

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO - UENF
CENTRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - CCT
LABORATÓRIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - LEPROD

RAFAEL DA SILVA SANCHES

**ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS* DO PARQUE TECNOLÓGICO DO NORTE
FLUMINENSE**

Campos dos Goytacazes - RJ

Outubro de 2018

RAFAEL DA SILVA SANCHES

ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS* DO PARQUE TECNOLÓGICO DO NORTE
FLUMINENSE

Dissertação apresentada ao Centro de
Ciência e Tecnologia da Universidade
Estadual do Norte Fluminense Darcy
Ribeiro, como parte das exigências para a
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Manuel Antonio Molina Palma

Campos dos Goytacazes - RJ
Outubro de 2018

FICHA CATALOGRÁFICA

UENF - Bibliotecas

Elaborada com os dados fornecidos pelo autor.

S211

Sanches, Rafael da Silva.

Análise dos Stakeholders do Parque Tecnológico do Norte Fluminense / Rafael da Silva Sanches. - Campos dos Goytacazes, RJ, 2018.

110 f. : il.

Bibliografia: 91 - 98.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Centro de Ciência e Tecnologia, 2018.

Orientador: Manuel Antonio Molina Palma.

1. Stakeholders. 2. Análise dos stakeholders. 3. Modelo da Saliência de stakeholders. 4. Modelo de Estratégia de Influência de stakeholders. I. Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro. II. Título.

CDD - 658.5

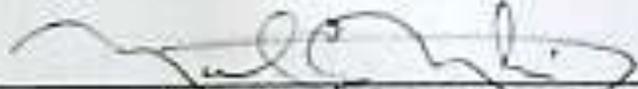
RAFAEL DA SILVA SANCHES

ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS DO PARQUE TECNOLÓGICO DO NORTE
FLUMINENSE

Dissertação apresentada ao Centro de
Ciência e Tecnologia da Universidade
Estadual do Norte Fluminense Darcy
Ribeiro, como parte das exigências para a
obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

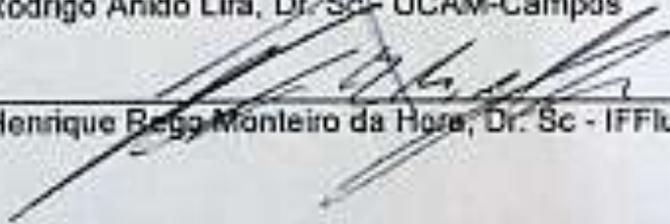
Aprovado em 10 de Outubro de 2018.

Comissão Examinadora:


Manuel Antonio Molina Palma, Dr. Adm. - Orientador - UENF/LEPROD


Edson Terra Azevedo Filho, Dr. Sc. - UENF/LEPROD


Rodrigo Anido Lira, Dr. Sc. - UCAM-Campas


Henrique Rego Monteiro da Hora, Dr. Sc. - IFFluminense

“No fim tudo dá certo, e se não deu certo é porque ainda não chegou ao fim.”

Fernando Sabino

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – FAPERJ.

Gostaria de agradecer à Universidade Estadual do Norte Fluminense - Darcy Ribeiro pela realização deste sonho que era me tornar um mestre em Engenharia de Produção.

Ao meu orientador Manuel Antonio Molina Palma, que me acolheu como pai e que pelo auxiliou durante toda esta pesquisa e teve imensa paciência comigo. Obrigado por compartilhar todo o seu conhecimento, pela confiança e por acreditar no meu trabalho.

À todos os professores do laboratório de Engenharia de Produção - UENF que foram essenciais à minha formação. Em especial, ao professor Edson Terra Azevedo Filho que com muita dedicação e sabedoria, me auxiliou diversas vezes durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço aos membros integrantes da banca examinadora que aceitaram prontamente o convite para participar, contribuir e avaliar o meu trabalho.

Agradeço à minha família, meu pai Francisco, minha mãe Nelci e meu irmão Carlos Eduardo pelo carinho e compreensão e por sempre estarem ao meu lado neste período tão intenso da minha vida e por terem me educado e feito todo sacrifício do mundo para que eu atingisse meus objetivos.

À minha namorada Izabella, que com amor, carinho e apoio sempre me incentivou nos momentos mais difíceis e me compreendeu em todo esse tempo. Meus sinceros agradecimentos por me ajudar a alcançar essa importante conquista.

Gostaria de agradecer a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, por todas as graças e bênçãos que ambos vêm me proporcionando ao longo da vida.

Por fim, agradeço à todos que de forma direta ou indireta auxiliaram na realização desta dissertação. Muito obrigado!

RESUMO

A teoria dos *stakeholders* aborda a relação entre vários indivíduos envolvidos em uma organização e que contribuem ou dificultam o alcance dos objetivos da mesma. Muitos autores tentaram desenvolver modelos para identificação e análise dos *stakeholders* nas organizações, uma vez que isso tornou-se um aspecto importante nas etapas do processo de tomada de decisão pois as organizações passam a terem maior conhecimento sobre o ambiente no qual estão inseridas. Alguns modelos para análise de *stakeholders* se destacam na literatura, mas ainda são escassos os estudos de aplicação desses modelos. Este trabalho procurou definir e caracterizar os *stakeholders* mais importantes que atuam no processo de implementação do Parque Tecnológico do Norte Fluminense (PTNF) e assim responder a seguinte pergunta: Quais as características de atuação dos principais *stakeholders* envolvidos no processo de implementação do PTNF? Para responder essa pergunta foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva, através de um estudo de caso. Os dados foram levantados através de entrevistas semiestruturadas, aplicando dois modelos de análise de *stakeholders*: o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) também conhecido como modelo de saliência de *stakeholders* e o modelo de Frooman (1999). O primeiro modelo tem como objetivo a identificação e classificação dos *stakeholders* a partir de três atributos (poder, legitimidade e urgência). O segundo modelo usam-se os níveis de dependência de recursos para determinar o poder de influência das partes interessadas, além de apontar as estratégias que elas podem adotar para influenciar a organização. O uso concomitante dos dois modelos apresenta-se como uma contribuição teórica viável. Os dados indicaram que a UENF, o IFFluminense e a Prefeitura de Campos dos Goytacazes são *stakeholders* definitivos e tendem a utilizar estratégias diretas de coerção para influenciar o PTNF. Outro *stakeholder* identificado que tende a utilizar a mesma estratégia de coerção é a FIRJAN, mas esse foi classificado com um *stakeholder* perigoso, pois possui grande saliência de apenas dois atributos: poder e urgência. Os dados também indicam que a TEC - CAMPOS é um *stakeholder* dominante e que pode fazer uso de estratégia de cooperação direta para influenciar o PTNF. Por fim, as outras Universidades que fazem parte do PTNF foram identificadas como *stakeholders* reivindicadores e que podem fazer uso de estratégias de coerção indireta para influenciar o PTNF.

Palavras-chave: *Stakeholders*, Análise dos *stakeholders*, Modelo da Saliência de *stakeholders*, Modelo de Estratégia de Influência de *stakeholders*.

ABSTRACT

The stakeholder theory addresses the relationship between a lot of individuals involved in an organization that contribute or hamper to the achievement of the objectives of it. Many authors have tried to develop models for identifying and analyzing stakeholders in organizations, as this has become an important aspect of the decision-making process because organizations are now with more knowledge about the environment which they are inserted. Some models for stakeholder analysis stand out in the literature, but the application studies of these models are still scarce. This work sought to define and characterize the most important stakeholders that act in the process of implementation of the Parque Tecnológico do Norte Fluminense (PTNF) and thus answer the following question: What are the acting characteristics of the main stakeholders involved in the process of implementing the PTNF? Answering this question, it was developed a qualitative research of descriptive approach, through a case study. The data were collected through semi-structured interviews, using two models of stakeholder analysis: the Mitchell, Agle and Wood (1997) model, also known as the Stakeholders Saliency Model and the Frooman model (1999). The first model aims to identify and classify stakeholders from three attributes (power, legitimacy and urgency). The second model uses resource dependency levels to determine the power of influence of stakeholders, as well as pinpoint the strategies they can adopt to influence the organization. The concomitant use of both models is presented as a viable theoretical contribution. The data indicated that UENF, IFFluminense and City Hall of Campos dos Goytacazes are definitive stakeholders and tend to use direct coercion strategies to influence the PTNF. Another identified stakeholder that tends to use the same coercion strategy is FIRJAN, but this has been classified as a dangerous stakeholder because it has a strong saliency of only two attributes: power and urgency. The data also indicate that the TEC - CAMPOS is a dominant stakeholder and that can make use of direct cooperation strategy to influence the PTNF. Finally, the others Universities that are part of the PTNF have been identified as demanding stakeholders and can make use of indirect coercion strategies to influence the PTNF.

Keywords: Stakeholders, Stakeholder analysis, Stakeholders Saliency Model, Stakeholders Influence Strategy Model.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Freeman (1984).....	21
Figura 2 - Vantagens do Modelo de Saliência	31
Figura 3 - Tipos de <i>Stakeholders</i>	33
Figura 4 - Estratégias de Influência	36
Figura 5 - Evolução da Trílice Hélice	38
Figura 6 - Tripla Hélice	39
Figura 7 - Logotipo PTNF	50
Figura 8 - Atuais <i>stakeholders</i> legais do PTNF	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Publicação anual de artigos na base <i>Scopus</i>	43
Gráfico 2 - 10 autores mais relevantes e números de documentos publicados	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definições clássicas da Teoria dos <i>stakeholders</i>	22
Quadro 2- Definições clássicas do termo <i>stakeholders</i>	25
Quadro 3 - Tipos de <i>Stakeholders</i>	33
Quadro 4 - Palavras chaves dos métodos de análise de <i>stakeholders</i>	46
Quadro 5 - <i>Stakeholders</i> selecionados para segunda parte da pesquisa	62
Quadro 6 - Associações sobre o poder coercitivo	66
Quadro 7 - Associações sobre poder utilitário	68
Quadro 8 - Associações sobre poder simbólico	70
Quadro 9 - Associações sobre legitimidade legal.....	73
Quadro 10 - Associações sobre legitimidade moral	75
Quadro 11 - Associações sobre sensibilidade temporal.....	78
Quadro 12 - Associações sobre criticalidade.....	80
Quadro 13 - Classificação dos <i>stakeholders</i> conforme dependência de recursos ...	82
Quadro 14 - Classificação geral dos <i>stakeholders</i>	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os 10 países mais relevantes na base <i>Scopus</i>	44
Tabela 2 - Os 10 periódicos mais relevantes.....	45
Tabela 3 - <i>Stakeholders</i> que atuam ou influenciam de forma mais ativa as atividades do PTNF.....	58
Tabela 4 - <i>Stakeholders</i> que atuam ou influenciam de forma mais passiva as atividades do PTNF.....	59
Tabela 5 - Possíveis <i>Stakeholders</i> que merecem ser considerados.....	60
Tabela 6 - Resultados sobre poder coercitivo.....	65
Tabela 7 - Resultados sobre poder utilitário.....	67
Tabela 8 - Resultados sobre poder simbólico.....	69
Tabela 9 - Resultados sobre legitimidade legal.....	72
Tabela 10 - Resultados sobre legitimidade moral.....	74
Tabela 11 - Resultados sobre sensibilidade temporal.....	77
Tabela 12 - Resultados sobre criticalidade.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIC - Associação Comercial e Industrial de Campos dos Goytacazes

CMCG - Câmara Municipal De Campos dos Goytacazes

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FAETEC - Fundação de Apoio à Escola Técnica

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

FMC - Faculdade de Medicina de Campos

IFFluminense - Instituto Federal Fluminense

ISECENSA - Institutos Superiores de Ensino do Censa

PMCG - Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes

PRÓ - IFFluminense - Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico Fluminense

PTNF - Parque Tecnológico do Norte Fluminense

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UCAM - Universidade Cândido Mendes

UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense/Darcy Ribeiro

UFF - Universidade Federal Fluminense

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos Gerais	18
1.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificativa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	21
2.1.1 Definição	24
2.2 Análise dos <i>Stakeholders</i>	26
2.2.1 Modelo da Saliência de <i>stakeholders</i> (Mitchell, Agle e Wood).....	31
2.2.2 Modelo de Estratégia de Influência de <i>stakeholders</i> (Frooman)	35
2.3 O modelo da Tríplice Hélice.....	37
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Bibliometria	41
3.1.1 Análises de publicações.....	42
3.2 Escolha dos Modelos de análise de <i>stakeholders</i>	46
3.3 Tipo de Pesquisa	47
3.4 Objeto de Estudo	49
3.5 Coleta de dados.....	52
3.6 Análise dos dados	54
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 Caracterização dos indivíduos participantes da pesquisa	56
4.2 Seleção dos <i>stakeholders</i> para entrevista e análise	57
4.3 Análise dos <i>stakeholders</i> pelos seus atributos (Modelo da Saliência).....	63
4.3.1 Atributo Poder	63
4.3.1.1 Poder coercitivo	65

4.3.1.2 Poder utilitário.....	67
4.3.2 Atributo Legitimidade.....	71
4.3.2.1 Legitimidade Legal.....	72
4.3.2.2 Legitimidade Moral	74
4.3.3 Atributo Urgência.....	76
4.3.3.1 Sensibilidade Temporal	77
4.3.3.2 Criticalidade	79
4.4 Análise dos <i>stakeholders</i> pela dependência de recursos (Modelo de Estratégia de Influência)	81
4.4.1 Baixa Interdependência.....	82
4.4.2 Alta Interdependência	83
4.4.3 Poder do <i>Stakeholder</i>	83
4.4.4 Poder da Organização	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.1 Conclusões	85
5.2 Limitações do Estudo.....	90
5.3 Sugestões para Estudos Futuros.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
APÊNDICE A.....	99
APÊNDICE B.....	102

1 INTRODUÇÃO

Durante as diferentes etapas de implementação de um projeto, desde a iniciação até a entrega do mesmo, um grande número de interesses e expectativas será afetado, tanto positivamente quanto negativamente e os gerentes de projeto devem considerar as necessidades e expectativas das partes interessadas e tentar satisfazê-las para garantir o sucesso do projeto (AALTONEN; JAAKKO; TUOMAS, 2008; OLANDER, 2007; ROWLEY, 1997). Diante disso, ampliou-se a necessidade de lidar e entender esses interesses e expectativas de um número cada vez maior de atores, também conhecidos como *stakeholders*.

Segundo a definição de Freeman (1984) os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar, ou serem afetados, por uma organização na realização de seu propósito. Portanto, pode-se definir que alguns *stakeholders* existentes são: gerentes, funcionários, governo, clientes, comunidade, parceiros ou qualquer outro agente que possua interesse nos objetivos da organização. Todos esses atores irão demandar empenho da organização no desenvolvimento de metas que satisfaçam seus interesses (SAVAGE et al., 1991).

De acordo com Freeman (1984), a capacidade de ler o ambiente e interpretar como se comportam os *stakeholders* de uma organização, pode ajudar a mesma a desenvolver ou a perceber possíveis estratégias que contribuam na busca de resultados, seja na captação de recursos, na comunicação com a sociedade, no gerenciamento das pessoas e voluntários e ainda, na prestação dos serviços para o público beneficiado.

Portanto a crescente percepção de que as partes interessadas afetam o desempenho das organizações resultou na necessidade de realizar análises de partes interessadas, a fim de entender a sua atuação frente a organização, e como estas poderiam apoiar ou ameaçar o desempenho da organização (LE et al., 2015).

Além disso, Gomes, Liddle e Gomes (2010) afirmam que a partir da identificação, análise e categorização dos *stakeholders*, a organização passa a ter maior conhecimento sobre o ambiente no qual está inserida, podendo reconhecer as fontes de influência e de interesse que devem ser consideradas na elaboração das suas estratégias. O equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* é um processo de

avaliação no qual se deve pesar e aferir as reivindicações daqueles que têm alguma participação na organização (REYNOLDS; SCHULTZ; HEKMAN, 2006).

Nesse contexto, surgiu a teoria dos *stakeholders*, que tem como marco a obra de Freeman (1984), e que aborda essa relação entre os vários indivíduos que são influenciados pelas organizações e que contribuem ou dificultam para o alcance dos objetivos das mesmas. Ao se considerar que as organizações têm relações com muitos grupos, a teoria dos *stakeholders* alega que a organização pode analisar cada um desses *stakeholders* e assim determinar qual apoiará de acordo com seus interesses e necessidades (FRIEDMAN; MILES, 2002; MATEAR; BECKMAN; KHARE, 2016).

Dada à importância das organizações identificarem seus *stakeholders* e lidar com seus interesses, suas expectativas e medir o valor que cada um tem, muitos estudos se desenvolveram acerca da teoria dos *stakeholders*. Esta teoria, então, passou a ser usada de maneiras muito distintas e com diversas metodologias (DONALDSON; PRESTON, 1995; HARRISON; WICKS, 2014).

Portanto, muitos autores tentaram desenvolver modelos para identificação e análise dos *stakeholders* nas organizações, uma vez que isso tornou-se um aspecto importante nas etapas do processo de tomada de decisão. Entre esses modelos, encontra-se o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) também conhecido como modelo de saliência, que tem como objetivo a identificação e classificação dos *stakeholders* a partir de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Segundo Turkulainen, Aaltonen e Iohikoski (2017) o modelo de Saliência de *stakeholders* é muito eficaz na compreensão das partes interessadas de um projeto, visto que facilita o gerenciamento do projeto, através do conhecimento dos seus membros, durante suas diversas fases.

Outro modelo de análise de *stakeholders* é o modelo proposto por Frooman (1999), no qual ele usa os níveis de dependência de recursos para determinar o poder de influência das partes interessadas, além de apontar as estratégias que os *stakeholders* podem adotar para influenciar a tomada de decisão nas organizações (FREITAS; HOFFMANN, 2013). Essa técnica tem sido muito utilizada em projetos, porque permite determinar o quanto as partes interessadas podem influenciar a organização e os outros stakeholders através de seus recursos (NEWTH, 2016).

Este estudo foi aplicado no Parque Tecnológico do Norte Fluminense (PTNF) para melhor compreensão sobre os vários aspectos da relação com os seus *stakeholders*, para que dessa forma possa se obter um maior sucesso na implementação do Parque.

Diante desses fatos, Noce (2002) afirma que seria importante analisar expectativa dos parceiros que apoiam e investem na implantação e operacionalização de novas organizações. Deste modo, a pesquisa buscou analisar os *stakeholders* utilizando dois métodos diferentes. Foi utilizado o modelo de análise focado na organização, conforme proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) e o modelo de análise focado no *stakeholders*, conforme proposto por Frooman (1999). Através da combinação desses dois modelos foi possível determinar quem são os principais *stakeholders* e caracterizar seus comportamentos em relação à implementação da organização estudada neste trabalho. Portanto, através dessas abordagens o presente estudo pretendeu responder a seguinte pergunta: **Quais as características de atuação dos principais *stakeholders* envolvidos no processo de implementação do PTNF?**

1.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral deste trabalho é: fazer uma análise dos principais *stakeholders* do Parque Tecnológico do Norte Fluminense (PTNF), através dos métodos desenvolvidos por Mitchell, Agle e Wood (1997) (Modelo da Saliência de *stakeholders*) e por Frooman (1999) (Modelo de Estratégia de Influência de *stakeholders*).

1.2 Objetivos Específicos

Alguns objetivos específicos que este trabalho buscou atender:

- Determinar as principais características do PTNF;
- Definir quem são os atuais e os potenciais *stakeholders* legalmente filiados ao PTNF;
- Determinar quais desses são os principais *stakeholders* do PTNF;
- Analisar os *stakeholders* que atuam no PTNF a partir do poder, legitimidade e urgência de cada um, conforme proposto pelo modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997);

- Analisar os *stakeholders* que atuam no PTNF a partir de suas estratégias de influência sobre a organização de acordo com modelo Frooman (1999).
- Definir e compreender as características comportamentais dos principais *stakeholders* identificados;

1.3 Justificativa

Este trabalho tem como justificativa aumentar a compreensão dos anseios e comportamento das partes interessadas na implementação de um projeto de uma nova organização, assim como preencher os vazios encontrados em outros estudos realizados tanto no âmbito nacional assim como no âmbito internacional.

No estudo de Noce (2002), o autor observa que as experiências de implementação de parques tecnológicos são alicerçadas em diversas parcerias e que no Brasil já foram mapeadas as entidades que proporcionam condições para que tais espaços para inovação sejam implementados e operacionalizados, mas que dentro deste contexto é imprescindível saber quais os resultados que tais *stakeholders* estão esperando ao investir nestas iniciativas. Segundo Bigliardi et al. (2006) um melhor desempenho dos parques tecnológicos só é possível se houver comprometimento das partes interessadas, mas para isso seus anseios também devem ser ouvidos.

O entendimento dos *stakeholders* é importante para o sucesso na implementação de uma nova organização. Pesquisas existentes sugerem que os gestores deem mais atenção às expectativas dos *stakeholders*. Nesse contexto, cada vez mais é reconhecida a importância da organização não apenas satisfazer seus interesses, mas entender sua participação em um ambiente mais amplo, no qual suas ações influenciam e são influenciadas por vários atores que, muitas vezes, determinam se o destino das organizações será próspero ou não (XAVIER; COSTA; VIEIRA, 2011).

Nos estudos de Boaventura et al. (2009), os autores orientam que alguns *stakeholders* podem ser considerados mais importantes que outros, e dessa forma devem receber maior atenção por parte dos gestores. Portanto torna-se importante a investigação dos *stakeholders* em qualquer organização, independentemente de seus objetivos.

Barney e Hansen (1994) em sua pesquisa apontam que é importante entender as características e condições nas quais ocorre um tipo particular de relacionamento, pois isso ajuda demonstrar as relações de influência e poder entre os atores.

Ao longo das análises de Reed et al. (2009), verificou-se que vários métodos e abordagens têm sido desenvolvidos em diferentes campos para diferentes fins e que a análise dos *stakeholders* pode significar muitas coisas diferentes dependendo de cada organização. Além do mais, os autores sugerem que as pesquisas futuras precisam investigar o potencial de combinar os métodos existentes para obter resultados mais úteis.

Durante a pesquisa realizada por Aaltonen, Jaakko e Tuimas (2008) para identificar as diferentes estratégias dos atores na implantação de uma fábrica, sugerem novas investigações a respeito das estratégias e interesses das partes interessadas e a identificação de como as organizações utilizam dessas informações em seu planejamento estratégico.

De acordo com Jepsen e Eskerod (2009) a análise de *stakeholders* tem que ser visto como um processo contínuo de aprendizado e uma oportunidade de dialogar com as partes interessadas para tomar suas decisões. Porém os autores comentam que faltam conselhos práticos e pesquisas com coletas de dados.

Portanto pode-se observar que apesar dos trabalhos existentes na área, ainda existem muitas lacunas para serem preenchidas, e desta forma, a maior motivação para a realização deste trabalho, é o preenchimento dessas lacunas através de uma análise e compreensão do comportamento e atuação dos *stakeholders* em relação à implementação do PTNF, pois sabe-se que atualmente são 13 diferentes parceiros vinculados ao Parque, além dos possíveis novos parceiros, que atuam em áreas distintas, possivelmente vislumbram resultados também um pouco diferentes.

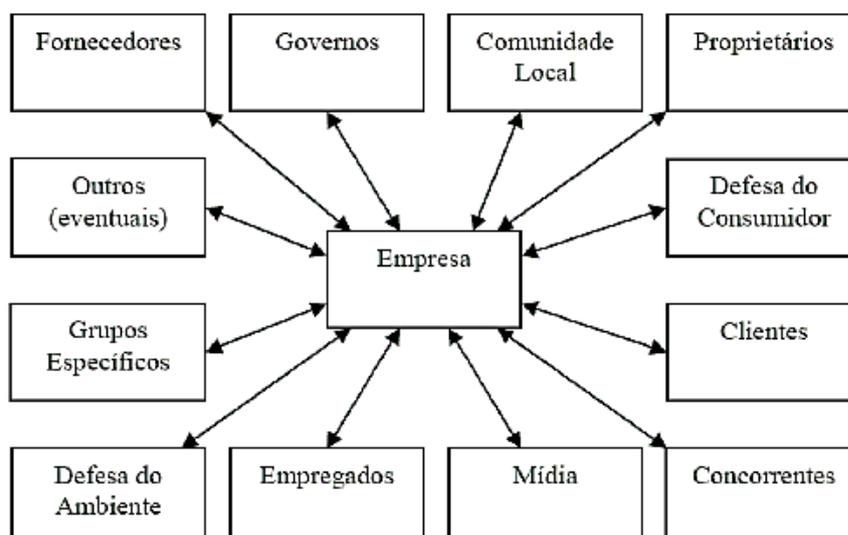
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* defende que é importante para as organizações reconhecer os diferentes grupos envolvidos no negócio e observar seus interesses específicos (DONALDSON; PRESTON, 1995). Essa teoria surgiu oficialmente na obra chamada *Strategic Management: A Stakeholder Approach* que tem como autor Freeman (1984). Nesta obra Freeman (1984) define que *stakeholders* com interesses ou direitos similares formam um grupo.

Em seu trabalho, Freeman (1984) tentou explicar a relação de uma empresa com seu ambiente externo e o seu comportamento dentro deste ambiente. Através de um mapa, o autor apresentou um modelo onde uma empresa se encontra no centro e todos os seus *stakeholders* se concentram ao redor da mesma, como mostra a figura 1:

Figura 1 - Modelo de Freeman (1984)



Fonte: Adaptado de Mainardes, Alves e Raposo (2012).

O modelo de Freeman (1984) foi baseado no modelo tradicional de produção do capitalismo organizacional, no qual a organização se relaciona com quatro grupos: fornecedores, funcionários, acionistas e clientes. Porém Freeman (1984) acrescentou outros *stakeholders* ao processo, que são influenciados ou que influenciam a organização em suas atividades (FASSIN, 2009).

De acordo com Mainardes, Alves e Raposo (2012), as ideia de Freeman (1984) surgiram num contexto organizacional onde a empresa percebeu que não era autossuficiente e que dependia de seu ambiente externo, composto por grupos externos à organização (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Foram esses grupos externos que Freeman (1984) chamou de *stakeholders*.

Segundo Coradine, Costa e Sabino (2010) a teoria dos *stakeholders* considera uma empresa como uma organização complexa, que vai além da preocupação com os seus financiadores, ou seja, ela engloba o restante dos parceiros interessados, incluindo categorias que não se fixam unicamente nos empregados e nas entidades do poder público, mas incluem também os consumidores, terceirizados, fornecedores e demais parceiros. Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) e Shankman (1999) concordam com a ideia de que as organizações devem atender os interesses dos diversos *stakeholders* e não apenas de seus acionistas e dos seus geradores de caixa.

A teoria dos *stakeholders* é uma teoria gerencial que auxilia na tomada de decisões da organização. A teoria considera como os relacionamentos das partes interessadas de uma organização interagem para gerar um valor máximo (MATEAR; BECKMAN; KHARE, 2016)

Em seu trabalho, Xavier (2010) listou algumas diferentes definições clássicas para a teoria dos *stakeholders* de acordo cada autor encontrado na literatura. No quadro 1 está indicado algumas dessas diferentes definições:

Quadro 1- Definições clássicas da Teoria dos *stakeholders*

AUTORES	ANO	DEFINIÇÃO
Freeman	1984	A teoria dos <i>stakeholders</i> é a teoria de gestão estratégica, que fornece uma base para gerenciar as relações com grupos de interesse específicos de uma forma orientada para a ação.
Evan e Freeman	1988	A teoria dos <i>stakeholders</i> das organizações modernas redefine o objetivo da organização, para que ele seja um veículo de coordenação dos interesses dos <i>stakeholders</i> .
Freeman	1994	A teoria dos <i>stakeholders</i> não existe como uma única teoria, mas como um gênero de histórias que mistura os conceitos centrais de negócios com os da ética, que estão ligados à maneira que as organizações devem ser reguladas e da maneira que os gerentes devem agir.

Donaldson e Preston	1995	A teoria dos <i>stakeholders</i> define a organização em três aspectos: descritivo, instrumental e normativo.
Mitchell, Agle e Wood	1997	Na sua visão os <i>stakeholders</i> podem ser identificados pela posse de qualquer um dos seguintes atributos: poder, legitimidade, urgência.
Phillips	1997	A teoria dos <i>stakeholders</i> é uma teoria sobre a ética organizacional
Rowley	1997	A teoria dos <i>stakeholders</i> é uma teoria que acomoda múltiplas demandas de <i>stakeholders</i> independentes e prevê como as organizações respondem à influência simultânea de múltiplos <i>stakeholders</i> .
Donaldson	1999	A teoria dos <i>stakeholders</i> é uma teoria que defende que, se os gestores observarem os interesses dos <i>stakeholders</i> como tendo valor intrínseco e buscar atender a esses interesses, as organizações que administram vão alcançar um desempenho melhor nos indicadores tradicionais.
Jones e Wicks	1999	As premissas essenciais da teoria dos <i>stakeholders</i> defendem que a organização possui relações com muitos grupos constituintes (<i>stakeholders</i>) que afetam e são afetados por suas decisões, a teoria se preocupa com a natureza dessas relações tanto em termos de processos e resultados para a organização quanto para os <i>stakeholders</i> .

Fonte: Xavier (2010)

Já para Mitchell, Agle e Wood (1997) a teoria dos *stakeholders*, tenta articular a questão fundamental através de duas perguntas: Quais os grupos são partes interessadas? Quais merecem maior atenção e quais não merecem? Em complemento a isto, Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) comentam que anteriormente essas questões eram frequentemente respondidas baseando-se na importância do *stakeholders*, porém a teoria dos *stakeholders* passou a defender outra visão: a de que as decisões deveriam ser tomadas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a organização.

A teoria dos *stakeholders* vem sendo utilizada para entender a heterogeneidade dos interesses, reivindicações e comportamento das partes interessadas em relação às organizações, pois diversos grupos de *stakeholders* se relacionam com uma organização. Estes grupos podem ser divididos em dois: os primários (aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a organização) e os secundários (que não possuem tais contratos) (PERRAULT, 2017).

Segundo Jones e Wicks (1999) e Savage, Dunkin e Ford (2004) os princípios básicos da teoria dos *stakeholders* são:

- A empresa tem relacionamentos com muitos grupos que influenciam ou são influenciados pela organização (FREEMAN, 1984);
- A teoria interessa-se pela natureza destes relacionamentos em termos de processos e resultados para a organização e para os *stakeholders*;
- Os interesses de todos os *stakeholders* tem um valor essencial e assume-se que nenhum tipo de interesse domina outro (CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995);
- A teoria explica que os *stakeholders* irão tentar influenciar o processo decisório da organização, de modo a que seja consistente com as suas necessidades e prioridades;
- Quanto às organizações, estas devem tentar entender e equilibrar os interesses dos vários intervenientes.

De acordo com Mainardes, Alves e Raposo (2012) a teoria dos *stakeholders* é geral e compreensiva. Ela é uma via de duas mãos, pois vê a organização como passiva, dada as alterações no seu ambiente externo.

Portanto a partir de tais fatos, houve um maior interesse no assunto e percebeu-se um aumento do número de publicações de investigações relacionadas o uso da teoria que trata dos fundamentos dos *stakeholders* e seu uso no ambiente organizacional (ASHER; MAHONEY; MAHONEY, 2005).

2.1.1 Definição

Diversos autores têm ao longo dos últimos, definido e estudado *stakeholders* (VIEIRA et al., 2010). Desde 1963, têm sido encontradas aproximadamente 55 definições do termo *stakeholder* em 75 textos científicos (FRIEDMAN; MILES, 2006). A definição clássica para o termo *stakeholders* é a de Freeman (1984), no qual o autor diz que um *stakeholders* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização.

Se o termo *stakeholder* fosse traduzido, ele poderia ser interpretado como um indivíduo depositário de uma aposta, alguém que tem interesse em que o jogo vá para frente (CARVALHO, 2013). Tradicionalmente, quem mais se interessa que os

negócios sejam bem sucedidos são os acionistas e investidores, os que arriscam seus recursos em um projeto empresarial como um projeto que traga retorno. Porém sabe-se que existem outras pessoas ou entidades interessadas no sucesso da organização, ou seja, os *stakeholders* (ARRUDA; CARDOSO, 2003).

Para Friedman e Miles (2006) as definições normalmente abordam os *stakeholders* a partir da natureza da relação entre os *stakeholders* e a organização e a partir da qualificação da organização e os *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam em seu trabalho algumas definições clássicas que são capazes de demonstrar a diversidade dos conceitos relacionados ao termo *stakeholders*. No quadro 2 são apresentadas algumas das definições citadas por esses autores:

Quadro 2- Definições clássicas do termo *stakeholders*

AUTORES	ANO	DEFINIÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>
Freeman	1984	Grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização.
Carroll	1989	Grupo no qual a organização é responsável.
Savage et al.	1991	Alguém que têm interesse nas ações de uma organização e capacidade de influenciá-la.
Freeman	1994	Os participantes do processo de criação conjunta de valor.
Wicks et al.	1994	Indivíduo ou grupo que interage, dá significado e define uma organização.
Clarkson	1995	Alguém que se arrisca investindo alguma forma de capital em uma organização.
Donaldson e Preston	1995	Pessoas ou grupos com interesses nos processos ou nos impactos das atividades da organização.

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Pode-se observar que todas essas definições clássicas convergem entre si e assim, torna-se interessante a exemplificação de quem seriam esses *stakeholders*. Para Friedman e Miles (2006) os principais grupos de partes interessadas são:

- Clientes;
- Empregados;
- As comunidades locais;

- Fornecedores e distribuidores;
- Acionistas;
- Os meios de comunicação;
- As gerações futuras;
- As gerações passadas (fundadores das organizações);
- As entidades acadêmicas e de ensino;
- Os concorrentes;
- Ongs e ativistas;
- Sindicatos ou associações profissionais de fornecedores ou distribuidores;
- Governo – municipal, estadual e federal envolvido, bem como seus órgãos reguladores;
- O público em geral.

De acordo com Campos e Bertucci (2005) os *stakeholders* podem ser definidos segundo o grau de importância relativa que têm, ou seja, quão importante é o *stakeholder*. O conceito de *stakeholders* passou a ser utilizado na literatura como forma de compreender os diferentes públicos com os quais uma organização se relacionava (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011).

Atualmente há cada vez mais pressão nas organizações para satisfazer os interesses dos distintos grupos de stakeholders, visto que o engajamento desses grupos pode ajudar no sucesso um empreendimento (RAMUS; VACCARO, 2017).

Portanto, como os stakeholders estão em constante relação com a organização, eles podem fornecer contribuições ou recursos importantes, desde que seus interesses sejam satisfeitos. Neste sentido, analisar quem são, quais são os seus interesses e como atuam é fundamental para as organizações contemporâneas (MILES, 2015).

2.2 Análise dos Stakeholders

A teoria dos *stakeholders* oferece uma reflexão sobre as responsabilidades da organização e sobre sua função e sua interação com a sociedade, além disso, ela também aborda o ganho de vantagem através da atenção dada aos *stakeholders* da organização (BRUGHA; VARVASOVSKY, 2000). Freeman e Mcvea (2001) destacam que há uma necessidade de a organização conhecer quem são os

stakeholders, identificar o seu grau de relevância para a organização, seus objetivos e necessidades, além da capacidade de harmonizá-los para atingir objetivos estratégicos.

Segundo Crocker (2007) as diferentes origens, perspectivas e objetivos dos *stakeholders*, levam a um conjunto complexo de partes interessadas que ocupam muitas posições diferentes. Cada *stakeholder* tem seus objetivos próprios e pode apresentar interesses e demandas a partir de suas relações e contribuições com a organização (SCHRÖDER; BANDEIRA-DE-MELLO, 2011).

A partir disso, foi desenvolvida a análise dos *stakeholders*, que serve como meio operacional para identificar os *stakeholders* e utilizar essa informação de forma estratégica. Segundo Freeman (1984), a análise de *stakeholders* busca identificar quem são as partes interessadas e quais seus efeitos econômicos, tecnológicos, sociais, políticos e de gestão sobre a organização, além de tentar identificar como os *stakeholders* percebem os efeitos que exercem.

A análise dos *stakeholders* tem grande impacto no campo da estratégia, pois auxilia na compreensão do ambiente em que uma organização atua. A identificação dos *stakeholders* por si não leva a conclusões sobre o ambiente, mas permite identificar algumas variáveis importantes sobre o ambiente da organização e assim ter uma melhor visão geral (ARAUJO, 2008).

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), a análise dos *stakeholders* sugere que os gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam a todos os grupos que têm uma participação no negócio. Portanto um gerenciamento eficaz das partes interessadas é um processo difícil e incerto (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Para Freeman (1984) uma análise de *stakeholders* é composta por duas etapas. A primeira etapa analisa as diferenças existentes entre os *stakeholders* de uma maneira relativamente isolada. Já a segunda etapa tenta integrar os requisitos específicos dos *stakeholders* em um programa geral que serve a múltiplos grupos.

Portanto, a análise de *stakeholders* é uma etapa do processo de gestão estratégica que visa identificar e compreender as relações entre a corporação e seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

De acordo com Brugha e Varvasovszky (2000), o uso da análise de *stakeholders* tem se tornado uma ferramenta popular entre gestores, pesquisadores e políticos, além de ter ganhado reconhecimento sobre seu potencial nas estratégias das organizações. Porém Mok, Shen e Yang (2015) afirmaram que instruções ambíguas na priorização dos *stakeholders* e habilidades de investigação insuficientes são dois grandes problemas encontrados pelos gestores de projeto na aplicação de diretrizes de análise de *stakeholders*.

Conhecer os *stakeholders* fornece elementos para que a organização defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento. Para isso, é necessário fazer uso de ferramentas e modelos que auxiliam no processo de visualização das características dos *stakeholders* que têm impacto primordial no sucesso ou fracasso da organização (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Dessa forma existem algumas questões com as quais as organizações precisam se preocupar (FASSIN, 2009). Mas a principal dúvida que surge é: Quais seriam as ferramentas que poderiam auxiliar na prática a caracterização dos *stakeholders*?

Em resposta a essa pergunta, diversas propostas de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização surgiram na literatura. Algumas delas são listadas abaixo em ordem cronológica:

- Freeman (1984): considera que existe uma quantidade maior de *stakeholders* e não apenas os tradicionais *stakeholders* (clientes acionistas, funcionários, fornecedores e concorrentes). E sugere que inicialmente sejam analisadas as diferenças existentes entre eles e posteriormente tentar satisfazer os interesses considerando o poder de influência dos *stakeholders*;
- Goodpaster (1991): sugeriu que existem dois tipos de *stakeholders*: o estratégico e o moral. O *stakeholder* estratégico tem o poder de afetar a organização e deve ser gerido pela organização a fim de atingir seus objetivos. Já o *stakeholder* moral é afetado pela organização e cabe à ela estabelecer um relacionamento ético com eles;
- Savage et al. (1991): propôs avaliar o potencial de cada *stakeholder* em cooperar com a organização e o potencial de cada *stakeholder* em ameaçar

a organização, sendo que está pode-se prevenir definindo que atitude assumir diante de cada um deles;

- Clarkson (1995): para ele os *stakeholders* podem ser divididos em dois grupos. Os primários: são indivíduos ou grupo que exercem influência direta sobre a organização, ou seja, aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a organização (clientes, fornecedores empregados, acionistas, entre outros). E os secundários: são indivíduos ou grupos que não estão diretamente ligados às atividades econômicas da organização, porém podem exercer influência considerável sobre ela ou podem afetar seriamente suas operações, ou seja, indivíduos ou grupos que não possuem relação contratual (governos, comunidade local, imprensa, entre outros);
- Mitchell, Agle e Wood (1997): sugeriram o modelo chamado de *Stakeholder Salience*, no qual definiram que é preciso classificar os *stakeholders* em termos de poder, legitimidade e urgência. Este critério de diferenciação dos grupos de *stakeholders* permite estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos;
- Rowley (1997): criou um modelo baseado na Teoria das Redes Sociais, pelo fato de que as organizações não respondem simplesmente a cada *stakeholder* individualmente, mas sim à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders*. O seu modelo sustenta-se em dois fatores: densidade da rede e centralidade da organização focal;
- Scholes e Clutterbuck (1998): construíram um modelo onde estabeleceram três fatores como meio de classificar os *stakeholders*: poder de influência, impacto na organização e afinidade com os objetivos da organização;
- Frooman (1999): propôs uma metodologia baseada nos recursos necessários para a organização, e estabeleceu uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre a organização e um determinado *stakeholder*;
- Friedman e Miles (2002): apresentou um modelo que combina a teoria dos *stakeholders* e a teoria realista da mudança social. Essa tipologia aborda as relações entre os *stakeholders* baseando-se em duas distinções: se os relacionamentos são compatíveis ou incompatíveis e se os relacionamentos entre grupos são necessários ou contingentes;

- Fassin (2009): sugeriu uma nova nomenclatura para diferenciar os *stakeholders*. Para ele, existiam os atores reais, basicamente, os *stakeholders* clássicos, ou seja, aqueles que têm um interesse concreto, como funcionários, clientes, fornecedores. Há também aqueles *stakeholders* que não têm um interesse direto na organização, mas que protegem os interesses das partes reais, muitas vezes, como procuradores ou intermediários (*stakewatchers*). Por fim, existe ainda um grupo que está ainda mais distante da organização, ou seja, que não têm interesse na organização, mas têm influência e controle (*stakekeepers*).

Entre as propostas citadas, a mais popular e mais discutido na literatura para identificação e classificação dos *stakeholders* tem sido o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), denominado de *Stakeholder Salience* (análise de saliência de *stakeholders*). Neste modelo, os autores explicam logicamente por que os gerentes devem considerar certas classes de entidades como partes interessadas e como priorizar alguns relacionamentos por interesse. Os autores organizam os *stakeholders* de acordo com três critérios: o poder de influenciar as partes interessadas da organização, a legitimidade da relação *stakeholders* com a organização e a urgência dos interessados em acionar a organização. Estes três critérios podem ser combinados e conduzir para os tipos de interessados os quais a organização terá ao seu redor (CARVALHO, 2013).

Em complemento a análise de saliência de *stakeholders*, Frooman (1999) apresenta uma crítica a este modelo, de acordo com o autor, o modelo não faz a correta distinção de importância dos atributos de poder, legitimidade e urgência. Em sua linha de raciocínio, ele sugere que o poder é o atributo mais importante, sendo crucial quando existem interesses divergentes. Para Frooman e Murrell (2003) o que determina a natureza da relação entre os *stakeholders* e a organização é a dependência de recursos. Portanto os *stakeholders* podem ser dependentes ou não dependentes de uma organização, e uma organização também pode ser dependente ou não do *stakeholder*.

Portanto, pode-se dizer que os dois modelos são bem estruturados e uma análise conjunta entre os modelos propostos Mitchell, Agle e Wood (1997) e por Frooman (1999) pode ser de grande importância para as organizações, pois pode-se identificar e classificar os *stakeholders* a partir do modelos de saliência e identificar as

influências e estratégias dos *stakeholders* a partir do modelo de estratégia de influência.

2.2.1 Modelo da Saliência de *stakeholders* (Mitchell, Agle e Wood)

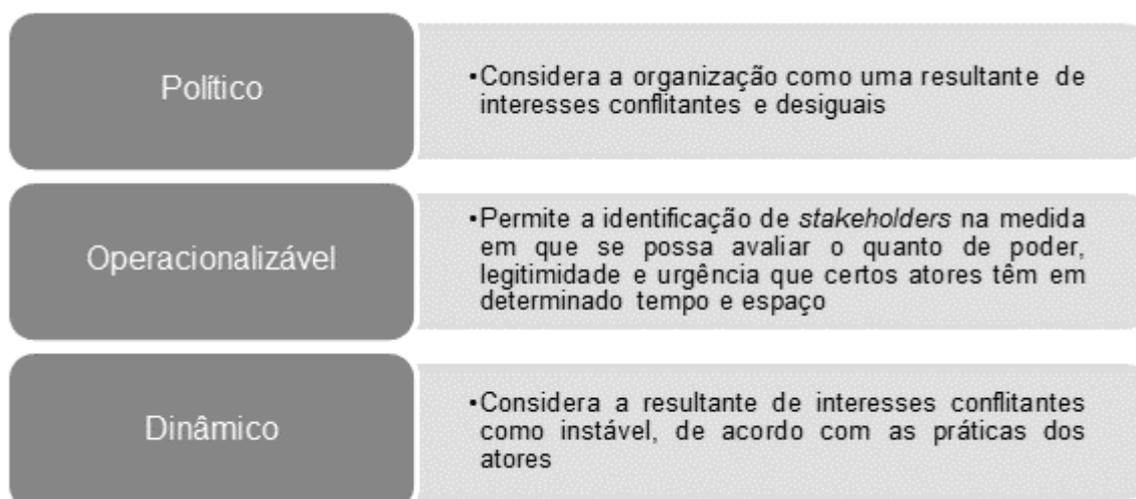
Um dos modelos existentes para conduzir a análise e classificação dos *stakeholders* é o modelo chamado de saliência de *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997), que sugerem que a interferência dos *stakeholders* em uma organização se dá por mediação de três atributos: poder, legitimidade e urgência (KIVITS, 2011).

Os autores alegam que nenhuma teoria organizacional consegue individualmente explicar como identificar os *stakeholders* e classificar sua importância para as organizações. Neste contexto, a saliência dos *stakeholders* é definida como o grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações ou demandas dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O modelo de saliência de *stakeholders* apresenta várias vantagens sobre outros modelos. De acordo com Currie, Seaton e Wesley (2009) este modelo permite identificar influências específicas, oferece uma tipologia mais refinada do que os modelos genéricos e é tanto normativo quanto descritivo.

Na figura 2, pode-se observar outras vantagens do modelo de saliência que Martins e Fontes Filho (1999) ressaltaram em seus estudos:

Figura 2- Vantagens do Modelo de Saliência



Fonte: Adaptado de Martins e Fontes Filho (1999)

O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) parte de três princípios para estabelecer sua análise:

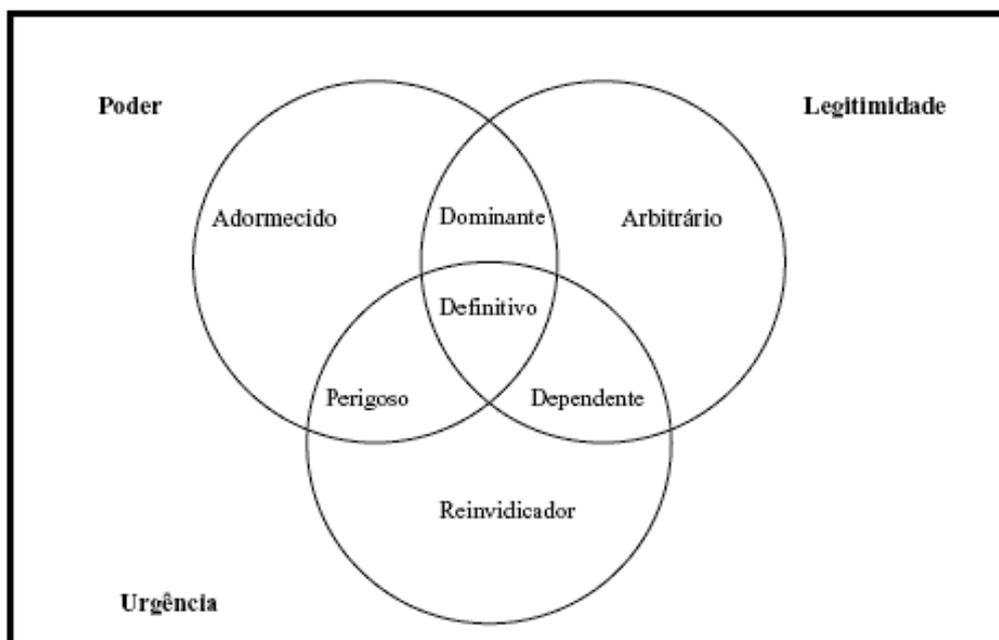
- Os atributos dos *stakeholders* não são fixos, eles podem variar de acordo com as circunstâncias;
- Os atributos dos *stakeholders* são construídos socialmente, não são construídos de forma realista ou objetiva;
- A percepção sobre os atributos dos *stakeholders* também pode variar de acordo com as circunstâncias.

O modelo da saliência de *stakeholders* apresenta a classificação dos *stakeholders* de acordo com três atributos de influência, são eles:

- **Poder:** Refere-se à posse ou à obtenção de recursos coercitivos, recursos utilitários e/ou recursos simbólicos, para impor sua vontade à organização. Entretanto, este atributo é variável, por isso que o poder é transitório, ou seja, ele pode ser adquirido, bem como perdido (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Segundo Grossi (2003) o poder coercitivo está relacionado com o uso dos recursos físicos de força, violência ou restrição, já o recurso utilitário é o poder baseado na troca de recursos materiais ou financeiros, e por fim o poder simbólico é o poder com base em recursos simbólicos, como o prestígio e estima, e em símbolos sociais, como a aceitação.
- **Legitimidade:** É uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com as normas, valores, crenças e definições de uma sociedade (SUCHMAN, 1995). Pode ser individual, organizacional ou social (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2012). De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), o conceito de legitimidade é utilizado por vários autores que incluem abordagens de legitimidade por contratos, legitimidade moral e por responsabilidade sobre danos aos *stakeholders*.
- **Urgência:** Simboliza a necessidade por atenção imediata às demandas ou interesses de um determinado *stakeholder* nas dimensões de sensibilidade temporal e de criticalidade. É por meio desse atributo que o modelo ganha dinamismo (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Baseados nisso, Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmaram que os três atributos mencionados, quando combinados, geram sete tipos de *stakeholders* como mostrado na figura 3:

Figura 3 - Tipos de Stakeholders



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Conforme pode-se observar na figura 3, o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) descreve os sete tipos de *stakeholders*, resultantes da combinação dos atributos poder, legitimidade e urgência. Cada tipo de *stakeholder* é descrito no quadro 3:

Quadro 3 - Tipos de Stakeholders

<p>STAKEHOLDER ADORMECIDO</p>	<p>Tem poder para impor sua vontade na organização, porém, não tem legitimidade ou urgência latente e assim seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a organização. Como ação sugerida, a organização deve monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo e tornar-se mais relevante no cenário pesquisado.</p>
---	---

<p>STAKEHOLDER ARBITRÁRIO</p>	<p>Tem legitimidade, mas não tem poder de influenciar a organização, nem interesse direto diante do empreendimento, o que diminui a urgência atribuída a esta classe. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva.</p>
<p>STAKEHOLDER REIVINDICADOR</p>	<p>Quando o atributo mais importante na administração do <i>stakeholder</i> for à urgência, ele torna-se reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, normalmente não conseguem realizar algo que vá ao encontro dos interesses diretos do empreendimento, porém deve ser monitorado quanto ao potencial de mobilização ou articulação para obter um segundo atributo.</p>
<p>STAKEHOLDER DOMINANTE</p>	<p>Tem sua influência na organização assegurada pelo poder e pela legitimidade. A ação sugerida para este ator é dar atenção e manter uma comunicação aberta com a organização.</p>
<p>STAKEHOLDER PERIGOSO</p>	<p>Este ator tem poder e urgência, porém não tem a legitimidade. O que existe é um <i>stakeholder</i> coercitivo e possivelmente violento para a organização. Para este tipo de ator sugere-se um monitoramento específico de seus atos.</p>
<p>STAKEHOLDER DEPENDENTE</p>	<p>Tem urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro <i>stakeholder</i> para ver suas reivindicações serem levadas em consideração. Ações ligadas a este ator devem ser informativas, tornando-se conveniente a manutenção de um canal de diálogo aberto.</p>
<p>STAKEHOLDER DEFINITIVO</p>	<p>Quando tem poder, urgência e legitimidade. Este <i>stakeholder</i> deve ter um monitoramento específico e um canal de diálogo aberto. São atores essenciais para o desenvolvimento do negócio.</p>

A partir destes sete tipos de classificações, proposto no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) é possível realizar uma análise dos *stakeholders* envolvidos na organização. Porém, esta análise deve basear-se nos itens que os autores colocam como relevantes neste processo, ou seja, poder, legitimidade e urgência (CARVALHO, 2013).

Outro modelo que contribuiu de forma satisfatória para a análise de *stakeholders* é o modelo de estratégia de influência de *stakeholders* de Frooman (1999), este é um modelo que tem sua atenção voltada para os *stakeholders*.

2.2.2 Modelo de Estratégia de Influência de *stakeholders* (Frooman)

As pesquisas existentes sobre o comportamento das partes interessadas também se concentram em identificar e descrever a variedade de maneiras pelas quais as partes interessadas tentam influenciar as organizações ou moldar sua relevância (AALTONEN; JAAKKO; TUOMAS, 2008; FROOMAN, 1999; HENDRY, 2005).

No estudo de Frooman (1999), o autor busca responder duas perguntas relacionadas às influências de estratégia dos *stakeholders*: Quais são os diferentes tipos de estratégia de influência? O que determina a escolha da estratégia de influência?

Em seus estudos, Frooman (1999) utiliza os conceitos da teoria da dependência de recursos e a teoria de câmbio para gerar um conjunto de proposições sobre o comportamento dos *stakeholders* de acordo com sua dependência de recursos da organização e da dependência de recursos da organização sobre os *stakeholders*. O autor defende que o tipo de estratégia de influência dos *stakeholders* sobre a organização é uma função da relação de recursos entre as partes (XAVIER; COSTA; VIEIRA, 2011).

A dependência de recursos é o fator que determina a natureza de uma relação entre *stakeholders* e a organização. Portanto, os *stakeholders* podem ser dependentes ou não dependentes de uma organização, e uma organização pode ser dependente ou não dos *stakeholders* (FROOMAN; MURRELL, 2003).

Em sua análise teórica, Frooman (1999) identifica quatro tipos de estratégias de influência das partes interessadas que se baseiam na natureza das relações de recursos entre os *stakeholders* e a organização, como pode-se observar na figura 4:

Figura 4 - Estratégias de Influência

		O <i>stakeholder</i> é dependente da empresa?	
		<i>Não</i>	<i>Sim</i>
A empresa é dependente do <i>stakeholder</i> ?	<i>Não</i>	Indireta/Retenção Baixa interdependência	Indireta / uso Poder da firma
	<i>Sim</i>	Direta / Retenção Poder do <i>stakeholder</i>	Direta / uso Alta interdependência

Fonte: Frooman (1999)

Como pode-se observar, através da relação de dependência de recursos entre o *stakeholder* e a organização, é possível determinar que tipo de estratégia de influência cada *stakeholder* terá para defender seus interesses.

Quando o foco é a dependência do *stakeholder* em relação aos recursos da organização, o modelo defende que os *stakeholders* se utilizem de estratégias de manipulação para mudar o comportamento da organização (FROOMAN, 1999). Dessa forma, define-se as estratégias de **retenção** (*stakeholder* não é dependente de recursos da organização) como aquelas em que a parte interessada deixa de fornecer um recurso a uma organização com a intenção de fazer a organização mudar um determinado comportamento, portanto o *stakeholder* busca através da coerção influenciar a organização. Já as estratégias de **uso** (*stakeholder* é dependente de recursos da organização), são estratégias nas quais o *stakeholder* continua a fornecer um recurso, mas com restrições ligadas a ele, o *stakeholder* busca através da cooperação influenciar a organização (AALTONEN; KUJALA, 2010; XAVIER; COSTA; VIEIRA, 2011).

Quando o foco é a dependência da organização em relação aos recursos do *stakeholder*, o modelo defende que os *stakeholders* se utilizem de estratégias de abordagem para mudar o comportamento da organização (FROOMAN, 1999). Dessa forma, as partes interessadas podem empregar estratégias **diretas** (a organização é dependente de recursos do *stakeholder*), onde é o próprio *stakeholder* quem busca influenciar a organização, ou estratégias **indiretas** (a organização não é dependente

de recursos do *stakeholder*), onde o *stakeholder* utiliza um aliado para influenciar a organização (AALTONEN; KUJALA, 2010; XAVIER; COSTA; VIEIRA, 2011).

2.3 O modelo da Tríplice Hélice

O modelo Tríplice Hélice está diretamente ligado a análise de *stakeholders* na área inovação tecnológica e do desenvolvimento econômico, pois quando há uma forte interação entre as esferas da Tríplice Hélice (Universidade, Indústria e Governo), que nesta área são os *stakeholders*, consegue-se alcançar resultados positivos no processo de inovação.

A Tríplice Hélice, abordagem desenvolvida por Loet Leydesdorff e Henry Etzkowitz na década de 1990, surge como modelo que pode impulsionar a inovação, ou seja, como um fator crítico de sucesso para a ampliação da competitividade empresarial. A competitividade é baseada no conhecimento, já a ciência e a tecnologia são fatores básicos para a geração deste. A inovação depende, portanto, do conhecimento tecnológico (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

As esferas da Tríplice Hélice podem atuar como agentes da mudança de paradigma onde a inovação torna-se fundamental para o desenvolvimento de um país. Isso evidencia o fato de que a inovação está diretamente relacionada a competitividade e desenvolvimento de países, ao sucesso e crescimento de empresas, e ao estímulo do empreendedorismo e oferta de novos produtos e serviços (CANTU', 2010; ETZKOWITZ; DZISAH, 2008; LEYDESDORFF; MEYER, 2006).

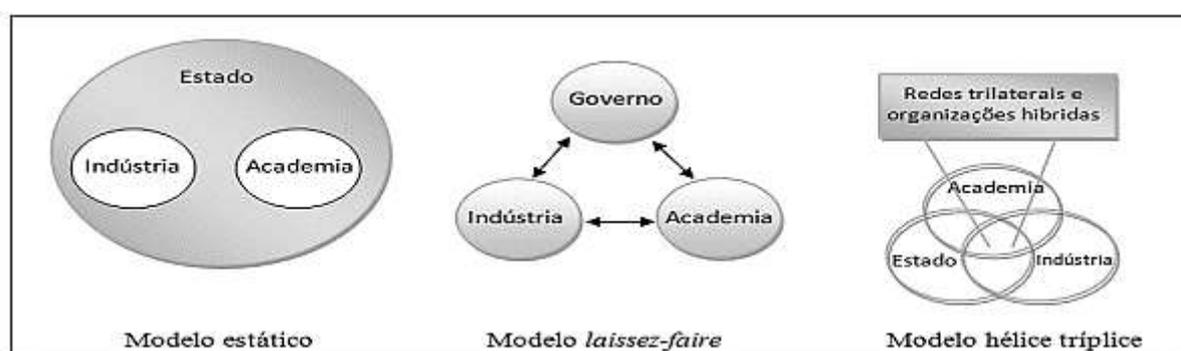
O modelo de interação Universidade - Empresa - Governo passou por evoluções ao longo do tempo, motivadas por ideias incrementais. Além disso, as interações entre esses atores também estão em constante evolução, exigindo, assim, novas formas de representação geométrica do processo (GOMES; PEREIRA, 2015).

As fases de evolução da Tríplice Hélice apresentam-se em três modelos: o **modelo estático**, no qual o governo engloba a academia (universidade) e a indústria, direcionando as relações entre esses atores; o modelo *laissez - faire*, no qual se observa uma separação das três esferas e linhas pontilhadas representando as relações entre os atores, atenuando, dessa forma, o papel do governo (ETZKOWITZ et al., 2000); e o modelo da **Tríplice Hélice** caracterizado pelas relações entre o

Governo, a Universidade e a Empresa no qual descreve e apresenta como pode ser criado um ambiente propício para a inovação, tornando a geração e a difusão do conhecimento inerente para o desenvolvimento da sociedade (CLOSS et al., 2012).

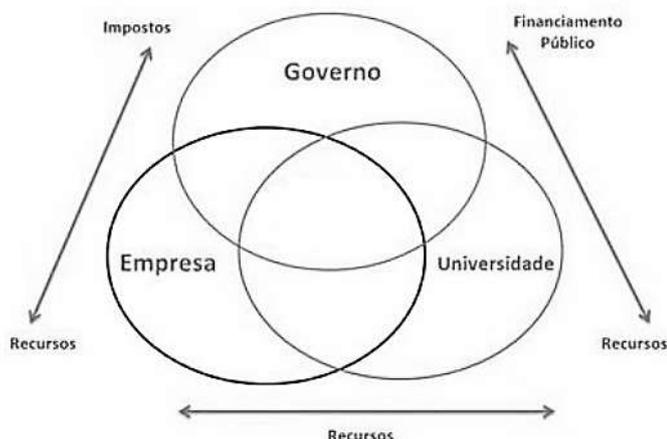
Através da figura 5 é possível visualizar os dois modelos anteriores e o modelo da Tríplice Hélice, no qual coloca as esferas sobrepostas, gerando interseções entre elas e mostrando que pode haver certa atuação de um ator na área do outro, estabelecendo condições de uma relação verdadeiramente produtiva.

Figura 5 - Evolução da Tríplice Hélice



Fonte: Gomes e Pereira (2015)

Portanto o atual modelo da Tríplice Hélice propõe que as Universidades preparem profissionais para promoverem a inovação e o desenvolvimento. Por sua vez, os Governos devem contribuir com a criação, aperfeiçoamento e consolidação de políticas públicas, com mecanismos de fomento a essas ações. Já as empresas integram o esquema, com base na responsabilidade social, como parceiras dos dois outros atores, conforme mostra a figura 6:

Figura 6 - Tripla Hélice

Fonte: adaptado de Leydesdorff e Etzkowitz (1998)

Etzkowitz e Leydesdorff (2000) afirmam que a interação entre universidade, indústria e governo é um mecanismo essencial à inovação e ao crescimento em economias baseadas no conhecimento, pois este modelo permite, através das interações entre esses atores, a ampliação do desenvolvimento regional.

Para Stal e Fujino (2005), o modelo da Tríplice Hélice trata-se de um modelo espiral de inovação que leva em consideração as múltiplas relações recíprocas em diferentes estágios do processo de geração e dispersão do conhecimento. Cada Hélice é uma esfera institucional independente, mas trabalha em cooperação e interdependência com as demais esferas, através de fluxos de conhecimento

Essa ampliação dos processos de cooperação e interdependência estaria tronando mais eficiente a relação Governo - Universidade - Empresa, fruto do estabelecimento de uma nova relação entre a universidade e seu entorno que estaria levando a universidade a incorporar as funções de desenvolvimento econômico as suas já clássicas atividades de ensino e pesquisa consequentemente redefinindo suas estruturas e funções (ETZKOWITZ, 2003). Ou seja, as universidades buscam uma nova definição de seu papel na sociedade e as empresas novas alternativas de competitividade para garantir sua permanência no mercado (BERNI et al., 2015).

Portanto, a Tríplice Hélice identifica as pessoas, as relações, o arranjo institucional e os mecanismos dinâmicos que são fundamentais para a inovação e o empreendedorismo. Este modelo assegura que a estrutura teórica da inovação que

originou-se na indústria, é fortalecida pela inclusão do papel do governo, que a leva um passo adiante, e conecta inovação e empreendedorismo à universidade como fonte fundamental do novo. Uma esfera institucional que em gerações passadas teria sido vista apenas como uma contribuinte indireta para o crescimento econômico, a universidade hoje desempenha um papel direto na inovação e no empreendedorismo. Universidade, indústria e governo interagem para criar recursos de inovação por meio de organizações híbridas existentes ou recém - criadas (ETZKOWITZ et al., 2017).

Esse modelo de Tríplice Hélice vem evoluindo ao longo dos anos e atualmente já existe o Modelo Penta Helix, que é a conexão entre cinco elementos, que consiste, nas empresas, autoridades públicas, sociedade civil, setor do conhecimento e capital (e finanças), cada um se coordenando entre si. O modelo é muito útil para gerenciar a complexidade baseada em atores. Em primeiro lugar, ajuda a analisar um conjunto de partes interessadas; aqueles que podem estar ativamente envolvidos no projeto (atores) e outros que estão envolvidos devido à natureza do projeto (grupos de interesse), como autoridades públicas ou vizinhos. Em segundo lugar, como este modelo lida com amostras de partes interessadas, não é necessário nomear as partes interessadas, mas sim explorar o tipo de partes interessadas relevantes (AMRIAL; MUHAMAD; ADRIAN, 2017).

3 METODOLOGIA

Neste tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos que guiam a pesquisa. Primeiramente, será apresentada uma revisão bibliométrica para fornecer indicadores úteis de produtividade científica sobre o assunto. Em seguida, será apresentado o tipo teórico de pesquisa e o objeto deste estudo. E por fim, são explicitadas as técnicas que foram utilizadas para a coleta de dados e o tratamento do material levantado ao longo da investigação.

3.1 Bibliometria

As pesquisas bibliométricas buscam mapear e avaliar toda a literatura através do fluxo de informação e a relação entre grupos, e desta forma identificar padrões e tendências em uma área e as pesquisas mais centrais e sua contribuição para o corpo de conhecimento científico (BORNER; SANYAL; VESPIGNAN, 2007). As revisões estruturadas da literatura são tipicamente realizadas através de buscas com palavras-chave apropriadas na literatura (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2012).

Dessa forma, a bibliometria fornece métricas estatísticas relacionadas ao estudo dos processos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação e designa também processos e mecanismos avançados de busca on-line e técnicas de recuperação da informação (BUFREM; PRATES, 2006).

Segundo Biolchini (2005), a revisão bibliográfica sistemática é uma abordagem de pesquisa que possui etapas bem definidas, planejadas de acordo com protocolo e objetivos previamente estabelecidos. Portanto, para o desenvolvimento dessa bibliometria, foi escolhido o procedimento de revisão de literatura sistemática adaptado da metodologia utilizada por Iritani et al. (2015).

O levantamento das informações foi realizado em junho de 2017, utilizando a base dados *Scopus*, uma vez que são bases abrangentes e indexadas, que admitem a exportação de informações indispensáveis para a análise bibliométrica.

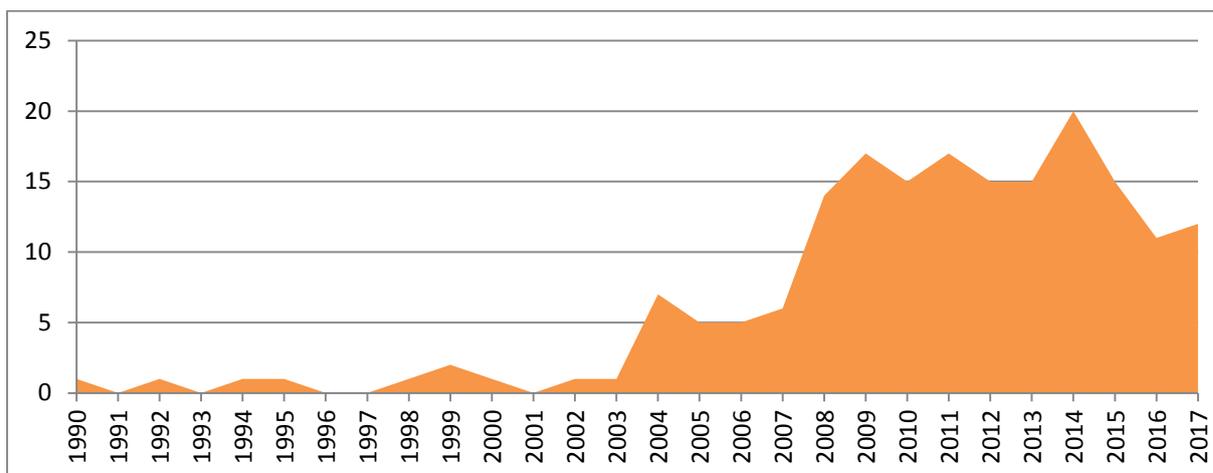
Para isso empregou-se a seguinte pesquisa: *TITLE-ABS-KEY (Stakeholder Analysis) AND TITLE-ABS-KEY (Method) OR TITLE-ABS-KEY (Stakeholder Analysis) AND TITLE-ABS-KEY (MODEL)*. Esta busca resultou em uma amostra total de 397 publicações de distintas áreas temáticas que compreende a busca realizada com os

três termos citados acima. Foi aplicado um filtro para selecionar apenas artigos das subáreas Ciência da Computação (*Computer Science*), Negócios, Gestão e Contabilidade (*Business, Management and Accountig*) e Engenharia (*Enginnering*), principais campos de pesquisa desta temática. Portanto, após a aplicação dessa filtragem a amostra foi restringida a 184 publicações. Posteriormente à definição da amostra, extraíram-se os dados disponibilizados na base de dados *Scopus* como: autores, título, palavras-chave, periódico, ano e número de citações.

A primeira análise de publicações foi a de periódicos por ano, a qual permitiu identificar os periódicos com maior número de publicações, bem como a tendência das publicações ao longo dos anos. Em seguida verificaram-se os países que mais se destacam em termos de produção científica na área de métodos e modelos de análise de *stakeholders*. Da mesma forma, foram levantados os periódicos e Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT's) que mais publicaram a respeito do campo de estudo. Também foram analisados os tipos de publicações e as áreas onde esse tema foi publicado. Por fim, foram identificadas, através das palavras-chaves, as principais abordagens referentes a esta temática.

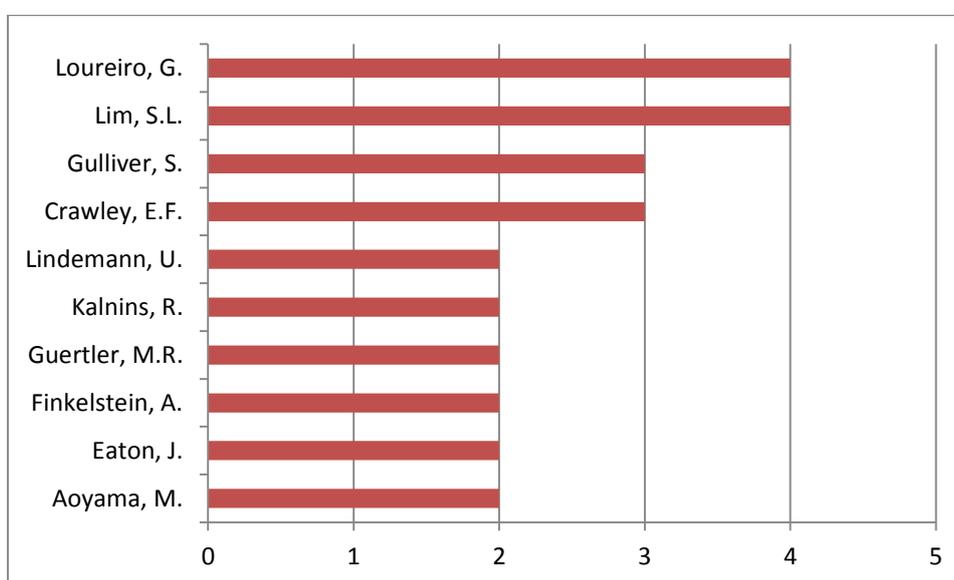
3.1.1 Análises de publicações

O gráfico 1 apresenta a evolução do número de publicações ao longo dos anos de acordo com a base de dados *Scopus*. Percebe-se que, ao verificar a distribuição das 184 publicações ao longo das últimas três décadas, o período expressivo da produção científica está compreendido a partir de 2004, sendo que o principal crescimento ocorreu a partir de 2008 até a atualidade.

Gráfico 1 - Publicação anual de artigos na base Scopus

Fonte: Dados da Pesquisa

Com os documentos obtidos foi possível realizar uma análise de frequência com relação aos autores, verificando quantos artigos foram publicados por cada autor. Ao todo, 159 autores foram identificados na pesquisa, deste quantitativo os dez autores que mais publicaram estão apresentados no gráfico 2.

Gráfico 2 - 10 autores mais relevantes e números de documentos publicados

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se a partir do gráfico 2 que o pesquisador brasileiro Geilson Loureiro integrante do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais de São Jose dos Campos - Brasil e Sooling Lim membro da Universidade de Engenharia e Computação de

Bournemouth - Reino Unido são os pesquisadores com mais publicações relacionadas a métodos de análise de *stakeholders*, cada um possui 4 publicações confirmando a relevância destes autores, mas devido a pequena quantidade de publicações, pode-se dizer que ainda não existe um especialista dessa área.

Na Tabela 1, observa-se que os países ou regiões que mais se destacam em termos de produção científica nas áreas de métodos de análise de *stakeholders*: Reino Unido, Estados Unidos, Austrália, China, Holanda, Canadá, Alemanha, Brasil, Hong Kong, Itália. Juntos, esses países concentram 81% da produção científica.

Tabela 1 - Os 10 países mais relevantes na base *Scopus*

País	Número de Publicações
Reino Unido	36
Estados Unidos	34
Austrália	16
China	15
Holanda	15
Canadá	9
Alemanha	8
Brasil	7
Hong Kong	5
Itália	5

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 2 mostra a relação anual de publicações por periódico, cujos artigos foram classificados em ordem decrescente de publicação. Merecem destaque os periódicos: *International Journal of Project Management*, *Corporate Communications*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Systems And Information Technology*.

Tabela 2 - Os 10 periódicos mais relevantes

Periódico	Número de Publicações
<i>International Journal Of Project Management</i>	5
<i>Corporate Communications</i>	3
<i>European Journal Of Marketing</i>	3
<i>Journal Of Systems And Information Technology</i>	3
<i>Acta Astronautica</i>	2
<i>European Journal Of Innovation Management</i>	2
<i>Facilities</i>	2
<i>Health Policy And Technology</i>	2
<i>International Journal Of Event And Festival Management</i>	2
<i>Journal Of Accounting Organizational Change</i>	2

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a base de dados *Scopus* os três periódicos de maior relevância abrangem publicações com foco na área de Negócios, Gestão e Contabilidade (estratégia de gestão).

As palavras-chave mais utilizadas nos artigos de análise de *stakeholders* estão relacionadas à: controle de estoque, controle da produção e simulação computacional (quadro 4):

Quadro 4 - Palavras chaves dos métodos de análise de *stakeholders*

Palavras-Chaves	Definição
Análise de <i>Stakeholders</i>	A análise de <i>stakeholders</i> é uma abordagem que ajuda a organização na compreensão do ambiente em que ela atua, aumentando a capacidade da mesma em antecipar oportunidades e problemas e desta forma obter um maior sucesso (JEPSEN; ESKEROD, 2009).
Tomada de decisão	A tomada de decisão é um processo responsável pela escolha da melhor solução para um problema ou oportunidade. O crescente interesse da pesquisa na análise das partes interessadas está relacionada ao fato de que elas podem e devem influenciar a tomada de decisões de organizações (YANG, 2014).
<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> são quaisquer grupos ou indivíduos cruciais para a sobrevivência organizacional (MOK; SHEN; YANG, 2015).

Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma, o levantamento do estado da arte sobre a análise de *stakeholders* através dessa bibliometria, permite identificar as áreas e linhas de estudo mais relevantes, os periódicos e trabalhos mais citados e os autores renomados da área o que ajudou a nortear este trabalho e a definir os modelos de análises que foram utilizados.

3.2 Escolha dos Modelos de análise de *stakeholders*

Conforme mostrou a pesquisa bibliométrica, autores nacionais e internacionais pesquisam sobre o uso da análise de *stakeholders* em organizações para melhor entendimento do funcionamento das mesmas e para melhor gestão. Portanto existem diversas técnicas diferentes para análise, mas dois dos modelos mais utilizados atualmente e mais discutido na literatura são o modelo de Mitchell, Agle e Wood

(1997), denominado de *Stakeholder Salience* (análise de saliência de *stakeholders*) e o modelo de Frooman (1999), denominado Modelo de Estratégia de Influência de *stakeholders*.

Vários outros autores utilizaram o modelo Mitchell, Agle e Wood (1997) em seus trabalhos e obtiveram sucesso, e mais especial em relação ao tipo de abordagem. Em relação a abordagem de poder do modelo de saliência, autores como De lopez (2001) e Achterkamp e Vos (2007) já provaram a eficiência deste atributo do modelo na análise de parceiros. Em relação à legitimidade autores como Parent e Deephouse (2007), Van Huijstee e Glasbergen (2008) e Laplume, Sonpar e Litz, (2008) já pesquisaram esse atributo. E por fim, Jones (1991) e Jonker e Foster (2002) já dissertaram sobre a importância da análise do atributo urgência.

Portanto, conforme afirma Xavier, Costa e Vieira (2011) em seu trabalho, o modelo da saliência permite não só caracterizar, como também identificar quem são os *stakeholders*, uma vez que, segundo o modelo, só é considerado *stakeholder* aquele que possuir ao menos um dos três atributos (poder, legitimidade e urgência).

Autores como Frooman e Murrell (2003) baseados no Modelo de Estratégia de Influência de *stakeholders* afirmam que os *stakeholders* podem ser dependentes ou não dependentes de uma organização, e uma organização pode ser dependente ou não dos *stakeholders* e, portanto o estudo dessa relação de dependência de recursos é essencial para o desenvolvimento da organização.

Já Hendry (2005) comenta que as partes interessadas usam estratégias ou táticas versáteis para influenciar a tomada de decisões de uma organização ou de um projeto. Portanto torna-se indispensável essa análise de dependência, pois sabe-se que é dada pouca atenção às estratégias das partes interessadas.

Como pode ser visto, ambos modelos já foram utilizados por diversos autores e são considerados modelos que produzem resultados confiáveis e satisfatórios.

3.3 Tipo de Pesquisa

Ao longo deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva, através de um estudo de caso.

Para Minayo (2012), o objetivo de uma pesquisa com abordagem qualitativa é permitir a compreensão dos processos e dos resultados, considerando-os como um

complexo integrado por ideias. Segundo Falcao e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

De acordo com Minayo (2006), as pesquisas qualitativas trabalham com significados, motivações, valores e crenças, e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois estas pesquisas respondem a noções muito particulares. A palavra qualitativa sugere uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Godoy (2010) indica alguns pontos importantes para ter uma boa pesquisa qualitativa, são eles: credibilidade, apresentar resultados dignos de confiança; transferibilidade, realizar uma descrição densa do fenômeno que permita ao leitor imaginar o estudo em outro contexto; confiança, em relação ao processo desenvolvido pelo pesquisador; confiabilidade dos resultados, envolve avaliar se os resultados estão coerentes com os dados coletados; explicitação cuidadosa da metodologia, detalhando minuciosamente como a pesquisa foi realizada e, por fim, relevância das questões de pesquisa.

Na perspectiva qualitativa a fonte de dados é o ambiente e o pesquisador é o principal instrumento para coleta desses dados, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos (CRESWELL, 2010).

Portanto, esta pesquisa tem objetivo descritivo, pelo fato de descrever ou definir determinado fenômeno, em que o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos. Esse tipo de pesquisa pretende descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade. Esse trabalho se enquadra neste tipo de pesquisa, pois irá tentar entender e as relações entre os *stakeholders* e o PTNF, descrevendo a relação e a influência de ambos (MALHOTRA, 2006).

Por fim, esta pesquisa também se classifica como sendo um estudo de caso do PTNF, pois de acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que verifica um fenômeno contemporâneo, em seu contexto na prática. Este tipo de

procedimento de pesquisa visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (GIL, 2008).

3.4 Objeto de Estudo

Os parques tecnológicos são organizações contemporâneas. As primeiras experiências concretas que reportam a esta temática, embora com ocorrência de forma isolada, são da década de 40, nos Estados Unidos (NOCE, 2002). Já de acordo com Penteado et al. (2013), no Brasil o tema deu início com a implantação do Programa do CNPq, em 1984, para apoiar os primeiros projetos de parques tecnológicos que conseqüentemente deram origem às primeiras incubadoras de empresas.

Segundo Lai e Shyu (2005), parques tecnológicos fornecem uma importante rede de recursos para as novas empresas de base tecnológica, caracterizam-se como empreendimentos, espontâneos ou planejados, em área pública ou privada, destinados à instalação de grandes empresas e, também, preparados para as médias e pequenas empresas inseridas nas incubadoras (BALDONI; FURTADO, 2014).

Para Penteado et al. (2013), os parques tecnológicos são instrumentos relevantes para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de um país ou região. Seu principal objetivo é fomentar as economias baseadas no conhecimento por meio do compartilhamento da pesquisa científica e tecnológica, dos negócios, das empresas e das organizações governamentais em um espaço físico, dando suporte às relações entre esses agentes (COLLARINO; TORKOMIAN, 2015).

De acordo com Vedovello, Judice e Maculan (2006) os parques tecnológicos constituem-se de lugares compostos por infraestrutura física e organizacional que promovem a ciência, a tecnologia e a inovação. Alguns parceiros deste processo são: instituições de ensino (laboratórios e centro de pesquisas), empresas, incubadora de negócios, instituições financiadoras e autoridades locais e governamentais.

Portanto, o objeto desse estudo foi o Parque Tecnológico do Norte Fluminense. O PTNF é uma união de órgãos públicos, universidades e empresas de base tecnológica com o objetivo de criar um ambiente favorável à inovação tecnológica no Norte Fluminense.

Seu intuito é de incentivar novas tecnologias, diversificação da indústria local, geração de empregos e oportunidades de negócios além do desenvolvimento sustentável da região. É importante salientar também, que o PTNF irá inserir Campos dos Goytacazes e a região Norte Fluminense entre os locais de investimento do país.

Na figura 7 é possível observar o logotipo dessa nova organização que está se desenvolvendo na região Norte Fluminense:

Figura 7 - Logotipo PTNF



Fonte: PTNF (2017)

O PTNF foi constituído através de assembleia no dia 28 de abril de 2016 e possui como missão: fortalecer o empreendedorismo e a inovação nas áreas de Energia, Engenharias, Tecnologia da Informação e Agronegócios, por meio da articulação entre Governo, Universidades e Empresas visando o desenvolvimento econômico e social da região Norte Fluminense.

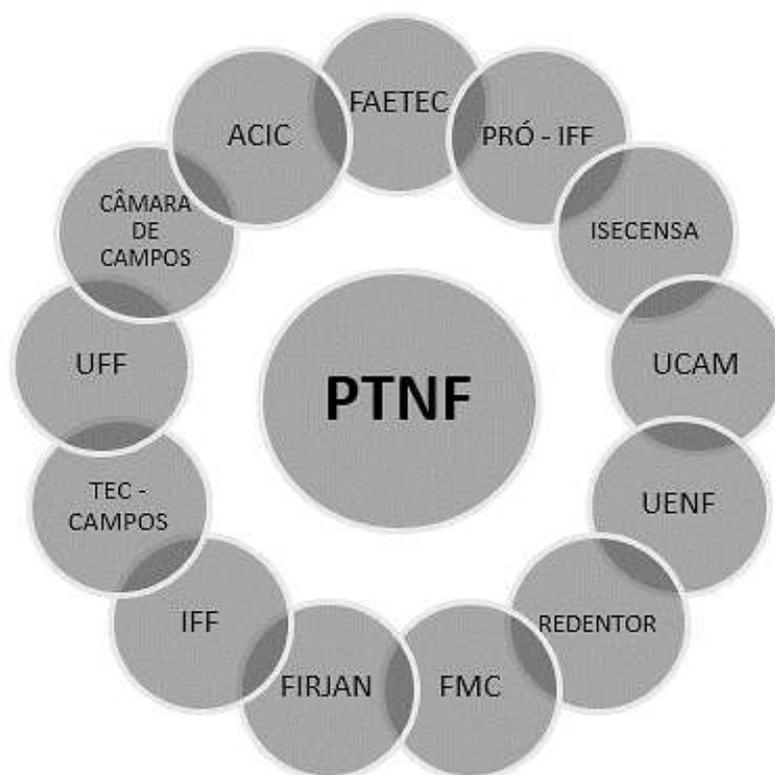
Juntamente a isso, a visão do PTNF é ser referência na promoção da inovação e diversificação econômica do Norte Fluminense por meio de ações coletivas entre as instituições parceiras até 2030.

Alguns dos valores que o PTNF tenta preservar é a ação coletiva de seus atores, o empreendedorismo e o desenvolvimento sócio econômico da região Norte Fluminense, além da sustentabilidade e da inovação.

Muitas instituições estão comprometidas legalmente com a implementação do Parque Tecnológico do Norte Fluminense. Os atuais *stakeholders* legais do Parque são (figura 8): Instituto Federal Fluminense (IFFluminense), Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC), Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa, Desenvolvimento, Científico, Tecnológico Fluminense (Fundação Pró-IFFluminense), Instituto Superior de Ensino Centro Educacional Nossa Senhora Auxiliadora (ISECENSA), Universidade Cândido

Mendes (UCAM), Universidade Estadual do Norte Fluminense - Darcy Ribeiro (UENF), Câmara Municipal de Campos dos Goytacazes (CMCG), Incubadora de Empresas TEC - CAMPOS, Universidade Federal Fluminense (UFF), Faculdade de Medicina de Campos (FMC), Sociedade Universitária Redentor, Associação Comercial e Industrial de Campos dos Goytacazes (ACIC).

Figura 8 - Atuais *stakeholders* legais do PTNF



Fonte: Própria

A escolha dessa organização se deu pelo fato de que existem muitas lacunas a serem preenchidas a respeito das expectativas e influências dos *stakeholders* em relação à implementação desse tipo de organização com já foi dito anteriormente. Outra motivação para a escolha da organização está relacionada à necessidade de saber como se dá a atuação desses *stakeholders* e como os mesmos podem contribuir nesse projeto que irá colaborar para o desenvolvimento de toda a região Norte Fluminense.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas guiadas por roteiros que foram criados previamente e por pesquisa documental.

A pesquisa documental é uma técnica valiosa, seja desvendando aspectos novos de um tema ou problema, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas. Outra vantagem é que a análise permite a obtenção de dados mesmo quando se tem dificuldade de acesso ao sujeito da investigação (LUDKE, 1986).

Os propósitos da análise documental são o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, para que este possa obter o máximo de informação com o máximo de pertinência. Porém, este tipo de técnica destaca-se, não porque responde definitivamente a um problema, mas por possibilitar uma melhor visão do mesmo ou o estabelecimento de hipóteses que podem ser verificadas por outros meios (BARDIN, 2010). Portanto ela foi essencial na complementaridade deste estudo de caso.

Além disso, foi escolhida a entrevista semiestruturada porque está focalizada em um assunto sobre o qual foi confeccionado um roteiro com as perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 1991). Segundo Godoy (2010) este é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa.

Já para Demo (1995) a entrevista semiestruturada é uma atividade científica que permite ao pesquisador descobrir a realidade. Em complemento a isso, Minayo (1996) comenta que este tipo de entrevista permite a aproximação dos fatos ocorridos na realidade da teoria existente sobre o assunto analisado, a partir da combinação entre ambos.

As entrevistas foram aplicadas com questões abertas e que contemplaram os modelos de Mitchell, Agle e Wood (1997) e de Frooman (1999), pois segundo Minayo (1993), esse tipo de questão é empregado quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão.

O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) foi aplicado para classificação dos *stakeholders* de acordo com três atributos de influência que conduziram a pesquisa:

- Poder: É a habilidade daqueles que possuem poder para fazer acontecer os resultados que desejam, ou seja, o poder do *stakeholder* de influenciar o PTNF;
- Legitimidade: É uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente definidas, ou seja, conformidade de relacionamento entre o *stakeholder* e o PTNF;
- Urgência: É como algo que dirige as ações e que é imperativo. Ou seja, é o grau em que a reivindicação de um *stakeholder* demanda atenção imediata por parte do PTNF.

Para esta classificação de *stakeholders*, Xavier (2010) sugere que cada um deles seja avaliado segundo cada atributo inicialmente. Para isto, Mitchell, Agle e Wood (1997) estruturaram os atributos de poder, legitimidade e urgência dividindo-os em fatores que os caracterizam. O modelo auxilia na avaliação de cada um dos vetores de influência de forma individual para então caracterizar o *stakeholder* no plano geral.

Para analisar o poder dos *stakeholders* sobre uma organização pode-se buscar identificar o tipo de poder que cada um tem, são eles:

- Poder Coercitivo: poder adquirido por meio da aplicação de recursos físicos (pessoas, laboratórios, equipamentos...);
- Poder Utilitário: poder adquirido por meio de aplicação de recursos materiais (dinheiro, investimentos...);
- Poder Simbólico: poder adquirido por meio de recursos simbólicos (influência política, prestígio, divulgação da organização...).

Para avaliação do grau de legitimidade das ações dos *stakeholders* pode-se buscar identificar as perspectivas de legitimidade de cada um, são elas:

- Legitimidade Legal: *stakeholders* no qual o PTNF possui obrigações legais para atender às suas necessidades (através de contratos e ou normas legais);

- Legitimidade Moral: *stakeholders* no qual o PTNF possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao *stakeholder*).

Para a avaliação da urgência, pode-se identificar o clamor por atenção imediata que cada ator identificado tem em relação às suas expectativas e demandas, são eles:

- Sensibilidade Temporal: o PTNF não aceita atraso do *stakeholder* para os processos que dependem do mesmo;
- Criticalidade: o *stakeholder* não aceita atrasos, pois isto implicaria em prejuízo ou dano.

Por meio disso, foi possível identificar, classificar e determinar o potencial de influência dos *stakeholders* do PTNF de acordo com o que foi apresentado na Figura 3.

Como dito anteriormente, neste trabalho também foi aplicado o modelo de Frooman (1999), no qual buscou responder duas perguntas básicas:

- O *stakeholder* é dependente de recursos da organização?
- A organização é dependente de recursos do *stakeholder*?

Através das resultantes de dependência de recursos entre o *stakeholder* e a organização, foi possível identificar qual dos quatro tipos de estratégias de influência das partes interessadas possui cada *stakeholder* do PTNF, conforme apresentado na Figura 4.

3.6 Análise dos dados

Após a obtenção dos dados, foi preciso utilizar uma forma de apresentação que permitiu extrair a informação necessária para atender aos objetivos específicos.

Portanto foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais utilizado e se aplica a todos os tipos de discurso. Trata-se de um método empírico que depende do tipo de fala a que se dedica e ao tipo de interpretação que se pretende com os objetivos. Este tipo de análise busca a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura (BARDIN, 2010).

Segundo Richardson (1999) a análise do conteúdo tenta descrever o texto segundo a sua forma, ou seja, os símbolos empregados, palavras, temas, expressões,

frases. E desta forma tenta verificar as tendências dos textos e a adequação do conteúdo. Portanto a análise de conteúdo foi aplicada sobre os relatos das entrevistas deste trabalho, com o objetivo de realizar uma perícia apurada em relação aos dados. Toda a análise de dados seguiu os modelos de Mitchell, Agle e Wood (1997) e de Frooman (1999).

Por fim, com os dados obtidos e analisados foi possível caracterizar e classificar os principais *stakeholders* envolvidos no processo de implementação do Parque Tecnológico do Norte Fluminense.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez realizadas as entrevistas e o levantamento de dados pertinentes à pesquisa, foi possível iniciar a análise dos dados e informações obtidas. Conforme proposto por (YIN, 2015), foi utilizada uma estratégia de análise baseada nas proposições teóricas do estudo.

Os resultados apresentados neste tópico buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pela aplicação de questionários junto aos membros do Parque Tecnológico do Norte Fluminense e na análise de artigos relacionado ao assunto. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir na produção de conhecimento sobre os *stakeholders* do PTNF.

Portanto, o tópico foi organizado de forma a responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos, focando essencialmente nas variáveis de pesquisa que fundamentaram os questionários.

4.1 Caracterização dos indivíduos participantes da pesquisa

Para a realização deste estudo foi feita uma seleção de membros chave do Parque Tecnológico do Norte Fluminense. A escolha desses membros foi feita baseada nos principais membros da instituição e aos que mais participam das reuniões semanais, dessa forma buscou-se escolher os membros que são mais participativos e que possuem maior engajamento no processo de implementação do PTNF. Desse modo foram escolhidos onze membros, que juntos representam oito instituições que fazem parte do PTNF, para responderem esse primeiro questionário e fornecerem os dados necessários para a continuidade deste estudo.

De acordo com Yin (2015) é importante que seja utilizado múltiplas fontes de evidências. Assim, optou-se por aplicar os questionários aos membros de diferentes instituições que fazem parte do PTNF.

As instituições escolhidas foram: Universidade Estadual do Norte Fluminense - UENF, Centro Universitário UNIRENTE, Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes - PMCG, Incubadora de Base Tecnológica de Campos dos Goytacazes - TEC CAMPOS, Fundação Benedito Pereira Nunes - Faculdade de Medicina de Campos - FMC, Universidade Cândido Mendes - UCAM (Campos dos Goytacazes),

Fundação de Apoio à Escola Técnica - FAETEC (Campos dos Goytacazes) e Instituto Superior de Ensino Centro Educacional Nossa Senhora Auxiliadora - ISECENSA.

Foi escolhida a Universidade Estadual do Norte Fluminense - UENF, devido ao fato de ser a instituição na qual faz parte o atual e ex-presidente do PTNF e onde se encontram laboratórios e pesquisadores nos quais as futuras empresas associadas ao PTNF poderão realizar suas pesquisas e trabalhos. Da mesma forma se justifica a escolha da Fundação Benedito Pereira Nunes - Faculdade de Medicina de Campos - FMC, Universidade Cândido Mendes - UCAM (Campos dos Goytacazes), Fundação de Apoio à Escola Técnica - FAETEC (Campos dos Goytacazes), Instituto Superior de Ensino Centro Educacional Nossa Senhora Auxiliadora - ISECENSA e Centro Universitário UNIRENTOR, nas quais são instituições de ensino técnico e superior e que dispõem de estrutura física, intelectual e pesquisadores que poderão auxiliar no desenvolvimento do PTNF, além do fato de todas estas instituições disporem de membros representantes ligados à diretoria e presidência do PTNF.

Foi escolhida a Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes- PMCG, devido ao fato de esta ser umas das instituições de fomento e investimento do Parque e também pelo interesse na implementação do PTNF para o desenvolvimento sócio econômico da cidade e da região Norte Fluminense. Também está relacionado à escolha da PMCG, o fato da mesma ter cedido um terreno para a ocupação física do PTNF, portanto está é uma grande aliada do Parque.

Não menos importante, foi escolhida a Incubadora de Base Tecnológica de Campos dos Goytacazes - TEC CAMPOS por diversos motivos. Os interesses da Incubadora e do Parque são semelhantes, ou seja, desenvolvimento de empresas a partir da pesquisa e inovação, tornando-as mais competitivas em seus mercados (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012). Outro fator importante para escolha do TEC CAMPOS é o fato de que as reuniões serem feitas em sua sede e a mesma também possuir um membro na diretoria do PTNF.

4.2 Seleção dos *stakeholders* para entrevista e análise

Um dos objetivos específicos do trabalho era identificar e selecionar os *stakeholders* mais importantes do PTNF, e dessa forma foissível estudar mais a fundo estas instituições e a visão de seus membros. Assim sendo, primeiramente foi elaborada uma listagem de *stakeholders* baseada no trabalho de Friedman e Miles

(2006) contemplando vários grupos que poderiam ou não afetar a organização estudada. Posteriormente foi elaborado um primeiro roteiro de entrevistas para os respondentes indicarem os *stakeholders* mais importantes na sua opinião.

Para este questionário, em primeiro lugar, foi explicado o conceito de *stakeholder* conforme definição descrita a seguir: *Stakeholder* é “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984).

Após essa definição geral de *stakeholder*, pediu-se os mesmos para indicarem os *stakeholders* que atuam ou influenciam (positivamente ou negativamente) de forma mais ativa as atividades do PTNF. Para isso os questionários já foram feitos inicialmente com uma listagem prévia de *stakeholders*, baseada nos membros que são mais participativos e que possuem maior engajamento na implementação do PTNF, como explicado anteriormente. O resultado desse primeiro questionamento está apresentado na tabela 3:

Tabela 3 - *Stakeholders* que atuam ou influenciam de forma mais ativa as atividades do PTNF

EMPRESAS/INSTITUIÇÕES	VOTOS
Associação Comercial e Industrial de Campos dos Goytacazes	1
Câmara Municipal De Campos dos Goytacazes	1
FIRJAN - Regional Norte	7
FAETEC	3
TEC CAMPOS - Incubadora	8
FMC - Faculdade de Medicina de Campos	0
Fundação PRÓ - IFFluminense	0
IFFluminense	9
ISECENSA	5
UCAM - Campos dos Goytacazes	4
Sociedade Universitária Redentor	4
UFF	1
UENF	10

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode-se observar na tabela 3, dentre os *stakeholders* mais indicados que atuam ou influenciam de forma mais ativa as atividades do PTNF, destacam-se a UENF, IFFluminense, TEC CAMPOS e FIRJAN. Para os respondentes a UENF é o *stakeholder* mais ativo nas atividades do PTNF, pelo fato de ser o local onde se concentram as atuais reuniões do Parque e a instituição na qual pertence o Presidente do PTNF, além de estar totalmente engajada no processo de implementação, fornecendo servidores para trabalharem diretamente nas atividades do mesmo.

O IFFluminense é considerado um membro bastante ativo também por ser a instituição na qual faz parte o atual Vice Presidente do PTNF e por sempre estar participando das atividades do Parque. Já a TEC CAMPOS é uma das instituições mais participativas das atuais atividades do Parque, além de ter interesses semelhantes ao do mesmo. A FIRJAN também participa ativamente das atividades do Parque e é um parceiro estratégico e tem como representante o diretor tecnológico do PTNF.

Seguindo com o questionário, foi pedido aos respondentes que indicassem os *stakeholders* que atuam ou influenciam (positivamente ou negativamente) de forma mais passiva as atividades do PTNF. Para isso os questionários já foram feitos inicialmente com uma listagem prévia igual da pergunta anterior e o resultado desse segundo questionamento está apresentado na tabela 4:

Tabela 4 - *Stakeholders* que atuam ou influenciam de forma mais passiva as atividades do PTNF

EMPRESAS/INSTITUIÇÕES	VOTOS
Associação Comercial e Industrial de Campos dos Goytacazes	6
Câmara Municipal De Campos dos Goytacazes	6
FIRJAN - Regional Norte	1
FAETEC	3
TEC CAMPOS - Incubadora	1
FMC - Faculdade de Medicina de Campos	6
Fundação PRÓ - IFFluminense	3
IFFluminense	0
ISECENSA	3
UCAM - Campos dos Goytacazes	2
Sociedade Universitária Redentor	3
UFF	6
UENF	0

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta pergunta pode-se observar que os *stakeholders*, que atuam ou influenciam de forma mais passiva as atividades do PTNF, mais citados foram a Câmara Municipal de Campos dos Goytacazes e a Associação Comercial e Industrial de Campos dos Goytacazes. Apesar de o PTNF ser um empreendimento de grande interesse e importância para ambas às instituições, pelo fato do desenvolvimento que o Parque pode trazer a cidade, nenhuma das duas participa fielmente das reuniões ou atividades do Parque, por isso foram indicadas pela maior parte dos respondentes.

Outros *stakeholders* que foram citados de forma significativa foram a FMC e a UFF que são instituições de ensino superior mas que ainda não estão tão engajadas ao Parque.

A terceira pergunta buscava tomar conhecimento se existia mais algum possível *stakeholder* que não havia sido informado na listagem inicial, mas que merecia ser considerado. Na tabela 5 encontram-se alguns outros *stakeholders* citados pelos respondentes:

Tabela 5 - Possíveis *Stakeholders* que merecem ser considerados

EMPRESAS/INSTITUIÇÕES	VOTOS
PMCG - Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes	6
Outras Universidades	4
Governo Estadual do Rio de Janeiro	2
Polo Inovação – Campos dos Goytacazes	1
SEBRAE	1
Porto do Açú	1
Prefeitura Municipal de Quissamã	2

Fonte: Dados da pesquisa

Através desta pergunta é possível observar que a maior parte dos respondentes converge à ideia que a PMCG deve fazer parte do PTNF, porque está é uma das principais instituições para o desenvolvimento de um parque tecnológico, devido ao seu grande poder político e financeiro, além disto, o Parque não deixa de ser um grande atrativo para o crescimento do município, o que pode motivar tal instituição a participar do PTNF.

Além da PMCG, outra instituição governamental citada que poderia fazer parte do Parque, seria o Governo do Estado do Rio de Janeiro também devido ao seu poder político e financeiro, além do que, o PTNF irá trazer desenvolvimento e visibilidade para toda a região Norte do estado. Outras prefeituras da região também foram citadas, como a Prefeitura Municipal de Quissamã, que é um dos municípios que mais cresce na região atualmente e que vê o Parque como um empreendimento que pode alavancar esse crescimento.

Outras instituições citadas que poderiam fazer parte do Parque foram o Porto do Açú, SEBRAE, Polo de Inovação - IFFluminense e outras Universidades como a UFRRJ, por exemplo, que já demonstrou interesse em fazer parte legalmente desta nova organização que é o PTNF.

Prosseguindo com o questionário, foi pedido aos respondentes que indicassem dentre os *stakeholders* (empresas, instituições ou pessoas) quais eram mais importantes e por quê. A maior parte citou as universidades, sejam elas públicas ou privadas, devido ao seu grande potencial de pesquisa, principalmente na área tecnológica.

Dentre estas universidades, as citadas com mais importância foram UENF e IFFluminense devido à qualidade de suas pesquisas, professores e por ser berço de grande parte dos laboratórios que serão utilizados pelo Parque no futuro para o desenvolvimento de suas pesquisas e consultorias. Outro fator estimulante para escolha dessas duas universidades a forte participação de ambas junto ao Parque.

A PMCG apesar de ainda não fazer parte legalmente do PTNF, foi muito indicada como um *stakeholder* importante, em virtude da sua articulação política e captação de recursos e do seu relacionamento com diversas outras instituições e esferas governamentais.

Outra instituição citada foi a FIRJAN, em razão do seu forte relacionamento com a indústria e empresas no estado do Rio de Janeiro, o que poderia colaborar muito com a aproximação do PTNF com seus futuros associados.

A TEC - CAMPOS também foi indicada, pois o objetivo de um parque tecnológico é a transferência de conhecimento e tecnologia e a TEC - CAMPOS dá o suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e

transformá-las em empreendimentos de sucesso, ou seja, são ideias que convergem e por isso a TEC - CAMPOS é uma instituição importante para o PTNF.

Por fim, neste primeiro questionário foi perguntado quais eram os *stakeholders* (empresas, instituições ou pessoas) menos importantes e por quê. Quase todos concordaram que não existem *stakeholders* menos importantes, pois cada um pode ajudar e contribuir com o Parque de acordo com seu papel. Mas três instituições foram citadas: ACIC e a Câmara Municipal de Campos dos Goytacazes por não atuarem nem possuírem conhecimentos do setor de pesquisa e inovação, e as Instituições Privadas de Ensino sem Mestrado/Doutorado por não estarem preparadas para prestar serviços e agregar valor as atividades do Parque no momento da implantação.

A partir disso, observou-se que ao longo desse primeiro questionário foram citados 19 diferentes *stakeholders* que já fazem parte legalmente ou que tem potencial para fazer parte do PTNF. Para o seguimento desta pesquisa foram selecionados apenas os 6 *stakeholders* mais importantes segundo os entrevistados, são eles apresentados no quadro 5:

Quadro 5 - *Stakeholders* selecionados para segunda parte da pesquisa

STAKEHOLDERS
UENF
IFFluminense
TEC CAMPOS
FIRJAN
OUTRAS UNIVERSIDADES (Isecensa, Ucam - Campos dos Goytacazes, Sociedade Universitária Redentor)
PMCG - Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes

Fonte: Dados da pesquisa

A UENF, IFFluminense, TEC CAMPOS e FIRJAN foram lembrados pela maior parte dos respondentes do primeiro questionário tanto no quesito participação de forma ativa quanto no quesito importância, por isso foram selecionados para uma pesquisa mais profunda.

Já o grupo Outras Universidades (Isecensa, Ucam - Campos dos Goytacazes, Sociedade Universitária Redentor) foi considerado porque isoladamente foi percebido

que essas instituições não são tão importantes, mas em grupo elas também foram consideradas importantes e fundamentais para o PTNF.

A FIRJAN por sua vez é uma instituição importante pois ela pode fazer a ligação entre as empresas/empreendedores e o PTNF e por isso foi citada por quase todos os respondentes e os mesmos confirmam sua grande importância para o futuro do Parque.

Já a Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes também foi considerada de grande importância para o PTNF, apesar de ainda não ser membro legal, devido a sua grande influência política e financeira.

Portanto as próximas fases da pesquisa, apresentada a seguir, foram conduzidas tomando-se por base a listagem de principais *stakeholders* apresentada no quadro 7 e discutidas neste item.

4.3 Análise dos *stakeholders* pelos seus atributos (Modelo da Saliência)

Conforme indicado no tópico 2.2.1, um dos métodos para caracterização dos *stakeholders* que foi utilizado nesta pesquisa foi o “modelo da saliência” de Mitchell, Agle e Wood (1997), que caracteriza os *stakeholders* com base em seus atributos de poder, legitimidade e urgência. A seguir são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas referentes a esses atributos dos *stakeholders* estudados.

Nessa parte da pesquisa foram entrevistados representantes de oito *stakeholders* do Parque Tecnológico do Norte Fluminense, escolhidos a critério do pesquisador.

É necessário lembrar que os respondentes poderiam indicar a mesma importância para mais de um *stakeholder*, caso entendesse que os dois *stakeholders* apresentavam o mesmo atributo.

4.3.1 Atributo Poder

Para a caracterização do atributo poder, utilizou-se, conforme indicado por Mitchell, Agle e Wood (1997), uma divisão do atributo em categorias de poder que os *stakeholders* podem ter ou obter em relação ao PTNF.

Para a entrevista, em primeiro lugar, foi explicado o conceito de poder conforme definição descrita abaixo:

“Poder refere-se à influência de um stakeholder para impor sua vontade à organização” (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997), ou seja, poder do *stakeholder* de influenciar o PTNF.

Após essa definição geral de poder, apresentou-se as categorias de poder, separando esse atributo em conceitos mais específicos e de melhor classificação e entendimento. Para o poder, as categorias foram divididas em poder coercitivo, utilitário e simbólico.

Com base nos estudos de caso de Yin (2015), utilizou-se esse conhecimento para adaptar os conceitos de Mitchell, Agle e Wood (1997) para a realidade do PTNF, de modo a conseguir as respostas mais adequadas para o estudo. Desse modo o atributo poder foi dividido nas seguintes categorias:

- **Poder coercitivo:** poder adquirido por meio da aplicação de recursos físicos (pessoas, laboratórios, equipamentos...);
- **Poder utilitário:** poder adquirido por meio de aplicação de recursos materiais (dinheiro, investimentos...);
- **Poder simbólico:** poder adquirido por meio de recursos simbólicos (influência política, prestígio, divulgação da organização...).

Após a apresentação dos conceitos de cada categoria, foi pedido que os respondentes definissem o grau do atributo poder que os *stakeholders* possuem nessas categorias. Dessa forma, foi orientado aos respondentes que indicassem o número 3 para o *stakeholder* que possui muito poder nessa categoria, depois 2 para o *stakeholder* que possui poder médio, 1 para o que possui pouco poder e 0 para o *stakeholder* que não possui nenhum poder.

Essa indicação buscou ampliar a caracterização do *stakeholder* de uma simples indicação binária (possui ou não o poder) para uma graduação mais ampla, indicando aqueles que têm mais poder e comparando os *stakeholders* entre si.

Após as indicações das notas de poder, foi solicitado a cada respondente que informasse o porquê dessa indicação de poder de cada *stakeholder* para com o PTNF, ou seja, associasse um ou mais motivos. Os resultados para cada uma das categorias são apresentados a seguir.

4.3.1.1 Poder coercitivo

Para o poder coercitivo, os *stakeholders* que foram identificados com maior grau de poder nessa categoria são: UENF, TEC - CAMPOS e IFFluminense. Conforme mostra a tabela 6:

Tabela 6 - Resultados sobre poder coercitivo

PODER COERCITIVO				
STAKEHOLDERS	Muito Poder	Poder Médio	Pouco Poder	Nenhum Poder
UENF	5	2	1	0
TEC - CAMPOS	4	2	1	1
IFFluminense	3	3	1	1
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	2	4	1	1
FIRJAN	0	5	2	1
OUTRAS UNIVERSIDADES	0	2	2	4

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados aqui foram informados pelos relatos dos respondentes sobre os *stakeholders* analisados. Em quase todos os casos, os respondentes identificaram a UENF como o *stakeholder* com maior poder coercitivo, devido ao fato de ter uma grande quantidade de pessoas qualificadas, tanto na parte administrativa quanto acadêmica, e laboratórios/equipamentos disponíveis que podem ser alocados para o PTNF. Esse *stakeholder* inclusive tem grande poder coercitivo por ter sido a criadora do projeto do Parque o por estar no seu comando.

Já a TEC - CAMPOS foi considerada com grande poder coercitivo, segundo os respondentes, porque possui um corpo técnico capacitado que pode colaborar muito com as atividades do Parque. Único aspecto negativo da TEC - CAMPOS em relação ao poder coercitivo, é que ela já é uma instituição fruto de alocação de pessoal, mas essas mesmas pessoas poderiam trabalhar em conjunto com o PTNF, pois ambos são empreendimentos frutos da inovação e desenvolvimento empresarial, o que torna até difícil a diferenciação da TEC - CAMPOS e do PTNF segundo os respondentes.

Com justificativa similar a dada para o poder coercitivo da UENF, o IFFluminense destaca-se também como um dos *stakeholders* com grande poder coercitivo, pois é uma instituição da área tecnológica e que talvez, segundo os respondentes, seria até mais indicada para administrar o PTNF. O IFFluminense possui muitos cursos, docentes, discentes e laboratórios da área tecnológica que poderiam auxiliar e muito o Parque, mas como ainda não possui muita autonomia, recebeu uma qualificação menor que a UENF e a TEC - CAMPOS.

Já a FIRJAN e a PMCG são vistas pelos respondentes com poder coercitivo moderado, pelo fato de que apesar de possui grande poder para alocar pessoas no PTNF, tais instituições ainda não possuem total convicção de que o PTNF irá atingir o patamar no qual se espera.

Por fim, a maioria dos respondentes consideram as outras universidades como os *stakeholders* com menor poder coercitivo isoladamente.

As associações dos motivos aos *stakeholders* com maior grau do atributo poder coercitivo, manifestadas pelos respondentes podem ser observadas de forma resumida no quadro 6:

Quadro 6 - Associações sobre o poder coercitivo

<u>PODER COERCITIVO</u>	
STAKEHOLDER	MOTIVOS ASSOCIADOS
UENF	Possui muitas pessoas, laboratórios e equipamentos que podem ser alocados no PTNF.
TEC - CAMPOS	Possui corpo técnico capacitado na área e desenvolve ações de inovação.
IFFluminense	Muito conhecimento e material tecnológico mas falta autonomia nas atividades do PTNF.

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.1.2 Poder utilitário

Para o poder utilitário, os *stakeholders* que foram identificados com maior grau de poder nessa categoria são: UENF, FIRJAN e Prefeitura de Campos. Conforme mostra a tabela 7:

Tabela 7 - Resultados sobre poder utilitário

PODER UTILITÁRIO				
STAKEHOLDERS	Muito Poder	Poder Médio	Pouco Poder	Nenhum Poder
UENF	2	3	2	1
FIRJAN	2	3	2	1
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	1	3	3	1
IFFluminense	1	2	3	2
TEC - CAMPOS	0	2	3	3
OUTRAS UNIVERSIDADES	0	1	3	4

Fonte: Dados da pesquisa

Como era esperado de acordo com o cenário de crise no qual o país se encontra, segundo os entrevistados, nenhum *stakeholder* atual tem grande poder utilitário, que é o poder ligado ao recurso financeiro. Pois os *stakeholders* são em sua maioria instituições públicas e não detêm de muito dinheiro para investir no PTNF.

Mesmo com esse aspecto peculiar, foi indicada pelos entrevistados que a UENF possui um poder utilitário moderado e que poderia retirar verba de outros projetos da área de tecnologia e inovação para investir no PTNF, mas isso ainda não ocorre porque os recursos financeiros atuais da UENF são poucos e como o PTNF está em sua fase inicial, ainda há dúvida se vale a pena o investimento, o que mostra também uma certa apatia por parte da UENF no comando do Parque segundo os respondentes.

Por outro lado, tanto a FIRJAN como a PMCG são *stakeholders* com poder utilitário moderado, mas caso fosse preciso, poderiam até se tornar forte nessa categoria de poder, pois ambas são instituições fundamentais para o PTNF e que

poderiam investir muito, porém segundo os respondentes elas ainda não têm muito interesse de investir pois estão descrentes das atuais atividades e do desenvolvimento do PTNF.

O IFFluminense possui poder utilitário baixo por ser uma instituição pública que até possui muitos recursos financeiros mas ainda não investe muitos desses recursos no Parque, até porque já investe no seu próprio Polo de Inovação.

A TEC - CAMPOS por sua parte também possui baixo poder utilitário pois já é uma instituição subsidiada financeiramente, ou seja, não tem muito a oferecer e relação a esse tipo de recurso.

As outras universidades aparecem com quase nenhum poder utilitário, que apesar de serem na sua maioria instituições privadas e com realidade financeira diferente das demais, não estão totalmente engajadas com o PTNF e inclusive algumas possuem projetos em paralelo ao Parque nos quais injetam esses investimentos financeiros.

As associações dos motivos aos *stakeholders* com maior grau do atributo poder utilitário, manifestadas pelos respondentes podem ser observadas de forma resumida no quadro 7:

Quadro 7 - Associações sobre poder utilitário

<u>PODER UTILITÁRIO</u>	
STAKEHOLDER	MOTIVOS ASSOCIADOS
UENF	Pode investir recursos da área de inovação e tecnologia no PTNF.
FIRJAN	Possui dinheiro mas ainda falta interesse.
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	Pode conseguir investimento financeiro, mas precisa que o PTNF saia do papel.

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.1.3 Poder simbólico

Para o poder simbólico, os *stakeholders* que foram identificados com maior grau de poder nessa categoria são: UENF, Prefeitura de Campos dos Goytacazes e TEC - CAMPOS. Conforme mostra a tabela 8:

Tabela 8 - Resultados sobre poder simbólico

PODER SIMBÓLICO				
STAKEHOLDERS	Muito Poder	Poder Médio	Pouco Poder	Nenhum Poder
UENF	5	3	0	0
PREFEITURA DA CAMPOS DOS GOYTACAZES	4	4	0	0
TEC - CAMPOS	3	3	2	0
IFFluminense	2	3	3	0
FIRJAN	2	2	4	0
OUTRAS UNIVERSIDADES	0	2	3	3

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme aconteceu nos poderes utilitário e coercitivo, a UENF se destaca na categoria de poder simbólico por causa de suas políticas públicas e por ter um nome conhecido e consolidado em Campos dos Goytacazes e toda a região. Ou seja, a UENF possui alto poder simbólico, pois poderia divulgar o nome do PTNF e levá-lo aos meios políticos através da divulgação de pesquisas e resultados que o PTNF terá futuramente.

Como uma das bases fundamentais da Tríplice Hélice (Governo), a Prefeitura de Campos dos Goytacazes também possui elevado poder simbólico, pois além de sua influência política, também poderia divulgar o PTNF como resultado de seu governo em todos os meios políticos e empresarias e alavancar incentivos financeiros e fiscais. Vale ressaltar que a sem a PMCG o PTNF não prospera, pois é essencial apoio do governo da região no qual o Parque está se desenvolvendo.

A TEC - CAMPOS também foi indicada como um *stakeholder* com grande poder simbólico, pois tem influência política na região e possui contato com diversos

empreendedores e estudiosos da área tecnológica e dessa forma tem grande força para divulgar o PTNF.

Já a FIRJAN possui grande poder simbólico com o meio empresarial, mas no geral possui poder simbólico médio, pois apesar de ter influência política, ela ainda não tem tanta autonomia para divulgar o Parque. O IFFluminense também foi considerado com um poder simbólico moderado, apesar de estar há mais tempo com seu nome consolidado na região, o que poderia aumentar esse poder, mas por ser uma instituição do âmbito federal, talvez dificulte a divulgação do Parque que é regional.

Por fim, as outras universidades aparecem novamente com pouco poder simbólico pois não tem muita influência política ou de divulgação na região.

As associações dos motivos aos *stakeholders* com maior grau do atributo poder simbólico, manifestadas pelos respondentes podem ser observadas de forma resumida no quadro 8:

Quadro 8 - Associações sobre poder simbólico

<u>PODER SIMBÓLICO</u>	
STAKEHOLDER	MOTIVOS ASSOCIADOS
UENF	Prestígio das políticas públicas e nome consolidado na região.
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	Influência política e divulgação do PTNF nos meios políticos e empresarias da região e do estado.
TEC - CAMPOS	Influência política regional e contatos da área tecnológica.

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2 Atributo Legitimidade

Para a caracterização do atributo legitimidade, acompanhou-se novamente o que é indicado por Mitchell, Agle e Wood (1997), com a divisão em categorias de legitimidade que os *stakeholders* podem ter em relação ao PTNF.

Para a entrevista, em primeiro lugar foi explicado o conceito de legitimidade conforme definição descrita abaixo:

“Legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma organização são desejáveis, próprias ou apropriadas” (SUCHMAN (1995) Apud MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997), ou seja, conformidade de relacionamento entre o *stakeholder* e o PTNF.

Após essa definição geral de legitimidade, apresentou-se suas categorias, separando esse atributo em conceitos mais específicos e de melhor classificação e entendimento. Para a legitimidade, as categorias foram divididas em legitimidade legal e legitimidade moral.

Da mesma forma que ocorreu com o poder, adaptou-se os conceitos da literatura para a realidade do PTNF, de modo a conseguir as respostas mais adequadas para o estudo. Desse modo o atributo legitimidade foi dividido nas seguintes categorias:

- **Legitimidade Legal:** *stakeholders* no qual o PTNF possui obrigações legais para atender às suas necessidades (através de contratos e ou normas legais);
- **Legitimidade moral:** *stakeholders* no qual o PTNF possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao *stakeholder*).

Da mesma forma que ocorreu com o atributo poder, foi pedido que os respondentes definissem o grau do atributo legitimidade que os *stakeholders* possuem nessas categorias. Dessa forma, foi orientado aos respondentes que indicassem o número 3 para o *stakeholder* que possui muita legitimidade nessa categoria, depois 2 para o *stakeholder* que possui legitimidade média, 1 para o que possui pouca legitimidade e 0 para o *stakeholder* que não possui legitimidade.

Após as indicações das notas de legitimidade, foi solicitado a cada respondente que informasse o porquê dessa indicação de legitimidade de cada *stakeholder* para com o PTNF, ou seja, associasse um ou mais motivos. Os resultados para cada uma das categorias são apresentados a seguir.

4.3.2.1 Legitimidade Legal

Para a legitimidade legal, os *stakeholders* que foram identificados com maior grau de legitimidade nessa categoria são: UENF, TEC - CAMPOS e IFFluminense. Conforme mostra a tabela 9:

Tabela 9 - Resultados sobre legitimidade legal

<u>LEGITIMIDADE LEGAL</u>				
STAKEHOLDERS	Muita Legitimidade	Legitimidade Média	Pouca Legitimidade	Nenhuma Legitimidade
UENF	7	1	0	0
TEC - CAMPOS	6	2	0	0
IFFluminense	6	2	0	0
FIRJAN	4	2	2	0
OUTRAS UNIVERSIDADES	4	2	2	0
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	0	0	0	8

Fonte: Dados da pesquisa

Antes da análise da legitimidade legal é importante salientar que dentre os seis *stakeholders* analisados nessa parte da pesquisa, apenas a Prefeitura de Campos dos Goytacazes ainda não é um membro filiado do PTNF e desta forma os entrevistados concordaram que o Parque não possui nenhuma legitimidade legal com a PMCG, pois não existem contratos ou normas legais vigentes entre ambos, apesar do grande interesse da PMCG de fazer parte como membro filiado ao Parque.

Para os entrevistados, a legitimidade legal é evidente e grande com todos os *stakeholders* (menos a Prefeitura de Campos dos Goytacazes), pois todos estes são membros filiados e que possuem algum tipo de relacionamento contratual com o

PTNF e contribuem para o seu desenvolvimento, sendo assim, existe uma grande necessidade de conformidade de relacionamento do PTNF com esses *stakeholders*.

Porém mesmo com esse tipo de relacionamento formal, onde existem cláusulas contratuais, na visão dos entrevistados a UENF, IFFluminense e TEC - CAMPOS possuem maior legitimidade legal frente aos outros, pois os entrevistados levaram em consideração a importância de manutenção da filiação desses membros para o futuro do Parque, porque segundo eles caso um desses três atores abandonem o PTNF, ele pode não ir a frente.

A legitimidade legal do PTNF com a UENF é maior que com os demais, pois caso o PTNF não atenda às obrigações legais que ele tem com a UENF e desta forma ela resolver se desfiliar do Parque, o mesmo perderá parte do seu investimento, espaço físico e o presidente. Algo similar acontece caso não haja conformidade de relacionamento com a TEC CAMPOS, que nesse caso o PTNF também poderia perder investimento. O mesmo acontece com o IFFluminense, no qual o PTNF também poderia perder seu vice presidente.

As associações dos motivos aos *stakeholders* com maior grau do atributo legitimidade legal, manifestadas pelos respondentes podem ser observadas de forma resumida no quadro 9:

Quadro 9 - Associações sobre legitimidade legal

<u>LEGITIMIDADE LEGAL</u>	
STAKEHOLDER	MOTIVOS ASSOCIADOS
UENF	Sua filiação contratual é importante para manutenção de investimento, espaço físico e presidência.
TEC - CAMPOS	Sua filiação contratual é importante para manutenção de investimento.
IFFluminense	Sua filiação contratual é importante para manutenção de investimento e vice presidência

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.2.2 Legitimidade Moral

Para a legitimidade moral, os *stakeholders* que foram identificados com maior grau de legitimidade nessa categoria são: UENF, TEC - CAMPOS e Prefeitura de Campos dos Goytacazes. Conforme mostra a tabela 10:

Tabela 10 - Resultados sobre legitimidade moral

LEGITIMIDADE MORAL				
STAKEHOLDERS	Muita Legitimidade	Legitimidade Média	Pouca Legitimidade	Nenhuma Legitimidade
UENF	6	2	0	0
TEC - CAMPOS	5	3	0	0
PMCG	4	4	0	0
IFFluminense	3	4	1	0
FIRJAN	3	3	2	0
OUTRAS UNIVERSIDADES	1	3	4	0

Fonte: Dados da pesquisa

Para análise da legitimidade moral além das respostas das entrevistas, foi utilizada outra fonte de dados para análise: a missão e os valores do PTNF. Que é o fortalecimento do empreendedorismo e da inovação nas áreas de Energia, Engenharias, Tecnologia da Informação e Agronegócios, por meio da articulação entre Governo, Universidades e Empresas visando o desenvolvimento econômico e social da região Norte Fluminense e através disso promover a ação coletiva, o empreendedorismo, desenvolvimento sócio econômico, sustentabilidade e inovação.

Então, pela análise dos dados obtidos nas entrevistas, foi observado que a UENF é a instituição que possui maior legitimidade moral, pois o PTNF possui grande obrigação moral de manter uma conformidade de relacionamento com ela, e assim adquirir a confiança da UENF que poderá desenvolver principalmente ação coletiva e inovação dentro do PTNF. Também foi indicado que o PTNF possui certa gratidão com a UENF por ter sido a instituição fundadora do Parque, o que ajuda a justificar a grande legitimidade moral existente.

Da mesma forma, o PTNF tem muita obrigação moral de atender as necessidades e expectativas da TEC - CAMPOS e dessa forma manter um

relacionamento de confiança com essa instituição que está principalmente procurando desenvolver o empreendedorismo dentro do PTNF.

A Prefeitura de Campos dos Goytacazes também foi indicada como uma instituição com grande legitimidade moral, apesar de legalmente não ter nenhuma legitimidade. A Prefeitura deseja muito o desenvolvimento sócio econômico de Campos dos Goytacazes e da região Norte Fluminense, e talvez seja a instituição que tenha mais pressa para que o PTNF se desenvolva. Portanto é de suma importância que o PTNF atenda de forma moral as necessidades da PMCG, pois o relacionamento existente entre ambos é apenas de confiança e sem a Prefeitura (Governo Local) o PTNF pode não avançar segundo os entrevistados.

Já IFFluminense e FIRJAN foram identificadas como instituições com legitimidade moral média, pois o PTNF tem obrigações morais de atender as suas necessidades, mas não de forma tão prioritária como acontece com as três instituições citadas anteriormente.

Por fim, as outras Universidades aparecem com uma baixa legitimidade moral, pois como não estão muito engajadas no processo de implementação do Parque, o Parque também não deve muitas obrigações morais a elas.

As associações dos motivos aos *stakeholders* com maior grau do atributo legitimidade moral, podem ser observadas de forma resumida no quadro 10:

Quadro 10 - Associações sobre legitimidade moral

<u>LEGITIMIDADE MORAL</u>	
STAKEHOLDER	MOTIVOS ASSOCIADOS
UENF	O PTNF possui grande obrigação moral de atender as suas necessidades para manter a confiança que existe entre ambos e gratidão por ser a instituição fundadora.
TEC - CAMPOS	Procura desenvolver o empreendedorismo dentro do PTNF, manter sua confiança é fundamental.
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	O governo local é essencial para o desenvolvimento do PTNF e como não existe obrigações legais entres eles, a obrigação moral é alta, pois assim irá manter a confiança da PMCG com o PTNF.

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3 Atributo Urgência

Para a caracterização do atributo urgência, acompanhou-se novamente o que é indicado por Mitchell, Agle e Wood (1997), com a divisão em categorias de urgência das demandas dos *stakeholders* com o PTNF.

Para a entrevista, em primeiro lugar, foi explicado o conceito de urgência conforme a definição descrita abaixo:

“Urgência é a necessidade por atenção imediata às demandas ou interesses de um determinado stakeholder para a organização” (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997), ou seja, a urgência é o grau em que a reivindicação de um *stakeholder* demanda atenção imediata por parte do PTNF.

Após essa definição geral, apresentou-se suas categorias, separando esse conceito em conceitos mais específicos e de melhor classificação e entendimento. Para a urgência, as categorias foram divididas em sensibilidade temporal e criticalidade.

Da mesma forma que ocorreu com o poder e a legitimidade, adaptaram-se os conceitos da literatura para a realidade do PTNF, de modo a conseguir as respostas mais adequadas para o estudo. Desse modo o atributo urgência foi dividido nas seguintes categorias:

- **Sensibilidade Temporal:** O PTNF não aceita atraso do *stakeholder* para os processos que dependem do mesmo;
- **Criticalidade:** O *stakeholder* não aceita atrasos do PTNF, pois isso implica em prejuízo ou danos.

Da mesma forma que ocorreu com o atributo poder e legitimidade, foi pedido que os respondentes definissem o grau do atributo urgência que os *stakeholders* possuem nessas categorias. Dessa forma, foi orientado aos respondentes que indicassem o número 3 para o *stakeholder* que possui muita urgência nessa categoria, depois 2 para o *stakeholder* que possui urgência média, 1 para o que possui pouca urgência e 0 para o *stakeholder* que não possui urgência.

Após as indicações das notas de urgência, foi solicitado a cada respondente que informasse o porquê dessa indicação de urgência de cada *stakeholder* para com

o PTNF, ou seja, associasse um ou mais motivos. Os resultados para cada uma das categorias são apresentados a seguir.

4.3.3.1 Sensibilidade Temporal

Para a sensibilidade temporal, os *stakeholders* que foram identificados com maior grau de urgência nessa categoria são: UENF, IFFluminense e as outras Universidades. Conforme mostra a tabela 11:

Tabela 11 - Resultados sobre sensibilidade temporal

<u>SENSIBILIDADE TEMPORAL</u>				
STAKEHOLDERS	Muita Urgência	Urgência Média	Pouca Urgência	Nenhuma Urgência
UENF	5	3	0	0
IFFluminense	4	2	2	0
OUTRAS UNIVERSIDADES	4	2	2	0
FIRJAN	2	4	2	0
TEC - CAMPOS	0	4	4	0
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	0	2	6	0

Fonte: Dados da pesquisa

Para os entrevistados, a UENF, o IFFluminense e as outras Universidades figuram entre os principais *stakeholders* dessa categoria, ou seja, aqueles que tem maior sensibilidade temporal. A justificativa para isso é o fato de que esses *stakeholders* que fornecerão o conhecimento e tecnologias utilizadas pelo PTNF, então é muito importante que os processos que dependem dessas partes envolvidas, não atrase. Sem a base acadêmica, os projetos desenvolvidos pelo Parque não avançam. A UENF se configura com um pouco mais de sensibilidade temporal, pois ela é o *stakeholder* protagonista e que está no comando do PTNF, portanto não se aceita atraso desse *stakeholder* pois se ela atrasar, acaba retardando todo o processo.

A FIRJAN foi interpretada pelos entrevistados, como um *stakeholder* com sensibilidade temporal média, pois será ela uma das responsáveis por divulgar o

PTNF e atrair as empresas/empresários que pretendem desenvolver seus projetos junto ao Parque. Portanto o PTNF também demanda certa urgência em relação a esse *stakeholder*.

Já a TEC - CAMPOS e a Prefeitura do município, são vistos como *stakeholders* com pouca sensibilidade temporal, apesar de que irão ajudar no desenvolvimento do Parque, caso ocorra algum atraso em relação aos processos que dependem desses atores, não será impactante como os processos que dependem dos atores anteriormente citados.

As associações dos motivos aos *stakeholders* com maior grau do atributo sensibilidade temporal, manifestadas pelos respondentes podem ser observadas de forma resumida no quadro 11:

Quadro 11 - Associações sobre sensibilidade temporal

<u>SENSIBILIDADE TEMPORAL</u>	
STAKEHOLDER	MOTIVOS ASSOCIADOS
UENF	Base acadêmica onde o conhecimento e tecnologias do PTNF serão desenvolvidas. Não pode atrasar seus processos. Protagonista do PTNF, se ela atrasar, todo o processo atrasa.
IFFluminense	Base tecnológica que unida a UENF e as outras Universidades se complementam e dessa forma será uma importante fonte de conhecimento para o PTNF. Sem essa instituição os projetos desenvolvidos pelo PTNF não avançam.
OUTRAS UNIVERSIDADES	Base acadêmica onde o conhecimento e tecnologias do PTNF serão desenvolvidas. Sem essa instituição os projetos desenvolvidos pelo PTNF não avançam.

Fonte: Dados da pesquisa

4.3.3.2 Criticalidade

Para a criticalidade, os *stakeholders* que foram identificados com maior grau de urgência nessa categoria são: Prefeitura de Campos dos Goytacazes, UENF e FIRJAN. Conforme mostra a tabela 12:

Tabela 12 - Resultados sobre criticalidade

CRITICALIDADE				
STAKEHOLDERS	Muita Urgência	Urgência Média	Pouca Urgência	Nenhuma Urgência
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	6	2	0	0
UENF	4	4	0	0
FIRJAN	3	4	1	0
TEC - CAMPOS	2	4	2	0
IFFluminense	2	4	2	0
OUTRAS UNIVERSIDADES	0	4	4	0

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa categoria chamou atenção o grau elevado de criticalidade indicada pelos entrevistados para a Prefeitura de Campos dos Goytacazes. Tal fator se justifica porque a PMCG vive um bom momento na área de ciência e tecnologia e busca projetos para investimentos, sendo o PTNF um deles, porém a PMCG espera ao mesmo tempo obter resultados satisfatórios com esse investimento no Parque para divulgação ao fim do governo (2020) e caso isso não ocorra, pode gerar prejuízos. Portanto a criticalidade da PMCG frente ao PTNF é elevada, porque a PMCG está disposta a investir no Parque, mas as suas atividades não podem atrasar, tem que acontecer o quanto antes.

Já a UENF é considerada uma instituição com alta criticalidade, pois é a protagonista do projeto e está investindo tempo, pessoas e dinheiro no PTNF e espera também ter um retorno com certa urgência para justificar tais sacrifícios.

O mesmo vale para a FIRJAN que foi considerada como sendo uma instituição com criticalidade alta, porém segundo os entrevistados a FIRJAN ainda não investe

muito porque não acredita totalmente no futuro do PTNF, e por isso tem criticalidade um pouco menor que a UENF. Mas caso a FIRJAN entre de vez no processo de implementação do PTNF, ela teria criticalidade semelhante à da PMCG.

A TEC - CAMPOS assim como o IFFluminense possuem criticalidade média, pois apesar de estarem investindo no PTNF assim como os outros *stakeholders*, um atraso de retorno por parte do PTNF não os afeta diretamente, pois ambos trabalham com outras iniciativas de empreendedorismo e inovação em paralelo ao PTNF, no caso do IFFluminense isso pode ser visto através do seu Polo de Inovação.

Já as outras Universidades são vistas novamente com baixo grau de mais um atributo. A criticalidade de tais instituições é baixa, pois apesar do PTNF ser uma iniciativa interessante e importante, sua não operação não impacta no dia a dia dessas instituições, pois muitas dessas instituições já possuem suas iniciativas de inovação próprias e de serviço ao mercado.

As associações dos motivos aos *stakeholders* com maior grau do atributo criticalidade, manifestadas pelos respondentes podem ser observadas de forma resumida no quadro 12:

Quadro 12 - Associações sobre criticalidade

<u>CRITICALIDADE</u>	
STAKEHOLDER	MOTIVOS ASSOCIADOS
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	Espera obter resultados satisfatórios do investimento antes do término da atual gestão (2017 - 2020).
UENF	Investe tempo, pessoas e dinheiro e quer ter retorno para justificar tais investimentos.
FIRJAN	Ainda não acredita muito no PTNF, mas para participar mais ativamente também quer ter um retorno satisfatório em um espaço não muito grande de tempo.

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Análise dos *stakeholders* pela dependência de recursos (Modelo de Estratégia de Influência)

Agora serão descritos os resultados da pesquisa no que se refere à dependência dos recursos entre os *stakeholders* analisados e o PTNF.

Para essa análise, os entrevistados foram convidados a responder sobre a dependência de recursos que os *stakeholders* estudados podem ter com o PTNF e, da mesma forma, sobre a dependência de recursos que pode haver entre o PTNF e os *stakeholders* estudados, conforme a proposta de Frooman (1999).

Para Frooman (1999), a análise da relação de dependência de recursos entre os *stakeholders* e a organização, a qual tem relação, influencia a formação de estratégias dos *stakeholders* e da organização para obter os recursos. Essas relações podem ocorrer da seguinte forma:

- **Baixa interdependência:** O *stakeholder* poderá utilizar uma estratégia de influência indireta e de coerção em relação à organização;
- **Alta interdependência:** A estratégia de influência será direta e de cooperação no fornecimento de recursos;
- **Poder do *stakeholder*:** A influência em relação à organização será de forma direta e de coerção do *stakeholder* para a organização;
- **Poder da organização:** A influência ocorre de maneira indireta e buscando a cooperação.

No presente estudo, de acordo com a análise das informações coletadas, foi possível identificar o tipo de relação de dependência existente entre o PTNF e os *stakeholders* estudados, como mostra o quadro 13:

Quadro 13 - Classificação dos *stakeholders* conforme dependência de recursos

		STAKEHOLDER É DEPENDENTE DO PTNF?	
		NÃO	SIM
O PTNF É DEPENDENTE DO STAKEHOLDER?	NÃO	Baixa interdependência	Poder da organização
		OUTRAS UNIVERSIDADES	NÃO CONSTA
	SIM	Poder do <i>stakeholder</i>	Alta interdependência
		UENF IFFluminense FIRJAN PREFETURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	TEC - CAMPOS

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.1 Baixa Interdependência

Notou-se que a baixa interdependência de recursos foi observada nos *stakeholders* que apresentam características de maior imparcialidade: as outras Universidades.

“Falta de participação ativa” é a principal frase para definir essa independência mútua, ou seja, em geral os entrevistados concordam que o PTNF não depende das outras Universidades para operar, pois elas não oferecem muitos recursos, e muito menos as outras Universidades dependem do PTNF, pois essas instituições quase não tem autonomia dentro do Parque. A outras Universidades participam tão pouco das ações e atividades do Parque que é difícil estabelecer uma relação de dependência entre elas e o PTNF.

Segundo Frooman (1999), nesse caso as outras Universidades irão assumir uma estratégia de coerção indireta e de retenção de recursos (a organização não é

dependente de recursos do *stakeholder* nem o *stakeholder* não é dependente de recursos da organização). Ou seja, essas partes interessadas irão utilizar-se de um aliado para influenciar o PTNF e irão deixar de fornecer um determinado recurso ao Parque caso desejem que ele mude um determinado comportamento ou tome uma decisão favorável a elas.

4.4.2 Alta Interdependência

A alta interdependência de recursos foi observada apenas **futuramente** na TEC - CAMPOS.

Segundo os entrevistados, como o PTNF ainda não opera, atualmente apenas o PTNF que depende dos recursos da TEC - CAMPOS, como pessoas por exemplo. Mas futuramente, quando o PTNF estiver operando, acredita-se que existirá uma alta interdependência entre eles. Pois a TEC - CAMPOS irá se beneficiar dos serviços prestados pelo Parque e que ela não tem potencial de desenvolver atualmente. Por sua vez, o PTNF depende da incubadora devido o potencial que esta tem de prestar serviços através do Parque e por todo seu conhecimento na área de incubação de empresas e inovação.

De acordo com Frooman (1999), nesse caso a TEC - CAMPOS pode empregar estratégias diretas e de cooperação no fornecimento de recursos para influenciar o PTNF (a organização é dependente de recursos do *stakeholder* e o *stakeholder* é dependente de recursos da organização). Ou seja, ela buscará por conta própria e através do fornecimento de recursos, mas com restrições ligados a eles, conseguir o que ela deseja.

4.4.3 Poder do Stakeholder

O poder do *stakeholder* sobre o PTNF foi observado para quatro *stakeholders*: UENF, IFFluminense, FIRJAN e Prefeitura de Campos dos Goytacazes.

Na visão dos entrevistados, a UENF e IFFluminense não dependem do Parque para operar, pois já desenvolvem suas próprias atividades de ensino e pesquisa. Mas o PTNF depende desses *stakeholders* devido às suas importâncias no cenário regional e por causa de seus pesquisadores, membros internos fornecidos ao Parque, laboratórios e investimentos.

Da mesma forma, a FIRJAN não depende do Parque para continuar funcionando, mas o PTNF depende da Firjan também devido à sua importância no cenário regional e por causa da sua maior facilidade de atrair pessoas e empresas para se instalarem no Parque e atrair recursos financeiros.

De acordo com os respondentes, a Prefeitura de Campos dos Goytacazes é um outro *stakeholder* que não depende dos recursos do Parque, apesar de estar muito interessada nesse projeto de ciência e tecnologia. Porém, o PTNF depende muito da Prefeitura para se operacionalizar e ter apoio, por exemplo, através de incentivos fiscais, espaço físico permanente, investimentos financeiros e etc.

Portanto a estratégia de influência que esses *stakeholders* podem utilizar com o PTNF, segundo Frooman (1999), será de forma direta e de coerção de recursos (a organização é dependente de recursos do *stakeholder* e o *stakeholder* não é dependente de recursos da organização). Ou seja, essas partes interessadas buscarão por contra própria influenciar o PTNF e irão deixar de fornecer um determinado recurso ao Parque caso desejam que ele mude um determinado comportamento ou tome uma decisão favorável a elas.

4.4.4 Poder da Organização

Em nenhum dos *stakeholders* estudados foi observada pela pesquisa, uma dependência exclusiva de recursos para com o PTNF, ou seja, em nenhum caso o *stakeholder* é dependente de recursos da organização e a organização não é dependente de recursos do *stakeholder*.

Segundo os entrevistados, talvez futuramente quando o PTNF estiver concretizado e operando, os funcionários do Parque podem ser um desses *stakeholders* dependentes dele, mas enquanto isso não acontece, não existe nenhuma parte interessada que seja exclusivamente dependente dos recursos do PTNF.

Foi observado também que o PTNF não busca essa ideia de ter dependentes de seus recursos exclusivamente, pois o projeto do Parque surgiu com o intuito de agregar valor e desenvolver a ação coletiva entre seus *stakeholders*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico serão apresentadas as considerações finais desta dissertação, relatando as conclusões obtidas com este estudo, as limitações identificadas e sugestões para trabalhos futuros.

5.1 Conclusões

Um parque tecnológico é uma concentração geográfica de empresas, instituições de ensino, incubadoras de negócios, centros de pesquisa e laboratórios que criam um ambiente favorável à inovação tecnológica tornando-se uma importante rede de recursos para as novas empresas de base tecnológica.

Na região Norte Fluminense está em andamento o projeto de implementação do Parque Tecnológico do Norte Fluminense (PTNF), que tem como objetivo fomentar e desenvolver a economia da região a partir da pesquisa científica, tecnologia e inovação.

A execução de um projeto como o PTNF, afeta os inúmeros interesses e expectativas das partes envolvidas nesse empreendimento, e torna-se muito importante entender como cada parte interessada se comporta. Essas partes interessadas também são chamadas de *stakeholders* e percepção de que o não entendimento desses atores pode afetar o desempenho das organizações que dependem deles, fez com que surgissem os métodos e modelos de análise de *stakeholders*.

O uso concomitante de dois modelos apresenta-se como uma contribuição teórica viável pois os modelos se complementam e ajudam a organização a interpretar melhor os agentes envolvidos em suas atividades, além de que atualmente faltam estudos que apliquem mais de um modelo de análise de *stakeholders* de forma simultânea.

Desse modo, o objetivo geral dessa pesquisa era fazer uma análise dos principais *stakeholders* do Parque Tecnológico do Norte Fluminense (PTNF), através dos métodos desenvolvidos por Mitchell, Agle e Wood (1997) (Modelo da Saliência de *stakeholders*) e por Frooman (1999) (Modelo de Estratégia de Influência de *stakeholders*). E assim responder a seguinte pergunta: **Quais as características de**

atuação dos principais *stakeholders* envolvidos no processo de implementação do PTNF?

Para responder a essa pergunta, inicialmente foi feito um levantamento através de entrevistas com os representantes dos *stakeholders* para analisar quantos *stakeholders* já fazem parte legalmente do PTNF e quantos teriam potencial para fazer parte. Através disso foi possível obter um número de 19 *stakeholders* e dentro desses também foram avaliados quais eram os principais, através da sua participação no PTNF e importância. Com isso foi observado que atualmente os principais *stakeholders* do PTNF são: UENF, IFFluminense, Tec – Campos, Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes e as outras Universidades (Isecensa, Ucam - Campos dos Goytacazes, Sociedade Universitária Redentor) envolvidas no projeto do Parque.

Através da identificação desses principais *stakeholders*:

Fundamentado no que foi proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) e apresentado na figura 3, os *stakeholders* foram classificados em um dos sete tipos possíveis baseados em suas saliências. Apoiado na teoria de Frooman (1999) que foi apresentada na figura 4, foi possível identificar qual dos quatro tipos de estratégias de influência os *stakeholders* do PTNF possuem com base na natureza das relações de recursos entre os *stakeholders* e o PTNF.

No quadro 14, são apresentados os resultados encontrados para cada *stakeholder* de forma resumida, para melhor entendimento dos resultados observados:

Quadro 14 - Classificação geral dos *stakeholders*

STAKEHOLDERS	Teoria da Saliência		Teoria da Dependência de Recursos	
	Atributo	Classificação	Dependência Recursos	Estratégia
UENF	Poder Legitimidade Urgência	Definitivo	O PTNF é dependente da UENF. A UENF é independente do PTNF.	Direta / Coerção

IFFluminense	Poder Legitimidade Urgência	Definitivo	O PTNF é dependente do IFFluminense. O IFFluminense é independente do PTNF.	Direta / Coerção
TEC - CAMPOS	Poder Legitimidade	Dominante	O PTNF é dependente da TEC - CAMPOS. A TEC - CAMPOS é dependente do PTNF.	Direta / Cooperação
FIRJAN	Poder Urgência	Perigoso	O PTNF é dependente da FIRJAN. A FIRJAN é independente do PTNF.	Direta / Coerção
OUTRAS UNIVERSIDADES	Urgência	Reivindicador	O PTNF é independente das outras Universidades. As outras Universidades são independentes do PTNF.	Indireta / Coerção
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	Poder Legitimidade Urgência	Definitivo	O PTNF é dependente da PMCG. A PMCG é independente do PTNF.	Direta / Coerção

Fonte: Dados da pesquisa

Baseado nos resultados apresentados no quadro 14, pode-se concluir que:

UENF: Foi observado que a UENF apresenta grande saliência em todas as categorias de todos os três atributos: poder (coercitivo, utilitário e simbólico), legitimidade (legal e moral) e urgência (sensibilidade temporal e criticalidade), caracterizando-se assim, como um *stakeholder* definitivo. Nesse caso segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), deve-se ter um monitoramento específico e um canal de diálogo aberto entre esse *stakeholder* e a organização. Portanto a UENF na visão desses autores é um *stakeholder* essencial para o desenvolvimento do PTNF.

Quanto à dependência de recursos, foi observado uma baixa dependência da UENF com o PTNF, porém uma alta dependência do PTNF com a UENF, ou seja, o poder de influência está com o *stakeholder* e quando for necessário, a UENF utilizará de estratégias de coerção direta de recursos para influenciar o PTNF.

Com base nesses dados pode-se sugerir que esse *stakeholder* é o mais importante segundo a visão dos representantes dos próprios stakeholders. Para esse

tipo de *stakeholder*, os gestores do PTNF devem dar atenção imediata e priorizar as suas necessidades, devido à sua importância crucial.

IFFluminense: Segundo os entrevistados o IFFluminense apresenta grande saliência em pelo menos uma das categorias dos três atributos: poder (coercitivo), legitimidade (legal) e urgência (sensibilidade temporal), caracterizando-se assim, como um *stakeholder* definitivo. Nesse caso segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), deve-se ter um monitoramento específico e um canal de diálogo aberto entre esse *stakeholder* e a organização. Ou seja, o IFFluminense na visão desses autores também é um *stakeholder* essencial para o desenvolvimento do PTNF.

Já em relação à dependência de recursos, foi observado uma baixa dependência do IFFluminense com o PTNF, porém uma alta dependência do PTNF com o IFFluminense, ou seja, o poder de influência está com o *stakeholder* e acredita-se que o IFFluminense possa utilizar-se de estratégias de coerção direta de recursos para influenciar o PTNF.

TEC - CAMPOS: Esse *stakeholder* apresentou grande saliência em pelo menos uma categoria de dois atributos: poder (coercitivo e simbólico) e legitimidade (legal e moral), caracterizando-a como um *stakeholder* dominante. Para esse tipo de *stakeholder* Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que é necessário dar atenção e manter uma comunicação aberta com a organização.

Foi observada também a dependência de recursos do PTNF sobre a TEC - CAMPOS e simultaneamente uma dependência de recursos da TEC - CAMPOS sobre o PTNF, ou seja, existe uma alta interdependência entre eles e, caso seja necessário, a TEC - CAMPOS irá utilizar uma estratégia de cooperação direta de recursos para influenciar o PTNF.

FIRJAN: Como visto na análise de resultados, esse *stakeholder* apresentou grande saliência em uma categoria de dois atributos: poder (utilitário) e urgência (criticalidade), caracterizando-se como *stakeholder* perigoso. Para esse tipo de *stakeholder* Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem um monitoramento específico de seus atos para que ele não deixe de contribuir com a organização.

Nesse caso, também foi analisado que o PTNF depende dos recursos da FIRJAN, mas a FIRJAN não depende do PTNF, ou seja, o poder de influência está

com o *stakeholder* e acredita-se que a FIRJAN possa fazer uso de estratégias de coerção direta de recursos para influenciar o PTNF.

Outras Universidades: De acordo com os entrevistados, esses *stakeholders* apresentam saliência significativa apenas em uma categoria do atributo urgência (sensibilidade temporal), caracterizando-se como *stakeholders* reivindicadores. Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que esses *stakeholders* sem poder e sem legitimidade, normalmente não conseguem realizar algo que vá ao encontro dos interesses diretos da organização, porém devem ser monitorados quanto ao potencial de mobilização ou articulação para obter um segundo atributo.

Em relação a dependência de recursos, foi constatado que nem o PTNF depende dos recursos dessas Universidades nem elas dependem do PTNF, ou seja, existe uma baixa interdependência entre eles, sendo assim, caso seja necessário, essas Universidades irão fazer uso de estratégias de coerção indireta de recursos para influenciar o PTNF.

Prefeitura de Campos dos Goytacazes: A exemplo do IFFluminense, a Prefeitura de Campos dos Goytacazes apresenta grande saliência em pelo menos uma categoria dos três atributos: poder (utilitário e simbólico), legitimidade (moral) e urgência (criticalidade), caracterizando-se como um *stakeholder* definitivo. Nesse caso segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), deve-se ter um monitoramento específico e um canal de diálogo aberto entre esse *stakeholder* e a organização. Como é sabido o poder governamental, nesse caso representado pela PMCG é uma das bases da Tríplice Hélice que é um modelo no qual o PTNF se sustenta, portanto é de fundamental importância ter o apoio da PMCG, porque se isso não ocorrer o PTNF pode não se concretizar.

Quanto à dependência de recursos, foi observado uma baixa dependência da PMCG com o PTNF, porém uma alta dependência do PTNF com a PMCG, ou seja, o poder de influência está com o *stakeholder* e quando for necessário, a PMCG utilizará de estratégias de coerção direta de recursos para influenciar o PTNF.

Portanto, espera-se que a partir dessa identificação, análise e categorização dos *stakeholders*, o PTNF possa ter maior conhecimento sobre o ambiente no qual está inserido, podendo reconhecer as fontes de influência e de interesse que devem ser consideradas na elaboração de suas estratégias

5.2 Limitações do Estudo

Buscou-se aplicar os questionários à uma amostra significativa de representantes dos *stakeholders*, porém nem todos os *stakeholders* tiveram o poder de expor sua opinião nesse trabalho, isso devido ao entendimento do próprio pesquisador que não era necessário entrevistar esses *stakeholders* devido a sua baixa significância no projeto ou por dificuldade de comunicação entre o pesquisador e tais representantes.

Alguns resultados dessa pesquisa podem ter tido interferência devido à dificuldade de alguns respondentes de entender os conceitos de classificação e análise de *stakeholders* porque muitos não são especialistas da área.

5.3 Sugestões para Estudos Futuros

Algumas sugestões podem ser utilizadas na extensão dessa pesquisa, ou para realização de trabalhos futuros, são apresentadas a seguir:

- Como informado ao longo desse trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa para a análise e caracterização dos *stakeholders* do PTNF. Portanto sugere-se a aplicação de uma abordagem quantitativa, de modo a verificar se os resultados encontrados são semelhantes ou se novas descobertas serão feitas;
- Essa pesquisa aplicou o Modelo de Saliência de *Stakeholders* e o Modelo de Estratégia de Influência apenas aos principais *stakeholders* do PTNF. Sugere-se a aplicação desses dois modelos à todos os *stakeholders* verificando dessa forma se os resultados apresentados são os mesmos;
- Sugere-se também a aplicação de outras abordagens de análise de *stakeholders* para verificar se os resultados encontrados são semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AALTONEN, K.; JAAKKO, K.; TUOMAS, O. *Stakeholder salience in global projects. **International Journal of Project Management***, IRNOP VIII., v. 26, n. 5, p. 509 - 516, 2008.
- AALTONEN, K.; KUJALA, J. *A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. **Scandinavian Journal of Management***, v. 26, n. 4, p. 381 - 397, 2010.
- ACHTERKAMP, M. C.; VOS, J. F. J. *Critically identifying stakeholders. **Systems Research and Behavioral Science***, v. 24, n. 1, p. 3 - 14, 2007.
- AMRIAL, A.; MUHAMAD, E.; ADRIAN, A. M. *Penta helix model: A sustainable development solution through the industrial sector. **ResearchGate***. University of Indonesia, Indonesia, 2017.
- ARAUJO, L. M. De. *Análise de Stakeholders para o Turismo Sustentável. **Caderno Virtual de Turismo***, v. 8, n. 1, 2008.
- ARRUDA, M. C. C.; CARDOSO, R. C. Modelos Normativos de Ética em Marketing: Inclusão da Teoria dos *Stakeholders* e da Filosofia Realista. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD**, 2003.
- ASHER, C. C.; MAHONEY, J. M.; MAHONEY, J. T. *Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. **Journal of Management and Governance***, v. 9, n. 1, p. 5 - 32, 2005.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Sloan management review***, v. 38, n. 3, p. 25 - 37, 1997.
- BALDONI, L.; FURTADO, A. T. *Parque Científico e Tecnológico da Unicamp e seu Entorno: Quais perspectivas para consolidar um Ambiente de Inovação?*, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal***, v. 15, p. 175 - 190, 1994.
- BERNI, J. C. A. et al. *Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL***, v. 8, n. 2, p. 258 - 277, 2015.
- BIGLIARDI, B. et al. *Assessing science parks' performances: directions from selected Italian case studies. **Technovation***, v. 26, n. 4, p. 489 - 505, 2006.
- BIOLCHINI, J. Et al. *Systematic review in software engineering. **Systems Engineering and Computer Science Departament: COPPE/UFRJ***, Rio de Janeiro, 2005.

BOAVENTURA, J. M. G. et al. *Stakeholders Theory and Theory of the Firm: a study on the hierarchy of objective- functions in Brazilian companies*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 2, p. 289 - 307, 2009.

BORNER, K.; SANYAL, S.; VESPIGNAN, A. A. *Network science*. In: CRONIN, B. (Ed). *Annual Review of Information Science & Technology*. Medford: Information Today; **American Society for Information Science and Technology**. v. 41, 2007.

BRUGHA, R.; VARVASOVSKY, Z. *Stakeholder analysis: A review*. **Health Policy and Planning**, v. 15, n. 3, p. 239 - 246, 2000.

BUFREM, L. S.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ciência da Informação**, v. 34, n. 2, 2006.

CAMPOS, T. L.; BERTUCCI, J. L. de O. Dimensões relevantes para definição de políticas para *stakeholders*: a perspectiva ética e a racionalidade instrumental. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 34, p. 51 - 64, 2005.

CANTU', C. L. *Exploring the role of spatial relationships to transform knowledge in a business idea - Beyond a geographic proximity*. **INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT**, v. 39, p. 887 - 897, 2010.

CARROLL, A. B. **Business & Society: Ethics & Stakeholder Management**. South-Western Publishing Company, 1989.

CARVALHO, L. S. De. Análise de stakeholders como estratégia de relacionamento externo: estudo de caso em uma empresa de mineração em Minas Gerais. 2013.

CLARKSON, M. B. E. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92 - 117, 1995.

CLEMENT, R. W. *The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders*. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 255 - 264, 2005.

CLOSS, L. et al. *Intervenientes na transferência de tecnologia universidade - empresa: o caso PUCRS*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 59 - 78, 2012.

COLLARINO, R. L. X.; TORKOMIAN, A. L. V. O papel dos parques tecnológicos no estímulo à criação de *spin-offs* acadêmicas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 201 - 225, 2015.

CORADINE, C. C.; COSTA, B. K.; SABINO, M. S. *Teoria dos Stakeholders Estado da Arte produzido no Brasil*. 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROCKER, J. T. *Organizational Arrangements for the Provision of Cross-Boundary Transport Infrastructure and Services*. 2007.

- CURRIE, R. R.; SEATON, S.; WESLEY, F. *Determining stakeholders for feasibility analysis*. ***Annals of Tourism Research***, v. 36, n. 1, p. 41 - 63, 2009.
- DE LOPEZ, T. T. *Stakeholder management for conservation projects: a case study of Ream National Park, Cambodia*. ***Environmental Management***, v. 28, n. 1, p. 47 - 60, 2001.
- DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed., Artmed, 2006.
- DONALDSON, T. *Response: Making Stakeholder Theory Whole*. ***The Academy of Management Review***, v. 24, n. 2, p. 237 - 241, 1999.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. ***The Academy of Management Review***, v. 20, n. 1, p. 65 - 91, 1995.
- ETZKOWITZ, H. *Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. ***Social Science Information***, v. 42, n. 3, p. 293 - 337, 2003.
- ETZKOWITZ, H. et al. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade - indústria - governo. ***Estudos Avançados***, v. 31, n. 90, p. 23–48, 2017.
- ETZKOWITZ, H.; DZISAH, J. *Rethinking development: circulation in the triple helix*. ***Technology Analysis & Strategic Management***, v. 20, n. 6, p. 653 - 666, 2008.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. *The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations*. ***Research Policy***, v. 29, p. 109 - 123, 2000.
- EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. ***A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism***. 1988.
- FALCAO, M. M.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa Qualitativa Em Administração-teoria E Prática*. **FGV Editora**, 2005.
- FASSIN, Y. *The Stakeholder Model Refined*. ***Journal of Business Ethics***, v. 84, n. 1, p. 113 - 135, 2009.
- FREEMAN, E.; LIEDTKA, J. *Stakeholder capitalism and the value chain*. ***European Management Journal***, v. 15, n. 3, p. 286 - 296, 1997.
- FREEMAN, R. E. ***Strategic Management: A Stakeholder Approach***. Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. *The Politics of Stakeholder Theory*. ***Business Ethics Quarterly***, v. 4, n. 4, p. 409–421, 1994.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2001.

FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. A Percepção das estratégias de influências dos *stakeholders* e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense. **Brazilian Business Review**, 2013.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Developing stakeholder theory*. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1 - 21, 2002.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. OUP Oxford, 2006.

FROOMAN, J. *Stakeholder Influence Strategies*. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191 - 205, 1999.

FROOMAN, J.; MURRELL, A. J. *A Logic for Stakeholder Behavior: A Test of Stakeholder Influence Strategies*. **Academy of Management Proceedings**, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Edição: 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2010.

GOMES, M. A. S.; PEREIRA, F. E. C. Hélice Tríplice: Um ensaio teórico sobre a relação Universidade-Empresa-Governo em busca da inovação. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 4, n. 8, p. 136 - 155, 2015.

GOMES, R. C.; LIDDLE, J.; GOMES, L. O. M. *A Five-Sided Model Of Stakeholder Influence*. **Public Management Review**, v. 12, n. 5, p. 701 - 724, 2010.

GOODPASTER, K. E. *Business Ethics and Stakeholder Analysis*. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 53 - 73, 1991.

GROSSI, I. *Stakeholder analysis in the context of the lean enterprise*. **Massachusetts Institute of Technology**, 2003.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. *Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage*. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58 - 74, 2010.

HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. *Stakeholder theory, value, and firm performance*. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 97 - 124, 2014.

HENDRY, J. R. *Stakeholder influence strategies: An empirical exploration*. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 1, p. 79 - 99, 2005.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic Management: An Integrated Approach**. Houghton Mifflin Company, 1998.

IRITANI, D. R. et al. *Analysis of business process management theory and practices: systematic literature review and bibliometrics*. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 164 - 180, 2015.

JEPSEN, A. L.; ESKEROD, P. *Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world*. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 4, p. 335 - 343, 2009.

JONES, T. M. *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue - Contingent Model*. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 366 - 395, 1991.

JONES, T. M.; WICKS, A. C. *Convergent stakeholder theory*. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206 - 221, 1999.

JONKER, J.; FOSTER, D. *Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 9, n. 4, p. 187 - 195, 2002.

KIVITS, R. A. *Three component stakeholder analysis*. **International Journal of Multiple Research Approaches**, v. 5, n. 3, p. 318 - 333, 2011.

LAI, H.-C.; SHYU, J. Z. *A comparison of innovation capacity at science parks across the Taiwan Strait: The case of Zhangjiang High-Tech Park and Hsinchu Science-based Industrial Park*. **Technovation**, v. 25, n. 7, p. 805 -813, 2005.

LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. *Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us*. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1152 - 1189, 2008.

LE, X.-Q. et al. *Stakeholder perceptions and involvement in the implementation of EMS in ports in Vietnam and Cambodia*. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 173 - 193, 2015.

LEYDESDORFF, L.; ETZKOWITZ, H. *Triple Helix of innovation: Introduction*. **Science and Public Policy**, v. 25, p. 358 - 364, 1998.

LEYDESDORFF, L.; MEYER, M. *Triple Helix indicators of knowledge-based innovation systems*. **Research Policy**, v. 35, n. 10, p. 1441 - 1449, 2006.

LUDKE, M. **Pesquisa em educação - abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. *Stakeholder management and organizational sustainability: a Brazilian case study from the forestry sector*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 39 - 52, 2009.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. *A model for stakeholder classification and stakeholder relationships*. **Management Decision**, v. 50, n. 10, p. 1861 - 1879, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação**. Bookman Companhia Ed, 2006.

- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26/27, p. 149 - 158, 1991.
- MARTINS, H. F.; FONTES FILHO, J. R. ?` *En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional.* **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, v. 15, p. 111 - 140, 1999.
- MATEAR, M.; BECKMAN, T.; KHARE, A. *Does the theory of stakeholder identity and salience lead to corporate social responsibility? The case of environmental justice.* **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 4, p. 806–819, 2016.
- MILES, S. *Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions.* **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 3, p. 437–459, 2015.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde.** 2. ed. São Paulo: Hucitec - Abrasco, 1993.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 1996.
- MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 11. ed. EDITORA HUCITEC, 2006.
- MINAYO, M. C. de S. *Qualitative analysis: theory, steps and reliability.* **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621 - 626, 2012.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.* **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853 - 886, 1997.
- MOK, K. Y.; SHEN, G. Q.; YANG, J. *Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions.* **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 446 - 457, 2015.
- NEWTH, J. *Social Enterprise Innovation in Context: Stakeholder Influence through Contestation.* **Entrepreneurship Research Journal**, v. 6, n. 4, p. 369–399, 2016.
- NOCE, A. F. S. O processo de implantação e operacionalização de um parque tecnológico: um estudo de caso. 2002.
- OLANDER, S. *Stakeholder impact analysis in construction project management.* **Construction Management and Economics**, v. 25, n. 3, p. 277 - 287, 2007.
- PARENT, M. M.; DEEPHOUSE, D. L. *A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers.* **Journal of Business Ethics**, v. 75, n. 1, p. 1 - 23, 2007.
- PENTEADO, R. de F. S. et al. Contribuição dos parques tecnológicos para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico para o estado do paran . 2013.
- PERRAULT, E. *A 'Names-and-Faces Approach' to Stakeholder Identification and Salience: A Matter of Status.* **Journal of Business Ethics**, v. 146, n. 1, p. 25–38, 2017.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. ***The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective***. Stanford University Press, 2003.

PHILLIPS, R. A. *Stakeholder Theory and A Principle of Fairness*. ***Business Ethics Quarterly***, v. 7, n. 1, p. 51 - 66, 1997.

PORÉM, M. E.; SANTOS, V. C. B. Dos; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. ***Intexto***, p. 195 - 212, 2012.

RAMUS, T.; VACCARO, A. *Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift*. ***Journal of Business Ethics***, v. 143, n. 2, p. 307–322, 2017.

REED, M. S. et al. *Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management*. ***Journal of Environmental Management***, v. 90, p. 1933 - 1949, 2009.

REYNOLDS, S. J.; SCHULTZ, F. C.; HEKMAN, D. R. *Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests*. ***Journal of Business Ethics***, v. 64, n. 3, p. 285 - 301, 2006.

RICHARDSON, R. J. ***Pesquisa Social - Métodos e Técnicas***. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWLEY, T. J. *Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*. ***The Academy of Management Review***, v. 22, n. 4, p. 887 - 910, 1997.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. *Corporate social responsibility strategies and public sphere: a debate on stakeholders and sociopolitical dimensions of business strategies*. ***Revista de Administração Pública***, v. 45, n. 2, p. 435 - 458, 2011.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. ***Research Methods for Business Students***. 6 edition ed. Harlow, England ; New York: *Financial Times/ Prentice Hall*, 2012.

SAVAGE, G. T. et al. *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. ***The Executive***, v. 5, n. 2, p. 61 - 75, 1991.

SAVAGE, G. T.; DUNKIN, J. W.; FORD, D. M. *Responding to a crisis: a stakeholder analysis of community health organizations*. ***Journal of Health and Human Services Administration***, v. 26, n. 4, p. 383 - 414, 2004.

SCHOLES, E.; CLUTTERBUCK, D. *Communication with stakeholders: An integrated approach*. ***Long Range Planning***, v. 31, n. 2, p. 227 - 238, 1998.

SCHRÖDER, L.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Relacionamento entre empresa e stakeholders: um estudo de caso no setor eletroeletrônico*. ***RAI - Revista de Administração e Inovação***, v. 8, n. 1, p. 148 - 168, 2011.

SHANKMAN, N. A. *Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm*. ***Journal of Business Ethics***, v. 19, n. 4, p. 319 - 334, 1999.

SILVEIRA, A. D. M. Da; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. da R. F. Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 33 - 42, 2005.

STAL, E.; FUJINO, A. As relações universidade - empresa no Brasil sob a ótica da lei de inovação. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 1, p. 5 - 19, 2005.

SUCHMAN, M. C. *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571 - 610, 1995.

VAN HUIJSTEE, M.; GLASBERGEN, P. *The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 5, p. 298 - 310, 2008.

VEDOVELLO, C. A.; JUDICE, V.; MACULAN, A.-M. Revisão crítica às abordagens a parques tecnológicos: alternativas interpretativas às experiências brasileiras recentes. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 3, n. 2, p. 103 - 118, 2006.

VIEIRA, S. F. A. et al. Pesquisa no Turismo Utilizando Teoria dos *Stakeholders*: Revisando a Literatura. **Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, 2010.

WICKS, A. C.; GILBERT, D. R.; FREEMAN, R. E. *A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept*. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 475 - 497, 1994.

XAVIER, D. L. de J.; COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A. Análise dos *stakeholders* pelo método de saliência: o caso de um banco de crédito consignado. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 2, 2011.

XAVIER, D. L. J. **Análise dos stakeholders: um estudo de caso de um banco de crédito consignado**. 2010. São Paulo, 2010.

YANG, R. J. *An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives*. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 5, p. 838 - 849, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.

APÊNDICE A - Questionário sobre os *stakeholders* do PTNF

Stakeholder é “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização”

Finalidade do questionário: Este questionário tem por objetivo analisar os stakeholders do PTNF e auxiliar o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado do aluno Rafael da Silva Sanches (Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UENF). Sua participação será de grande valor para enriquecer a compreensão e o conhecimento sobre o assunto e ajudar no desenvolvimento das ações do PTNF. Desde já, agradeço sua disposição em colaborar.

Nome (opcional):

Empresa ou instituição no qual é representante:

1. Que empresas ou instituições (*stakeholders*) colaboradoras do PTNF (Parque Tecnológico do Norte Fluminense) você acredita que atuam ou influenciam (positivamente ou negativamente) de forma mais ativa as atividades do PTNF? Marque um X na opção escolhida.

Empresas/Instituições	(x)
Associação Comercial e Industrial de Campos dos Goytacazes	
Câmara Municipal De Campos dos Goytacazes	
FIRJAN - Regional Norte	
FAETEC	
TEC CAMPOS - Incubadora	
FMC - Faculdade de Medicina de Campos	
Fundação PRÓ - IFFluminense	
IFFluminense	
ISECENSA	

UCAM - Campos dos Goytacazes	
Sociedade Universitária Redentor	
UFF	
UENF	

2. Que empresas ou instituições colaboradoras do PTNF você acredita que atuam ou influenciam (positivamente ou negativamente) de forma mais passiva as atividades do PTNF? Marque um X na opção escolhida.

Empresas/Instituições	(x)
Associação Comercial e Industrial de Campos dos Goytacazes	
Câmara Municipal De Campos dos Goytacazes	
FIRJAN - Regional Norte	
FAETEC	
TEC CAMPOS - Incubadora	
FMC - Faculdade de Medicina de Campos	
Fundação PRÓ - IFFluminense	
IFFluminense	
ISECENSA	
UCAM - Campos dos Goytacazes	
Sociedade Universitária Redentor	
UFF	
UENF	

APÊNDICE B - Questionário para análise dos atributos e dependência de recurso dos stakeholders do PTNF

Stakeholder é “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização”

Finalidade do questionário: Este questionário tem por objetivo analisar os principais *stakeholders* do PTNF - Parque Tecnológico do Norte Fluminense (definidos em pesquisa anterior) e auxiliar o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado do aluno Rafael da Silva Sanches (Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UENF). Sua participação será de grande valor para enriquecer a compreensão e o conhecimento sobre o assunto e ajudar no desenvolvimento das ações do PTNF. Desde já, agradeço sua disposição em colaborar.

Nome (opcional):

Empresa ou organização no qual é representante:

I. PODER

Para situar o entrevistado sobre o termo poder, fazemos aqui uma definição do termo para facilitar o preenchimento do questionário: “Poder refere-se à influência de um *stakeholder* para impor sua vontade à organização” (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997), ou seja, **poder do *stakeholder* de influenciar o PTNF.**

1. Indique em cada categoria da tabela abaixo o grau do atributo poder que cada um dos *stakeholders* possuem, de acordo com a escala a seguir:

3 – Muito poder;

2 – Poder médio;

1 – Pouco poder;

0 – Nenhum poder.

TABELA 1 - ATRIBUTO PODER			
	Poder Coercitivo	Poder Utilitário	Poder Simbólico
STAKEHOLDER	Poder adquirido por meio da aplicação de recursos físicos (pessoas, laboratórios, equipamentos...)	Poder adquirido por meio de aplicação de recursos materiais (dinheiro, investimentos...)	Poder adquirido por meio de recursos simbólicos (influência política, prestígio, divulgação da organização...)
UENF			
IFFluminense			
TEC - CAMPOS			
FIRJAN			
OUTRAS UNIVERSIDADES			
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES			

2. Explique o porquê da nota que você deu para o **poder** de cada um dos *stakeholders* anteriores:

UENF:

IFFluminense:

TEC - CAMPOS:

FIRJAN:

OUTRAS UNIVERSIDADES:

PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES:

II. LEGITIMIDADE

Para situar o entrevistado sobre o termo legitimidade, fazemos aqui uma definição do termo para facilitar o preenchimento do questionário: “Legitimidade é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma organização são desejáveis, próprias ou apropriadas” (SUCHMAN (1995) Apud MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997), ou seja, **conformidade de relacionamento entre o *stakeholder* e o PTNF.**

3. Indique em cada categoria da tabela abaixo o grau do atributo legitimidade que cada um dos *stakeholders* possuem, de acordo com a escala a seguir:

3 – Muita legitimidade;

2 – Legitimidade média;

1 – Pouca legitimidade;

0 – Nenhuma legitimidade.

TABELA 2 - ATRIBUTO LEGITIMIDADE		
	Legitimidade Legal	Legitimidade moral
STAKEHOLDER	<i>Stakeholders</i> no qual o PTNF possui obrigações legais para atender às suas necessidades (através de contratos e ou normas legais)	<i>Stakeholders</i> no qual o PTNF possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao <i>stakeholder</i>)
UENF		
IFFluminense		
TEC - CAMPOS		
FIRJAN		
OUTRAS UNIVERSIDADES		
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES		

4. Explique o porquê da nota que você deu para a **legitimidade** de cada um dos *stakeholders* anteriores:

UENF:

IFFluminense:

TEC – CAMPOS:

FIRJAN:

OUTRAS UNIVERSIDADES:

PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES:

III. URGÊNCIA

Para situar o entrevistado sobre o termo urgência, fazemos aqui uma definição do termo para facilitar o preenchimento do questionário: “Urgência é a necessidade por atenção imediata às demandas ou interesses de um determinado *stakeholder* para a organização” (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997), ou seja, **a urgência é o grau em que a reivindicação de um *stakeholder* demanda atenção imediata por parte do PTNF.**

5. Indique em cada categoria da tabela abaixo o grau do atributo urgência que cada um dos *stakeholders* possuem, de acordo com a escala a seguir:

- 3 – Muita urgência;**
- 2 – Urgência média;**
- 1 – Pouca urgência;**
- 0 – Nenhuma urgência.**

TABELA 3 - ATRIBUTO URGÊNCIA		
	Sensibilidade temporal	Criticalidade
STAKEHOLDER	O PTNF não aceita atraso do <i>stakeholder</i> para os processos que dependem do mesmo.	O <i>stakeholder</i> não aceita atrasos do PTNF, pois isso implica em prejuízo ou danos.
UENF		
IFFluminense		
TEC - CAMPOS		
FIRJAN		
OUTRAS UNIVERSIDADES		
PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES		

6. Explique o porquê da nota que você deu para a **urgência** de cada um dos *stakeholders* anteriores:

UENF:

IFFluminense:

TEC - CAMPOS:

FIRJAN:

OUTRAS UNIVERSIDADES:

PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES:

7. Levando em consideração os *stakeholders* do PTNF analisados nesta pesquisa (**UENF, IFFluminense, TEC- CAMPOS, FIRJAN, OUTRAS UNIVERSIDADES E PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES**), liste-os no quadro abaixo, de acordo com a relação de **dependência de recursos** existente entre eles e o PTNF:

		STAKEHOLDER É DEPENDENTE DO PTNF?	
		NÃO	SIM
O PTNF É DEPENDENTE DO STAKEHOLDER?	NÃO		
	SIM		

8. Explique o porquê de cada escolha anterior:

- **UENF** (A UENF depende do PTNF (SIM ou NÃO)? O PTNF depende da UENF (SIM ou NÃO)? Porque?):

- **IFFluminense** (O IFFluminense depende do PTNF (SIM ou NÃO)? O PTNF depende do IFFluminense (SIM ou NÃO)? Porque?):

- **TEC - CAMPOS** (A TEC - CAMPOS depende do PTNF (SIM ou NÃO)? O PTNF depende da TEC - CAMPOS (SIM ou NÃO)? Porque?):

- **FIRJAN** (A FIRJAN depende do PTNF (SIM ou NÃO)? O PTNF depende da FIRJAN (SIM ou NÃO)? Porque?):

- **OUTRAS UNIVERSIDADES** (OUTRAS UNIVERSIDADES dependem do PTNF (SIM ou NÃO)? O PTNF depende de OUTRAS UNIVERSIDADES (SIM ou NÃO)? Porque?):

- **PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES** (A PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES depende do PTNF (SIM ou NÃO)? O PTNF depende da PREFEITURA DE CAMPOS DOS GOYTACAZES (SIM ou NÃO)? Porque?):