

Reuna

A CIDADE DO IDOSO À LUZ DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

THE OLD CITY IN THE LIGHT OF THE THEORY OF *STAKEHOLDERS*

Juliana Fabris

Universidade do Oeste de Santa Catarina - Brasil

Endereço: Rua Nereu Ramos, 3777, Seminário, CEP 89803-000 - Chapeco, SC - Brasil

Fone: 55(049) 35512000 / Ramal: 2078 / Fax: (049) 35512000

Email: jf_cco@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0282835263839706>

Augusto Fischer

Universidade do Oeste de Santa Catarina - Brasil

Endereço: Rua Nereu Ramos, 3777, Seminário, CEP 89803-000 - Chapeco, SC - Brasil

Fone: 55(049) 35512000 / Ramal: 2078 / Fax: 55(049) 35512000

Email: augusto.fischer@unoesc.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4371837778287646>

Simone Sehem

Universidade do Oeste de Santa Catarina - Brasil

Endereço: Rua Nereu Ramos, 3777, Seminário, CEP 89803-000 - Chapeco, SC - Brasil

Fone: 55(049) 35512000 / Ramal: 2078 / Fax: 55(049) 35512000

Email: simone.sehnem@unoesc.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4508281701376570>

Submissão: 20 Jul. 2014 **Publicação:** 30 Mar. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto,

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/637>

Resumo

Este estudo teve como propósito analisar o projeto Cidade do Idoso da Prefeitura de Chapecó à luz da teoria dos *stakeholders* segundo modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997).

O estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa descritiva. Os dados primários foram coletados por meio de observação direta e entrevistas semiestruturadas, e os dados secundários foram obtidos em documentos da organização e *website* da prefeitura municipal de Chapecó. Constatou-se que políticas públicas voltadas a promover um envelhecimento saudável e a melhoria da qualidade de vida dos idosos estão consolidadas para a população que usufrui os serviços da Cidade do Idoso. Na verificação dos *stakeholders* que interagem com o Programa, identificou-se que a ampliação do projeto pode ser favorecida pelo aumento da relevância de determinados *stakeholders*, como voluntários, universidades e outras instituições, inclusive órgãos do poder público. Identificam-se oportunidades de melhoria pela ampliação de parcerias público-privadas, maior integração entre os órgãos do poder público municipal, ampliação de vagas e horários de atendimento, bem como estudo

de viabilidade para a criação de unidades do programa em outras localidades do território.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. *Stakeholders*. Gestão Social.

Abstract

This study aimed to analyze the project Elderly City Chapecó Prefecture in light of the theory of stakeholders on the model proposed by Mitchell, Agle and Wood (1997). The study is characterized by descriptive qualitative approach. Primary data were collected through direct observation and semi-structured interviews and secondary data were obtained from the organization's documents and website of the municipal council of the municipality. It was found that public policies to promote healthy aging and improve the quality of life of seniors are consolidated for the population enjoys the services of the Elderly City. Upon analyzing stakeholders that interact with the program, it was found that the expansion of the project can be facilitated by increasing the relevance of certain stakeholders, as volunteers, universities and other institutions, and government agencies. They identify improvement opportunities for the expansion of public-private partnerships, greater integration between the organs of the municipal government, increase enrollment and opening hours as well as feasibility study for the creation of program units in other parts of the territory.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Stakeholders. Social management.

1 Introdução

O papel das empresas e governos na sociedade tem se destacado à medida que estão mais evidentes os problemas sociais e ambientais, como a distribuição desigual de renda, pobreza, fome, poluição, destruição do habitat natural, dentre outros, que se contrapõem à geração de riquezas e disponibilização de recursos financeiros decorrentes do crescimento econômico das nações, regiões e organizações nos séculos 20 e 21.

Temas presentes nas discussões acadêmicas, a Teoria dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa, têm merecido destaque no âmbito das organizações públicas e privadas. Estudos relacionados à Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984) e Responsabilidade Social Corporativa (FREIRE; SOUZA; FERREIRA, 2008) têm emergido com grande força nos últimos anos. Essas discussões propõem que a gestão deve considerar os *stakeholders* como peça fundamental, devendo a organização identificar adequadamente quais são seus principais interessados e manter uma política de equilíbrio nessas relações.

Ainda num contexto global, percebe-se que as populações em vários países estão envelhecendo, ou seja, a população de idosos cresce numa proporção maior que a população das faixas etárias jovens. Isso provoca alterações na estrutura de gastos dos países e impõe aos governos maior atenção à população idosa. No Brasil o crescimento da população idosa tem sido consistente e a proporção de idosos de 60 anos ou mais passou de 9,1% em 1999 para 11,3% em 2009 (IBGE, 2013). O IBGE (2013) estima que 13,8% dos brasileiros terão mais de 60 anos em 2020 e, em 2060 a população de idosos deve chegar a mais de 33%. A expectativa de vida dos brasileiros deve passar dos atuais 75 anos para 81 anos em 2050 (IBGE, 2013 b). A elevação da expectativa de vida não significa aumento da saúde, tornando necessárias políticas públicas voltadas a um atendimento diversificado e especializado, com ações específicas para atender ao público idoso e sua melhoria na qualidade de vida, bem estar físico e social. Em Chapecó, segundo censo demográfico do IBGE (2010) são 15.298 pessoas com idade acima de 60 anos, o que representa 8,5% da população do município, seguindo a mesma tendência do país.

Nesse sentido, programas e políticas públicas passam a ser desenvolvidos, levando-se em conta essa realidade populacional de crescente número de idosos na proporção da população do território. Em Chapecó, o poder público municipal criou um programa voltado ao atendimento de idosos que é destaque no estado, no país e mesmo no exterior, por seu enfoque preventivo e voltado à melhoria da qualidade de vida dessa parcela da população.

Diante disso, a gestão deve considerar os *stakeholders* como elemento fundamental, pois o conjunto de pessoas ligadas a uma organização e suas ações têm consequências umas sobre as outras. Portanto, cabe à organização identificar adequadamente quais são seus principais interessados e manter uma política de equilíbrio nessas relações. Desse modo, ao considerar que a noção de *stakeholder* envolve o todo, emerge a questão: Quais são as análises possíveis de serem feitas para a cidade do idoso avaliada à luz da teoria dos *stakeholders*?

Neste contexto, este estudo teve como objetivo geral analisar o projeto Cidade do Idoso da Prefeitura de Chapecó à luz da teoria dos *stakeholders* e como objetivos específicos: fazer um diagnóstico inicial das práticas e serviços oferecidos na Cidade do Idoso; verificar quais *stakeholders* interagem com o projeto e de que forma acontece essa interação; identificar potenciais *stakeholders* que possam contribuir com a ampliação do projeto; e avaliar oportunidades de melhoria à luz da teoria dos *stakeholders*.

Ao considerar a relevância do estudo, merece destaque o envolvimento de um amplo leque de *stakeholders* que representem os interesses econômicos, sociais, políticos, culturais e ambientais presentes em uma determinada comunidade para que se melhore a qualidade e a abrangência dos serviços públicos municipais. Justifica-se assim o trabalho, uma vez que os seus resultados poderão ser utilizados como fonte para a gestão dos *stakeholders* desse Programa, bem como, torna possível a replicação da metodologia de identificação a outros programas e projetos públicos.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução. Na seção dois, apresenta-se o referencial teórico, que contempla ideias e construtos teóricos relacionados à Teoria dos *Stakeholders* e Responsabilidade Social

Corporativa. Na terceira seção é apresentado o caso de pesquisa e a metodologia aplicada e, na quarta seção, apresentam-se os resultados e análises da pesquisa. A seção 5 apresenta as considerações finais.

2 Fundamentação teórica

Esta seção congrega a revisão das temáticas da Teoria dos *Stakeholders* e sua vinculação com a Responsabilidade Social Corporativa.

2.1 Teoria dos *stakeholders*

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

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

Quanto à origem etimológica do termo, Pavão (2012) buscou concepções apregoadas por Eiró-Gomes e Duarte (2005, p.455) que definem *stakeholders* como “aqueles que possuem uma influência ou um interesse (*to have a stake*) face a uma organização”. Para os autores, o nível de envolvimento dos *stakeholders* aumenta à medida que estes reconhecem um problema e se dispõem a agir para fazer frente a esse problema, então os *stakeholders* passam para um estado de Públicos.

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

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

Com base no mapeamento modelado por Freeman (1984) pesquisadores têm se dedicado ao estudo dos *stakeholders* e suas relações com as organizações (PAVÃO, 2012). Freeman (1984) apresenta um mapa da empresa que leva em conta exemplos de grupos e indivíduos que podem afetar e ser afetados pela realização do propósito organizacional, onde “cada um desses grupos tem uma participação na empresa moderna, por isso o termo *stakeholders* e o *framework* ou modelo de *stakeholder* ou gestão dos *stakeholders*” (FREEMAN, 1984, p. 25). Rosseto e Cunha (1999) destacam que a estratégia da organização é afetada pelos *stakeholders* e, portanto, deve-se procurar satisfazê-los da melhor maneira possível. Considerando que os *stakeholders* são as partes interessadas na organização, pode se citar como exemplos os fornecedores, clientes, empregados, governos, comunidade, ambientalistas, mídia, proprietários, concorrentes, dentre outros. Freeman (1984) defende uma nova abordagem para gerir as organizações mais eficazmente frente à mudança nas relações tradicionais com grupos externos, como fornecedores, clientes e empregados, bem como o surgimento e a importância renovada do governo, a concorrência estrangeira, os ambientalistas, os defensores dos consumidores, grupos de interesses especiais, meios de comunicação (mídia) e outros.

Ao tratar da relação empresa-governo, Freeman (1984, p.13) destaca que nos EUA a relação “foi fundada nos princípios do ‘cão de guarda’, ou seja, é o papel legal do governo regular o negócio de interesse público e fazer vigorar o funcionamento e a adesão dos princípios do mercado”. Para o autor, apesar das empresas desde sempre terem que lidar com o governo, as percepções de sua influência exigem um exame mais detalhado, sendo que alguns críticos defendem que a ação do governo no mercado resulta em benefícios sociais que não teriam ocorrido sem esta intervenção, como um ar mais limpo, automóveis mais seguros e o aumento geral do nível de vida.

Para Freeman (1984), o desafio é gerenciar em um mundo onde há influências de vários níveis de governo e onde a empresa e seus gestores podem afetar a direção de políticas públicas e ações do governo. Assim, é necessária a compreensão das interações possíveis entre empresas e atores governamentais, sendo que todos são suscetíveis a influências múltiplas de grupos que podem afetá-los.

Pavão (2012) revela, que a capacidade gerencial para negociar eficazmente com as partes interessadas é destacada por Zakhem (2008), assim como Savage *et al.* (1991) corrobora que os executivos devem gerir da melhor forma seus públicos de interesse, internos e externos, identificando as principais partes interessadas e demandas conflitantes.

Freeman (1984) afirma que a estratégia da organização para cada grupo deve estar bem definida, e é necessário desenvolver competências em novas áreas para lidar com cada grupo de interesses, como defensores dos consumidores, ambientalistas, meios de comunicação etc., entender suas questões-chave, bem

como a vontade dos grupos de gastar recursos para ajudar ou prejudicar a organização. Macêdo (2011) destaca que o *stakeholder* é figura chave na interação entre organização e meio. Para Sehnem *et al.* (2013, p. 295) “o estudo dos *stakeholders* consiste em investigar acerca das partes interessadas de uma organização, buscar novas alternativas de produção, comunicação, interação e influência entre o que o mercado quer e a gestão da organização”. Há necessidade de abordagens integradas que levem em conta as preocupações de muitos grupos e “para cada uma das principais partes interessadas, os gestores responsáveis por essa parte interessada devem entender como formular, implementar e monitorar estratégias para lidar com esse grupo de *stakeholders*” (FREEMAN, 1984, p.26).

Como na literatura das partes interessadas, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), há definições amplas que propõem que qualquer pessoa pode afetar ou ser afetada por ações de uma organização, é necessária uma teoria da identificação das partes interessadas que pode separar as partes interessadas de forma confiável a partir de partes não interessadas, o que permite ao gestor determinar em quem realmente prestar atenção. Nesse sentido os referido autores buscaram contribuir com a identificação das partes interessadas com base na relevância destas, e a verificação de que possuem um ou mais dos três atributos - poder, legitimidade e urgência - propondo uma tipologia a partir desta relação. Os autores explicam que: (a) o poder é a força coercitiva que uma parte impõe sobre outra em um relacionamento, sendo, por exemplo, o poder de influenciar a empresa; (b) a urgência é quando as reivindicações das partes interessadas exigem atenção imediata, pois o relacionamento ou pedido é crítico para um *stakeholder*; (c) e por fim, a legitimidade é a percepção de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema de normas, leis e crenças. De acordo com este modelo, grupos que não tenham poder, legitimidade ou urgência em relação à empresa não são partes interessadas, sendo percebidos como não tendo nenhuma relevância pelos gestores da empresa.

Os atributos poder, urgência e legitimidade, combinados, de dois a dois, ou os três atributos, gera sete tipos diferentes de *stakeholders*, demonstrado no diagrama de Venn de Mitchell, Agle e Wood (1997). A FIG 1 apresenta os diferentes tipos de *stakeholders*.

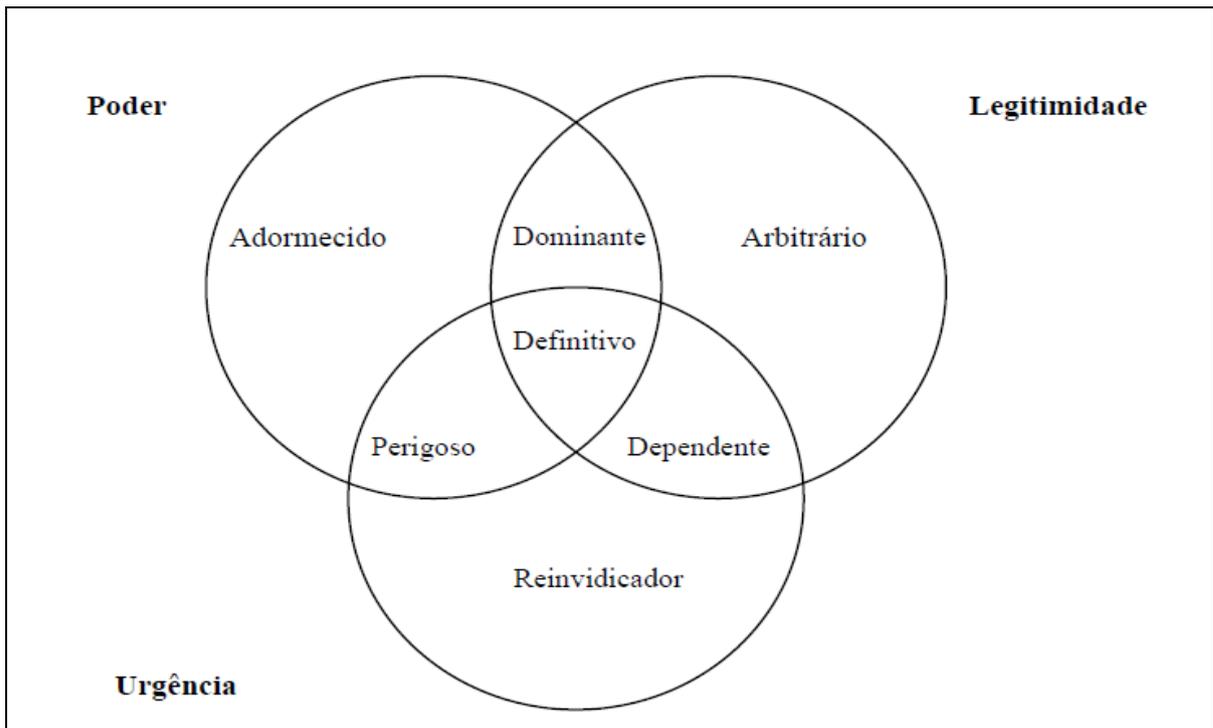


Figura 1 - Tipos de *stakeholders*

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

Os tipos de *stakeholders* originados das combinações dos atributos apresentam características próprias. (1) *Stakeholder* Adormecido: tem poder para impor sua vontade, mas não o utiliza por não possuir uma reivindicação urgente ou legítima. Entretanto, a empresa deve reconhecê-lo e o monitorar, pois tem potencial para adquirir outro atributo.

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

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

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

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

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

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

A relevância das partes interessadas (*stakeholders*), segundo a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), é considerada baixa, se apenas um atributo está presente, moderada se dois atributos estão presentes e, alta, se todos os três atributos estão presentes. Os autores destacam ainda o dinamismo dos *stakeholders*, que podem aumentar sua relevância e mudar de categoria com a aquisição de um atributo faltante, o que exige atenção e monitoramento constante da gestão da empresa.

Por fim, as transformações no ambiente externo de negócios têm exigido mudanças por parte das organizações nas suas relações com grupos internos e externos. A organização deve estar atenta e preparada para identificar as principais partes interessadas, respectivas demandas, e estar apta para gerir eventuais conflitos.

Em decorrência dessa nova realidade de mercado, surge a relevância da percepção da empresa como socialmente responsável, por toda a sociedade, delimitando o espaço da Responsabilidade Social para uma dimensão mais restrita com a definição de *stakeholders*, que inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais. Nesse sentido, espera-se que o retorno à sociedade seja mais amplo que o retorno puramente econômico ou legal.

2.2 A responsabilidade social corporativa

O fenômeno da responsabilidade social tem exigido das organizações maior empenho em desenvolver uma administração socialmente responsável. Freire, Souza e Ferreira (2008) destacam o contexto atual das empresas, que passam a ser questionadas pela sociedade por suas ações e resultados unicamente econômicos e legais. Para os autores, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) leva em conta aspectos empresariais que vão além do escopo econômico e obrigações legais, integrando as políticas e estratégias das empresas para se obter vantagem competitiva, entrelaçando as dimensões econômica e social de forma a compartilhar um valor entre empresa e sociedade. O crescente interesse pelo tema, segundo Faria e Sauerbronn (2008), também é fruto da globalização e aumento do poder político e econômico das grandes corporações e cobrança da sociedade devido a escândalos protagonizados por tais corporações.

Na evolução dos modelos históricos de responsabilidade social apresentada por Freire, Souza e Ferreira (2008) verifica-se que a partir de 1970 o foco passa do empresário para a organização, num contexto de sistema social mais amplo. Na década de 80 são propostos modelos mais evoluídos para mensurar a responsabilidade social corporativa, na busca de responder às expectativas da sociedade, com destaque à responsabilidade pública dos modelos de Strand (1983) e Wartick e Cochran (1985) (*apud* FREIRE; SOUZA; FERREIRA, 2008). Na década

de 90 a dimensão ética é destacada como a principal semelhança entre os modelos, e se busca integrar este conceito a outros, como a teoria dos *stakeholders*, desempenho social corporativo e preocupações com o meio ambiente. A partir dos anos 2000, a questão ética norteia as demais dimensões da responsabilidade social corporativa, havendo similaridade na dimensão econômica e estabelecimento de estratégias considerando os níveis de análise interno e externo. Por fim, Strand (1983), e Wartick e Cochran (1985) destacam a integração dos temas complementares como ética empresarial, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa que continuam a ser tratados nos modelos mais atuais. Assim, a evolução histórica dos modelos apresentada demonstra que a maioria incorpora a análise interna e externa da empresa, demonstrando uma preocupação acadêmica internacional em propor modelos que considerem a interdependência entre negócios, sociedade e seu entorno para responder às demandas sociais.

Na percepção de Freire, Souza e Ferreira (2008), a partir da década de 90 destacam-se as mudanças tecnológicas, abertura comercial e abandono do modelo protecionista do Estado, aumento da expectativa da sociedade civil com relação à atuação das empresas e diminuição da confiança nestas. Nesse sentido, para os autores, as organizações estão diante de um grande desafio para se manterem no mercado, devendo adotar nova forma de conduta, intensificando sua atuação em relação a responsabilidade social e continuamente acompanhando sua eficiência nas esferas econômica, social e ambiental. Faria e Sauerbronn (2008, p. 8) chamam a atenção para o fato de que a abordagem contemporânea da responsabilidade social corporativa e área de estratégia legitimam as grandes empresas e desprezam a dimensão pública e o Estado. “[...] para que questões sociais não se transformem em meros recursos estratégicos e políticos de grandes corporações”. É necessário que a área de estratégia do tema responsabilidade social corporativa contemple a dimensão pública. Os autores defendem a participação do Estado e da sociedade civil para promover o equilíbrio de interesses.

Lopes e Dowbor (2010) apontam como central na articulação de políticas nacionais, busca de equilíbrios internos e redefinição das regras entre as nações. Os autores salientam que a alocação dos recursos financeiros deve levar em conta não apenas o economicamente viável, mas também o socialmente justo e ambientalmente sustentável.

Mathis e Mathis (2012) fazem uma comparação das ações práticas em Responsabilidade Social Corporativa e direitos humanos com enfoque em empresas transnacionais, desenvolvidas pelas empresas no Brasil e Europa, comparando diferenças e semelhanças entre ambas. Os autores concluem que os direitos humanos são universais e é dever legal dos Estados nacionais garanti-los, mas também as empresas têm um papel proativo na sua implementação e cumprimento, devendo o poder público estar vigilante, não permitindo às empresas transnacionais isentarem-se de sua responsabilidade. O papel do Estado, para Sachs,

Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade das organizações atuarem de forma socialmente responsável, avançando para além do que é expressamente exigido pelas normas legais. É necessário admitir que os atores envolvidos diretamente ou não, estão atentos e atuantes de forma mais organizada para exigirem das organizações, posicionamentos éticos que atendam aos anseios da sociedade a qual busca melhorias no bem estar físico e social. Também é ressaltada

a atuação do Estado para evitar que a ação das empresas seja apenas mais uma ferramenta estratégica e de manipulação política.

3 Metodologia

A pesquisa foi realizada ao longo dos meses de abril, maio e junho de 2014. Para a realização da pesquisa, fez-se o estudo de caso de um programa social público denominado Cidade do Idoso, da prefeitura municipal de Chapecó, SC. Buscou-se explorar a aplicabilidade da Teoria dos *Stakeholders* e suas relações com as organizações, identificando-os segundo o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). A opção pelo referido programa deu-se em função do destaque que o mesmo tem recebido na mídia local e nacional e, pelo fácil acesso ao local de estudo e aos envolvidos com o gerenciamento do programa.

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

O estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa, pois não se procurou medir ou enumerar os eventos estudados. Godoy (1995) destaca que abordagem qualitativa passa a ganhar reconhecimento em áreas como a psicologia, a educação e a administração de empresas, sendo uma forma viável e promissora de trabalho em ciências sociais, cujo contorno para a descoberta de novas informações ou verificação e ampliação do conhecimento existente é diferenciado na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Assim, na pesquisa qualitativa, ressalta a autora, se busca obter dados descritivos, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do estudo.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é descritiva e considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. Assim, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrição de entrevistas, anotações de campo, fotografias e outros documentos que possibilitem a compreensão do fenômeno estudado. Ideia corroborada por Richardson (2009) quando complementa que esta forma de abordagem é uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

Diante da estratégia de pesquisa escolhida, o estudo de caso na Cidade do Idoso de Chapecó, ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, em que não se pode manipular comportamentos relevantes, as fontes de evidências utilizadas foram documentos, observação direta e entrevistas (YIN, 2010). O uso de documentos serve para valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2010). Dessa forma, além dos dados primários disponibilizados *in loco* pela coordenadora do Programa, que compreendem controles administrativos internos referentes aos atendimentos efetuados nos períodos diário, semanal e mensal, foram verificados dados secundários, obtidos por meio de uma análise de

informações obtidas em material impresso e também as publicadas no *website* da Prefeitura Municipal de Chapecó.

Para a coleta de dados através da observação direta e de entrevistas, procedeu-se da seguinte forma. A observação direta, que trata dos acontecimentos em tempo real, no contexto do evento (YIN, 2010), foi realizada no local onde está estabelecida a Cidade do Idoso e ocorreu em visita única com duração aproximada de quatro horas. As entrevistas foram semiestruturadas e conduzidas com a coordenadora do Programa, que trabalha diretamente no local, um usuário dos serviços, uma gerente de Proteção Social Básica da Secretaria de Assistência Social do município e uma Assistente Social do Ministério Público. As perguntas referiram-se aos serviços oferecidos e os que seriam importantes oferecer, beneficiários, acessibilidade externa e interna, forma de financiamento e grupos que interagem e apoiam o projeto, bem como quanto às possibilidades de interação percebidas pelos entrevistados. As mesmas perguntas foram feitas de forma adaptada a todos os entrevistados.

As informações coletadas de acordo com os objetivos do presente estudo visaram verificar os *stakeholders* que interagem com o projeto, segundo modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) e, identificar outros que contribuam com sua ampliação, avaliando oportunidades de melhoria. A análise dos dados se deu de forma descritiva e interpretativa. As informações divulgadas pela Prefeitura assim como os valores e dados quantitativos foram analisados à luz das teorias que dão embasamento teórico ao estudo. O quadro 1 relaciona as categorias de análise que seguem a classificação preconizada por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Quadro 1 - Classificação dos *stakeholders*

Classificação	Atributos		
	Poder	Legitimidade	Urgência
Adormecido	X		
Arbitrário		X	
Reivindicador			X
Dominante	X	X	
Dependente		X	X
Perigoso	X		X
Definitivo	X	X	X

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

Os atributos de poder, legitimidade e urgência, combinados ou não, são utilizados para classificar os *stakeholders*. O *stakeholder* que possui apenas o atributo poder é considerado adormecido, o que possui poder e legitimidade é dominante, caso possua poder e urgência é perigoso, sendo que é considerado definitivo quando possui poder, legitimidade e urgência. É classificado como arbitrário o *stakeholder* que possui apenas legitimidade, dependente se possui legitimidade e urgência e, por fim, é considerado reivindicador o *stakeholder* que possui apenas o atributo urgência.

4 Apresentação e análise dos dados

Neste tópico é apresentado e analisado o caso. Foram sintetizados os dados obtidos das diferentes fontes: documentos, entrevistas e observação, que estão apresentados de maneira integrada.

4.1 O programa cidade do idoso da prefeitura de Chapecó

O estudo desenvolvido foi aplicado ao Programa Cidade do Idoso de Chapecó, que teve seu espaço físico inaugurado em 27 de junho de 2008, no Parque Tancredo Neves (LOSEKANN, 2013). O Programa foi instituído pela Lei Municipal n. 5.572, de 26 de junho de 2009, que estabelece o trabalho conjunto das Secretarias e Fundações do Poder Executivo Municipal, bem como autoriza este a firmar parceria com pessoas jurídicas de direito privado e/ou órgãos da administração pública em todas as esferas (CHAPECÓ, 2009). Na estrutura administrativa do município, o Programa está subordinado à Gerência de Serviço de Proteção Social Básica, a qual está subordinada à Diretoria de Proteção Social Básica e esta à Secretaria de Assistência Social (SEASC).

A Secretaria de Assistência Social (SEASC) do município tem, entre outras, a competência para gestionar a Política de Assistência Social do município e, promover a articulação entre a Secretaria e órgãos de controle social, entidades e parceiros, com o objetivo de fortalecer a rede sócio-assistencial (CHAPECÓ, 2012). Num contexto amplo, o acesso à assistência social às famílias em situação de vulnerabilidade está articulado nas três esferas de governo, com estratégia de atuação em dois eixos: a Proteção Social Básica e a Proteção Social Especial. Esta última atua com natureza protetiva e se destina a famílias e indivíduos em situação de risco pessoal ou social, cujos direitos tenham sido violados ou ameaçados (MDS, 2014).

A Proteção Social Básica tem como objetivo a prevenção de situações de risco por meio do desenvolvimento de potencialidades e aquisições e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários, com o desenvolvimento de serviços, programas e projetos locais de acolhimento, convivência e socialização de famílias e de indivíduos. Esses serviços e programas deverão incluir as pessoas com deficiência e ser organizados em rede, de modo a inseri-las nas diversas ações ofertadas (MDS, 2014). Os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e a rede de serviços socioeducativos direcionados para grupos específicos, como os Centros de Convivência para crianças, jovens e idosos são unidades de atuação da Proteção Social Básica.

Pelo diagnóstico realizado, constatou-se que o horário de atendimento é das 8 às 17 horas e os serviços oferecidos pelo Programa Cidade do Idoso estão voltados às atividades físicas e de bem estar geral. Os serviços consistem de atividades como o fornecimento de alimentação em almoços, eventos festivos, práticas de yoga, pilates, musculação, hidroginástica, aulas de dança, caminhada orientada, jogos de bocha e mesa, alfabetização e letramentos, aulas de informática,

sala de cine-vídeo, grupo vocal/coral e atendimento e educação em saúde (PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ, 2014).

Diante disso, o Programa Cidade do Idoso se insere na política de assistência social do município. Foi inicialmente concebido como um espaço que busca promover um envelhecimento saudável e a melhoria da qualidade de vida dos idosos acima de 60 anos. A Cidade do Idoso foi criada para atender idosos residentes em Chapecó, com idade a partir de 60 anos. Na busca de melhor qualidade de vida aos idosos, a estrutura do Programa é voltada à prevenção, onde se trabalha o fortalecimento de vínculos, socialização e prevenção ao isolamento (PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ, 2014).

Para usufruírem os serviços oferecidos, os interessados devem se cadastrar junto à secretaria do programa. Após a realização de avaliação médica, serão encaminhados às atividades em função da disponibilidade de vagas.

Como norma do Programa, o usuário deve frequentar as atividades com regularidade, de duas a três vezes por semana, e deve optar pelas atividades (pilates ou natação, por exemplo) em função da disponibilidade de vagas. Segundo a coordenação, o Programa opera próximo ao limite de sua capacidade instalada. Destaque-se que a Cidade do Idoso não está direcionada a atender portadores de necessidades especiais, idosos com limitações físicas, cognitivas ou emocionais. Eventualmente, quando houve usuário com alguma necessidade especial, a coordenação informou que a ida e o retorno ao Programa ocorriam com o auxílio de familiar em veículo particular.

4.2 A Interação dos *stakeholders* atuais com o programa

Partindo da premissa de que *stakeholders* são partes interessadas que podem afetar ou ser afetados pelos propósitos da organização (FREEMAN, 1984), os *stakeholders* do Programa Cidade do Idoso podem ser organizações ou grupos, pessoas físicas ou jurídicas. Os mesmos foram identificados com base na análise dos dados das entrevistas, conforme a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), e são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação dos *stakeholders*

STAKEHOLDER	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
Voluntários (profissionais liberais)		X		Arbitrário
Empresa de transporte urbano				
Órgãos Públicos (polícia civil e militar: cessão de edificação)				
Empresas Privadas: cessão de edificação				
Idosos do Município (beneficiários);		X	X	Dependente
Organizações comunitárias locais de idosos;				
Universidades e outras Instituições de Ensino;				
Poder Judiciário	X	X		Dominante
Mídia			X	Reivindicador
Secretarias do Poder Executivo Municipal: Assistência Social e Saúde;	X	X	X	Definitivo
Funcionários e agentes públicos				

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

Inicialmente verificou-se que os *stakeholders* identificados com o único atributo legitimidade, estes se classificam como arbitrários. Entre os mesmos estão: voluntários (profissionais liberais), empresa de transporte urbano, órgãos públicos (polícia civil e militar: cessão de edificação), empresas privadas (cessão de edificação). Os idosos do município (beneficiários), as organizações comunitárias locais de idosos, as universidades e outras instituições de ensino são considerados *stakeholders* dependentes, já que possuem os atributos de legitimidade e urgência. Um *stakeholder* dominante é o Poder Judiciário, pois possui os atributos poder e legitimidade. A mídia, por possuir o atributo de urgência é considerada um *stakeholder* reivindicador. Por fim, como *stakeholders* definitivos, por possuírem os atributos de poder, legitimidade e urgência, foram classificadas as Secretarias do Poder Executivo Municipal de Assistência Social e Saúde, bem como os funcionários e agentes públicos do Programa.

Entre os *stakeholders* que interagem no Programa identificou-se um conjunto de ações e influências que dinamizam o Programa. Os voluntários, principalmente profissionais liberais, cuja atuação não tem expressivo incentivo, realizam em sua maioria, atividades ligadas a palestras. A empresa de transporte urbano leva os usuários diariamente no período matutino, até o interior da cidade. A polícia civil e a polícia militar, bem como algumas empresas do município de Chapecó, cedem o espaço físico que dispõem nas instalações da Exposição Feira Agropecuária, Industrial e Comercial de Chapecó (EFAPI), nos períodos em que não há realização de feiras e outros eventos. Os usuários idosos do município utilizam a estrutura e participam das atividades realizadas pelo Programa Cidade do Idoso. Organizações comunitárias locais de idosos visitam as instalações do Programa Cidade do Idoso, para conhecerem e participarem de atividades de confraternização. Universidades comunitárias e públicas utilizam o espaço para pesquisas e outras atividades acadêmicas. O Poder Judiciário acompanha as atividades públicas de proteção básica e especial quanto aos idosos. A mídia, mantém a população informada sobre

as atividades e ocorrências relacionadas ao Programa. A Secretaria de Saúde do Chapecó cede os profissionais para atendimento *in loco*, e a Secretaria de Assistência Social, responsável pelo Programa Cidade do Idoso. E finalmente, os funcionários e agentes públicos que trabalham no Programa.

4.3 Potenciais *stakeholders* para a ampliação do programa

O *stakeholder* é figura chave na interação entre organização e o meio. Diante disso, no estudo dos potenciais *stakeholders* buscou-se investigar acerca das partes interessadas da Cidade do Idoso e encontrar novas alternativas de interação e influência que permitam a ampliação do Programa, contribuindo inclusive para o fortalecimento do mesmo.

Desse modo, identificou-se a possibilidade de maior integração entre as Secretarias Municipais, principalmente da Secretaria de Saúde e da Assistência Social, no sentido de possibilitar aos atendidos nos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), Unidades de saúde e Núcleo de Apoio à Saúde da Família (NASF), que também sejam usuários dos serviços oferecidos no Programa Cidade do Idoso.

Identificou-se ainda a possibilidade de ampliar e consolidar formalmente as interações entre as universidades locais, as comunitárias e as públicas, bem como outras instituições de ensino técnico e profissionalizante, pela ampliação dos campos de estágio e pesquisa, principalmente para cursos de Educação Física, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina, Pedagogia, Psicologia, Serviço Social, Nutrição, Odontologia, Massoterapia, entre outros.

Existe ainda a possibilidade de ampliar a participação de voluntários da sociedade em geral, sejam profissionais ou estudantes. Estes voluntários podem contribuir, por exemplo, em atividades lúdicas, teatro, música, contação de histórias ou realização de palestras, oficinas e minicursos sobre assuntos diversos de interesse do público idoso.

Constatou-se ainda a possibilidade de alguns *stakeholders* aumentarem sua relevância e mudarem de categoria com a aquisição de um atributo faltante (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), o que pode contribuir com a ampliação do projeto. Nesse sentido, pode-se ampliar e consolidar formalmente as interações entre as universidades comunitárias e públicas, bem como outras instituições de ensino técnico e profissionalizante instaladas no município de Chapecó. As interações com as instituições de ensino podem se desenvolver por meio de atividades de estágio, extensão e pesquisa, principalmente para cursos de Educação Física, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina, Pedagogia, Psicologia, Serviço Social, Nutrição, Odontologia e Massoterapia. Do mesmo modo, a ampliação dos voluntários pode contribuir com a diversificação de atividades. Além disso, a maior integração entre as Secretarias de Saúde e de Assistência Social, com o encaminhamento de usuários de outros programas públicos sociais pode contribuir com a ampliação da Cidade do Idoso.

4.4 Oportunidades de melhoria à luz da teoria dos *stakeholders*

Para a melhoria da gestão dos públicos internos e externos interessados, com os propósitos de adequados direcionamento das políticas públicas e de ações de governo, é necessário identificar as principais partes interessadas e demandas existentes. Do mesmo modo, é necessário compreender as interações possíveis entre empresas e atores governamentais para possibilitar a ampliação e melhoria do Programa.

A aplicação deste estudo no Programa Cidade do Idoso de Chapecó evidenciou que, apesar dos serviços oferecidos serem bem aceitos na promoção do bem estar dos idosos, há possibilidades de ampliação do programa por meio da maior interação entre os grupos de interesses que podem ter sua relevância ampliada, ou mesmo pela ampliação física e/ou replicação da estrutura para outras localidades do território.

Diante disso, foi possível identificar nas entrevistas, algumas oportunidades de melhoria como segue:

- Ampliação de parcerias com universidades e outras instituições de ensino, e assim promover maior contato com as coordenações de ensino e possibilitar ampliar o campo de estágio dos estudantes.
- Melhoria de acessibilidade externa por transporte urbano para deslocamentos e locomoções dos usuários no interior da Cidade do Idoso, em pelo menos dois turnos de funcionamento.
- Promoção da inclusão de idosos com limitações físicas, motoras, cognitivas e emocionais.
- Ampliação do turno de atendimento para pessoas com necessidade de cuidados especiais.
- Promoção da inclusão no Programa, de idosos residentes na área rural.
- Ampliação de vagas nas atividades mais demandadas, como a hidroginástica, por exemplo, com a construção de nova piscina.
- Incentivo à participação de voluntários para contribuições no desenvolvimento das atividades do programa, principalmente em atividades lúdicas e palestras para os idosos.
- Ampliação do número de idosos atendidos pelo programa, pois, atualmente, apesar da qualidade de seus serviços, o Programa Cidade do Idoso atende uma parcela inferior a dez por cento da população idosa do município de Chapecó.
- Aumento da integração entre os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), unidades de saúde e do Núcleo de Apoio a Saúde da Família (NASF), para encaminhamento dos usuários destes órgãos, ao Programa Cidade do Idoso.
- Investimento na multiplicação do Programa Cidade do Idoso para outros locais, potencializando o território em função de sua dinâmica e características. A possibilidade de criação de outras “Cidades do Idoso” tomando por base a divisão territorial do Centros de Referência Especializados de Assistência Social (CREAS), pode ampliar o atendimento a novos públicos de idosos, inclusive do interior do município.

5 Considerações finais

O estudo teve como objetivo geral analisar o projeto Cidade do Idoso da Prefeitura de Chapecó à luz da teoria dos *stakeholders* segundo modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). Para tanto foi realizado um estudo de caso do referido Programa. Inicialmente efetuou-se um diagnóstico das práticas e serviços oferecidos na Cidade do Idoso, que visam oferecer melhor qualidade de vida aos idosos. Verificou-se que a estrutura do Programa está voltada à prevenção do idoso, na qual se trabalha o fortalecimento de vínculos, a socialização e a prevenção ao isolamento. Os serviços oferecidos envolvem atividades físicas, alfabetização, informática, eventos festivos e, atendimento e educação em saúde e alimentação. Estes serviços e atividades atendem os idosos que tenham autonomia física, psíquica e cognitiva para acessá-los, não atendendo, atualmente, idosos com tais limitações.

Na verificação dos *stakeholders* que interagem com o Programa, identificou-se e verificou-se a interação existente, segundo a tipologia de atributos de Mitchell, Agle e Wood (1997). Os *stakeholders* do Programa Cidade do Idoso foram classificados com base na combinação dos atributos poder, legitimidade e urgência em: arbitrários, dependentes, dominantes, reivindicadores e definitivos.

Considerando o dinamismo dos *stakeholders*, que podem aumentar sua relevância e mudar de categoria com a aquisição de um atributo faltante (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), identificou-se *stakeholders* com potenciais possibilidades para contribuir com a ampliação do projeto. É o caso de voluntários, profissionais ou estudantes, que podem auxiliar em atividades lúdicas, teatro, música, contação de histórias ou mesmo em palestras, minicursos e oficinas de atividades diversas. Do mesmo modo, na perspectiva dos entrevistados foi possível identificar a possibilidade de ampliar e consolidar formalmente as interações entre as universidades comunitárias e públicas locais, bem como outras instituições de ensino técnico e profissionalizante do município de Chapecó, pela ampliação dos campos de estágio, extensão e pesquisa, principalmente para cursos da área de ciências sociais e humanas e da área de saúde e medicina. No mesmo sentido, foi identificada a possibilidade de maior integração entre as Secretarias Municipais da Saúde e da Assistência Social para que os atendidos nos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), nas unidades de saúde e no Núcleo de Apoio a Saúde da Família (NASF) sejam encaminhados aos serviços oferecidos no Programa Cidade do Idoso.

Os resultados obtidos possibilitam observar um caso promissor de políticas públicas voltadas à proteção social básica, especificamente ao bem estar do idoso, com vistas a promover um envelhecimento saudável e a melhoria da qualidade de vida. Diante disso, são apontadas oportunidades de melhoria pela ampliação de parcerias público-privadas, maior integração entre os órgãos do poder público municipal, ampliação de vagas e horários de atendimento, bem como fazer um estudo de viabilidade para a criação de novas unidades “cidades do idoso” em outros locais do território.

O estudo apresenta algumas limitações, sejam elas em termos do reduzido número de respondentes da entrevista e a escassez de documentos com informações pormenorizadas sobre o funcionamento, financiamento e custeio do Programa. Nesse sentido, são sugeridas novas investigações e aprofundamento do

estudo para a identificação da viabilidade de futura ampliação do programa para outros locais do município de Chapecó. Este trabalho não pretende exaurir o tema com apenas este estudo de caso único. Como os *stakeholders* de organização podem alterar sua relevância ao longo do tempo, estudos posteriores são válidos e necessários para averiguar a implementação das sugestões e melhorias aqui apresentadas.

Referências

CHAPECÓ. *Lei Complementar n. 498, de 17 de dezembro de 2012*. Dispõe sobre a organização administrativa do poder executivo municipal e dá outras providências. Chapecó, SC. 2012. Disponível em:

<<http://www.cmc.sc.gov.br/2012/index.php/legislacao/leis-municipais>> Acesso em: 28 Mai. 2014.

CHAPECÓ. *Lei n. 5.572, de 26 de junho de 2009*. Cria o Programa Cidade do Idoso e dá outras providências. Chapecó, SC. 2009. Disponível em: <<http://www.cmc.sc.gov.br/2012/index.php/legislacao/leis-municipais>> Acesso em: 28 Mai. 2014.

EIRÓ-GOMES, M., DUARTE, J. Que públicos para as Relações Públicas?. *Actasdos III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – v. 2*, Comissão Editorial da Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, pp. 453 – 461. 2005. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicos-relacoes-publicas.pdf>> Acesso em: 01 Mai. 2014.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 1, p. 7-34, 2008.

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

FREIRE, R.; SOUZA, M. J. B. de; FERREIRA, E. Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGeT*, v. 5, p. 1-16, 2008.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo demográfico de 2010*. Brasília, 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso: 10 Jun. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Projeção da população por sexo e idade - Indicadores implícitos na projeção - 2000/2060*. Brasília, 2013. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso: 10 Jun. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Síntese de*

Indicadores Sociais 2013: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em: 10 Jun. 2014.

LOSEKANN, Eliana. *Cidade do idoso retoma as atividades*. 2013. Disponível em: <<http://www.chapeco.sc.gov.br/noticias/3121-cidade-do-idoso-retoma-as-atividades.html>> Acesso em: 03 Abr. 2014.

MACÊDO, J. M. A. et al. Responsabilidade social e reputação corporativa: uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Ribeirão Preto, v. 5, n. 11, p. 70-86, Jan/Abr 2011. Disponível em:

<<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v5n11/v5n11a05.pdf>> Acesso em: 10 Mai. 2014.

MATHIS, A. de A.; MATHIS, Armin. Responsabilidade social corporativa e direitos humanos: discursos e realidades. *Revista katálysis [online]*. v. 15, n. 1, p. 131-140, 2012.

MDS, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. *Assistência Social. Proteção Social Básica*. Disponível em:

<<http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/protecaobasica>> Acesso em: 24 Jun. 2014

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

PAVÃO, Yeda Maria Pereira.
A capacidade de gestão dos stakeholders e o ambiente organizacional: relações e impactos no desempenho das cooperativas do Brasil. 2012. 225f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ; SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - SEASC. *Projeto "Cidade do Idoso"*. Chapecó/SC, 2014.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. A. A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo de caso na indústria da construção civil. In: XXIV ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

SACHS, I.; LOPES, C.; DOWBOR, L. Crises e oportunidades em tempos de mudança. *Economia Global e Gestão*, v. 15, n. 1, p. 133-154, 2010.

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

SEHNEM, S. et al. Rede de Cooperação entre Autores que Publicam nas Temáticas Stakeholders, Agro e Bioenergia, Biocombustíveis e Sustentabilidade. *Desenvolvimento em Questão*, v. 11, n. 24, p. 289-315, 2013.

ZAKHEM, A. Stakeholder management capability: a discourse theoretical approach.

Journal of business ethics. 79: 395-405. 2008.

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