

Percepção dos atores acadêmicos da integração dos *Stakeholders* no desenvolvimento sustentável das organizações

Academic actors' perception of *Stakeholders* integration in the sustainable development of organizations

Percepción de los agentes académicos de la integración de las *Stakeholders* en el desarrollo sostenible de las organizaciones

DOI: 10.55905/ijsmvtv10n3-009

Originals received: 04/08/2024

Acceptance for publication: 04/26/2024

Ciro André de Lima Campão

Doutorando em Administração

Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Endereço: Rua Conceição, 321, Santo Antônio, São Caetano do Sul – SP,
CEP: 09530-060

E-mail: ciro.campao@uscsonline.com.br

Orcid: 0000-0003-2186-6762

Ricelho Fernandes de Andrade

Doutorando em Administração

Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Endereço: Rua Conceição, 321, Santo Antônio, São Caetano do Sul – SP,
CEP: 09530-060

E-mail: ricelho.andrade@uscsonline.com.br

Orcid: 0000-0003-3160-028X

Domingos Gualberto de Oliveira

Doutor em Administração

Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Endereço: Rua Conceição, 321, Santo Antônio, São Caetano do Sul – SP,
CEP: 09530-060

E-mail: domingos.oliveira@uscsonline.com.br

Orcid: 0000-0002-8708-2568

Celso Machado Júnior

Doutor em Administração

Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Endereço: Rua Conceição, 321, Santo Antônio, São Caetano do Sul – SP,
CEP: 09530-060

E-mail: celso.junior@uscsonline.com.br

Orcid: 0000-0003-3835-2979

RESUMO

As interações entre múltiplos *stakeholders* tem sua importância nas últimas duas décadas, em virtude das interações das informações que obrigam conexões entre indivíduos e grupos. Este trabalho tem como objetivo analisar a interseção entre a teoria dos *stakeholders*, a teoria das redes e a teoria da justificação, na perspectiva de docentes do tema. Valendo-se da análise de questionários aplicados a acadêmicos da área de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, da Universidade Federal do Pampa, da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, e da Universidade Federal de Santa Maria. Os dados coletados possibilitam a reflexão de que os acadêmicos sugerem que as relações com os *Stakeholders* centradas na organização, migram para as relações em rede descentralizadas e com diversos atores, que apresentam interações entre a teoria dos *stakeholders*, a teoria das redes e a teoria da justificação. A contribuição do estudo para a teoria dos *stakeholders* é o destaque da importância da evolução das relações com uma abordagem centrada na organização migrando para uma abordagem em rede, enfatizando a necessidade de diálogo contínuo e colaboração para promover o desenvolvimento da regionalidade, ou seja do entorno da organização.

Palavras-chave: *Stakeholders*, teoria dos *stakeholders*, atuação em rede, organizações, regionalidade.

ABSTRACT

Interactions between multiple *stakeholders* have become increasingly important in the last two decades, due to the interaction of information that forces connections between individuals and groups. The aim of this study is to analyze the intersection between stakeholder theory, network theory and justification theory from the perspective of teachers. It analyzed questionnaires applied to business students at the Federal University of Campina Grande, the Federal University of Pampa, the Federal University of South and Southeast Pará and the Federal University of Santa Maria. The data collected makes it possible to reflect on the fact that academics suggest that stakeholder relations centred on the organization are migrating to decentralized network relations with various actors, which present interactions between *stakeholder* theory, network theory and justification theory. The study's contribution to *stakeholder* theory is to highlight the importance of the evolution of relationships with an organization-centric approach migrating to a network approach, emphasizing the need for continuous dialogue and collaboration to promote the development of regionality, i.e. the organization's surroundings.

Keywords: *Stakeholders*, *Stakeholder* theory, networking, organizations, regionality.

RESUMEN

Las interacciones entre múltiples *stakeholders* han cobrado importancia en las dos últimas décadas debido a la interacción de la información que obliga a establecer conexiones entre individuos y grupos. El objetivo de este estudio es analizar la intersección entre la teoría de las partes interesadas, la teoría de redes y la teoría de la justificación desde la perspectiva de los profesores. Se analizan cuestionarios administrados a estudiantes de administración de empresas de la Universidad Federal de Campina Grande, la Universidad Federal de Pampa, la Universidad Federal del Sur y Sudeste de Pará y la

Universidad Federal de Santa Maria. Los datos recogidos permiten reflexionar sobre el hecho de que los académicos sugieren que las relaciones entre los grupos de interés centradas en la organización están migrando hacia relaciones descentralizadas en red con diversos actores, con interacciones entre la teoría de los grupos de interés, la teoría de redes y la teoría de la justificación. La contribución del estudio a la teoría de los stakeholders es destacar la importancia de la evolución de las relaciones desde un enfoque centrado en la organización hacia un enfoque de red, enfatizando la necesidad de diálogo y colaboración continuos para promover el desarrollo de la regionalidad, es decir, del entorno de la organización.

Palabras clave: *Stakeholders*, teoría de las *Stakeholder*, trabajo en red, organizaciones, regionalidad.

1 INTRODUÇÃO

As características e medidas da interação entre os *Stakeholders* (parte interessada na organização) se posicionam descritas na literatura, incluído um vasto conjunto de pesquisas empíricas, que revelam o impacto positivo desta interação, nas organizações (Stocker; Mascena; Boaventura; Azevedo, 2019). Assim, a análise da abordagem de redes de *stakeholders* revela-se promissora para os estudos, que buscam investigar as interconexões entre múltiplos atores, bem como a influência destes nas organizações (Stocker; Mascena; Boaventura; Azevedo, 2019). Para os autores que interagem com as organizações, com base na reflexão teórica da abordagem de redes de *stakeholders*, é possível inferir que pesquisas recentes estão deslocando o foco de atenção, para as relações de uma rede descentralizada e com diversos atores.

Os *stakeholders* relacionam-se com base em interesses compartilhados, o que potencializa o estabelecimento de capacidades coletivas de influência na estratégia da empresa (Freeman, 2010; Schneider; Sachs, 2017). Neste contexto, Stocker, Mascena; Boaventura e Azevedo (2019) relatam, que múltiplos papéis são assumidos em uma organização, com a finalidade e se interligar os atores em um objetivo comum. As empresas não respondem a cada interessado de forma individual, mas, sim, em consonância com as múltiplas influências, de todo um conjunto de *stakeholders*, em uma *network* funcional (Neville; Menguc, 2006). Segundo Scott e Davis (2007), a *network* consiste em “nós” e “laços”, que se relacionam para uma finalidade comum. Para os

autores, os “nós” são representados em uma rede por seus atores, como pessoas, grupos de indivíduos, organizações ou entidades, enquanto os laços são as relações existentes. Concluindo assim, segundo Góes, Reis, Abib, (2022) como a sociedade a organização também é constituída por uma grande rede de interconexões, que se dá na forma das redes Inter organizacionais.

As redes englobam um conjunto de relações horizontais e verticais de uma empresa com outras organizações, sejam elas de fornecedores, de clientes, de concorrentes ou de outras entidades, e são compostas de laços interorganizacionais duradouros, com um significado estratégico para as empresas (Gulati; Nohria; Zaheer, 2000). Segundo estes autores, para entender a influência dos *stakeholders* na gestão e no desempenho de uma organização, devem-se incorporar os múltiplos relacionamentos existentes e estabelecer as estruturas necessárias, para promover o gerenciamento dos envolvidos. Vale destacar, que além da relação da empresa com os *stakeholders* (Freeman; Evan, 1990), há também a relação para com a sinergia estabelecida entre os *stakeholders*, demandando a necessidade de planejamento e ações, que atendam a coletividade e não a um ator em particular (Rowley, 1997).

Frente a este contexto, o estudo busca analisar a interseção entre a teoria dos *stakeholders*, a teoria das redes e a teoria da justificação, na perspectiva de docentes do tema. O texto está organizado em quatro seções, além da introdução, que apresentam o referencial teórico sobre ações afirmativas no contexto das Instituições de Ensino Superiores (IES), a metodologia, o caso estudado e as considerações finais.

2 TEORIA DOS *Stakeholders*, TEORIA DAS REDES E A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

As teorias que abordam os *stakeholder*, se apresentam em expansão e diversificação, no entanto, passível de aglutinando em três grupos (*clusters*) principais de atenção das pesquisas (Stocker; Mascena; Boaventura; Azevedo, 2019). O Quadro 1 expressa o tema e os respectivos autores que mais se destacam em cada um destes temas de pesquisa.

Quadro 1 - Categorização do mapeamento dos *clusters* teóricos.

<i>Cluster 1: Social Network Theory</i>	<i>Cluster 2: Stakeholder Theory</i>	<i>Cluster 3: Organizational Theory</i>
Granovetter (1985) Pfeffer e Salancik (1978) Powell (1990) Burt (1997) Rowley (1997)	Freeman (1984) Donaldson e Preston (1995) Clarkson (1995) Jones e Wicks (1999) Phillips (2003) Rowley e Moldoveanu (2003)	Porter (1980) Barney (1991) Carroll (1979) Waddock e Graves (1997) Jensen (2002)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das abordagens de: Clarkson (1995); Jensen (2002); Pfeffer e Salancik (1978); Carroll (1979), Burt (1997); Jones e Wicks (1999), e sistematizada por Stocker, Mascena, Boaventura e Azevedo (2019).

O Agrupamento das abordagens em categorias, que apresentam aspectos comuns das relações entre uma organização e os seus *stakeholders* evidência como as interações são desenvolvidas e geridas, com o intuito de maximizar o valor criado para todas as partes (Freeman, 2010). Nesta perspectiva, a premissa central é que os gestores devem ponderar os interesses dos *stakeholders*, a fim de engajar-se em um processo decisório mais eficaz e sustentável (Stocker *et al.*, 2019), possibilitando a criação de valor a todos os envolvidos. O conceito de valor é empregado principalmente como sinônimo de benefícios econômicos, ou seja, lucros (Argandoña, 2011). Entretanto, o autor destaca que além de criar valor econômico para todos os *stakeholders*, o processo pode incluir, benefícios não econômicos. Por exemplo, colaboradores, enquanto *stakeholders*, podem demandar benefícios psicológicos como reconhecimento, satisfação e/ou aprendizagem (Argandoña, 2011). Assim, os gestores devem estar cientes de seu contexto e avaliar como os *stakeholders* diferem uns dos outros, devido a fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. Os *stakeholders* e a organização são interdependentes (Stocker *et al.*, 2019), característica esta que afeta diretamente o processo de formulação da estratégia, pois permite que os gestores incorporem valores e princípios a fim de dar estabilidade temporária às relações com as partes.

O papel que os *stakeholders* exercem na formulação e execução da estratégia, proporciona uma interpretação ética das relações entre diferentes grupos (Goes; Reis; Adib, 2022), desprendendo a necessidade de compreender como as interações e conflitos acontecem. Assim, a incorporação dos *stakeholders* na estratégia é uma forma de entender

melhor como a realidade organizacional viabilizar ou restringe as relações (Goes; Reis; Adib, 2022). Freeman (2010) propôs uma abordagem, que tem uma aplicação no mundo real e que se concentra na influência que os *stakeholders* – grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela realização de um objetivo organizacional – exercem na formulação da estratégia organizacional. Assim, os gestores necessitam considerar os *stakeholders* ao tomar decisões estratégicas; precisam saber como analisa-los e negociar com eles (Freeman, 2010).

Os interesses dos *stakeholders* têm valor intrínseco, o que significa que cada grupo deve ser levado em conta nas práticas de gestão (Góes; Reis; Abib, 2022). Os interesses dos *Stakeholders* – que potencialmente são conflitantes – podem e devem ser alinhados com as estratégias da organização (Góes; Reis; Abib, 2022), a fim de estabelecer um melhor desempenho organizacional.

As diferentes abordagens teóricas apresentadas referem-se como os gestores podem identificar e priorizar os interessados, em uma determinada situação – a saliência dos *stakeholders* (Góes; Reis; Abib, 2022). Entretanto, as ferramentas para analisar com precisão os interesses dos *stakeholders* permanecem em processo de entendimento e construção.

3 METODOLOGIA

O estudo realizado adota uma abordagem qualitativa, com foco na pesquisa descritiva, para investigar a perspectiva dos professores da área de Administração sobre a integração dos *stakeholders*, no desenvolvimento sustentável das organizações. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é especialmente útil quando se busca uma compreensão minuciosa e abrangente de questões complexas. Quanto ao tipo de pesquisa descritiva, Gil (2019) destaca que ela permite explorar as características de um grupo, levantar opiniões, atitudes e crenças, bem como identificar associações entre variáveis. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados estrategicamente, incluindo professores da Universidade Federal de Campina Grande (PB), da Universidade Federal do Pampa (RS), da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (PA) e da Universidade Federal de Santa Maria (RS). Os professores que participaram da pesquisa possuem conhecimento

teórico e prático sobre o tema em questão, fornecendo percepções valiosas em diversos aspectos. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário eletrônico, estruturado de forma a garantir a não identificação do respondente e a facilidade de resposta. As questões subjetivas formuladas visam explorar as concepções dos participantes sobre os *stakeholders*, a maneira como as organizações devem interagir com eles e a possível existência de trocas nessa relação. Os dados foram coletados em um período específico, entre os dias 10 de fevereiro e 10 de março de 2024, o que permite uma análise temporal delimitada e atualizada sobre as opiniões dos participantes. De posse das respostas, inicialmente, foram selecionadas as que estavam em conformidade com os referenciais teóricos e, posteriormente, analisada a percepção de alguns dos respondentes quanto ao conceito de *stakeholders*, ao tratamento dos *stakeholders* e às trocas na relação organização-*stakeholders*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A abordagem da Teoria dos *Stakeholders*, proposta por Góes, Reis e Abib (2022) se apoia em cinco itens: i) existem *stakeholders* que influenciam e são impactados pelos objetivos da organização; ii) os gestores precisam considerar os efeitos dos interesses e ações dos *stakeholders*, assim como o seu contexto, para serem bem-sucedidos; iii) para que este relacionamento com os *stakeholders* seja melhor compreendido deve-se adotar atitudes e práticas que advoguem pela responsabilidade moral dos gestores; iv) a incorporação dos *stakeholders* deve ser aplicada em novas estruturas e processos, bem como na própria formação da estratégia organizacional; e v) a gestão dos *stakeholders* deve possibilitar melhor desempenho corporativo (Góes; Reis; Abib, 2022). Nesta perspectiva, a partir da coleta de dados, realizada por meio de questionário eletrônico é possível relacionar as teorias às percepções coletadas e observadas dos acadêmicos da área de administração, que sugerem que as relações com os *stakeholders* centradas na organização migram para as relações em rede descentralizadas e com diversos atores. Além disso, enfatizam a relação colaborativa entre a organização e os envolvidos no processo de desenvolvimento da organização. O Quadro 2 apresenta a relação do referencial teórico com os dados primários.

Quadro 2 - Relação do Referencial Teórico X Dados Primários

Questionamentos	Referencial Teórico	Dados Primários
Qual o conceito que o(a) senhor(a) tem dos (as) <i>stakeholders</i> ?	A literatura existente classifica os <i>stakeholders</i> de diversas maneiras. Freeman (2010), por exemplo, diferencia os <i>stakeholders</i> em internos (proprietários, clientes, funcionários e fornecedores) e externos (governos, concorrentes, grupos que defendem os direitos do consumidor, ambientalistas e a mídia). Clarkson (1995), por sua vez, classifica-os como <i>stakeholders</i> primários (aqueles que afetam diretamente a sobrevivência da organização, tais como acionistas, investidores, funcionários, clientes e fornecedores) e secundários (aqueles que estão envolvidos com a organização, mas não influenciam diretamente sua sobrevivência).	Entrevistado1 “São aquelas organizações, clientes, usuários que colocam em risco o negócio se não forem atendidos. Neste sentido podem ser definidos como uma pessoa (cliente ou usuário) ou um grupo, ou outras instituições com quem a organização interage e que dessa relação tenha um interesse recíproco”.
Como a organização deve tratar os <i>stakeholders</i> ?	O foco da teoria dos <i>stakeholders</i> são as relações entre uma organização e os seus <i>stakeholders</i> : o modo como essas interações são desenvolvidas e geridas a fim de maximizar o valor criado para todas as partes (Freeman, 2010)	Entrevistado5: “Os <i>stakeholders</i> devem ser considerados pelas organizações (sejam públicas ou privadas) como importantes atores para o seu desenvolvimento sustentável. Tomando como base a perspectiva de governança corporativa que está presente nas organizações da atualidade, esses atores devem ser considerados, escutados e devem compartilhar junto a organização seus receios e aspirações.”
Na relação organização versus <i>stakeholders</i> deve existir alguma troca? Caso sim, quais?	Freeman (2010) propôs uma abordagem que tem uma aplicação no mundo real e que se concentra na influência que os <i>stakeholders</i> – grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela realização de um objetivo organizacional – exercem na formulação da estratégia organizacional.	Entrevistado7: “as organizações devem considerar esses atores. Devido à natureza diversificada dos <i>stakeholders</i> , é difícil dizer os tipos de trocas e interações que eles podem ter com uma organização. Mas, baseado na concepção de Responsabilidade Social Corporativa, é importante que a organização dialogue com eles sobre as suas atividades e vice-versa”.

Fonte: Autores (2024).

A interseção entre a teoria dos *stakeholders*, a teoria das redes e a teoria da justificação é essencial para compreender as dinâmicas organizacionais contemporâneas, especialmente na perspectiva dos docentes do tema. Por meio da análise dos questionários aplicados a acadêmicos da área de Administração, observa-se uma riqueza de perspectivas sobre o conceito de *stakeholders*, a forma como as organizações devem interagir com eles e a natureza das trocas nesse relacionamento.

4.1 CONCEITO DE *Stakeholders*:

Os entrevistados apresentam uma visão abrangente e interconectada dos *stakeholders*. Para o Entrevistado5, os *stakeholders* são entidades diversas, como organizações, clientes e usuários, cujas demandas não atendidas podem impactar negativamente o negócio. O Entrevistado6 amplia essa definição ao incluir acionistas, empregados, clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Já o Entrevistado7 destaca a ampla gama de partes interessadas em um negócio, como clientes, colaboradores, governo, fornecedores e a comunidade.

4.2 TRATAMENTO DOS *Stakeholders*

As respostas evidenciam a importância do diálogo e do respeito mútuo na relação entre organização e *stakeholders*. O Entrevistado1 enfatiza a escuta das demandas dos *stakeholders* como fonte valiosa de informações para a tomada de decisões, embora alerte para não superestimar sua influência. O Entrevistado6 destaca a necessidade de compreender e incorporar as expectativas dos *stakeholders* nos processos organizacionais, ressaltando a importância do diálogo contínuo. O Entrevistado7 reforça essa perspectiva ao destacar a busca pela compreensão das expectativas e necessidades dos *stakeholders* para gerar valor para todas as partes envolvidas.

Trocas na Relação Organização-*Stakeholders*:

As trocas na relação entre organização e *stakeholders* são vistas como fundamentais para fortalecer a atuação da organização. O Entrevistado1 destaca diversas formas de trocas, como informações, conhecimento regional, tecnologias e contatos estratégicos, evidenciando a natureza colaborativa dessas interações. O Entrevistado5 enfatiza a materialização das trocas em produtos e serviços de qualidade, bem como em bonificações justas, garantindo tratamento equitativo a todos os *stakeholders*.

A análise das respostas dos entrevistados destaca a importância de uma abordagem colaborativa e centrada nas necessidades dos *stakeholders* para o sucesso organizacional. O diálogo contínuo, o respeito mútuo e as trocas de valor são elementos essenciais para construir relacionamentos sustentáveis e mutuamente benéficos entre

organizações e *stakeholders*. Essas perspectivas oferecem *insights* valiosos para a teoria e para a prática da gestão de *stakeholders*, enfatizando a necessidade de uma abordagem holística e orientada para resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo discute a integração dos *stakeholders*, com foco nos acadêmicos que lecionam em instituições públicas federais na área de administração. Esses acadêmicos apresentam uma alta percepção das relações entre usuários e organizações. Ao elaborar o quadro resumo, foi possível identificar áreas que precisam ser aperfeiçoadas, para melhorar o funcionamento da organização.

Embora não tenham sido encontradas diferenças significativas na percepção dos grupos por tipo de público, foi observado que há variações dependendo da competência, esfera de poder, cargo, tempo de experiência e função de gestão dos respondentes.

O estudo baseia-se em premissas teóricas, como a Teoria das Redes Sociais, que enfatiza a importância dos laços entre os atores da rede. Esses laços influenciam mais o comportamento dos atores do que suas características individuais. Nesse contexto, a teoria dos *stakeholders* destaca a importância dos relacionamentos da organização com diversos atores, indo além do objetivo de proporcionar riqueza apenas aos acionistas. Os respondentes reconhecem a relevância direta e indireta dessa teoria ao considerar as relações entre organizações e os *stakeholders*. Eles enfatizam que o envolvimento dos usuários no desenvolvimento das empresas e instituições não só impulsiona os negócios, mas também promove iniciativas de sustentabilidade. Os acadêmicos percebem que a atenção da organização aos *stakeholders* dinamiza as relações, tanto em redes, quanto de forma descentralizada.

A principal contribuição deste estudo para a teoria dos *stakeholders* é o destaque da importância da evolução das relações com os *stakeholders* de uma abordagem centrada na organização para uma abordagem em rede, enfatizando a necessidade de diálogo contínuo e colaboração para promover o desenvolvimento sustentável.

Para trabalhos futuros, sugere-se a investigação mais aprofundada sobre os impactos dessa transição para as práticas de gestão de *stakeholders* e para o desempenho

organizacional realizando pesquisas de satisfação com os *stakeholders*, para entender não apenas suas percepções, mas também seu nível de satisfação com as relações estabelecidas com a organização. Isso pode fornecer elementos valiosos sobre áreas específicas, que precisam de melhoria e identificar oportunidades para fortalecer os relacionamentos.



REFERÊNCIAS

ARGANDOÑA, A. **Stakeholder theory and value creation**. Barcelona: Business School University of Navarra 2011.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2016.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BRANDÃO, I. F.; DIÓGENES, A. S. M.; ABREU, M. C. **Value allocation to stakeholder employees and its effect on the competitiveness of the banking sector**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 19, n. 64, p. 161-179. 2017.

BURT, R. S. **A note on social capital and network content**. Social networks, v. 19, n. 4, p. 355-373, 1997.

CARROLL, A. B. **A three-dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of management review, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CLARKSON, M. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. Academy of management review, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications**. Academy of management Review, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FREEMAN, R. E. **Gestão estratégica: Uma abordagem de stakeholders**. Imprensa da Universidade de Cambridge, 2010.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E., PHILLIPS R.; SISODIA R. **"Tensions in Stakeholder Theory"**. Business & Society, v. 59, n. 2, p. 213-231, (2020.): 213-31. Web.

FREEMAN, R. E.; EVAN, W. M. **Corporate governance: A stakeholder interpretation**. Journal of behavioral economics, v. 19, n. 4, p. 337-359, 1990.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GÓES, H. A. A.; REIS, G. G.; ABIB, G. **Quando a teoria dos stakeholders encontra a teoria da justificação: uma proposta de interseção.** Cadernos EBAPE. BR, v. 19, p. 901-917, 2022.

GRANOVETTER, M.; **Economic Action, and Social Structure: The problem of embeddedness. The problem of embeddedness.** American journal of sociology, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRIFFIN, J. J. **Tracing stakeholder terminology then and now: Convergence and new pathways.** Business Ethics: A European Review, v. 26, n. 4, p. 326-346, 2017.
GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic networks.** Strategic Management Journal, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

JENSEN, M. C. **Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function.** Business ethics quarterly, p. 235-256, 2002.

JONES, T. M.; WICKS, N. C. **Convergent stakeholder theory.** In: Business Ethics and Strategy, Volumes I and II. Routledge, 2018. p. 361-376.

NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. **Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders.** Journal of Business Ethics, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006

PHILLIPS, R. **Stakeholder theory and organizational ethics.** Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

POWELL, W. **Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Government.** Research in Organizational Behavior, v. 12, p. 295-336, 1990.

ROWLEY, T. I.; MOLDOVEANU, M. **When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization.** Academy of management review, v. 28, n. 2, p. 204-219, 2003.

ROWLEY, T. J. **Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences.** Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SCHNEIDER, T.; SACHS, S. **The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks.** Journal of Business Ethics, v. 144, n. 1, p. 41-57, 2017.

SCOTT, R. W.; DAVIS, G. F. **Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives.** New York: Routledge, 2017.

STOCKER, F. *et al.* **Teoria de Redes de Influências de" Stakeholders": uma abordagem revisitada.** Cadernos EBAPE. BR, v. 17, p. 673-688, 2019.

WADDOCK, S. A.; GRAVES, S. I. B. **Quality of management and quality of stakeholder relations: Are they synonymous?.** Business & society, v. 36, n. 3, p. 250-279, 1997.

