nos anos de 2012 e 2013 (REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER, 2013), sendo que as doações são em regra esporádicas, apesar de haver alguns doadores regulares. As universidades interagem com atividades de pesquisa e como campo de estágio na área da saúde. A mídia contribui com divulgações gratuitas, principalmente de eventos promovidos em prol da Rede. A entidade conta ainda com empregados celetistas, bem como servidores cedidos pela Prefeitura Municipal.

Os usuários dos serviços, mulheres em atendimento preventivo e mulheres e crianças em tratamento oncológico, foram classificados como dependentes por possuírem os atributos de legitimidade e urgência.

Por fim, como *stakeholders* definitivos, os quais possuem os atributos poder, legitimidade e urgência, foram identificados: o poder público municipal, que mantém contrato de prestação de serviços para a realização de serviços citopatológicos, com participação média de 66% na receita da instituição nos anos de 2012 e 2013; a Receita Federal, que esporadicamente repassa materiais apreendidos; o Poder Judiciário Estadual, que repassa recursos provenientes de penalidades pecuniárias, bem como encaminha apenados para o cumprimento de prestação de serviços comunitários; e o Ministério da Saúde, para o qual a entidade deve prestar contas regularmente para manter seu Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

A seguir, os stakeholders foram analisados com relação aos fatores que afetam seu potencial em ameaçar ou cooperar com a instituição, segundo o modelo de Savage *et al.* (1991). O Quadro 3 apresenta o resultado da análise.

Quadro 3: Classificação dos *stakeholders* com base no Modelo de Savage *et al.* (1991)

STAKEHOLDER	POTENCIAL EM AMEAÇAR	POTENCIAL EM COLABORAR	CLASSIFICAÇÃO
- Voluntários	Alto	Alto	Ambíguo
- Poder público municipal	Alto	Alto	Ambíguo
- Ministério da Saúde	Alto	Alto	Ambíguo
- Doadores (pessoas jurídicas e pessoas físicas)	Alto	Alto	Ambíguo
- Universidades	Baixo	Alto	Disposto
- Mídia	Baixo	Alto	Disposto
- Empregados e servidores cedidos pela Prefeitura Municipal	Baixo	Alto	Disposto
- Receita Federal	Baixo	Alto	Disposto
- Poder Judiciário Estadual	Baixo	Alto	Disposto
- Rede Feminina Estadual e Nacional	Baixo	Alto	Disposto
- Usuários	Baixo	Alto	Disposto

Fonte: Resultados da pesquisa, adaptado de Savage *et al.* (1991)

Diante disso, segundo o potencial de cooperar ou ameaçar, foram classificados como ambíguos os voluntários, poder público municipal, Ministério da Saúde e doadores. As universidades, mídia, empregados e servidores cedidos pela Prefeitura Municipal, Receita Federal, Poder Judiciário Estadual, a rede feminina estadual e nacional e os usuários são *stakeholders* dispostos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O estudo teve como objetivo geral analisar a Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó, SC, a fim de explorar a aplicabilidade da Teoria dos *Stakeholders* na sustentabilidade da entidade. Para tanto, foi realizado um estudo de caso. Inicialmente efetuou-se a identificação das práticas e serviços oferecidos pela instituição, que visa diagnosticar o câncer do colo uterino e da mama, bem como orientar as mulheres de modo geral sobre os cuidados que devem ter com sua saúde, seja na prevenção de doenças sexualmente transmissíveis ou na busca de tratamento adequado quando necessário.

Para um bom desenvolvimento das atividades organizacionais é necessário reconhecer como interagem as organizações e quem são os atores nessa dinâmica, de modo a construir um cenário onde as partes estejam dispostas a cooperar com a organização, sem apresentar sinais de ameaça. Os *stakeholders* da Rede foram identificados e classificados como dependente, arbitrário e definitivo (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), e ainda como ambíguo ou disposto, considerando o modelo de Savage *et al.* (1991).

Com base na identificação e classificação dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; SAVAGE, 1991) da Rede Feminina de Combate ao Câncer e no modelo proposto por Savage *et al.* (1991) apresenta-se algumas estratégias e oportunidades de melhoria. Para o grupo dos *stakeholders* classificado como disposto, cujo potencial de cooperar é alto e o potencial de ameaçar é baixo, a estratégia a ser utilizada é envolver, por meio da construção de parcerias e incentivo a participação, de modo que permaneçam nessa posição (SAVAGE *et al.*, 1991). Das partes interessadas identificadas no grupo anterior, a rede feminina estadual e nacional, as universidades, a mídia e os empregados e servidores cedidos pela Prefeitura Municipal, por possuir apenas o atributo de legitimidade são classificados segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) como arbitrários e a sugestão é que sejam monitorados, pois o dinamismo pode fazer aumentar sua relevância. Já no caso da Receita Federal e Poder Judiciário estadual, considerados definitivos, deve-se dar atenção imediata e prioritária. Os usuários tem reivindicações legítimas e urgentes e necessitam contar com a tutela de outra partes interessadas para ter sua reivindicações consideradas.

Os voluntários, doadores, Poder Público Municipal e Ministério da Saúde foram classificados como ambíguos e a estratégia adequada para a Rede Feminina é colaborar (SAVAGE *et al.*, 1991), aproximando-se cada vez mais destes, com o objetivo de que migrem para o grupo dos dispostos. Ao considerar que a receita Federal e Poder Judiciário Estadual são *stakeholders* definitivos devem ter atenção prioritária, sendo ainda que os voluntários e doadores devem ser monitorados, tendo em vista a possibilidade de adquirirem outro atributo, tornando-se mais relevantes para a organização.

Este trabalho não pretende exaurir o tema, já que apresenta algumas limitações, como o fato da impossibilidade de generalização dos resultados em função de ser um estudo de caso. Assim são sugeridas novas investigações e aprofundamento do estudo em outras Redes e organizações do terceiro setor. Por fim, tendo em vista que os *stakeholders* podem alterar sua relevância ao longo do tempo, estudos posteriores são válidos e necessários para averiguar a implementação das sugestões aqui apresentadas, bem como o monitoramento desses grupos de interesse.

## REFERÊNCIAS

AGLE, B.; MITCHELL, R.; SONNENFELD, J. Who matters to CEOs? Na investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. **Academy of Management Journal**. v. 42, p. 507 – 525, 1999.

ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J. R.; MARTINS, H. Identificando *stakeholders* para formulação de estratégias organizacionais. In: **EnAnpad**, XXIV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, 2000, Rio de Janeiro, RJ. Anais..., Anpad, 2000.

BONNAFOUS-BOUCHER, M.; PORCHER, S. Towards a stakeholder society: stakeholder theory vs theory of civil society. **European Management Review**. v.7, p. 205 – 216, 2010.

CHAD, P.; KYRIAZIS, E.; MOTION, J. Development of a market orientation research agenda for the nonprofit sector. **Journal of Nonprofit & Public Marketing**. v. 25, p. 1 – 27, 2013.

DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de Impacto nas Organizações do Terceiro Setor:

uma abordagem baseada na teoria dos *stakeholders*. In: **ENEO**, II Encontro de Estudos Organizacionais, 2002, Recife, PE, Anais..., Anpad, 2002.

EIRÓ-GOMES, M., DUARTE, J. Que públicos para as Relações Públicas?. Actas dos **III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO** – Volume II, Comissão Editorial da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, p. 453 – 461. 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicos-relacoes-publicas.pdf>>. Acesso em: 01 mai 2014.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitman. 1984. Disponível em <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

GAZZOLA, P.; MASSIMO, R. Transparency in Italian non profit organizations. **Annals of the University of Oredea, Economic Science Series**. p. 125 – 135, 2014.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, R. C.; LIDDLE, J.; GOMES, L. O. M. A five-sided model of stakeholder influence. **Public Management Review**. v. 12, n. 5, p. 701 – 724, 2010.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Produção**. v.18, n. 2, p. 319 – 330, 2008.

HEINZEN, D. A. de M.; ROSSETTO, C. R.; ALTOFF, J. R. Identificação e categorização dos *stakeholders* de uma organização do terceiro setor. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. São Paulo, v. 12, n.1, p. 154 – 180, Jan./Mar. 2013.

MACÊDO, J. M. A.; CORDEIRO, J. F.; PEREIRA, L. A. C.; RIBEIRO FILHO, J. F.; TORRES, U. C. L.; GUSMÃO LOPES, J. E. (2011). Responsabilidade social e reputação corporativa: uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 11, p. 70-86, jan./abr. 2011.

MAGNESS, V. Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. **Journal of Business Ethics**. n. 83 p. 177 – 192, 2008.

MITCHELL, R; AGLE, B; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

PAVÃO, Y. M. P.; DALFOVO, M. S.; ESCOBAR, M. A. R; ROSSETTO, C. R. A influência dos *stakeholders* no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito: efeitos da munificência. **Revista de Ciências da Administração**. v. 14, n. 34, p. 24 – 38, 2012

REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER DE CHAPECÓ. Entidade. **Histórico da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Chapecó**. Chapecó, 2014. Disponível em: <<http://redefemininachapeco.org.br/inicial>>. Acesso em: 04 de jun. de 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

SALAMON, L. M. The Rise of the Nonprofit Sector. **Foreign Affairs**. v. 73, n. 4, p. 109 - 122. 1994.

SANTOS, J. W. A influência dos *stakeholders* na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2006.

SAVAGE, G. T.; NIX, T.W; WHITHEAD, C.J.; BLAIR, J.D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**. v. 5. n. 2, p. 61 – 75, 1991.

SAVAGE, G. T.; BUNN, M. D.; GRAY, B.; XIAO, Q.; WANG, S.; WILSON, E. J.; WILLIAMS, E. S. Stakeholder collaboration: implications for stakeholder theory and practice. **Journal of Business Ethics**. n. 96, p. 21 – 26, 2010.

SCHOMMER, P. C. Investimento Social das Empresas: Cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 7, n. 19, p. 145 – 160, set./dez. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed., Porto Alegre: Bookmann, 2010.

ZAKHEM, A. Stakeholder management capability: a discourse theoretical approach. **Journal of business ethics**. v. 79, p. 395 – 405, 2008.