

## Percepção dos *Stakeholders*: Funcionários e Governo sobre Duas Usinas Processadoras de Cana-de-Açúcar Presentes no Município de Rio Brillhante - MS

Luzair Casadias  
Filipe Toscano de Brito Simões Corrêa - Mestre

### Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos *Stakeholders*: funcionários e governo sobre duas usinas processadoras de cana-de-açúcar presentes no município de Rio Brillhante – MS.. A estratégia da pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo com abordagem qualitativa. As fontes de dados foram as primárias com instrumento de coleta dos dados através de entrevistas não-estruturada que segundo Lakatos e Marconi (2001) o entrevistado tem liberdade para expressar suas opiniões e sentimentos. A amostragem não-probabilística escolhida por acessibilidade. As duas usinas pertencem ao mesmo grupo francês e possui a mesma gestão. A partir de estudos de elementos interpretativos, adotando enfoque contextual é possível compreender o relacionamento da organização com seus públicos interessados, sua percepção, interesses e expectativas. Identificou-se que percepção dos *stakeholders* envolvidos parte da premissa de que as usinas são agentes empregadores, que promovem o desenvolvimento do município, porém, são percebidas como ameaça ao meio ambiente. Identificou-se também o desejo por políticas públicas e estratégias para solução de problemas relacionados ao meio ambiente, às empresas terceirizadas e problemas sociais causados pelas usinas.

**Palavras-chave:** *stakeholders*, estratégia, expectativas, interesses, percepção.

### 1. Introdução

Imersos num contexto mundializado em constante transformação, somos alvos de pressões e exigências que obrigam-nos a tomarmos decisões e fazermos ajustes contínuos no processo de gestão, tendo em vista a construção de uma flexibilidade que permite não só redefinir a missão, visão e valores de uma organização como também estabelecer estratégias ambientais eficazes voltadas aos seus públicos interessados.

Esses públicos interessados, também chamados de *stakeholders*, ou público-alvo, devem ser considerados como parceiros e orientadores das ações da empresa. Assim, surge a necessidade da organização engajar-se em relacionamento com o intuito de alcançar o melhor resultado entre aqueles possíveis resultantes do atendimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders*, garantindo assim a sobrevivencia do negócio. Porém, cada público tem características diferentes, umas fáceis e outras difíceis de serem classificadas (GOLDSCHMIDT, 2005).

Estudos realizados anteriormente demonstraram a importância em analisar os *stakeholders* a relação deles com a organização exemplo: Análise dos *stakeholders* no processo de adaptação estratégica da organização ao ambiente, realizado por Coral, Rossetto e Cunha (1997), Dimensões relevantes para definição de políticas para *stakeholders*: a perspectiva ética e a racionalidade instrumental de Campos e Bertucci (2005) e outro importante estudo de Roberto e Serrano (2005) que tratou dos processos de criação e distribuição de valor da organização, considerando as expectativas dos *stakeholders* relevantes.

Segundo Harrison (2005) organizações bem sucedidas aprenderam a desenvolver e gerenciar relações com um leque amplo de organizações, grupos e pessoas interessadas na sua

companhia. Essa clientela importante são os *stakeholders*, grupos que afetam e são afetados pelas atividades de uma organização. Eles tem ou acreditam ter poder legítimo sobre as atividades da organização, por que estão envolvidos e são influenciados por ela. Assim como os públicos interessados tem interesses na organização, a organização também depende de seus PIs para prosperar (HARRISON, 2005). Neste contexto, vale ressaltar a importância da visão estratégica que este estudo oferece em relação aos atores envolvidos. As organizações analisadas estão imersos em fatores externos (governo) e internos (funcionários), todos importantes, de percepções diferentes e que necessitam que seus desejos sejam conhecidos e atendidos.

A partir do exposto, foram delineados os aspectos deste estudo que visa analisar a percepção dos *Stakeholders*: funcionários e governo, sobre duas usinas processadoras de cana-de-açúcar presentes no município de Rio Brilhante – MS. Apesar de haver estudos sobre este tema esta escolha deve-se ao fato de o problema identificado necessitar de discussões mais aprofundadas e reflexões que permitam a tomada de decisões que promova o bem comum a todos os envolvidos tanto em questões sociais como ambientais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Relacionando *Stakeholders*, Organização e Estratégia

Na concepção de Freeman (1984, *apud* Campos e Bertuci, 2005), o termo *Stakeholders* refere-se àqueles que possam afetar ou são afetados direta ou indiretamente pelas atividades de uma organização. Este termo foi utilizado pela primeira vez por R. Edward Freeman no livro: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (PITMAN, 1984, *apud* GOLDSCHMIDT, 2005).

Estes grupos ou indivíduos segundo Tavares (2005) são os públicos interessados, que devem ser considerados como um elemento essencial na planificação estratégica de negócios.

Para este mesmo autor os públicos relevantes de uma organização, correspondem a indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações considerados essenciais ao cumprimento de sua missão, afetando-a positiva ou negativamente. A atuação desses públicos varia conforme seja seu papel econômico, social e político em relação ao seu próprio ambiente de atuação e ao ambiente de atuação da própria empresa (TAVARES, 2005).

Para Ancona *et. al.* (*apud* Scott, 2003, p. 297) “*Stakeholders* são os atores sociais (grupos significativos de indivíduos ou outras organizações) que desempenham um papel na sobrevivência e sucesso da organização e quem são afetados pelas atividades da organização....O modelo de *stakeholder* do ambiente organizacional entende o foco da perspectiva política em poder, interesses, influência, construção de coalizações e negociação para além das fronteiras formais da organização para prover uma maneira de acessar a influência - e a influência em potencial - do ambiente na organização”.

Segundo Chiavenato (2004), a organização é um sistema que congrega vários grupos de *stakeholders* com os quais estabelece suas relações. São pessoas e grupos que influenciam ou são influenciados pelos resultados alcançados e que possuem reivindicações a respeito da empresa. Esses públicos que têm algum interesse na empresa e participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio, contribuindo de alguma forma, criando expectativas e esperando retornos dessa contribuição.

Athkinson e Waterhouse (1997, *apud*, Campos e Bertucci, 2005) defendem que o conceito depende do grau de importância que cada segmento representa para a organização. Assim temos, *Stakeholders* primários aqueles que sem os quais a organização não sobrevive, que são os acionistas, empregados, consumidores e fornecedores e os *stakeholders* secundários aqueles cuja ausência não afeta diretamente a existência das organizações, como

a comunidade, o governo, outras organizações e o meio ambiente. Para Preston & Post (1981, *apud* Lettieri, 2003) o envolvimento primário diz respeito às tarefas essencialmente econômicas das empresas, por exemplo, comercializar produtos e contratar empregados, daí seu caráter fundamental para a sobrevivência da organização. O envolvimento secundário engloba a idéia de que as decisões tomadas no âmbito do envolvimento primário poderão ter impacto no ambiente que abriga a empresa. Esses grupos possuem diferentes perfis, necessidades e desejos sobre os serviços prestados pela organização. Conciliar estas diferenças de interesses é difícil, porém significativos para as decisões da empresa (GOLDSCHMIDT, 2005).

Segundo Harrison (2005) as organizações bem-sucedidas se mantêm a par das mudanças em seus ambientes externos para com isso preverem tendências, antecipar preocupações e gerar idéias. Com isso identificam-se ameaças e oportunidades que ajudam no desenvolvimento de estratégias significativas para a organização. Ambiente externo significa públicos interessados ou forças fora das fronteiras tradicionais da empresa, e pode ser dividido em ambiente geral e operacional.

O ambiente operacional é composto por *stakeholders* com os quais a empresa interage em bases regulares composto pelos clientes fornecedores, concorrentes, governo, comunidade, grupos ativistas, sindicatos, mídia e financeiros. São diferentes para cada empresa e possuem influências controláveis. O ambiente geral é o contexto no qual a organização e seu ambiente operacional estão inseridos, é formado pelas influências socioculturais, econômicas, globais, políticas globais e tecnológicas não são específicas de nenhuma empresa ou setor e tem influências não controláveis (HARRISON, 2005).

Historicamente, “o ambiente tem sido considerado elemento-chave na definição de estratégias organizacionais. Sob diferentes interpretações e modelos, é constante a busca por teorias explicativas e preditivas da influência do ambiente sobre a organização, e vice-versa” (BULGACOV, 2007 p. 29). A capacidade de percepção do ambiente é necessário, para que este não seja simplesmente ‘algo lá fora’, distante da organização que todas as pessoas envolvidas possam observar e identificar (HALL, 2004).

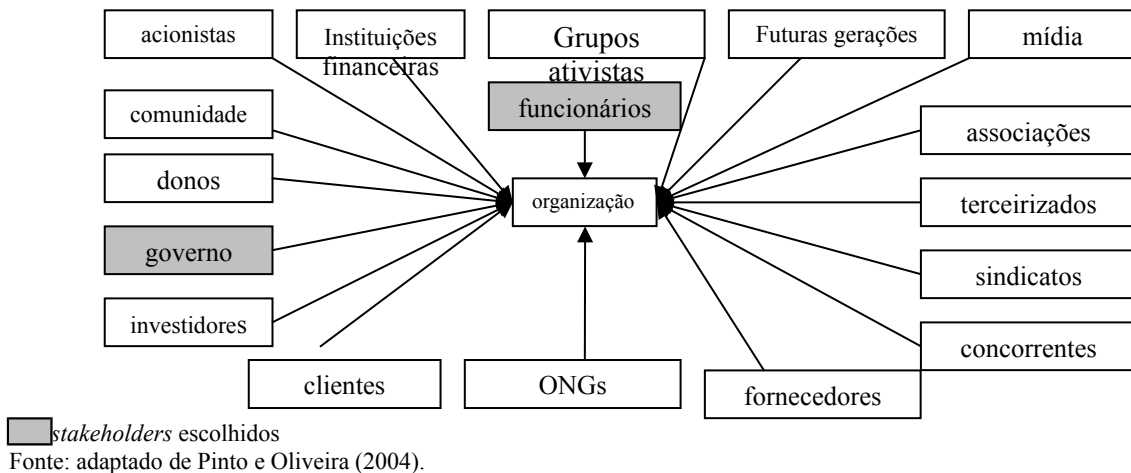
Smircich e Stubbart (1985, *apud* BULGACOV *et al.* 2007) propõem o modelo de percepção ambiental, subdividido em ambiente objetivo, percebido e representado. Ambiente objetivo assume que a organização está inserida em um ambiente externo e independente, no ambiente percebido não há mudança radical na concepção de ambiente que permanece independente e externo à organização e ambiente representado que contempla uma visão interpretativa do mundo em que “ambientes” objetivos independentes não existem. Entretanto, as ações dos estrategistas são influenciadas por percepções incompletas e imperfeitas do ambiente. No entanto, o desafio é minimizar o espaço entre as percepções falhas e a realidade objetiva representada pelo ambiente e o ambiente representado que nada mais é do que uma visão interpretativa de ambientes.

Segundo Harrison (2005) os públicos interessados estrategicamente importantes devem ser considerados pelos gerentes e as organizações como parceiros. Esses públicos causam impacto importante na empresa e em seu sucesso futuro. Segundo Harrison (2005) os *stakeholders* são grupos de pessoas que têm interesse de propriedade, econômico e social e tem poder formal, político e econômico de influenciar as organizações com as quais se relacionam. O interesse de propriedade ocorre quando o ganho de um público interessado depende do valor da companhia e de suas atividades, o interesse de dependência econômica não tem propriedade são os funcionários, credores, clientes e governo e interesse social é composto por grupos indiretamente ligados à organização que querem assegurar que a organização tenha um comportamento socialmente responsável (HARRISON, 2005).

Poder formal significa que os PIs têm direito legal ou contratual de tomar decisões sobre parte da organização, poder econômico é a capacidade de deter serviços, produtos,

capital e receitas e poder político é a capacidade de persuadir legisladores, sociedade e agências a influenciar na organização. Públicos interessados menos importantes não devem ser ignorados - devem ser monitorados e administrados de forma tradicional e diferenciada (HARRISON, 2005). Segundo Stoner e Freeman (1989) toda organização tem um quadro próprio de *stakeholders*. Possui uma rede complexa de relacionamentos que liga os esses atores entre si, bem como eles à organização. As organizações podem utilizar redes e coalizões de *stakeholders* para influenciar indiretamente outros *stakeholders*. A figura a seguir ilustra os principais *stakeholders* de uma organização.

Figura 1 principais *stakeholders*



Todos os *stakeholders* são beneficiados ou prejudicados com o resultado das ações das organizações. Porém, o sucesso de qualquer empreendimento depende da participação efetiva de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. Essas expectativas envolvem satisfação de necessidades pessoais, reconhecimento, compensação financeira e comportamento ético (ASHLEY, 2002).

Tavares (2005) destaca os interesses entre os *stakeholders*, pois, da mesma forma que a comunidade é provedora de pessoas para desempenhar atividades na empresa ela pode também estar preocupada com a estabilidade no trabalho e com outras prioridades, como saúde, educação e meio ambiente. O governo está preocupado com a geração de empregos, o bem estar social, a estabilidade da economia e o aumento do PIB. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que conhecer esses públicos, identificar suas expectativas em relação à organização gerenciando de forma eficaz essas relações, irá facilitar o cumprimento da missão e o atingimento da visão da organização (TAVARES, 2005).

Segundo Hill e Jones (1998, *apud* Pinto e Oliveira, 2004), como os *stakeholders* estão em constantes relações de troca com a empresa, eles podem supri-la com importantes contribuições, cada um deles representando interesses a serem satisfeitos. Uma análise de quem são, quais são seus interesses e como eles atuam oferece suporte na identificação de *stakeholders* críticos para a sobrevivência organizacional e na oferta de condições de atendimento de suas necessidades, bem como na reorientação de suas estratégias, podendo a organização firmar alianças com eles ou, quem sabe, até mesmo evitar desastrosos impactos no desempenho empresarial.

Para Viñegla (2003) Buchanan e Huczynski (2004, *apud* ROBERTO e SERRANO, 2005), a organização se desenvolve quando considera uma série de aspectos que passam não somente pelos indicadores econômicos tradicionais, mas também pelas medidas de desempenho social e outras, ligadas à satisfação dos interesses dos diversos *stakeholders*. É necessário compreender que os *stakeholders* suprem a organização com importantes recursos

ou contribuições e em resposta esperam que suas expectativas e interesses sejam satisfeitos por determinados incentivos (Hill e Jones, 1998, *apud* PINTO e OLIVEIRA 2004). Estes mesmos autores dizem que a teoria dos *stakeholders* requer não somente o entendimento do tipo de influência que eles exercem, mas também de como as organizações reagem às suas intervenções.

A justificativa ética proposta por Donaldson e Preston (1995, *apud* Campos, 2006), considera que o sentido de justiça é importante para tratar a dimensão de distribuição dos benefícios da atividade produtiva da organização. Assim está buscando legitimar os interesses dos *stakeholders* e para isso utiliza-se três importantes teorias da justiça que são: a teoria do utilitarismo que considera uma ação correta, quando seu resultado traz benefícios ao indivíduo, a teoria do liberalismo que diz respeito ao compromisso com a liberdade individual no qual de cada um e o padrão moral é baseado na idéia de que a qualquer um se deve assegurar grande liberdade de escolha (HOSMER, 1996 *apud* CAMPOS, 2006) e a teoria da justiça distributiva cujo princípio é baseado na premissa de que direitos e deveres são bem estabelecidos pela sociedade e que há uma justa distribuição dos benefícios decorrentes da mútua cooperação (DONALDSON E PRESTON 1995, *apud* CAMPOS, 2006). Essas teorias são chamadas por Donaldson e Preston (1995, *apud* Campos, 2006) de teoria pluralista da propriedade.

Várias características presentes nas teorias de justiça distributiva também são encontradas na teoria dos *stakeholders*. A comunidade que vive próxima de uma fábrica tem a necessidade de ar puro. Os empregados mediante seu esforço mantém o sucesso de uma atividade produtiva. Por fim, os consumidores têm necessidades que devem ser satisfeitas. Os debates sobre esses atores na base normativa, leva em consideração que as organizações precisam produzir riquezas e não apenas lucros. Que esta riqueza seja distribuída de forma justa e gerada num contexto que valorize as relações pessoais, com ambiente e com a sociedade (MOORE, 1999, *apud* CAMPOS, 2006).

Em se tratando de responsabilidade social a partir dos *stakeholders*, os estudos sobre as relações entre a sociedade e as organizações tomam uma nova dimensão. As organizações criam riquezas, produtos e serviços, geram empregos, inovam e criam as condições para a manutenção de suas atividades na comunidade onde opera. A sociedade, por sua vez, espera receber salários, impostos e demais rendas pelos recursos humanos, materiais, infra-estrutura e garantias legais que coloca à disposição das organizações. Essas demandas dos *stakeholders* imputam às organizações sanções legais ou manifestações explícitas ou implícitas de insatisfação pela não-conformidade com suas expectativas (VELOSO, 2006).

## **2.2 Expectativas e Interesses dos Stakeholders Escolhidos: Governo e Funcionários**

Expectativa diz respeito a esperança fundada em supostos direitos e promessas, enquanto interesse significa participação de um indivíduo em alguma coisa da qual ele obtém proveito e benefício (LAROUSSE, 2004). Governo é um conjunto particular de pessoas que, em determinado tempo, ocupam posições de autoridade dentro do Estado (JOHNSON, 1997) também sendo definido como um conjunto dos organismos políticos e pessoas que exercem o poder executivo (LAROUSSE, 2004).

Hall (2004, p.12) afirma que “as organizações são participantes ativas no desenvolvimento e implementação da política governamental ou pública”. Isso ocorre através do *lobby* e outras ações políticas. Todas as organizações estão de alguma forma envolvidas em ações políticas e estas precisam preocupar-se com todos os poderes do governo, podendo então serem consideradas como fonte de leis.

Para Harrison (2005), as organizações e governos compartilham diversos objetivos, interesses e expectativas comuns. Entre eles está a criação de um ambiente favorável ao

comércio externo, mercado estável, economia saudável e produção de bens e serviços satisfatórios. Em contrapartida, as organizações formam alianças com agências e oficiais do governo com objetivos diversos, incluindo pesquisas básicas, respostas aos problemas sociais e estabelecimento de políticas sociais.

Funcionário são indivíduos que desempenham uma função permanente e retribuída (LAROUSSE, 2004). Jhonson (1997) define empregados como indivíduos que satisfazem suas necessidades principalmente por meio do recebimento de salários, em vez de produzir para o próprio consumo ou realizar troca com outros produtores. Para este autor as ocupações são sociologicamente importantes pelo papel que representam na distribuição de riqueza, renda, poder e prestígio e no processo geral através do qual sociedades produzem bens e serviços que atendem a necessidades humanas (JHONSON, 1997).

As reações das pessoas a seu trabalho resultam de suas próprias expectativas e das características da organização empregadora (LORCH e MORSE, 1974, *apud* HALL, 2004). Considera-se que a consequência mais importante das organizações para os indivíduos é o posicionamento ou a colocação no sistema social. Em um processo dinâmico, organizações e indivíduos mantêm relações recíprocas (HALL, 2004).

Segundo Martins (2004), os empregados tem interesse em maximizar seus salários, esperam por benefícios sociais e melhorias no ambiente de trabalho, pressionando a organização para o alcance desses resultados. Argenti (1997, *apud* MARTINS, 2004) defende que os ganhos da empresa e dos empregados são antagônicos e afirma que as empresas que atendem as reivindicações dos empregados reduz o ganho dos acionistas e torna-se uma empresa não mais interessante. Essa visão de relacionamento empregado-empresa segundo Pfeffer (1999, *apud* MARTINS, 2004) é arcaica e tóxica.

Os empregados procuram trabalhar em uma empresa que desenvolve seu pessoal e oferece benefícios, essa é a expectativa direcionadora do relacionamento. A não satisfação dessas expectativas resultam em frustrações aos empregados que procurarão outras empresas (CAMPBELL, 1997, *apud* MARTINS, 2004). O funcionário quer reconhecimento e valorização essas expectativas levam a produtividade e criatividade que vão servir de vantagem competitiva e diferencial para enfrentar a organização (MARTINS, 2004).

De acordo com Coral, Rossetto e Selig (2003) a análise dos *Stakeholders* é uma ferramenta que poderá auxiliar no mapeamento de novas oportunidades a partir da identificação de necessidades não atendidas desses atores que interagem com a organização, levantando os seus potenciais, expectativas, temores e limitações. Para este autor cada público interessado tem expectativas e interesses distintos, que podem ser capturados em valor para a empresa, se a mesma tiver capacidade de inovar engajando-os em suas estratégias corporativas.

Engajá-los segundo Freitas (2008), é conhecer suas expectativas, estabelecer um canal efetivo de diálogo e troca de informações, num processo de avaliação permanente capaz de prevenir e mesmo remediar prováveis conflitos e com isso recolher insumos que possam aperfeiçoar o processo de tomada de decisão dentro do contexto organizacional.

Compreender melhor as inter-relações do ser humano com o meio ambiente, suas expectativas, julgamentos e condutas, estudar os processos mentais relativos à percepção ambiental verificando como o indivíduo enxerga, interpreta e age em relação ao meio ambiente de acordo com seus interesses, necessidades e desejos, recebendo influências dos conhecimentos anteriormente adquiridos, dos valores, das normas grupais, enfim, de um conjunto de elementos que compõe sua herança cultural é fundamental para a organização que pretende prosperar atualmente (GOMES FILHO, 2005, *apud* BRANDALISE, 2006).

Os acionistas provêm a organização com capital e, em troca, esperam retorno apropriado de seu investimento. Os empregados fornecem trabalho e habilidades e, em troca, esperam receber salário, satisfação, segurança e boas condições na realização de suas tarefas. Os consumidores proporcionam lucros para a organização e, em troca, desejam alta qualidade

e confiabilidade nos produtos. Os governos fornecem as regras e regulamentos que orientam as práticas dos negócios e, em troca, querem que as organizações cumpram a tais regras. Os sindicatos ajudam a prover as organizações com maior produtividade dos empregados e, em troca, desejam maiores benefícios e políticas para seus associados (HILL E JONES, 1998, *apud* PINTO e OLIVEIRA, 2004).

Segundo Lettieri (2003), analisar os *stakeholders* em termos das percepções da organização sobre o poder destes e sobre a parte a qual tem direito não é suficiente. Quando as percepções não coincidem com a percepção dos *stakeholders*, nem todo brilhante pensamento estratégico do mundo irá funcionar. Haverá um problema de legitimidade. Cada grupo tenderá a pensar que o outro não considera realmente seus interesses, ou barganha de má fé, ou é totalmente irresponsável.

### 2.3 Percepção dos *Stakeholders* Selecionados

A palavra ‘perceber’ vinda do latim percipere significa “apoderar-se de, adquirir conhecimento por meio dos sentidos, abranger com a inteligência, entender, compreender” (FERREIRA, 1975, P.1066, *apud* BRANDALISE, 2006). Para os filósofos a percepção é o ato de perceber, ação de formar mentalmente representações sobre objetos externos a partir de dados sensoriais (JAPIASSÚ e MARCONDES, 2006). Para a psicologia, percepção é um processo cognitivo no qual um estímulo ou objeto é representado por um sujeito por meio de sua atividade psicológica (LAROUSSE, 2004). A percepção que se faz das pessoas chama-se percepção social, a qual difere da percepção de objetos porque envolve julgamento, ou juízo avaliativo, coisa que não nos sentimos obrigados a fazer em relação a uma mesa ou outro objeto inanimado (BRAGHIROLI, 1994).

Segundo Schermerhorn *et. al* (2002), Serrano (2000, *apud* BRANDALISE, 2006) o processo perceptivo ocorre quando as pessoas escolhem, organizam, interpretam, processam e reagem às informações do mundo que o cerca. É o processo de decodificar os estímulos recebidos, é a chegada do estímulo por meio dos órgãos dos sentidos: visão, audição, paladar, tato e olfato. A percepção não é necessariamente igual à realidade, já que as respostas de duas pessoas não são necessariamente as mesmas ao descreverem o mesmo fato.

Segundo Brandalise (2006) o processo perceptivo inicia com a atenção, é processo de observação seletiva das observações por nós efetuadas e os fatores que influenciam a atenção são agrupados em duas categorias: os fatores externos, próprios do meio ambiente e os fatores internos, próprios do nosso organismo. De acordo com Laing *et.al.* (1996, *apud* MORIN e AUBÉ, 2009) A percepção é fruto de três fatores,: (1) do próprio estímulo; (2) da interpretação do estímulo graças a atividades cognitivas; e (3) dos fenômenos psíquicos associados a esse estímulo. Considera-se ainda possível perceber algo sem que haja um estímulo, mas como resultado da imaginação.

Percepção de acordo com Robbins (2005) e Bowditch e Buono (2004) é um processo em que as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Para Robbins (2005) há fatores que fazem com que algumas pessoas olhem para as mesmas coisas e cada uma tenha uma percepção diferente. Esses fatores podem estar no observador, no objeto ou alvo da percepção ou no contexto da percepção (ROBBINS, 2005). Quanto às características pessoais do observador que destacam como fatores influenciadores são as atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas (ROBBINS, 2005). A interação entre os fatores fisiológicos, ver, ouvir e cheirar e psicológicos que são os meios, experiências, vida familiar e social, é que determinam a percepção (BOWDITCH E BUONO, 2004).

Para Bergamini (1997) no processo de percepção, os elementos da situação não são apenas organizados para se ajustar uns aos outros, mas também para satisfazer as exigências

do indivíduo que percebe algo. Quando este indivíduo se vê em uma situação, ele está fazendo, sentindo ou pensando alguma coisa. Desse modo é criado estado de prontidão e expectativas que interfere na maneira pela qual a situação é organizada ou percebida. Para essa mesma autora há três aspectos que envolvem o processo de percepção: o percebido, o percebido e a situação. Cada segmento é influenciado por vários fatores. A interação entre esses elementos tende a modificar o comportamento de um deles, que por sua vez, afeta as ações dos outros.

Bergamini (1997) destaca dois fatores que interferem na percepção criando vieses: os estereótipos e o efeito halo. Estereótipo é uma representação coletiva de transmissão oral constituída pela imagem simplificada de indivíduos, instituições ou grupos enquanto efeito halo é o processo de enfatizar a impressão favorável ou desfavorável que temos de uma pessoa, transferindo isso para todo o seu comportamento. Há três tipos de estereótipos: o individual, o institucional e de grupo. O estereótipo individual é uma opinião pré estabelecida e simples do modo de ser de uma pessoa, o estereótipo institucional trata de criar “juízo preestabelecido e extremamente linear sobre as atividades de uma instituição e de seu modo de funcionamento” e o estereótipo de grupo quer dizer uma opinião pré estabelecida sobre um grupo associada a cor, raça e sexo (BERGAMINI, 1997).

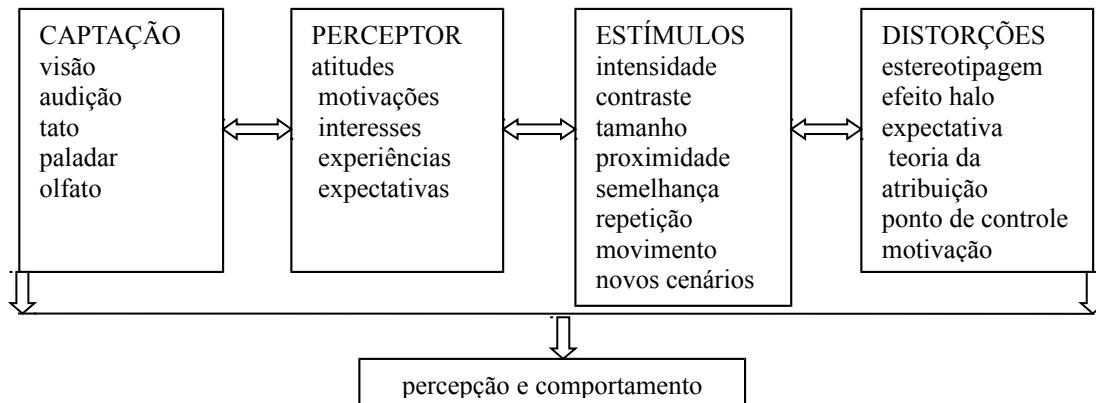
Para Bowditch e Buono (2004), assim como a nossa percepção de objetos e sons nossa percepção social também está sujeita a uma série de distorções e ilusões. Para este autor o conjunto perceptivo que influencia o modo como vemos e interpretamos as interações sociais podendo distorcer situações são: estereotipagem, efeito halo, expectativa, teoria da atribuição, ponto de controle/teoria da atribuição e a motivação.

A estereotipagem é a impressão padronizada de um grupo que influencia a percepção de um indivíduo em particular, o efeito halo é deixar que uma característica de um indivíduo encubra as demais características, as expectativas que muitas vezes o que esperamos ver não é o que realmente está acontecendo influenciando nossas atitudes e comportamentos, teoria da atribuição que é a identificação de causas ou razões aparentes para o comportamento, ponto de controle como as pessoas vêem as causas em suas próprias vidas e que o controle está em suas mãos e a motivação que são diferentes suposições sobre por que as pessoas se comportam, do modo como o fazem e como as motiva (BOWDITCH E BUONO, 2004).

Assim como o que vemos e ouvimos é influenciado pelos nossos processos internos a forma como os estímulos são apresentados e sua natureza também influencia na percepção. Esses estímulos são: intensidade, contraste, tamanho, proximidade, semelhança, repetição, movimento e novos cenários (BOWDITCH E BUONO, 2004).

A intensidade refere-se ao ruído que pode influenciar a percepção, o contraste refere-se à extensão em que algo se destaca do seu fundo, o tamanho influencia por que o maior se destaca e pode ser selecionado pela nossa percepção, a proximidade coisas fisicamente próximas que tendem a ser vistas mais do que as mais afastadas, a semelhança das coisas tende a influenciar, pois, são vistas mais que outras igualmente próximas, porém menos similares, a repetição é vista mais prontamente do que eventos ou objetos raros ou não repetidos; o movimento requer a percepção, já que a tendência é notar mais as coisas que se movem contra um fundo fixo do que os estáticos e os cenários perceptuais extremamente familiares são selecionados mais prontamente do que situações que não sejam familiares (BOWDITCH e BUONO, 2004). A figura a seguir ilustra os mecanismos da percepção suas influências e distorções como podemos verificar.





Fonte: adaptado de Robbins (2005, p. 105) e Bowditch e Buono (2004).

Analisar a percepção é relevante nas organizações, uma vez que o reconhecimento de um problema e a necessidade de uma decisão depende da percepção de uma pessoa e as decisões requerem interpretação e avaliação de informações. Os dados vêm de diversas fontes e precisam ser selecionados, processados e interpretados por indivíduos apontando alternativas em que o processo de percepção será o responsável pela solução final (ROBBINS, 2005).

### 3. Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso que avalia a percepção dos de *stakeholders*: governo e funcionários sobre duas usinas processadoras de cana-de-açúcar localizadas no município de Rio Brillhante – MS. Diante da natureza do tema a pesquisa realizada tem caráter exploratório e descritivo com abordagem qualitativa. É exploratória porque possibilita o desenvolvimento e esclarecimento de idéias, proporcionando uma visão panorâmica e uma primeira aproximação de um fenômeno pouco explorado que oferece suporte para estudos mais aprofundados. Também é descritiva porque descreve as características de um objeto de estudo na intenção de verificar relação entre variáveis e qualitativas porque descreve coisas sem atribuições diretas de números, mas por coleta de dados por meio de palavras que exigem interpretações para consecução de resultados potenciais (GONÇALVES, 2001).

As fontes de informações foram às pesquisas bibliográfica/empírica. A pesquisa bibliográfica é um detalhado levantamento de conceitos e estudos realizados anteriormente que definem aspectos importantes que servem de suporte a estudos mais amplos favorecendo a compreensão de fatos e acontecimentos vivenciados no contexto organizacional no passado, presente e futuro (GONÇALVES, 2001). A pesquisa de campo é relevante porque promove um encontro mais direto entre o pesquisador e a população pesquisada. O pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre e reunir informações importantes classificando-as e documentando-as (GONÇALVES, 2001).

A fonte de dados utilizada foi a fonte de dados primária. Os dados coletados através de entrevistas não-estruturadas. Não-estruturadas porque o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, explorando amplamente a questão. As perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal (LAKATOS E MARCONI, 2001).

A população-alvo foi escolhida por amostragem não-probabilística e por acessibilidade. Essa amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população e o pesquisador usa métodos subjetivos por conveniência selecionando os elementos da amostra (HAIR Jr. *et. al.*, 2005, *apud* BRANDALISE, 2006).

Para Gonçalves (2001), a população-alvo chamada de sujeitos da pesquisa faz parte do processo de investigação social. Há dois tipos de sujeito: o sujeito investigador e o sujeito investigado, este último imerso a uma situação problema que é objeto de investigação do primeiro, a interação entre esses dois sujeitos produzem dados que fazem com que o sujeito investigado seja produtor de realidade e conhecimento.

As entrevistas foram realizadas durante os 30 dias do mês de outubro de 2006 com um total de 11 entrevistados assim distribuídos: 03 representantes do governo que classificamos de grupo G e cada entrevistado como G1, G2 e G3, e 08 representantes dos funcionários que classificamos como Grupo F e F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 e F8. A entrevista do F1 foi a mais longa, seguida da entrevista do G3 e do G1 que contribuiu amplamente com o trabalho e depois o F3 e F4 essas entrevistas foram as mais ricas em informações e detalhes que contribuiu consideravelmente para o estudo.

Entre os entrevistados do grupo G está 01 vereador (G1), o secretário de planejamento (G2) e o secretário de Desenvolvimento do município (G3). Entre os entrevistados do grupo F 04 são funcionários da indústria, 02 trabalham no campo (técnicos agrícolas), 01 representante dos funcionários que exerce a função de presidente do sindicato dos trabalhadores na indústria de açúcar e álcool de Rio Brilhante-MS e 01 representante dos funcionários que exerce a função de presidente do sindicato dos trabalhadores rurais do município de Rio Brilhante.

As entrevistas gravadas foram transcritas, para facilitar a análise e comparação dos dados, para interpretar a percepção, expectativas e interesses dos envolvidos verificando os fatos de forma coerente e dinâmica visando alcançar os objetivos do estudo. Vale ressaltar neste estudo a problemática parte dos públicos interessados escolhidos com visão para a organização. Analisar a percepção desses atores compreendendo seus anseios pode levar a organização à redução de incertezas e criação de estratégias que atenda as necessidades dos *stakeholders* criando uma rede de relacionamentos sustentável e promissora.

#### **4. Análise e Discussão de Dados**

Os *stakeholders*, as organizações são afetadas por grupos imersos em seu ambiente e suas estratégias devem satisfazê-los ou suas políticas e diretrizes podem fracassar, daí a importância de estudar, analisar e pesquisar os *stakeholders* que atuam sobre ela (MARTINS, 2005). Assim sendo, o objetivo deste estudo foi colher informações através de entrevistas que confirmem e dêem embasamento à avaliação da percepção, dos *stakeholders* funcionários e governo, sobre duas usinas presentes no município de Rio Brilhante-MS. Foi possível através de um roteiro elaborado analisar os interesses e expectativas desses atores, uma vez que os interesses e as expectativas influenciam e podem provocar distorções no processo de percepção.

Após levantamentos exploratórios no decorrer do estudo e durante as entrevistas, foi possível descobrir um breve histórico das duas usinas presentes no município. Este histórico é relevante para que a análise seja melhor compreendida. Em 1989 havia apenas uma usina no município de Rio Brilhante que pertencia a um grupo brasileiro. Em 2006 essa usina foi vendida a um grupo francês que logo em seguida instalou outra nova unidade em 2007 e que está operando no município desde 2008. As duas usinas pertencem ao mesmo grupo de origem europeia com atuação no comércio, transporte, armazenagem e exportação de produtos agrícolas desde 1851, este grupo está presente em mais de 50 países e no mercado brasileiro há 60 anos.

Com a mudança de proprietários ocorreram transformações nas estratégias e gestão da empresa que inovou nas políticas, valores e estratégias diferenciadas que foram percebidas

pelos entrevistados e os relatos têm algumas diferenças entre os representantes dos grupos F e G, afirmando isso é afirmado na seguinte fala:

*“A usina passou a oferecer um trabalho menos social, terceirizou muito, não emprega as pessoas do município e antes as negociações eram feitas direto com os proprietários, hoje o contato social é difícil com os gerentes”.* (G1, dados primários coletados em campo).

O entrevistado G2 discorda neste aspecto relatando que o município melhorou muito, principalmente para a rede hoteleira e os restaurantes que enriqueceram o que é positivo para a população. Para ele com a troca de proprietários foi criado um monopólio e não tem reclamações. Quanto à área de plantio que é uma preocupação devido às restrições a outras culturas, está sendo fiscalizada e o limite está sendo respeitado. Para o entrevistado G3, a maioria dos funcionários hoje é de empresas terceirizadas e a vantagem para o poder público como gestores do município é o aumento do ISS com alíquota de 5% retido na fonte o que aumentou a arrecadação, sendo que hoje há mais de duzentas prestadoras de serviços ligadas a usina que arrecadam para os cofres públicos do município.

#### 4.1 Percepção

Percepção é um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente, sendo que este ambiente que uma pessoa percebe pode ser diferente da realidade objetiva.

Para o grupo F que são os *stakeholders* primários as principais mudanças ocorridas foram: à melhoria na estrutura física da usina, desvalorização dos funcionários, a terceirização considerada como um aspecto negativo por que os terceiros trazem funcionários de fora desempregando as pessoas do município, ocorreu uma pequena melhora na saúde que hoje podem contar com convênio médico, e um aspecto considerado desfavorável para este grupo é o aumento da população e conseqüentemente o aumento da criminalidade.

Ainda para o grupo F, quando as usinas começaram a vir para o Mato Grosso do Sul e Rio Brillhante a maioria dos trabalhadores eram trazidos do nordeste pelos “gatos” que são agenciadores de mão-de-obra para as usinas. Hoje os trabalhadores são da região e do município. “Antes com o grupo nacional havia repressão e atuação policial devido às denúncias de escravidão, hoje a situação melhorou a comida, o transporte, a saúde, o alojamento, a segurança” (F1). Porém um aspecto negativo relatado por este grupo foi que a negociação com a empresa nacional era fácil, os donos eram acessíveis e isso se confirma na seguinte fala:

*“Hoje não temos oportunidade de negociação não tem proximidade com a comunidade por ser estrangeira. A empresa nacional dava satisfação à estrangeira só faz o que a França quer.”*(F1, dados primários coletados em campo).

Segundo um entrevistado representante sindical, o desemprego no município aumentou devido à mecanização, inclusive os indígenas ficaram desempregados. Há 03 anos havia apenas 01 usina com 3000 cortadores, hoje há 03 usinas e 800 cortadores, aumentou também a prostituição, o uso de drogas entre os alojados e aumentou a exigência de nível de escolaridade (F1).

O grupo G, classificados como *stakeholders* secundários tem em comum a percepção de que houve aumento de emprego, da degradação do meio ambiente e aumento dos investimentos sociais, ocorrendo o desenvolvimento do município. Houve também aumento na arrecadação municipal. O entrevistado G1 evidencia este fato em sua fala:

*“o que o poder público quer em aspectos econômicos é arrecadação que melhorou muito e um continuo processo de contratação dentro do município, A usina mecanizou suas atividades, a mão-de-obra reduziu (emprego) e hoje*

*as pessoas desempregadas estão vivendo com o auxílio da prefeitura .”(G1, dados primários coletados em campo).*

O grupo G percebeu também que a usina passou a oferecer um trabalho menos social, terceirizou, não emprega as pessoas do município e antes as negociações eram feitas direto com os proprietários e que hoje o contato social é difícil com os gerentes. Para o grupo G houve também um aumento exagerado de cultivo, considerado muito abrangendo 160 mil hectares de cana e isso pode prejudicar o cultivo de outras importantes culturas.

Para o entrevistado G3 a usina foi de grande valia, pois valorizou a Mão-de-obra, aumentou a arrecadação que foi revertida em bem feitorias para a comunidade e ele espera que as usinas continuem com parceiras em projetos sociais, gerando renda e que qualquer administração do município, seja essa ou outra sempre tenha a preocupação com os impactos sociais causados pelas usinas. Para o G3 um município que sofre uma transformação como Rio Brilhante, que não se preparar e reverter os impostos em ações, o município pode entrar em calamidade pública. Esse valor tem que ser investido em educação principalmente, saúde e assistência social. Em sua fala ele afirma:

*“Nos temos um lema aqui dentro da prefeitura de que cada 1 real investido em esporte, 5 reais deixam de ser investido na saúde, então se você não investir em assistência social, educação esporte e cultura vira um caos. O problemas sociais que aumentaram é suprido pela arrecadação (G3 dados primários coletados em campo).*

## 4.2 Expectativas

Expectativas significam a possibilidade de que certo nível de desempenho possa ser atingido caso o indivíduo faça esforços suficientes. As expectativas em comum do grupo G em relação às usinas são importantes constando que este grupo espera: melhoria nas ações sociais, aumento do número de pró-moradias, parceria para construção de moradias para beneficiar 1.500 famílias compensando o déficit de moradias, investimento em creche, mais hospitais, promover o retorno dos ex-funcionários ao trabalho, através de cursos de capacitação oferecidos em parceria entre prefeitura e usinas.

O entrevistado G1 espera que as usinas se envolvam no processo eleitoral e financiem campanhas e com isso criar um relacionamento estreito beneficiando o social do município. Este entrevistado relata também que o poder público pretende criar um projeto que obrigue uma das usinas a buscar água no Rio Vacaria, pois há uma suspeita que estão buscando água para suas atividades no aquífero guarani<sup>1</sup> e isto está levando a um esgotamento das águas na redondeza.

As expectativas do governo para o entrevistado G3 são de que a haja tranquilidade e estabilidade para as famílias com a mão-de-obra despojada e abundante que tem no município e que as pessoas tenham segurança no estando empregado. Para este ator social não há desemprego no município, o que ocorre é a falta de qualificação que justifica a usina trazer pessoas de fora e contradizendo o que os outros segmentos relataram, sua fala afirma:

*“...enfim são várias usinas ao redor do município que faz com que se o funcionário que não está contente ele tem muitas outras opções e problemas de mão-de-obra dentro de Rio Brilhante nós não temos. A pessoa que fala que fica desempregada mais de 30 dias no município é por que ele ta dando um tempo mesmo e não ta(sic!) afim de trabalhar naquele momento.”(G3 dados primários coletados em campo).*

O entrevistado F5 defende que somente os funcionários qualificados podem exigir salário melhor, que no município há duas usinas e o funcionário qualificado tem privilégios, escolhe a melhor empresa e o melhor salário afirmando isso em suas palavras:

*“O problema do salário não ta no monopólio, se o funcionário for qualificado ela valoriza.”* (F5, dados primários coletados em campo).

O entrevistado F4 relata seu descontentamento em relação às expectativas atuais assim como suas palavras descrevem:

*“esperamos o melhor, estamos descontentes com o grupo francês, o monopólio que eles construíram nos deixaram sem saída. Eles não contratam funcionários antigos, colocam regras por que não têm concorrentes, deveria ter mais grupos para disputar funcionários aí ficava bom. Os funcionários teriam outra saída.”* (F4, dados primários coletados em campo).

As expectativas comuns relatadas pelo grupo F que são: crescimento da cidade que eles esperavam que fosse crescer mais, mais investimento na infra-estrutura do município, construção de mais creches, escolas, casas, postos de saúde e hospitais para atender a população que tem crescido consideravelmente devido às pessoas que vem ao município em busca de oportunidades de empregos em usinas.

A expectativa da população para o F1 é que haja mais movimentos em prol da agricultura familiar, que os cortadores invistam seus salários no comercio local, que acabe os alojamentos, construção de mais casas populares, medidas governamentais para redução da prostituição, juntar trabalhadores e suas famílias, acabar com os terceiros e quanto ao governo ele relata:

*“Para mim o governo só quer, geração de emprego, desenvolvimento e crescimento populacional, esperam só o lado bom, para o governo usinas é 100% bom e que a cana proporciona benefícios. O ponto de vista deles é diferente do nosso, para nós muitas espécies foram e somente ambientalistas e universidades estão sensíveis aos problemas ambientais da usina.”* (F1, dados primários coletados em campo).

Este relato indica o fator influente do processo perceptivo que é a estereotipagem, citado por Bowditch e Buono (2004).

### 4.3 Interesses

Os interesses comuns do grupo G é o aumento da arrecadação de impostos para investir na infra-estrutura do município e com este recurso atender as necessidades da população que cresceu de forma acelerada devido às pessoas que migram para o município em busca de oportunidade de emprego nas duas usinas. Fazer parceria com as usinas oferecendo cursos de capacitação a funcionários e ex-funcionários recolocando essas pessoas no mercado de trabalho e assim evitar que essas pessoas fiquem desempregadas e dependentes de ações sociais da prefeitura e justifica que é através do emprego seguro e salário digno que se obtém o sustento das famílias. Durante a entrevista o entrevistado G3 garante que o governo não tem interesses nas usinas.

O entrevistado F1 e os entrevistados F3 e F4 são divergentes a esse discurso e utilizando a teoria da atribuição afirmam que o governo tem interesses próprios em relação às usinas, e as falas a seguir provam isso:

*“Os interesses políticos é que o governo procura apoio dos usineiros para se fortalecer no poder, isso não tenha dívidas. Hoje à troca de favores é mais forte e a negociação é maior.”* (F1, dados primários coletados em campo).

*“Tem um jogo de interesses, os terceiros que prestam serviços para as usinas são pessoas influentes e que fazem parte do governo local (prefeitos, vereadores).”* (F3, dados primários coletados em campo).

*“... a maioria dos vereadores e o prefeito prestam serviços para a usina. A maioria tem maquinários e são terceirizados, tem ônibus, caminhão pipa, até mesmo o prefeito vende cana pra usina.”* (F4, dados primários coletados em campo).

*“...Você vê o nosso governo aí ta(sic!) com uma frota de trator dentro da usina empregando terceiros, o nosso vereador presidente da câmara o cunhado, a família toda do prefeito tem trator e prestam serviços para a usina. Aí eu te pergunto será que não é por isso que eles deixam tudo por conta das usinas, será que isso não foi um acordo, tipo assim olha a gente arruma as terras para vocês em Rio Brilhante e em troca vocês terceirizam tudo para nós, para eles ganharem dinheiro encima disso, é um interesse por parte deles, eles trabalham do jeito que quer e cobram o que quer. Terceiros não dá para o funcionário um convênio nada.”* (F4, dados primários coletados em campo).

As empresas terceirizadas foram muito enfatizadas por todos os entrevistados. Para uns ela é positiva para outros é negativa e assim constatamos os diversos pontos de vista. O entrevistado G3 diz que é um ponto positivo para o município devido à arrecadação de ISS que subiu de 24 para 67 milhões. Para o grupo F terceiros não é bom, para eles o dinheiro arrecadado não é empregado na infra-estrutura do município como deveria e os terceiros desempregam pessoas dentro do município por que trazem funcionários da região e o dinheiro que deveria circular dentro do município vão para as cidades de origem para as famílias dos empregados.

Quanto ao meio ambiente há uma preocupação acentuada por parte de todos os entrevistados do grupo F e apenas o entrevistado G1 do grupo G que demonstrou preocupação com os impactos ambientais. Essas pessoas esperam que acabem com as queimadas que ocorrem muito próximo da cidade sem nenhum controle, prezam pela preservação dos rios, matas e bichos que ficam no meio da cana e morrem queimados e que seja cumprido o percentual de plantio de cana nas terras do município.

O entrevistado F5 utilizando da teoria da motivação acredita que as usinas em estudo oferecem outras oportunidades dentro do município demonstrando que existem interesses pessoais. O interesse do F5 é montar um negócio próprio pensando nos funcionários da usina, do F3 e F4 é utilizar seu salário para formar um filho para que este possa futuramente ter um cargo bom na usina, ainda o F3 espera salário digno, transporte, convênio de saúde, moradia, carreira promissora dentro da usina, em geral o grupo F preocupa-se com a questão do aquífero guarani justificando que no futuro seus filhos podem padecer por falta de água potável, caso este recurso se esgote, relatam também que não querem mais queimadas e que os canaviais devem distanciar-se da cidade, pois isso prejudica a saúde da população. Há também outros interesses tais como a construção de mais escolas, creches e moradias para atender a demanda, os funcionários declararam que melhorou um pouco neste sentido, porém pode-se melhorar com o montante de impostos arrecadados pela prefeitura com as usinas.

Nos interesses relatados pelos atores entrevistados, destaca-se o que Herrison (2005) defende quando fala que as organizações necessitam firmar alianças com agências e oficiais do governo com objetivos diversos, incluindo pesquisas básicas, respostas aos problemas sociais e estabelecimento de políticas sociais.

## 5. Considerações Finais

A presente pesquisa dedicou-se a realização de um trabalho de campo, com coleta de dados através de entrevistas não-estruturadas, para obter resultados com relação à avaliação da percepção dos *stakeholders* funcionários e governo em relação a duas usinas processadoras de cana-de-açúcar presentes no município de Rio Brillhante- MS. Complementando a pesquisa buscou-se também identificar as expectativas e interesses dos *estakeholders* funcionários e governo e quais os grupos que estão satisfeitos e/ou insatisfeitos com a presença dessas usinas no município.

Ao término deste, pode-se atingir o objetivo inicial, que era o de analisar as percepções, interesses e expectativas dos sujeitos envolvidos. Em relação aos resultados encontrados foram divergentes de um grupo para o outro e às vezes até mesmo dentro do mesmo grupo de entrevistados. Embora a trajetória da pesquisa de campo tenha oferecido obstáculos como à distância, ela proporcionou informações úteis, sólidas e confiáveis. Alguns funcionários ficaram um pouco inibidos e algumas informações ficaram vagas, porém o foco principal do problema eles conseguiram entender e informar na conversação. Houve êxito nas entrevistas com os representantes do governo e um do sindicato que se mostraram mais esclarecidos e informados relatando na conversação fatos interessantes. Um fato interessante é que fomos vistos pelos entrevistados, como pessoas que iríamos solucionar o problema e contribuíram de forma satisfatória. Já as usinas mostraram resistência e criaram barreiras ao estudo. Houve também dificuldades no levantamento bibliográfico sobre psicologia a percepção e seu processo.

Constatou-se que a percepção dos *stakeholders* envolvidos no estudo parte da premissa de que as usinas são agentes empregadores, promovem o desenvolvimento do município e são vistas como uma preocupação em relação à degradação do meio ambiente local por todos os entrevistados. Quanto às expectativas, pode-se verificar que o governo espera parcerias e investimentos sociais, os funcionários esperam mais empregos no município, salário digno, capacitação e respeito ao meio ambiente. Os sindicalistas esperam investimento social, respeito ao meio ambiente, valorização profissional e extinção de terceiros das duas usinas. Os resultados em sua totalidade se deram de forma satisfatória.

Este estudo, oferece bases para a criação de ações estratégicas por parte da usina e políticas governamentais que envolvam os agentes locais, favorecendo a criação de estratégias de relacionamento entre a usina e os *Stakeholders* selecionados, considerando que os mesmo sofrem influências e são influenciados pelas transformações locais ocorridas devido a instalação das usinas dentro do município de Rio Brillhante. Fica aqui, como forma de dar continuidade ao tema estudado, o desejo de uma nova pesquisa com estes *stakeholders*, através de técnicas com questionário para verificar até que ponto os entrevistados concordam com os achados da pesquisa.

## 6. Referências Bibliográficas

- ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo, Saraiva, 2002.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, J.L., BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. Trad. José Henrique Lamendorf. São Paulo, Pioneira, 2004
- BRAGHIROLI, E. M. **Temas de psicologia social**. Petrópolis/RJ, Vozes, 1994.

BRANDALISE, L. T. **Modelo de suporte à gestão organizacional com base no comportamento do consumidor considerando sua percepção da variável ambiental nas etapas da Análise do Ciclo de Vida do produto**. 2006. 195 f. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis - SC.

BULGACOV, S., SOUZA, PROMANN, COSER, BARANIUK. O ambiente no Campo da Estratégia. **Administração Estratégica: Teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2007. p. 29-54.

CAMPOS, T. L. C., Políticas para Stakeholders: **Um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional?** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, p. 111-130, 2006.

\_\_\_\_\_. BERTUCCI, J. L. O. Dimensões Relevantes Para a Definição De Políticas para Stakeholders: A Perspectiva Ética e a Racionalidade Instrumental. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 34, p. 1 - 13 2005.

CHIAVENATO, I.; **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8º ed. São Paulo, Atlas, 2004.

CORAL, E.; ROSSETTO, C. R.; SELIG, P. M.: **Os stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal** *Teor. Evid. Econ., Passo Fundo*, v. 5, n. 9, p. 107-126, maio 1997.

\_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência de estratégias econômicas, ambientais e sociais. In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais do XXVII Enanpad**. São Paulo : ENANPAD, 2003.

FREITAS, J.C.P. **Identificando e Engajando Stakeholders**. Disponível em: <<http://www.portaldogronegocio.com.br>> - acesso em 18/06/2009.

GOLDSCHMIDT, A. **'Stakeholders' - como interagir com tantos públicos diferentes**. Agosto de 2005. Disponível em: <http://www.rits.org.br/>, acesso em 10/01/2009.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação a Pesquisa Científica**. Alínea, Campinas, p. 61-72. 2001.

HALL, R.H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**; tradutor Roberto Galman; Revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

HARRISON, J.S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre, Bookman, p. 24-45 2005.

JAPIASSÚ, H, MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia-** 4 ed. Rio de Janeiro, Atual, 2006, p. 215.

JHONSON, A.G. **Dicionário de Sociologia: Guia Prático da linguagem sociológica**. Trad. Ruy Jungman; consultoria, Renato Lessa. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1997.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4ª ed., São Paulo, Atlas, 2001.

LAROUSSE, **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo, Ática, 2001.

LETTIERI, C.C.S. Quem realmente interessa às empresas? Contribuições analíticas da teoria dos stakeholders ao estudo da responsabilidade corporativa. In: VÁRIOS. **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo. Periópolis/Instituto Ethos 2003.v.II.

MARTINS, U.U.M. *stakeholders* e as organizações: Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/STAKEHOLDERSEASORGANIZAÇÕES.pdf>>. Acesso em: 10/02/2009.

MORIN, E. M. e AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. Trad. Maria Helena e C.V. Trylinski; revisão técnica Anderson de Souza Sant'Anna, Sônia Teresa Diegues Fonseca. São Paulo, Atlas, 2009.

PINTO, M. S. L., OLIVEIRA, R. R. Estratégias Competitivas no Setor Elétrico Brasileiro: uma Análise dos Interesses e Expectativas dos Atores da Chef. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2004. 131-155



ROBERTO, J. A., SERRANO, A. As organizações econômico-sociais e os seus *stakeholders*. **Economia Global e Gestão**. v12, n2, a05 INDEG/ISCTE, 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1989.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2005.

VELOSO, L. H. M. A fundamentação na ética e na explicitação de princípios e valores. In.: ASHLEY, P. A. (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ª ed. São Paulo, Saraiva, 2006, p. 2-12.

<sup>1</sup>maior manancial de água doce, subterrânea transfronteiriço do mundo, localizado na região centro-leste.