

# **OS STAKEHOLDERS E SEU GRAU DE INFLUÊNCIA NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO FÉ E ALEGRIA/SC**

**cledinei clovis de melo cavalleiro**  
**clovis.cavalleiro@gmail.com**  
Univali

**monica cristina rovaris machado**  
**monicarovarisdoutorado@gmail.com**  
Univali

**carlos ricardo rossetto**  
**rossetto@univali.br**  
Univali

**Resumo:** A estratégia nas organizações é uma área que contribui para o alinhamento e superação das expectativas em relação ao seu atendimento. O objetivo do presente estudo foi mapear os stakeholders da Fundação Fé e Alegria, segundo o modelo de Frooman (1999), verificando o grau de influência das estratégias utilizadas pela organização em relação ao seu ambiente. A pesquisa consiste em estudo de caso único e abordagens qualitativa e quantitativa, por meio de questionário a seis gestoras da Fundação. Como resultado, foram levantados 21 stakeholders externos e 02 stakeholders internos, mostrando que a organização em estudo está mais voltada para o ambiente externo que interno. No que se refere ao grau de influência dos stakeholders mapeados, destacam-se no ambiente externo: a Comunidade, Fundação Antônio Vieira (Colégio Catarinense), Inditex e Secretaria de Educação/Palhoça, Entreculturas Prefeitura Municipal e Secretaria de Ação Social/Palhoça. Em relação aos stakeholders internos, destacam-se a Fundação Fé e Alegria – Nacional e os funcionários. Outro aspecto abordado é o grau de dependência estratégica, em que os resultados evidenciam uma forte interdependência com os stakeholders fornecedores de recursos, principalmente o financeiro. No que se refere à sua relevância, aborda a análise dos stakeholders de acordo com o modelo de Frooman (1999), ligado diretamente ao processo de tomada de decisão e, por consequência, na gestão das organizações, inclusive do terceiro setor. Propõe-se como sugestões para futuros trabalhos a ampliação desses estudos na rede Fé e Alegria em outros estados,

fazendo a devida comparação nos demais locais, bem como o levantamento de outros stakeholders não identificados.

**Palavras Chave: Ambiente - Stakeholders - Terceiro Setor - -**

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações precisam adaptar-se internamente, nas estruturas e processos da organização, para que tenham definidos quais são os seus *stakeholders* para a execução de suas estratégias, de modo a adaptar as tarefas a serem realizadas (MILLER, 1992). As estratégias organizacionais determinam a sobrevivência e o crescimento da entidade frente à competitividade presente no ambiente (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002). Elas estão inseridas em ambientes cada vez mais dinâmicos e imprevisíveis, e é necessário que se adaptem nesse contexto, ou seja, a organização não tem mais as prerrogativas de estabilidade e precisão, necessitando de uma abordagem integradora entre ela e seu ambiente (ASTLEY e VAN de VAN, 2005).

No contexto de incertezas econômicas, sociais e políticas, as entidades buscam, cada vez mais, criar estratégias para continuarem atuando de maneira eficiente e eficaz. Então, as empresas necessitam levar em consideração as perspectivas das partes interessadas, os *stakeholders*, os quais ajudam a alavancar as estratégias organizacionais (PROCOPIAK FILHO, 2006). Segundo Hoffman et al. (2007), é de grande importância que as organizações saibam quem são seus *stakeholders*, quais seus interesses e como podem gerenciá-los; pois, conhecendo-os, há a possibilidade de criação de estratégias em busca de resultados envolvendo as partes interessadas, numa relação de proximidade.

A identificação dos *stakeholders* por parte das organizações é imprescindível para o estabelecimento de relações na busca de sustentabilidade dos empreendimentos e releva os públicos que têm influência em seu desempenho, principalmente em ações ligadas à estratégia. No que se refere às estratégias, Crowley e Sobel (2010) afirmam que os *stakeholders* influenciam diretamente na organização, e Frooman (1999), por sua vez, defende que essa abordagem ganhou espaço entre acadêmicos e profissionais da área da gestão como um novo modelo gerencial que considera – para além de acionistas, funcionários, fornecedores e clientes – outros potenciais interessados nas atividades de uma empresa, inclusive no terceiro setor da economia. Para melhor compreender o ambiente e entender o papel dos *stakeholders* tem-se como principal o seu gerenciamento estratégico (FROOMAN, 1999).

Esse fenômeno afeta a organização, pois a grande diversidade e as incertezas ambientais influenciam de modo a impactar o gerenciamento dos *stakeholders* nas organizações, gerando, por consequência, a necessidade de criar novos ambientes e a capacidade de responder às mudanças (HOFFMANN *et al*, 2008). O ambiente pode ser interpretado pelos atores organizacionais, seja ele o considerado objetivo ou subjetivo (PAVÃO *et al*, 2012).

É nesse contexto que se inserem as organizações sem fins lucrativos, que também necessitam de uma ação estratégica de captação de recursos para sua sustentabilidade, de modo que seja maleável e esteja de acordo com o contexto social no qual elas estão inseridas.

A Fundação Fé e Alegria do Brasil engloba serviços baseados na sustentabilidade social, o que faz com que mudanças macroeconômicas e sociais impactem na gestão da instituição. O cenário econômico atual, que está passando por uma crise, é um exemplo que afeta a organização, direta e indiretamente. Localizada na cidade de Palhoça, a cada ano, vem se consolidando com a ampliação no atendimento e na ampliação do trabalho realizado. A partir do ano de 2014, assinou convênio com a Secretaria de Educação do Município, que reconhece a fundação também como instituição de educação formal, atuando desde 1993 e atendendo aproximadamente quatrocentas crianças e adolescentes, por meio de vários programas, como a Educação Popular Comunitária e o Desenvolvimento Familiar, cursos de

capacitação profissional, bem como lhes oferecendo ensino regular e de contra turno. A Fundação atua em Santa Catarina há 22 anos, e, na cidade de Palhoça, há oito anos.

Atualmente as pesquisas sobre Gestão no terceiro setor é um dos temas que mais desperta interesse na Administração (FALCONER, 2002). E o presente estudo justifica-se pela necessidade de as organizações do terceiro setor conhecerem seus *stakeholders* e quais as influências que exercem sobre a organização em estudo (FROOMAN, 1999). Devido à sua dinamicidade e a não possibilidade de estabelecer um conceito único a seu respeito, torna-se útil a sua compreensão a partir da proposta de Freeman (1984), pois a forma de funcionamento de fundações é semelhante à de uma empresa (SALAMON, 1995).

Os estudos em estratégia não é um tema novo, de acordo com Hoffmann et al. (2008), mas verificar o grau em que afeta os *stakeholders* da organização contribui para o seu bom funcionamento, principalmente no que altera os processos de tomada de decisão.

No que se refere à influência das estratégias dos *stakeholders*, pretende-se, neste artigo, mapear os *stakeholders* da Fundação Fé e Alegria, instalada na cidade de Palhoça/SC, segundo o modelo de Frooman (1999), verificando o grau de influência das estratégias utilizadas pela organização em relação ao seu ambiente.

Para fins deste artigo, espera-se como contribuição verificar qual é a relação entre a capacidade de gestão dos *stakeholders* no que diz respeito às estratégias da Fundação Fé e Alegria na gestão de organizações do terceiro setor, que podem cumprir com os requisitos que envolvem o gerenciamento das partes interessadas, bem como o desempenho de diversos papéis que lhe cabe, ora como proprietário do empreendimento, ora como fornecedor de serviços, ora como consumidor ou mesmo cliente dos seus *stakeholders* (PAVÃO, 2012).

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 AMBIENTE

As organizações sofrem influência e influenciam diversos agentes que compõem o ambiente em que estão inseridas. Cada vez mais, os gestores sentem necessidade de entender quais são essas forças de influência e como podem interagir com os diferentes agentes, conhecidos na literatura como *stakeholders* (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Recentemente, as organizações do terceiro setor da economia são as que visam suprir as necessidades e deficiências do primeiro e segundo setor da economia, também sendo impactadas por questões relacionadas aos ambientes das organizações e tornando-se uma importante área de estudos sobre ambiente organizacional.

Nesse contexto de análise ambiental na área de estratégia, Frooman (1999) apresenta uma tipologia para *stakeholders* no que se refere ao uso da influência nas decisões organizacionais e os comportamentos que explicam as estratégias escolhidas pelos gestores. Na sua teoria, Frooman (1999) estabelece uma matriz que busca relacionar o poder e a dependência entre a organização e um *stakeholder*, que está ligado diretamente aos recursos necessários para a organização, sendo que o comportamento, por sua vez, determinará o nível de dependência entre ambos, gerando diferentes resultados.

Ainda de acordo com o modelo proposto por Frooman (1999), os relacionamentos e a influência dependem da relação entre a organização e os *stakeholder*; como segue o detalhamento de cada quadrante: **Alta Interdependência** – o *stakeholder* é dependente da organização, e a organização é dependente do *stakeholder*. Nesse ponto, o *stakeholder* opta por uma ação direta, com o uso do seu poder de influência em relação à organização; **Poder do Stakeholder** – o *stakeholder* não é dependente da organização, mas a organização é

dependente do *stakeholder*. O *stakeholder*, nesse caso, poderá escolher o uso da estratégia do tipo direta, com alguma precaução, para que, assim, possa influenciar a organização; **Poder da Organização** – o *stakeholder* é dependente da organização, mas a organização não é dependente do *stakeholder*. O *stakeholder* escolhe a ação indireta, com uso do seu poder, para que possa, dessa forma, influenciar a organização; e **Baixa Interdependência** – o *stakeholder* não é dependente da organização, e a organização não é dependente do *stakeholder*. Nesse caso, o *stakeholder* poderá escolher a utilização de uma estratégia indireta, na tentativa de influenciar a organização.

Para mostrar o nível de dependência entre os *stakeholders* com a organização, poderá adotar diferentes diretrizes estratégicas, como apresentado na Figura 1.

A firma depende do <i>stakeholder</i> ?	O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?	
	Não	Sim
Não	Indireta/retenção	Indireta/uso
Sim	Direta/retenção	Direta/uso

**Figura 1:** Tipologias Essenciais de Relacionamento e de Influência nas Estratégias.

Sobre as estratégias de influência, Frooman (1999) apresenta que o poder nos relacionamentos de interdependências determina as estratégias que os *stakeholders* utilizam em relação as organizações.

Nesse modelo proposto por Frooman (1999), as relações entre a organização e cada um dos *stakeholder* apresentam situações distintas que levariam a diferentes estratégias, por parte da organização e também para os *stakeholders*.

O ambiente de uma organização é composto pelo ambiente externo à empresa que fornece informações aos seus gestores e pode desenhar seus ambientes externos a partir das informações e conjecturas a respeito dos ambientes futuros e os prováveis rumos das organizações (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002).

Já o ambiente interno das organizações é composto pelos parceiros, fornecedores, clientes considerando a comunidade, bem como os órgãos parceiros na esfera pública (COLLIS; GHEMAWAT, 1999). O ambiente geral tem como característica não ser controlado pelas organizações, pois são considerados informacionais, sendo utilizados como fontes de informações necessárias e precípuas para a criação de suas estratégias. Dentro desse ambiente geral, há seis segmentos, dividindo-se em demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002).

As organizações vivem num mundo cada vez mais complexo em função das instabilidades econômicas geradas pelo ambiente externo. Em função disso, elas estão inseridas numa rede de influências externas, em que é necessário haver interação. Nem sempre são lineares e homogêneas, pois são compostas por fatores complexos como, governo, sociedade e fornecedores, chamados de *stakeholders* (MILES E SNOW, 1978; MONTANA e CHARNOV, 2003; BLAGESKI,2008).

## 2.2 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O termo *stakeholder* surgiu em 1963, referindo-se a um grupo cujo suporte, caso não houvesse, poderia causar a extinção de uma organização. O conceito de *stakeholder* tem sido bastante aceito e disseminado, e Freedman e Reed (1983) definem-no que pode ser qualquer parte interessada nas organizações, ou seja, é interpretado como uma pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades da organização.

A Teoria dos *Stakeholders* definida por Freeman (1984) buscou explicar a forma de influência do público interessado na gestão das organizações, ou seja, “a relação da empresa com o seu ambiente e o seu comportamento dentro deste ambiente”, apresentando um modelo,

como um mapa, “em que a empresa é posicionada no centro e é envolvida pelos *stakeholders* que se ligam à empresa”, conforme a Figura 2.

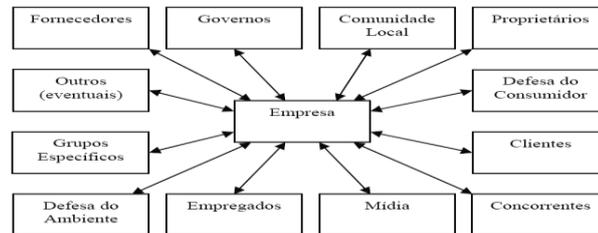


Figura 2: Modelo de Freeman.

Além disso, Freeman e McVEA (2000) abordam quatro linhas distintas de pesquisa da Administração de Empresas dos últimos vinte anos, no que concerne à Teoria dos *Stakeholders*. Denominam-nas como: planejamento corporativo, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. Na linha do planejamento, surge a concepção de que estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders* em vez de maximizarem a posição de um único grupo em detrimento dos demais. Portanto, é uma proposição de equalização entre os interesses dos diversos *Stakeholders*.

A Teoria dos *Stakeholders* pode ser ligada à Teoria Geral dos Sistemas e à Teoria da Complexidade, propondo que a gestão de *stakeholders* compreende escutar ativamente, processar e corresponder construtivamente aos anseios, aos valores e às crenças de todas as partes que nutrem algum interesse na organização.

Com a contribuição de Friedman e Miles (2006), surge ainda o termo *Stakeholder Salience*, no qual se inclui o poder de negociação dos *stakeholders*, a legitimidade no relacionamento com a organização e a urgência no atendimento às suas solicitações.

A Teoria dos *Stakeholders* é considerada uma abordagem variável que auxilia num melhor entendimento das organizações e do seu ambiente, e Hoffmann et al (2008), por meio da sua pesquisa fizeram importante contribuição entre esta e sua influência nas organizações (PAVÃO E ROSSETTO, 2015)

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratória, descritiva e com abordagem qualitativa de dados, a qual deve ser aplicada quando o objetivo é examinar um tema de investigação estudado (CRESWELL, 2007). Quanto aos dados coletados, esse estudo é qualitativo e quantitativo. A intencionalidade da pesquisa é um estudo de caso único (Yin, 2001) na Fundação Fé e Alegria na cidade de Palhoça, Santa Catarina, Brasil.

Na primeira etapa da pesquisa, foi realizada uma reunião com uma entrevista não-estruturada para o levantamento inicial dos dados, em setembro de 2015, com as duas gestoras principais da Fundação, visando à identificação inicial dos *stakeholders*.

A tipologia usada para determinar os *stakeholders* do ambiente externo e interno foi a proposta por Freeman (1984). Segundo o autor, os *stakeholder* foram divididos em duas categorias: **Interna**: Fé e Alegria – Escritório Nacional, Funcionários, e; **Externa**: AGRECO, Ação Social da Arquidiocese de Florianópolis - ASA, Associação Antônio Vieira (Colégio Catarinense), Benfeitores, Casa Lar/Palhoça, Comunidade, Conselhos Municipais de Assistência Social (CMAS), Conselho Municipal de Educação (COMEC), Conselho Tutelar, CRAS/Bairro Aririú/Palhoça, Fundación Mapfre, Entreculturas, Fornecedores Locais, Inditex, Mesa Brasil/SESC, Pastoral da Criança/Palhoça, Prefeitura Municipal de Palhoça, Promotória

do município de Palhoça, Rotary Clube Internacional, Secretaria de Ação Social e Educação de Palhoça, entre outros.

Na segunda etapa, foram aplicados questionários em novembro e dezembro do ano de 2015, com os gestores da organização (seis entrevistados: a coordenadora executiva regional, a orientadora pedagógica, a administradora e três educadoras responsáveis pelos projetos dentro da Fundação).

O questionário utilizado foi o de Procopiak Filho (2006) estruturado em duas partes. Na primeira etapa, foi utilizada uma escala de intensidade de 01 a 05 pontos, sendo 01 para grau mais baixo, e 05 para grau mais alto (MALHOTRA, 2001). Na segunda etapa do questionário, buscou-se identificar as estratégias de influência que os *stakeholders* podem adotar: a relação de cada *stakeholder* com a organização, se ela é dependente dos interesses dos *stakeholders*; os *stakeholders* são dependentes da organização; e a organização e os *stakeholders* têm interesses mutuamente dependentes.

### 3.1 UNIDADE DE CASO – FUNDAÇÃO FÉ E ALEGRIA

A Fundação Fé e Alegria atua na cidade de Palhoça e foca seu trabalho nas seguintes áreas de atuação: **Educação Formal** – Infantil, Fundamental e Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos, Educação Técnica e Profissional; **Educação Não Formal** – Atende, no contraturno escolar, crianças e adolescentes, oferecendo atividades focadas no desenvolvimento do protagonismo e na participação cidadã; e **Ação Pública** – Participação em campanhas, fóruns temáticos e conselhos setoriais.

Os programas estão interligados com a Secretaria de Educação e com a Secretaria de Assistência Social do Município de Palhoça. Outra forma de atuação é a participação da Fundação Fé e Alegria Santa Catarina no Conselho Municipal de Assistência Social e Conselho Municipal de Educação, agindo como um Centro que visa à garantia do direito básico à educação, ao resgate da cidadania e à formação e capacitação para o mercado de trabalho, a fim de minimizar o impacto causado pela carência do Estado nas regiões periféricas (Documento Fé e Alegria, 2009, 2011-2015).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender ao objetivo do presente estudo, os resultados são apresentados na seguinte ordem: determinação dos *stakeholders*, seu grau de influência e as estratégias de influência, segundo o modelo de Frooman (1999).

### 4.1 DETERMINAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Após a 1ª etapa de pesquisa, foram encontrados os **Stakeholders externos**: AGRECO, Associação Antônio Vieira, Benfeitores, Comunidade, Casa Lar/Palhoça, Conselhos Municipais de Assistência Social (CMAS), CRAS do bairro Aririú/Palhoça, Associação Antônio Vieira (Colégio Catarinense), Fundación Mapfre, Entreculturas, Fornecedores locais, Inditex, Pastoral da Criança/Palhoça, Prefeitura Municipal de Palhoça, Promotora do município de Palhoça, Ação Social da Arquidiocese de Florianópolis, Rotary Clube Internacional, Secretaria de Ação Social e Educação de Palhoça, entre outros. Já os **Stakeholders internos** encontrados foram: Fé e Alegria – Escritório Nacional, Funcionários. Com essa etapa da pesquisa, sobre a determinação dos *stakeholders*, verificou-se um número maior de *stakeholders* no ambiente externo do que no ambiente organizacional interno (FROOMAN, 1999), como discriminado no Tabela 1, a partir da entrevista com os gestores da Fundação Fé e Alegria:

**Tabela 1:** Resumo do questionário aplicado – definição dos *Stakeholders* pelos gestores.

Ordem	Grupo(s) /indivíduo(s) que afetam a tomada de decisões.	Sem importância	Muita importância	Ordem	Grupo(s) /indivíduo(s) que afetam a tomada de decisões.	Sem importância	Muita importância
1	AGRECO	1	5	15	Mesa Brasil SESC	1	5
2	Associação Antônio Vieira - ASA	1	5	16	Pastoral da Criança/Palhoça	1	5
3	Benefetores	1	5	17	Promotoria de Justiça/Palhoça	1	5
4	Casa Lar/Palhoça	1	5	18	Rotary Internacional	1	5
5	Conselho Municipal de Assistência Social - CMAS	1	5	19	Prefeitura Municipal da Palhoça	1	5
6	Conselho Municipal de Educação - COMED	1	5	20	Secretaria de Ação Social/Palhoça	1	5
7	CRAS/Aririú	1	5	21	Secretaria de Educação/Palhoça	1	5
8	Comunidade	1	5				
9	Conselho Tutelar/Palhoça						
10	Entreculturas	1	5				

#### 4.2 O GRAU DE INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Para analisar o grau de influência dos *stakeholders* no ambiente externo, foram identificados os *stakeholders* da Fundação Fé e Alegria na unidade de Palhoça/SC e não houve unanimidade em relação à importância de um parceiro específico, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2:** Distribuição do grau de influência dos *stakeholders* externos.

<i>Stakeholders</i> externos	1(%)	2(%)	3(%)	4 (%)	5 (%)	Total (%)
AGRECO	25%	25%	0%	50%	0%	100(%)
Benefetores	33,34%	0%	16,66%	16,66%	33,34%	100(%)
Comunidade	0%	0%	0%	16,67%	83,33	100(%)
Conselho Tutelar/Palhoça	16,67%	16,67%	50%	16,67%	0%	100(%)
Casa Lar/Palhoça	16,66%	16,66%	33,33%	33,33%	0%	100(%)
Conselho Municipal de Educação	0%	16,66%	50%	33,33%	0%	100(%)
Conselho Municipal de Assistência Social	0%	16,66%	50%	33,33%	0%	100(%)
CRAS/Aririú	0%	0%	66,66%	33,33%	0%	100(%)
Fornecedores locais	16,66%	16,66%	16,66%	50%	0%	100(%)
Entreculturas	0,00%	0,00%	0%	66,66%	33,33%	100(%)
Mesa Brasil/SESC	16,66%	16,66%	33,33%	33,33%	0%	100(%)
Fundação Antônio Vieira	0,00%	0,00%	33,33%	66,66%	0%	100(%)
Fundación Mapfre	0,00%	0,00%	0,00%	16,66%	83,33%	100(%)
Inditex	0,00%	0,00%	0%	33,33%	66,66%	100(%)
Pastoral da Criança/Palhoça	16,66%	33,33%	33,33%	16,66%	0%	100(%)
Promotoria de Justiça/Palhoça	16,66%	0%	33,33%	33,33%	16,66%	100(%)
Prefeitura Municipal da Palhoça	16,66%	33,33%	0%	50%	0%	100(%)
Rotary Internacional	0%	0%	66,66%	33,33%	0%	100(%)
Secretaria de Ação Social/Palhoça	16,66%	0%	33,33%	50%	0%	100(%)
Secretaria de Educação/Palhoça	16,66%	0%	0%	16,66%	66,66%	100(%)

Os *stakeholders* com maior grau de influência 05 foram: a comunidade, com 88,33%; a Fundação Antônio Vieira (Colégio Catarinense), Inditex e Secretaria de Educação/Palhoça, com 66,66%; e os Fornecedores locais, com 50%.

Os *stakeholders* mais significativos com grau de influência 04 foram: Entreculturas, com 66,66%; e Prefeitura Municipal e Secretaria de Ação Social/Palhoça, com 50%. Já os *stakeholders* com grau 03 foram: Associação Antônio Vieira, Rotary Internacional, com 66,66%; e Conselho Tutelar e Conselho Municipal de Ação Social (CMAS), com 50% (FROOMAN, 1999).

Na análise do grau de influência dos *stakeholders* no ambiente interno, foram identificados os *stakeholders* com maior grau de influência 05: Fé e Alegria Nacional e Funcionários, com 66,66%. (FROOMAN, 1999). Pôde-se verificar que nos *stakeholders*

internos também não houve unanimidade na importância de um parceiro específico, conforme a Tabela 3.

**Tabela 3:** Distribuição do grau de influência dos *stakeholders* internos.

<i>Stakeholders</i> internos	3(%)	4 (%)	5 (%)	Total (%)
Fé e Alegria Nacional	1 (16,66%)	1 (16,66%)	4 (66,66%)	100(%)
Funcionários	1 (16,66%)	1 (16,66%)	4 (66,66%)	100(%)

A partir do estabelecimento do o grau de influência dos *stakeholders* no ambiente externo e interno, é possível verificar o grau de importância deles para uma organização e identificar o grau de importância da execução da missão e dos objetivos organizacionais de uma empresa do terceiro setor. Verificou-se ainda que, pelas peculiaridades da organização estudada, o nível de dependência em relação a entidades que contribuem financeiramente é alto, com 100% de influência. Já nas entidades em que a organização tem interdependência, esta contribui para a execução das políticas públicas locais, como é o caso da Prefeitura e Secretaria Municipal.

#### 4.3 AS ESTRATÉGIAS DE INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS

Os *stakeholders* do ambiente externo relevantes em relação às estratégias de influência têm características semelhantes sobre os **recebimentos de recursos da organização**, seja de maneira intermitente ou esporádica. A Associação Antônio Vieira, a ASA de Florianópolis, a AGRECO, os Benfeitores, Entreculturas, a Fundación Mapfre, a Inditex, a Pastoral da Criança/Palhoça e o Rotary Clube Internacional foram unânimes quanto à importância dada pelos entrevistados, mostrando a dependência da organização em relação aos *stakeholders* citados em 100%, pois são os mesmos que contribuem com recursos financeiros, mantimentos ou doações diversas ou executam projetos com contrapartidas diversas.

Quanto aos *stakeholders* que são dependentes da organização, destacaram-se a Casa Lar/Palhoça, os Conselhos Municipais de Assistência Social e o CRAS – Bairro Aririú/Palhoça, mostrando que os *stakeholders* dependem da organização em 100% para as suas atividades. As entidades exercem, também, a discussão e/ou implementação das políticas públicas no âmbito do município de Palhoça, e, por outro lado, a Fundação Fé e Alegria é considerada como referência pela capacitação dos seus profissionais e infraestrutura instalada do projeto no Município.

Sobre a **Interdependência** entre a organização e as entidades, há interesses mútuos. A comunidade, o Conselho Municipal de Educação (COMED), os fornecedores locais, a Prefeitura Municipal de Palhoça, a Promotora do município de Palhoça, a Secretaria de Ação Social e Educação de Palhoça também apresentam 100% de interdependência entre ambos. É importante destacar que há situações distintas, a Promotora do Município, por exemplo, contribui no sentido de fiscalizar as remessas monetárias da Prefeitura firmadas por convênio, e a Fundação Fé e Alegria contribui no amparo de menores vulneráveis, no acampamento familiar, escolar, entre outras iniciativas.

Os órgãos municipais representados pela Prefeitura, Secretaria de Ação Social e Educação de Palhoça têm uma relação de interdependência representada pela disponibilidade de vagas em educação formal e informal à comunidade, e a Fundação Fé e Alegria contribui com o resgate da cidadania e a formação e capacitação para o mercado de trabalho. Os fornecedores locais, então, ajudam com o fornecimento de produtos e serviços necessários para o desenvolvimento das atividades da organização, enquanto a Fundação privilegia esses fornecedores locais para manutenção de suas instalações ou aquisição de produtos e realização de serviços. Em relação à **Comunidade**, a organização fornece o espaço e atende o público-

alvo para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos e missão (Documento Fé e Alegria, 2009; 2011-2015).

Na perspectiva dos *stakeholders* do ambiente interno que exercem estratégias de influência na Fundação, **há interdependência** para os *stakeholders*, tanto pela Organização Fé e Alegria Nacional quanto pelos funcionários da unidade, ambos com 100 % de influência, que é de suma importância, por ser a provedora maior da Fundação em nível local, captando recursos tanto no âmbito nacional como internacional.

Para os funcionários, a interdependência da organização local é direta, já que contribui para a empregabilidade e possibilita a consistência da infraestrutura, por meio da manutenção e conservação da unidade instalada. Os resultados encontrados foram semelhantes aos encontrados no estudo de Oliveira *et al*, 2013, principalmente no que se refere aos *stakeholders* externos em maior quantidade que os internos.

Os *stakeholders* do ambiente externo que exercem estratégias de influência sobre a Fundação Fé e Alegria são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4:** Distribuição das estratégias de influência dos *Stakeholders* no ambiente externo.

Grupo/indivíduo que afeta a tomada de decisões.	Empresa é dependente da entidade	Entidade é dependente da empresa.	Interdependência	Total
AGRECO	100%	0%	0%	100%
Benfeitores	100%	0%	0%	100%
Comunidade	0%	0%	100%	100%
Conselho Tutelar/Palhoça	0%	100%	0%	100%
Casa Lar/Palhoça	0%	100%	0%	100%
Conselho Municipal de Educação (COMED)	0%	0%	100%	100%
Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS)	0%	100%	0%	100%
Centro de Referência de Assistência Social (CRAS/ Aririú)	0%	100%	0%	100%
Entreculturas	100%	0%	0%	100%
Fundación Mapfre	100%	0%	0%	100%
Inditex	100%	0%	0%	100%
Fornecedores locais	0%	0%	100%	100%
Fundação Antônio Vieira (Colégio Catarinense)	100%	0%	0%	100%
Mesa Brasil/SESC	100%	0%	0%	100%
Pastoral da Criança/Palhoça	100%	0%	0%	100%
Prefeitura Municipal da Palhoça	0%	0%	100%	100%
Promotoria de Justiça/Palhoça	0%	0%	100%	100%
Rotary Internacional	100%	0%	0%	100%
Sacretaria de Assistência Social/Palhoça	0%	0%	100%	100%
Sacretaria de Educação/Palhoça	0%	0%	100%	100%

Os *stakeholders* do ambiente interno que exercem estratégias de influência sobre a Fundação Fé e Alegria são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5:** Distribuição das estratégias de influência dos *Stakeholders* no ambiente interno.

Grupo/indivíduo que afeta a tomada de decisões.	Empresa dependente entidade.	Entidade é dependente da empresa.	Interdependência	Total
Fé e Alegria Nacional	0%	0%	100%	100%
Funcionários	0%	0%	100%	100%

Logo, sobre as estratégias de influência dos *Stakeholders* no ambiente externo, a Fundação Fé e Alegria possui maior dependência da organização em relação às entidades e também interdependência com os parceiros. Quanto à influência dos *Stakeholders* no ambiente interno, a empresa possui interdependência com seus *Stakeholders* internos, sendo possível criar o mapa dos *stakeholders* da Fundação Fé e Alegria, como apresentado no Figura 3.

Dependência Da Empresa Sobre Os Stakeholders	Dependência Dos Stakeholders Sobre A Empresa		
ALTA INTERDEPENDÊNCIA	BAIXA PODER DO STAKEHOLDER		
ALTA	1 Comunidade 2 Fornecedores Locais 3 Prefeitura Municipal 4 Promotoria de Justiça/Palhoça 5 Secretaria de Assistência Social/Palhoça 6 Secretaria de Educação/Palhoça 7 Conselho Municipal de Educação (COMÉD)	1 Conselho Tutelar/Palhoça 2 Casa Lar/Palhoça 3 Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) 4 CRAS/Aririú	1 AGRECO 2 Benfeitores 3 Entreculturas 4 Fundação Mapfre 5 Inditex 6 Fundação Antônio Vieira (Colégio Catarinense) 7 Mesa Brasil/SESC 8 Pastoral da Criança/Palhoça 9 Rotary Internacional
BAIXA	USO DIRETO ↓ Poder da Empresa ↓ USO INDIRETO	↓ RETENÇÃO DIRETA Nenhuma Interdependência ↓ RETENÇÃO NDIRETA	

Figura 3: Resultados do estudo de campo agrupados.

Quanto à categorização dos *stakeholders* de baixa interdependência e alta interdependência, poder do *stakeholder* e poder da empresa, possibilitou-se a integração entre as futuras estratégias que poderiam ser adotadas para influenciar a Fundação Fé e Alegria na cidade de Palhoça/SC. A compreensão e identificação dos principais *stakeholders* da Fundação permitiu verificar a dinâmica do relacionamento da organização com seus *stakeholders*.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo da presente pesquisa foi mapear os *stakeholders* da Fundação Fé e Alegria, segundo o modelo de Frooman (1999), bem como verificar o grau de influência das estratégias utilizadas dos *Stakeholders*. Foi possível identificar 23 *stakeholders*, divididos entre **externo** – AGRECO, Ação Social da Arquidiocese de Florianópolis, Associação Antônio Vieira (Colégio Catarinense), Benfeitores, Casa Lar/Palhoça, Comunidade, Conselhos Municipais de Assistência Social (CMAS), Conselho Municipal de Educação, Conselho Tutelar, CRAS do bairro Aririú/Palhoça, Fundación Mapfre, Entreculturas, Fornecedores Locais, Inditex, Mesa Brasil/SESC, Pastoral da Criança/Palhoça, Prefeitura Municipal de Palhoça, Promotoria do município de Palhoça, Rotary Clube Internacional, Secretaria de Ação Social e Educação de Palhoça; e **interno** – Fé e Alegria (Escritório Nacional) e os funcionários.

Na identificação em relação ao grau de influência que os *stakeholders* externos exercem sobre a empresa com grau 05, foram constatados: a comunidade, Fundação Antônio Vieira (Colégio Catarinense), Inditex e Secretaria de Educação/Palhoça e os fornecedores locais. Os *stakeholders* mais significativos com grau de influência 04 foram: Entreculturas, Prefeitura Municipal e Secretaria de Ação Social/Palhoça. No grau 03, constaram: Associação Antônio Vieira, Rotary Internacional, Conselho Tutelar, Conselho Municipal de Ação Social

(CMAS) e Conselho Municipal de Educação. No ambiente interno, os *stakeholders* identificados foram: Fé e Alegria Nacional e os funcionários.

Com a análise da dependência estratégica da empresa em relação aos *stakeholders* externos, verificou-se que a Fundação Fé e Alegria possui uma forte relação de interdependência com seus *stakeholders*, sendo eles: a Comunidade, Conselho Municipal de Educação, fornecedores locais, Prefeitura Municipal de Palhoça, Promotoria do município de Palhoça, Secretaria de Ação Social e Educação de Palhoça. Essa relação entre ambos também se mostrou muito importante para o desenvolvimento de políticas públicas no Município. Além disso, a Fundação tem relação de dependência com as seguintes entidades que financiam suas iniciativas: Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social, Ação Social da Arquidiocese de Florianópolis, AGRECO – Associação dos Agricultores Ecológicos das Encostas da Serra Geral, Benfeitores, Entreculturas, Associação Antônio Vieira, Fundación Mapfre, Inditex, Pastoral da Criança/Palhoça e Rotary Clube Internacional.

Outra constatação refere-se ao número de *stakeholders*, tanto interno quanto externo. Verificou-se uma quantidade representativa de *stakeholders* externos diante dos internos, o que evidenciou que esse tipo de estudo está mais voltado para o ambiente externo (FREEMAN E STONER, 1985; FROOMAN, 1999).

Dentre as diversas limitações do presente estudo, destaca-se a sua realização em somente uma empresa, não sendo pertinente a generalização dos resultados. Assim, é importante considerar a relevância desse estudo sobre a abordagem e análise dos *stakeholders*, de acordo com a modelo de Frooman (1999), que tem relação direta com o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, com a gestão das organizações, inclusive das que são do terceiro setor.

Propõe-se como sugestões para futuros trabalhos a ampliação do estudo na rede Fé e Alegria em outros estados, fazendo a comparação de análises, bem como o levantamento de outros *stakeholders* não identificados.

## REFERÊNCIAS

- ASTLEY, W. G. E VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, 245-273, 1983.
- BLAGESKI E. J. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos**. 2008. 120 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.
- COLLIS, D. ; GHEMAWAT, P. Análise Setorial: compreendendo a estrutura e a dinâmica do setor. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (Org.). **MBA: curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROWLEY, G. R.; SOBEL, R. S. **Adam Smith: managerial insights from the father of economics**. *Journal of Management History*, 16(4), 2010. p. 504-508.
- FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Universidade de São Paulo, 2002.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- \_\_\_\_\_; McVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management**. In: HITT, M.; \_\_\_\_\_.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.
- FRIEDMAN, A. e MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. New York: *Oxford University Press*, 2006.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence Strategies. *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, Apr 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Learning Pioneira, 2003.

HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETO, C. R. As estratégias de influências dos Stakeholder nas Organizações da Indústria da Construção Civil: Setor de Edificações em Balneário Camboriú-SC. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., 2007, São Paulo, SP. **Anais do III 3 E's**. São Paulo: ANPAD, 2007. p.1-16.

\_\_\_\_\_. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul./out. 2008.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. **Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica**. **RAC**, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002: 07-32

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa em Marketing**: uma orientação prática. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719 p.

MILES R.E.; SNOW C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILLER, D. **Environmental Fit and Internal Fit**. *Organization Science*, vol. 3, nº 2, May 1992.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, F. P. de; LACERDA, M.; NEVES JÚNIOR, O. P. OS **STAKEHOLDERS** E SEU GRAU DE INFLUÊNCIA NO SETOR FERROVIÁRIO: UM ESTUDO NA FERROVIA TEREZA CRISTINA – FTC . **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p.01-23, 2013.

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.

PAVÃO, Y. M. P.; ROSSETTO, C. R. Stakeholder Management Capability and Performance in Brazilian Cooperatives. **Rev. Bus. Manag.**, São Paulo, Vol. 17, No. 55, pp. 870-889, Special Edition, 2015.

PEDAGOGIA inaciana: uma proposta prática. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2009. (Documenta SJ; 12)

PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. **The External Control of Organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

**PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DE FÉ E ALEGRIA BRASIL**: 2011-2015. São Paulo: Fé e Alegria, 2010.

**PROPOSTA EDUCATIVA DE FÉ E ALEGRIA BRASIL**: diretrizes nacionais. São Paulo: Loyola, 2009.

PROCOPIAK FILHO, J. A. **A estratégia e Stakeholders em organizações da Indústria da Construção Civil em Balneário Camboriú-SC**. 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) -Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.1, p.5/11, jan/mar 1998.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.