

## A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Ana Carolina Vital Costa<sup>1</sup>, Minelle E. Silva<sup>2</sup>, Carla Pasa Gomez<sup>3</sup>

### RESUMO

A influência exercida pelos *stakeholders* determina a dependência institucional desses nos processos decisórios. Considerando a relevância em analisar essa relação, este artigo objetiva caracterizar como os principais *stakeholders* de uma ONG localizada em João Pessoa (PB) afetam os processos decisórios da mesma. Foram realizadas pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, além de entrevistas semi-estruturadas e observação direta não participante. Identificou-se os funcionários e a sede da instituição como *stakeholders* definitivos pela teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997), e a influência sobre a tomada de decisão da ONG, conforme Simon (1972), nas três fases do processo.

**Palavras-chave:** *Stakeholders*, Influência, Tomada de decisão, Terceiro Setor, ONG.

## THE *STAKEHOLDERS* INFLUENCE IN DECISION-MAKING: A STUDY IN AN ORGANIZATION OF THE TIRD SECTOR

### ABSTRACT

The influence exerted by stakeholders to determine the dependence institutional this in decision-making processes. Considering the importance of analyzing this relationship, this article aims to characterize as the main stakeholders of an NGO located in João Pessoa (PB) affect decision-making processes of the same. Were carried out exploratory and descriptive study, with qualitative approach, and semi-structured interviews and direct observation non participant. We identified the employees and the headquarters of the institution as a definitive stakeholder theory of Mitchell, Agle and Wood (1997), and influence on decision-making NGOs, as Simon (1972), in three stages.

**Keywords:** Stakeholders, Influence, Decision Making, Third Sector, NGO.

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da redução da influência Estatal e a preconização da divisão de suas responsabilidades com o setor privado e com a sociedade civil organizada, processo iniciado na década de 1970, observou-se o crescimento do mercado e o rápido desenvolvimento das organizações da sociedade civil, que constituem o Terceiro Setor. Esse processo de mudança protagonizado pelos três setores (privado, público e sociedade civil) criou novos padrões de inter-relações e de comportamentos, com novos tipos de organizações, que exercem e recebem novas demandas dos atores com os quais interagem (SCHOMMER, 2000).

Essas mudanças ocasionadas pela globalização e pelos processos históricos de desenvolvimento social, ainda segundo a autora, trouxeram ainda mais heterogeneidade às organizações, criando um complexo conjunto de atores interligados que apresentam diferentes perfis, não se excluindo desse contexto as organizações do terceiro setor, que, enquanto envolvidas nessa rede interdependente, também não podem ser caracterizadas como entidades autônomas. São, ao contrário, suportadas por redes formadas pelas interações com outras organizações, de diferentes naturezas e interesses (SCHOMMER, 2000).

Os atores que compõem essa rede são os *stakeholders*, que, de acordo com a clássica definição de Freeman (1984), são todos os que podem afetar ou que são afetados de alguma forma por meio do alcance dos objetivos da organização. Uma organização da sociedade civil atua com um considerável número de *stakeholders*, os quais de alguma forma afetam o desempenho da organização: comunidades beneficiárias, associados, financiadores, entre outros. Gerenciar esse conjunto diverso de interesses faz parte da árdua missão de uma Organização não governamental (ONG) ou outra forma de Organização do Terceiro Setor.

Entretanto, como preconiza a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), nem todos os *stakeholders* exercem o mesmo nível de influência sobre a organização. Deve-se priorizar o atendimento das demandas dos *stakeholders* mais importantes para o alcance de sua missão. Isso de acordo com o atributo ou a combinação dos atributos do *stakeholder* (o poder, a legitimidade e a urgência). O poder é a capacidade de por em prática sua vontade sobre a de outros atores. A legitimidade está relacionada à percepção que se tem da organização: se as ações da mesma são desejáveis, valorosas, ou se não o são. Já a urgência caracteriza-se como a demanda que determinados atores possuem por respostas frente às organizações.

Uma das ações gerenciais que envolve crucialmente a análise dos *stakeholders* e da relevância dos mesmos é a tomada de decisão, processo que leva em conta o estudo de diferentes possibilidades ou reações dos atores que possivelmente serão afetados pela decisão aplicada. Sendo as ONGs instituições fortemente ligadas a movimentos sociais, as mesmas tendem a desenvolver relações de dependência e mutualidade com seus *stakeholders* mais importantes, com o objetivo de fortalecer seu papel enquanto organização da sociedade civil. Esse estudo parte, então, da premissa de que, quanto maior for a dependência de uma ONG para de seus *stakeholders*, mais adaptável torna-se seu processo de tomada de decisão.

Partindo dessa premissa, este trabalho tem o objetivo de analisar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisão organizacional da Essor a partir do modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). Nesse sentido, o estudo apresenta-se justificável na medida em que se percebe uma lacuna na literatura sobre os problemas de gestão em organizações do terceiro setor (MACHADO, FRANCISCONI, CHAERKI, 2007). Para melhor compreensão o artigo está dividido em quatro partes além dessa introdutória.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 STAKEHOLDERS**

Para o desenvolvimento de uma organização o *stakeholder* pode ser considerado como elemento conceitual fundamental na análise de relacionamento e poder entre as organizações e os atores com os quais uma empresa está envolvida (HUSTED, 2001; MITCHELL, AGLE & WOOD, 1997). O conceito aqui utilizado é o que os definem como grupo, indivíduo ou organizações que podem afetar ou que são afetados pelo alcance dos objetivos de determinada instituição. Esse conceito, trazido por Freeman (1984), é corroborado por outros teóricos, inclusive Mitchel, Agle & Wood (1997), servindo de base para modelos de classificação de *stakeholders*, aqui utilizado.

Assim, é necessário que haja o reconhecimento da influência que *stakeholders* exercem sobre a empresa ou instituição, na medida em que este fato pode interferir nas ações praticadas por cada uma dessas organizações. Assim, dentro de um contexto organizacional dinâmico Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram um modelo na qual se consegue identificar a projeção desses *stakeholders* sobre a organização, bem como inferir sobre as relações que delas decorre. Essa teoria se baseia na tipologia dos *stakeholders*, que lhe são conferidas a partir de atributos (poder, legitimidade e urgência).

A tipologia de *stakeholders* desenvolvida pelos atores supracitados propõe, dentro de uma dinâmica organizacional na qual as relações existentes interferem nas atitudes de cada instituição, a criação de três atributos (ou classes) para os *stakeholders*, quais sejam: o poder (que pode ser exercido de forma coercitiva, utilitária ou normativa), a legitimidade no relacionamento e a urgência de suas reivindicações à organização (*idem*), como se pode verificar na Figura 01, a seguir.

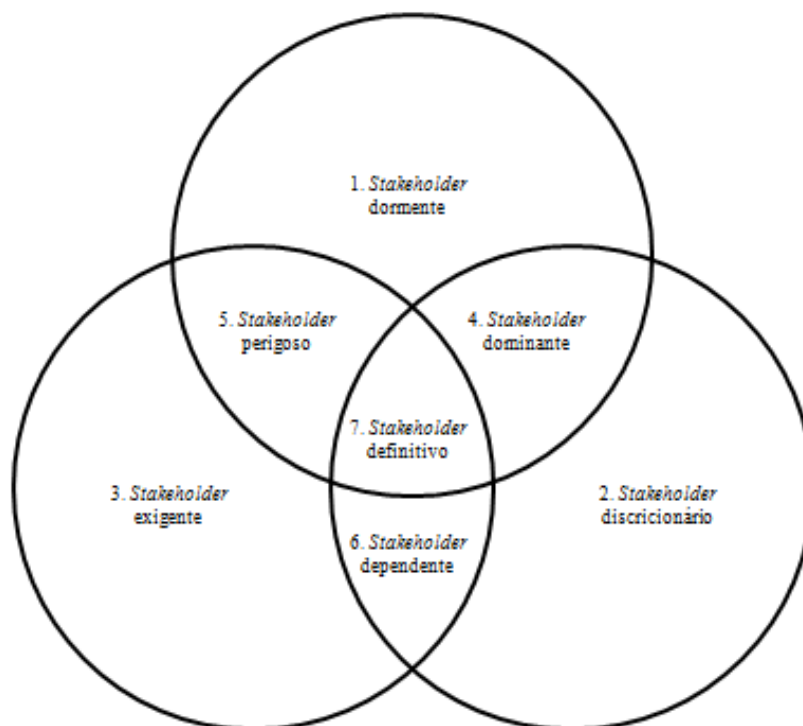


Figura 01: Tipologia dos *Stakeholders*  
Fonte: Mitchell, Agle & Wood (1997, p.874)

Infere-se, a partir da tipologia de Mitchel, Agle & Wood (1997), que o poder é a capacidade de realizar sua vontade sobre outros atores, independente da resistência dos mesmos. Esse atributo poderia ter características coercitivas (que envolve o uso da força), normativas (que envolve o uso de recursos simbólicos, como a Lei, por exemplo) ou utilitárias (que envolve o uso de meios materiais). Essa tipologia, ainda segundo a teoria desses autores, ajuda a compor uma base de classificação dos *stakeholders*, a qual definirá a importância que os gestores devem dar a determinados atores. Essa classificação pode ser melhor compreendida no Quadro 01.

Quadro 01: Classificação dos *stakeholders* pela tipologia de Mitchell, Agle & Wood (1997)

<b>Classificação</b>	<b>Atributo</b>	<b>Descrição</b>
Dormente	Poder	Têm pouca ou nenhuma interação com a empresa, mas deveriam receber atenção especial pelo poder que podem chegar a exercer, caso consigam urgência ou legitimidade.
Discrecionários	Legitimidade	Não têm poder para influenciar a empresa nem demandas urgentes.
Exigentes	Urgência	São aqueles que geralmente mais levam suas demandas aos ouvidos dos gestores. Entretanto, enquanto não conseguem outro desses atributos, não têm maior relevância.
Dominante	Poder e Legitimidade	Geralmente formam a coalizão dominante na empresa e suas reivindicações importam para os gestores.
Dependentes	Urgência e Legitimidade	Não têm poder e por isso dependem de outros.
Perigosos	Poder e Urgência	Podem usar de poder coercitivo e afetar a empresa.
Definitivos	Poder, Legitimidade e Urgência	É um membro influente na organização, já que possui os três atributos. Esse <i>stakeholder</i> naturalmente recebe maior prioridade e atenção nas tomadas de decisão.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle & Wood (1997)

A partir dessa classificação, identifica-se que essas relações não são definitivas e podem mudar à medida que um *stakeholder* adquire outro atributo que ainda não possuía. Há casos na história que comprovam tais modificações, corroborando o dinamismo desse modelo. Essa capacidade de dinamismo é um fator a ser observado pelas organizações, pois pode afetar seu desempenho e relação com a sociedade. Para esse trabalho, o processo gerencial que será usado como referência para análise de influência dos *stakeholders* é a tomada de decisão.

## 2.2 TOMADA DE DECISÃO

A atividade de tomar decisões é uma das mais complexas e difíceis enfrentadas pelos gestores, seja individualmente ou em grupo, pois comumente envolve o atendimento de inúmeros e diversos objetivos, e por muitas vezes os impactos que dessas decisões decorrem não podem ser criteriosamente identificados (GOMES, GOMES e ALMEIDA, 2002).

Na análise do processo de tomada de decisão, Simon (1972) o caracteriza como sendo compreendido por três fases essencialmente importantes: (1) coleta de informações - a descoberta das ocasiões em que deve ser tomada, (2) estruturação - a identificação das

possíveis ações a serem desenvolvidas (momento de desenhar e analisar possíveis cursos de ação) e (3) a escolha de uma dessas ações.

Essa classificação não desmerece, entretanto, a complexidade que cada uma das etapas possui, pois, apesar de que muitas das decisões dos gestores são rotineiras e não precisam de muito esforço de pensamento (COSTA NETO, 2007), essas se contrapõem às decisões estratégicas, que envolvem a lide com novas direções e requerem maior sensibilidade dos tomadores de decisão.

Essa reflexão nos remete à questão da presença da incerteza nos processos decisórios, que acontece pelo não conhecimento ou o conhecimento limitado do resultado de cada uma das alternativas disponíveis (ROBBINS e DECENZO, 2004). A limitação de tempo, de recursos e das informações disponíveis, assim como a capacidade limitada de percepção dos gestores e de retenção das informações pelos mesmos influencia os processos de decisão baseados em vieses intuitivos (BAZERMAN, 2004).

Nesse sentido, destaca-se a influência que os atores institucionais, apresentados na teoria dos *stakeholders*, exercem na tomada de decisão organizacional. Essa relação de poder e influência que um *stakeholder* possa ter sobre determinada organização eventualmente determinará alguns dos cursos de ação escolhidos pela mesma. Assim, os interesses e a natureza da organização podem modificar o desenvolvimento dessas relações, considerando que esses processos acontecem em qualquer organização, inclusive em uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos.

## **2.3 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

As organizações do terceiro setor têm desempenhado um papel de destaque no mercado, ora desenvolvendo ações de contexto do setor público, ora atuando na esfera privada, embora sem perder a característica de não possuir fins lucrativos. Suas ações podem incluir serviços de bem estar, desenvolvimento comunitário, campanhas temáticas de proteção ou defesa de direitos, educação para o desenvolvimento, ação em rede e pesquisa. O que indica que os principais problemas apresentados pelas mesmas são geralmente de competência de gestão, envolvendo aspectos ligados ao campo da estratégia.

Assim, é de grande valor também para as organizações não governamentais considerar os *stakeholders*, em seus processos de tomada de decisão e em seu processo de formulação de estratégias, bem como a relevância a eles atribuída. Dentro dessa perspectiva, ao entender a relevância dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão em Organizações Não

Governamentais torna-se de suma importância classificá-los quanto ao grau de influência que os mesmos possuem sobre a organização. Isso pode ser feito por meio da aplicação do modelo de projeção de *stakeholders* desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Em estudo sobre os *stakeholders* no Terceiro Setor, Falcão, Santos e Gomez (2008), adaptaram e validaram o modelo dos autores anteriores para análise dos *stakeholders* de organizações do terceiro setor, à medida que conseguiram exprimir as relações existentes entre a entidade e os parceiros. De acordo com as autoras, os mesmos atributos que se aplicam a empresas tornam possível a análise de dependência entre uma ONG e seus *stakeholders*, facilitando, assim, o entendimento de como o poder sobre o processo de tomada de decisão.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender o objetivo, a pesquisa caráter exploratório e descritivo (OLIVEIRA, 2005), desenvolvida com abordagem qualitativa para a análise dos dados. Para a compreensão do fenômeno selecionou-se uma Organização Não Governamental sediada no município de João Pessoa (PB) como objeto de estudo. A coleta de dados foi realizada com entrevista semi-estruturada e observação direta não participante. Os sujeitos da pesquisa foram o Coordenador da Essor no Brasil e os sete funcionários que atuam na organização em diferentes áreas.

O delineamento do estudo se deu a partir de quatro etapas distintas, como melhor forma de entendimento daquilo que foi proposto. O primeiro passo envolveu a identificação de quais são os *stakeholders* que impactam as ações da Essor, sendo que essas informações foram coletadas com a funcionária responsável pela comunicação institucional. Os questionamentos foram direcionados para que ela refletisse sobre os atores que se relacionam com a instituição, recebendo ou exercendo sobre a ONG mesma alguma influência.

Em seguida, buscou-se classificar a influência desses *stakeholders* sobre a organização com o instrumento semi-estruturado aplicado com o coordenador geral da instituição para conferência de atributos aos *stakeholders*, mediante prévia apresentação conceitual. Logo após, procurou-se ratificar os principais *stakeholders* através do questionamento sobre a sua efetiva participação no processo de tomada de decisão da ONG, para que a última etapa pudesse ser posta em prática. A mesma refere-se à realização das inferências necessárias para se descobrir a questão de dependência da organização, em seu processo decisório, em relação aos principais *stakeholders* indicados segundo o modelo como definitivos.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* DA ESSOR

A Essor, Associação de Solidariedade Internacional, é uma ONG francesa fundada em 1992. Foi criada depois da ocasião de uma missão ao Brasil efetuada por profissionais de outra ONG francesa. A missão da Essor é traduzida pelo seguinte objetivo: Apoiar as populações desfavorecidas a adquirir meios de melhorar as suas condições de vida. O seu apoio está baseado na convicção e implementação de ações concretas. Facilitando a apropriação dos processos de desenvolvimento local, essas ações favorecem o exercício da cidadania e justiça social nos países abrangidos (ESSOR, 2010).

Internamente, a Essor está estruturada em coordenações que são subordinadas à coordenação geral do escritório. Operacionalmente, as ações são desenvolvidas pelos coordenadores (de educação, de desenvolvimento rural e de geração de trabalho e renda) e por três assistentes (um ligado à geração de trabalho e renda, outro de comunicação e secretaria e o terceiro, um assistente administrativo-financeiro). Há ainda voluntários que ocasionalmente colaboram com a instituição, de acordo com sua formação e a necessidade e disponibilidade do escritório em desenvolver um trabalho conjunto.

A partir da tipologia de Mitchell, Agle & Wood (1997) pode-se perceber, por parte dos *stakeholders* uma relação de troca de "ações" ou até mesmo uma intervenção sobre a forma de gestão organizacional, na medida em que os mesmos conseguem combinar os atributos de poder, legitimidade e urgência junto a cada organização. Neste sentido, pelo fato de o objeto de estudo ser uma ONG, essas relações de influências podem se apresentar de forma mais intensa na maneira de atuação da mesma pelo direcionamento e finalidade da organização. O produto da entrevista para identificação dos *stakeholders* resultou no Quadro a seguir:



Quadro 02: Identificação dos *Stakeholders* da Essor

<i>Stakeholder</i>	<b>Tipologia das Ações</b>
Sede da Essor	Influência em todas as decisões tomadas pela Essor.
Funcionários: Coordenadores das áreas de atuação da Essor, assistentes	Exercício de poder sobre as decisões tomadas localmente, planejamento e desenvolvimento das ações da instituição.
Beneficiários: populações que são beneficiadas pelos projetos desenvolvidos pela instituição	Usufruem das atividades e dos resultados dos projetos desenvolvidos, direta ou indiretamente.
Financiadores: Agências de cooperação internacionais, empresas e outras organizações financiadoras	Custeio das atividades dos projetos, buscando o exercício da responsabilidade sócio-ambiental e a visibilidade de suas ações.
Doadores: Pessoas físicas e jurídicas	Doações feitas para desenvolvimento das atividades.
Órgãos do Governo: Ministério da Justiça, SICONV	Regulação e controle sobre as atividades da instituição.
Outras Organizações do Terceiro Setor	Apoio ao planejamento e execução dos projetos, bem como ao alcance da missão institucional da organização nos diferentes Estados em que atua.
Provedores de serviços: Contador	Prestação de serviços para a Essor.
Instituições públicas: Bancos públicos, secretarias municipais, etc.	Prestação de serviços burocráticos, necessários ao funcionamento de organizações da sociedade civil.
Universidades	Ações de extensão e pesquisa em parceria com a instituição.
Comunidades beneficiadas pelos projetos	Área que vai além das residências dos beneficiários e que também sofrem impactos com as ações dos projetos.
Outras instituições parceiras: SENAI, SENAC.	Desempenho de atividade em conjunto com a organização. Essas organizações têm natureza diversa dos demais <i>stakeholders</i> .
Mídia: Jornais, revistas, sites	Potencialização ou prejuízo do trabalho da instituição por meio da comunicação.
Grupos interessados nas áreas de atuação da Eссор	Apoio ao alcance das causas que a instituição se propõe a defender.
Grupos de interesses contrários aos da Essor	Prejuízo ao alcance das causas que a instituição se propõe a defender.

Fonte: Os autores

O quadro revelou um grupo de atores heterogêneo, com representantes diferentes dos três setores da economia. Pode-se verificar a diferença entre os *stakeholders* "Financiadores" e "Doadores". Os primeiros possuem vínculo formal com a instituição, normalmente por meio de contrato, que celebra o compromisso de financiamento de determinadas atividades por um

determinado período de tempo. Já o segundo não necessariamente deve assumir esse caráter de obrigatoriedade, podendo ser pessoas físicas ou jurídicas que contribuem pontualmente para um determinado projeto ou em uma destinação específica. Essa diferença pode ser destacada pela forma de comprometimento entre a organização e o *stakeholder*.

É curioso, também, que "instituições públicas" foram consideradas atores diferenciados de "órgãos do governo", pois, segundo a entrevistada, os primeiros são representados pelas instituições burocráticas, comuns no desenvolvimento das atividades organizacionais. Já o segundo é composto por órgãos específicos de controle de determinadas funções ou objetivos da instituição, estes considerados de fundamental importância para a realização das atividades. Assim, percebe-se que o relacionamento entre esses organismos governamentais apresentam diferentes nuances quanto a sua atuação e interferência junto à ONG.

#### **4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* NA VISÃO DA ESSOR**

Como se pode verificar, segundo a caracterização da Essor, e na definição dos *stakeholders*, a organização possui abrangência internacional e uma grande quantidade de *stakeholders*, fato este que sugere a atuação intensa desses atores. A classificação desses atores identificados a partir do quadro apresentado na seção anterior perpassa a conferência dos atributos apontados na tipologia de Mitchel, Agle & Wood (1997) (poder, legitimidade e urgência). A combinação dos atributos de cada ator é o que permitirá inferir a influência que cada um deles exerce sobre a instituição. Na perspectiva de interpretação da realidade da organização, a entrevista referente à classificação desses *stakeholders* foi direcionada ao coordenador geral da Essor (Quadro 03).

Quadro 03: Classificação dos *stakeholders* pela Essor segundo a teoria de Mitchell, Agle & Wood (1997)

<i>Stakeholders</i>	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
Sede e/ou filiais	X	X	X	Definitivos
Funcionários	X	X	X	Definitivos
Beneficiários	-	X	X	Dependentes
Financiadores	-	X	X	Dependentes
Doadores	-	X	X	Dependentes
Órgãos do Governo	-	X	X	Dependentes
Outras Organizações do Terceiro Setor	-	X	X	Dependentes
Provedores de serviços	-	X	-	Discricionários
Instituições públicas	-	X	-	Discricionários
Universidades	-	X	X	Dependentes
Comunidades beneficiadas pelos projetos	-	X	X	Dependentes
Outras Instituições Parceiras	-	X	X	Dependentes
Mídia	-	-	X	Exigentes
Grupos interessados nas áreas de atuação da instituição	-	-	X	Exigentes
Grupos de interesses contrários aos da instituição	-	-	X	Exigentes

Fonte: Os autores

A representação no quadro anterior favoreceu, ilustra que dois dos *stakeholders* podem ser classificados como **definitivos**, ou seja, na visão da coordenação da ESSOR, apenas a sede e os funcionários da instituição possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência. Devido a essa caracterização, esses seriam os atores mais importantes da instituição e a quem a mesma deveria dispensar mais tempo e esforços, estando esses atores envolvidos de maneira direta no processo de gerenciamento da organização.

Os *stakeholders* beneficiários, financiadores, doadores, órgãos do governo, outras organizações do terceiro setor, universidades, comunidades beneficiadas pelos projetos e outras instituições parceiras foram classificadas como **dependentes**, pois a esses atores foram conferidos dois atributos: a legitimidade e a urgência. Tal resultado significa que possuem legitimidade para agir, e apresentam urgência em suas demandas, mas não possuem poder para interferir nas decisões, e podem depender de outro ator para valer suas reivindicações.

O fato de a grande maioria dos *stakeholders* serem classificados como dependentes indica que, apesar da legitimidade desses atores, e por vezes das urgências em suas demandas, devido ao fato de não exercerem poder para obter suas respostas, esses possuem influência limitada no gerenciamento da instituição. Para o coordenador da Essor, os provedores de serviços e as instituições públicas são considerados como **discricionários**, uma vez que não

apresentam demandas urgentes à organização, nem poder para agir quando houver interesse. São, entretanto, legítimos em suas demandas.

Outros *stakeholders* que possuem apenas um dos atributos podem receber a classificação, de acordo com a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), de **exigentes**. São eles: a mídia, os grupos interessados na área de atuação da instituição e os grupos de interesses contrários aos da instituição. Esse fato pode ser verificado uma vez que os mesmos não possuem legitimidade nem poder sobre a Essor. Dessa forma, não exercem grande influência sobre as ações da organização, apresentando suas demandas de forma urgente, mas sem possuir a competência para levar a cabo essas demandas.

A diferença destacada entre os atores "órgãos do governo" e "instituições públicas", confirma-se para o coordenador, já que os mesmos receberam diferentes classificações em função das distintas demandas sobre a ONG. Os órgãos de governo foram classificados como dependentes e as instituições públicas como discricionárias. Porém, ao observar-se a diferença explicitada quanto aos "financiadores" e "doadores", percebe-se que não há diferença na classificação pelo respondente, o que fato pode indicar a existência de uma mesma influência, todavia vale salientar a existência de diferenças nas suas vinculações com a instituição.

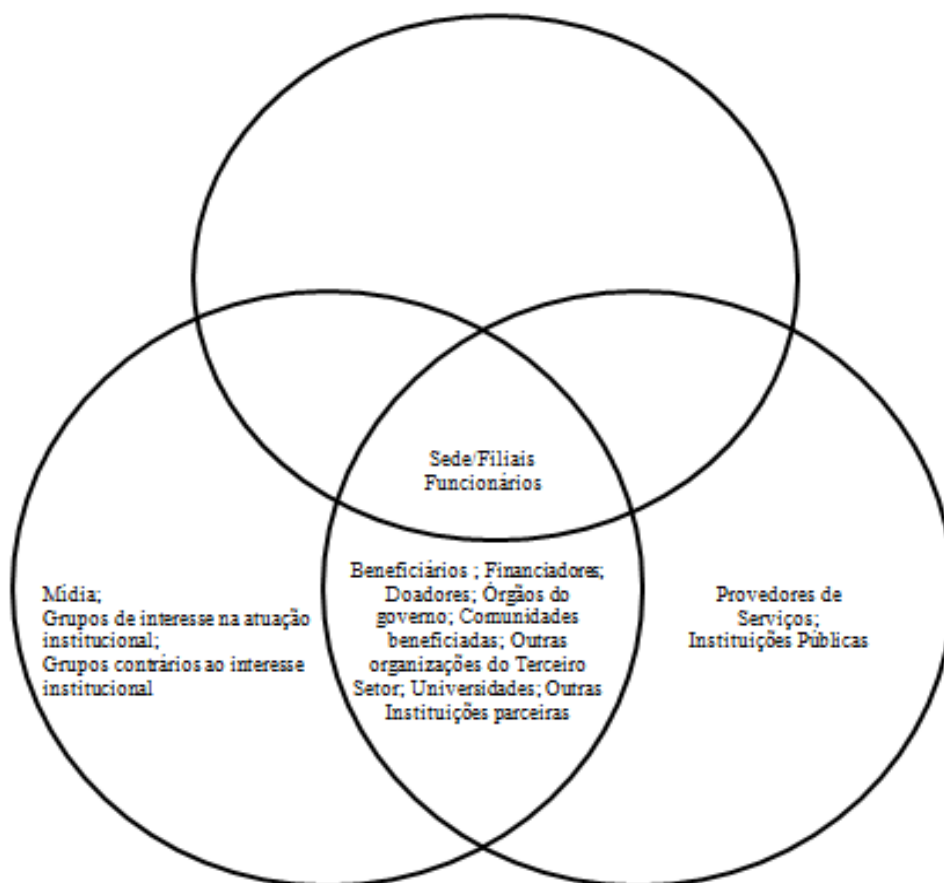


Figura 02: Tipologia dos *stakeholders* da Essor

Ao realizar a identificação dos principais *stakeholders*, caracterizando-os como definitivos, é necessário destacar que estes compõem o público interno da Essor, o que indica a inexistência de agente externo à organização que exerça uma influência definitiva. É importante ressaltar, ainda, dentro da organização a ausência de *stakeholders* dominantes, possuidores dos atributos poder e legitimidade, e que, segundo a teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997) geralmente formam a coalizão dominante na organização.

Assume-se, então, que são os funcionários e a sede os principais atores nos processos e tomada de decisão. Em decorrência da identificação desses *stakeholders*, como forma de reconhecimento sobre sua efetividade, procedeu-se à ratificação dessa classificação pelos próprios atores. Afinal, a visão dos mesmos sobre sua participação nos processos de tomada de decisão da instituição poderia corroborar ou não a classificação que lhes foi atribuída. Assim sendo, como forma de melhor compreender esse aspecto na organização, foi necessário indagar a esses *stakeholders* definitivos se os mesmos se consideram atores fundamentais e, como se dá essa participação nos processos de tomada de decisão da Essor.

Levando em consideração que o escritório objeto de estudo sofre inquestionável influência da sua sede, definiu-se como desnecessária a necessidade de indagação ao coordenador local da ONG sobre tal classificação atribuída ao ator (*stakeholder* definitivo). Portanto, pode-se afirmar que, sendo subordinado ao escritório francês, é mister que as decisões aqui tomadas estejam de acordo com planejamentos, diretrizes e orientações discutidas e aprovadas também por ele.

Como resultado das entrevistas com os funcionários, pôde-se verificar que os mesmos corroboram a classificação atribuída aos *stakeholders* pela coordenação da Essor, mas é preciso ressaltar que cinco (dos sete) entrevistados acreditam que os funcionários têm papel fundamental nos processos de tomada de decisão da instituição. Além disso, são unânimes em afirmar que cada funcionário tem um papel fundamental nos processos de decisão em sua área de atuação no escritório, e que as decisões da ONG de um modo geral contemplam a participação dos funcionários. Isso pode indicar que alguns funcionários eventualmente sentem que não participam de forma plena de todos os processos decisórios da instituição.

Levando-se em consideração as fases do processo decisório descritos por Simon (1972), pode-se identificar a participação desses atores nas diferentes etapas da tomada de decisão, como traduz a fala de um dos entrevistados: "*Sinto que participo desde o momento em que identificamos um problema e vamos decidir como tratá-lo. E a partir daí me sinto envolvido*

*com todo o processo de avaliar a alternativa, mesmo que minha opinião não seja a decisão final que será tomada".* Essa resposta aponta aspectos que conduzem ao pensamento de que os funcionários participam das fases de 1) coleta de informações; 2) identificação das possíveis ações a serem tomadas e 3) da escolha de uma dessas ações.

Percebe-se também, pelas respostas aos instrumentos aplicados com o coordenador e com os funcionários, que as decisões rotineiras, que não demandam muita energia por parte da instituição, são muitas vezes delegadas aos próprios funcionários. Ainda de acordo com os respondentes, sua participação se dá por meio de reuniões e conversas informais, sejam ambas em grupo ou isoladamente. Essa resposta foi comum a todos os entrevistados. Assim, pode-se afirmar que esses possuem poder e legitimidade, mas suas demandas não tem urgência prioritária no processo de tomada de decisão.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Entender as relações existentes no mercado é de suma importância para um bom desenvolvimento das atividades organizacionais. Para tanto, é necessário reconhecer como interagem as organizações e, por consequência, quem são os atores nessa dinâmica. É notável o papel de influência existente entre as instituições e seus *stakeholders* numa troca de sobreposições, na medida em que existem entre as mesmas ações desenvolvidas de forma conjunta por um objetivo comum.

Com o intuito de compreender como ocorre o processo de tomada de decisão em organizações desse setor, tomou-se como premissa deste estudo que, quanto maior for a dependência de uma ONG para com um de seus *stakeholders*, mais adaptável torna-se seu processo de tomada de decisão. Deste modo, verificou-se na organização, que ocorre essa dependência e que em cada novo projeto ou ação da ONG, o processo decisório sofre adaptações quanto à sua forma de operacionalização.

Estas considerações estão diretamente relacionadas ao atendimento do objetivo proposto, que foi analisar como a Essor é influenciada pelos seus principais *stakeholders* em uma perspectiva de tomada de decisão, a partir da análise dos atributos definidos por Mitchell, Agle & Wood (1997). Os resultados encontrados apresentaram a existência de quinze *stakeholders* classificados em quatro tipos distintos, a saber: discricionários, dependentes, definitivos e exigentes. Dentre os quais, recebeu um maior destaque os *stakeholders* definitivos, pois os mesmos possuem os três atributos necessários para uma maior influência sobre a organização.

No processo de tomada de decisão da Essor, pôde-se verificar que a influência do seu público interno (sede e funcionários) está intimamente ligada aos atributos admitidos pelos mesmos durante a coleta dos dados. Para a organização, esses dois *stakeholders* são definitivos, na medida em que possuem legitimidade na realização de suas práticas, urgência quanto a demandas junto à organização e poder na atividade de decisão da mesma. De acordo com os funcionários, as decisões são tomadas de forma participativa, já que estes têm suas opiniões consideradas nos processos decisórios. Essa consulta, pela análise dos instrumentos, acontece nas três etapas do processo decisório descritos por Simon (1972).

## REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.
- COSTA NETO, P. L. O. (Org.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgard Blücher LTDA, 2007.
- ESSOR – Associação de Solidariedade internacional. Caracterização da ONG. 2010. Disponível em: <<http://www.essor-ong.org/pt/bemvindo.html>>. Acessado em: 02 fev. 2010.
- FALCÃO, M. C.; SANTOS, C. F. S. O.; GOMÉZ, C. P. **A visibilidade dos stakeholders no Terceiro Setor e a Responsabilidade Sócio-ambiental Empresarial**. In Anais: X Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente – Engema, Porto Alegre, 2008.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.
- HUSTED, B. W. **Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation**. 2001.
- GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- MACHADO, A. C. M.; FRANCISCONE, K.; CHAERKI, S. F. **Mapeando a Abordagem Estratégica em Publicações Acadêmicas sobre o Terceiro Setor**. In *Revistas Gerenciais*, São Paulo, v.6, n. 2, p. 127-136, 2007.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. *The Academy of Management Review*; p. 853; 1997.
- OLIVEIRA, Maria M. Como fazer pesquisa qualitativa. Recife: Ed. Bagaço, 2005.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos da Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SCHOMMER, P. C **Investimento Social das Empresas: Cooperação organizacional num espaço compartilhado**. *Organizações e Sociedade*. Salvador: v. 7, n. 19, set./dez., 2000.
- SIMON, H. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.
- TEODÓSIO, A. S. S. **Pensar pelo Averso o Terceiro Setor: Mitos, Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada no Brasil**. In STENGEL, M. ET al (orgs) *Políticas Públicas de Apoio Sociofamiliar – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares*. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica – PUC Minas, 2001. PP. 85-124.