

**STAKEHOLDER PROFESSOR: UMA ANÁLISE DO MODELO DE SALIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

*STAKEHOLDER TEACHER: AN ANALYSIS OF THE SALIENCE MODEL IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION*

PROFESOR DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: ANÁLISIS DEL MODELO DE PROYECCIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DOCENTE

**Jeverson Evangelista Pizzo<sup>1</sup>**

**Ana Paula Ferreira dos Santos<sup>2</sup>**

**Ivonaldo Vicente da Silva<sup>3</sup>**

**Luciano Francini<sup>4</sup>**

**Monique Souza Ferreira<sup>5</sup>**

## RESUMO

A pesquisa enfoca o stakeholder professor, analisando o modelo de saliência numa instituição de ensino, empregando o conceito de criação de valor. A presente pesquisa teve como objetivo compreender como o stakeholder professor pode contribuir ou influenciar as estratégias de uma organização do segmento da educação com base nos atributos poder, legitimidade e urgência. A metodologia do estudo no que tange ao tipo de pesquisa utilizada podem ser caracterizadas como descritiva e bibliográfica de caráter qualitativo, utilizando o método de estudo de caso único de Yin (2010). Foram redigidos roteiros (questionários) semiestruturados para investigação e análise dos resultados, sendo empregado o método de análise de conteúdo de Bardin (1977) e a observação não participante ao estudo. Os resultados demonstraram que o stakeholder professor é um agente influenciador do tipo definitivo, já que exerce em suas relações todos os três atributos (poder, legitimidade e urgência). Dessa forma, o presente estudo espera contribuir para o campo acadêmico, proporcionando mais informações que possam agregar ao tema abordado pela pesquisa, propiciando caminho para novas pesquisas e resultados nesse segmento de estudos.

Palavras Chave: *Stakeholder*; Modelo de saliência; Criação de valor.

## ABSTRACT

The research focuses on the teacher stakeholder, analyzing the model of salience in an educational institution, using the concept of value creation. This research aimed to understand how the stakeholder teacher can contribute or influence the strategies of an organization in the education segment based on the attributes of power, legitimacy and urgency. The methodology of the study with regard to the type of research used can be characterized as descriptive and bibliographic of a qualitative character, using Yin's method of case study (2010). Semi-structured scripts (questionnaires) were written for investigation and analysis of results, using the method of content analysis of Bardin (1977) and observation not participating in the study. The results showed that the teacher stakeholder is an influencing agent of the definitive type, since he has in his relations all three attributes (power, legitimacy and urgency). Thus, the present study hopes to contribute to the academic field, providing more information that can add to the theme addressed by the research, providing the way for further research and results in this segment of studies.

Keywords: Stakeholder; Saliência model; Value creation.

## RESUMEN

La investigación se enfoca en el grupo de interés docente, analizando el modelo de prominencia en una institución educativa, utilizando el concepto de creación de valor. Esta investigación tuvo como objetivo comprender cómo el docente interesado puede contribuir o influir en las estrategias de una organización en el segmento educativo en función de los atributos de poder, legitimidad y urgencia. La metodología del estudio en cuanto al tipo de investigación utilizada se puede caracterizar como descriptiva y bibliográfica de carácter cualitativo, utilizando el método de estudio de caso de Yin (2010). Se escribieron guiones semiestruturados (cuestionarios) para la investigación y el análisis de los resultados, utilizando el método de análisis de contenido de Bardin (1977) y la observación que no participaba en el estudio. Los resultados mostraron que el profesor interesado es un agente influyente del tipo definitivo, ya que ejerce en todas sus relaciones los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia). Por lo tanto, el presente estudio espera contribuir al campo académico, proporcionando más

<sup>1</sup> Faculdade Paschoal Dantas - Brasil - e-mail: jeversonevangelistapizzo@gmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Paschoal Dantas - Brasil - e-mail: anapaulaferreira.dos.santos@hotmail.com

<sup>3</sup> Faculdade Paschoal Dantas - Brasil - e-mail: ivonaldosilva@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Paschoal Dantas - Brasil - e-mail: lfranciniadm@gmail.com

<sup>5</sup> Faculdade Paschoal Dantas - Brasil - e-mail: monique.s.ferreira@hotmail.com

información que pueda agregar al tema abordado por la investigación, proporcionando un camino para nuevas investigaciones y resultados en este segmento de estudios.

Palabras Clave: Stakeholder; Modelo de jefe; Creación de valor.

## 1. INTRODUÇÃO

Até a década de 1960, as organizações tiveram perspectivas focadas nos retornos financeiros de seus proprietários, conhecidos como *shareholders*. Todos os esforços exercidos para o alcance dos objetivos de uma empresa eram no fim medidos apenas pelo volume de satisfação dos acionistas (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

Com o passar dos anos, essa concepção sobre os *shareholders* passou a ser tratada de forma menos incisiva e a visão de importância dos demais envolvidos com a organização passou a ganhar força. Foi a partir desse contexto que a teoria dos *stakeholders* surgiu e deu ponto de partida para que estudos e análises com o tema fossem desenvolvidos, no intuito de elucidar o entendimento das performances dos *stakeholders* nos processos de uma empresa.

Edward Freeman em 1984, foi o primeiro estudioso a tratar a teoria dos *stakeholders* por uma visão estratégica, definindo o termo como qualquer público que possa afetar os negócios de uma organização e por ela serem afetados. A teoria dos *stakeholders* tornou-se popularmente conhecida e descrita pela literatura, sobretudo, descreviam o que de fato poderiam ser os influenciadores de uma organização. No entanto, o entendimento sobre quem ou o que realmente contava nas relações entre empresa e *stakeholder* e sobre quem os gerentes deveriam prestar mais atenção, necessitava ainda ser explorado (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Contudo, Mitchell, Agle e Wood (1997), com base nos conceitos de Freeman, desenvolveram uma teoria para identificação e classificação de *stakeholders*, conhecida como o modelo de saliência de *stakeholders*. De acordo com o modelo de saliência os *stakeholders* precisam ser classificados em termos de poder, legitimidade e urgência, permitindo estabelecer prioridades durante a administração da empresa e definir quais interesses devem ser atendidos.

As organizações que desejam se manter no mercado com foco no crescimento econômico e ampliar seu nível de atuação, devem primeiramente entender como os *stakeholders* se relacionam no ambiente e como podem, a partir de suas ações, influenciar as estratégias organizacionais.

O trabalho docente é uma atividade que consiste na expressão de dois elementos, ensino-aprendizagem, por meio da transmissão e assimilação de conhecimento, realizando a mediação na relação cognitiva entre o aluno e as matérias de estudo (LIBÂNEO, 1994). Por meio de um relacionamento adequado entre a instituição de ensino e seus *stakeholders* é possível gerar valor e contribuir no desempenho e sucesso da organização (FREEMAN, 1984, 2001; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Em face disso, esta pesquisa buscou responder: **Como o stakeholder professor, por meio de suas ações, pode contribuir ou influenciar as estratégias em uma instituição de ensino, com base nos atributos que possui?**

Segundo Harrison e Wicks (2013), valor é aquilo que um *stakeholder* recebe e que realmente tem mérito para isso, o valor pode ser distribuído de diversas formas, tais como: salários, benefícios para os funcionários e fornecedores, serviços à comunidade, preços baixos ou melhores serviços para os clientes (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010). O objetivo da instituição de ensino é criar o máximo de valor possível para que o *stakeholder* perceba que recebe utilidade suficiente que reflete este valor (HARRISON; WICKS, 2013). Nesse sentido os serviços educacionais necessitam estabelecer relações através do *stakeholder* professor para garantir seus interesses organizacionais.

Para analisar esse tema também foi observado especificamente: a) identificar os atributos do *stakeholder* professor, bem como seu grau de influência, conforme o modelo de saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997); b) entender como o *stakeholder* professor pode contribuir ou influenciar as estratégias da instituição de ensino, conforme o modelo de saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997); c) entender a criação de valor em relação ao *stakeholder* professor e instituição de ensino, conforme o modelo proposto por Harrison, Bosse e Phillips, (2010) e d) analisar se as ações, oriundas no relacionamento do stakeholder

professor são fundamentais para a manutenção da estratégia da organização.

Em relação às proposições, o estudo procurou observar: P1. O nível de relacionamento, bem como as ações oriundas das influências do *stakeholder* professor, pode impactar as atividades da organização; P2. O *stakeholder* professor, por ter maior contato com o aluno, pode influenciar as atividades da organização na tentativa de garantir seus interesses; P3. Nas organizações do segmento educacional, a confiança, o comprometimento e a cooperação podem refletir as ações do poder relacional do *stakeholder* professor.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria dos stakeholders

A palavra *stakeholder* foi citada pela primeira vez na década de 60, mais precisamente em 1963. Quando a *Stanford Research Institute* (SRI) mencionou em um memorando interno um grupo, dado como essencial para a existência de uma organização (FREEMAN, 1984). No ano de 1984, Freeman lança a obra intitulada de “*Strategic Management: a stakeholder approach*”, buscando o entendimento de como ocorre à relação de criação de valor entre uma organização e os seus *stakeholders*. A partir da obra, é dado um novo conceito para o termo *stakeholder*, sendo entendido como um indivíduo ou grupo que possa afetar ou ser afetado pelas atividades desempenhadas por uma organização.

Os *stakeholders* podem ser divididos em duas categorias: primários e secundários. Os primários possuem uma relação formal e com alto grau de dependência com a organização, sendo essenciais para a sobrevivência da empresa. Os *stakeholders* secundários não possuem relação formal e dependente com a organização e, por este motivo, não comprometem as atividades da empresa (CLARKSON, 1995; ATKINSON; WATERHOUSE, 1997).

Após a obra de Freeman em 1984, diversas propostas surgiram, tentando estabelecer como e para qual grupo de partes interessadas a organização deveria dar mais atenção. Savage et al. (1991) estabelece o princípio de avaliação do potencial de um *stakeholder*, investigando o poder de ameaça ou contribuição para a empresa. Dessa forma, é possível adotar ações para cada tipo de *stakeholder* existente.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem o modelo de saliência, que estabelece a classificação dos *stakeholders* existentes em termos de poder, legitimidade e urgência. De acordo com Rowley (1997) a organização necessita perceber os *stakeholders* em uma interação em rede e não individual, entendendo que os *stakeholders* fazem parte de uma grande rede social. Scholes e Clutterbuck (1998) classificam os *stakeholders* de acordo com os fatores de poder de influência existentes, indicando o quão impactante podem ser para a organização, além da afinidade existente com os objetivos traçados por ela. Frooman (1999) proporcionou uma matriz, capaz de relacionar o poder e o nível de dependência existente entre uma organização e o seu *stakeholder*. Conforme Kamann (2007) é necessário definir o poder e o nível de interesse existente por parte dos *stakeholders*, propiciando uma nova forma de classificá-los. Para Neto (2019) os *stakeholders* são formados por pessoas que possuem dependência de uma organização para alcançarem seus objetivos, sendo que a organização também possui dependência desses *stakeholders*. Dessa forma, uma organização pode possuir *stakeholders* internos e externos.

Visto o grande destaque do modelo de saliência desenvolvido por Mitchel, Agle e Wood (1997) frente a outras ferramentas e formas de identificar e classificar um *stakeholder*, o modelo foi adota como norteador da pesquisa desenvolvida.

### 2.2 Modelo de saliência

O modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) está baseado na existência de três atributos pertencentes ao *stakeholder*, são eles: poder, legitimidade e urgência. Sendo o poder de influenciar a organização, a legitimidade na relação com a organização e a urgência nas reivindicações realizadas pelo *stakeholder*. Com a análise dos *stakeholders* sobre a perspectiva dos atributos pertencentes a cada um, os gestores podem definir a importância de cada parte interessada e realizar a formulação de estratégias organizacionais.

Com a combinação dos três atributos existentes no modelo de saliência, pode-se classificar sete tipos de *stakeholders*, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Tipos de *Stakeholders*



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, pag. 874). Adaptado pelos autores (2019).

A partir do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) se verifica a existência de diferentes grupos de *stakeholders*, cada *stakeholder* possui uma característica única, que será descrita a seguir:

- Adormecido: possui poder;
- Arbitrário: possui legitimidade;
- Reivindicador: detêm urgência;
- Dominante: é detentor de poder e legitimidade;
- Perigoso: é aquele que exerce poder e urgência;
- Dependente: detêm urgência e legitimidade;
- Definitivo: possui todos os três atributos (poder, legitimidade e urgência).

### 2.2.1 Atributo poder

O poder coercitivo é exercido a partir da ameaça ou imposição. Poder utilitário é exercido com recompensas materiais ou informações. Poder normativo é utilizado para estabelecer amor ou aceitação. Esse poder pode ser utilizado como forma de expressar um símbolo social sobre o destinatário (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

### 2.2.2 Atributo legitimidade

A legitimidade existe a partir da percepção que as ações de uma entidade são desejáveis num ambiente. Esse atributo pode ser compartilhado e até negociado em qualquer ambiente organizacional ou social (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

### 2.2.3 Atributo urgência

A urgência trata do grau em que as reivindicações do *stakeholder* devem ser atendidas. Ela está baseada em dois princípios: o tempo de sensibilidade, que representa o grau em que uma reivindicação é tida como inaceitável para o *stakeholder*; e a criticalidade, que trata da importância de uma reivindicação que é realizada pelo *stakeholder* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

## 2.3 Valor

O valor pode ser determinado por vários fatores, tais como: valor determinado pelo preço; valor determinado pelo trabalho; valor determinado pela troca e valor determinado pela produção. (SEN, 1987; 1999).

Na teoria dos *stakeholders*, o conceito de valor ainda é um tema emergente, poucos autores o definem. Harrison e Wicks (2013) definem valor como aquilo que um *stakeholder* recebe e que realmente tem

mérito para isso. O valor pode ser distribuído por meio de programas de serviços à comunidade, salários mais altos para os funcionários, melhores condições para os fornecedores, preços mais baixos para os clientes e assim por diante (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

### 2.3.1 Percepção e criação de valor

A relação entre a percepção de valor e os múltiplos *stakeholders* podem contribuir ou influenciar as estratégias da instituição de ensino e ainda entender como surge a percepção de valor por parte deles. Nesse sentido, os serviços educacionais necessitam estabelecer relações através dos *stakeholders* para garantir seus interesses.

Em relação ao valor do *stakeholder*, é observado como múltiplos componentes que não são necessariamente visíveis, facilmente quantificáveis ou refletidos em termos monetários. As empresas em suas atividades criam ou destroem valor, afetando positivamente ou negativamente qualquer componente do valor econômico total (LASZLO, 2008). A percepção de valor de múltiplos *stakeholders* depende da ótica dos *stakeholders* individualmente, pois cada um tem um modo de interpretação diferente do outro. O *stakeholder* professor acarreta valor para a organização onde atua, visto que o mesmo é capaz de propagar conhecimento, possui vínculo estabelecido com os discentes e são disseminadores de projetos da instituição. Sendo assim, o *stakeholder* professor agrega valor de maneira diária no local onde atua (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

### 2.3.2 Criação de valor

A função de utilidade dos *stakeholders* consiste em diferentes combinações de recursos tangíveis (como produtos, salários, dividendos) e intangíveis (como relacionamento, segurança, valores, princípios), das ações tomadas pela organização (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

A criação e distribuição de valor de uma empresa é perceptível quando os *stakeholders* percebem que o valor que obtêm é justo em comparação com o valor recebido por outros *stakeholders* (ADAMS, 1965). Portanto o *stakeholder* coopera com a organização por meio do conceito de reciprocidade pela compreensão de percepção e julgamento entre empresas e *stakeholders*. O valor também pode ser entendido como o que um *stakeholder* recebe em troca de uma atividade realizada por ele, tendo mérito por ela (HARRISON; WICKS, 2013).

Para Silva, Lima e Costa (2015), a criação de valor está relacionado com um fator fundamental existente na estrutura organizacional, as pessoas. Elas são as responsáveis por criar e agregar valor a empresa, se tornando um ciclo virtuoso.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Deslandes, Gomes e Minayo (2009), a metodologia é o caminho a ser percorrido durante o estudo de algo, trata-se da escolha de um caminho válido para atingir o objetivo da pesquisa. Os mesmos autores assinalam que a metodologia indica a teoria a ser abordada pelo pesquisador, os métodos e técnicas que serão empregadas na pesquisa com enfoque no objeto de estudo abordado pelo investigador.

Para este artigo, foram adotados os tipos de pesquisa descritiva e bibliográfica. A primeira trabalha com a descrição de fatos de determinado tema abordado pelo pesquisador, sendo adotada com o intuito de realizar a classificação e descrição do *stakeholder* abordado pelos pesquisadores, neste caso, o *stakeholder* professor do campo de pesquisa (GIL, 2002). A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2002), é realizada com o levantamento de referências teóricas advindas de livros, artigos científicos e páginas da web, permitindo assim que o pesquisador obtenha informações do que já foi abordado sobre o assunto.

Foi empregada a pesquisa qualitativa, pois essa permite realizar a coleta de dados advindos de textos e entrevistas, permitindo que os pesquisadores realizem a alegação final de conhecimento sobre o tema abordado (CRESWELL, 2007; PRODANOV; FREITAS, 2013). Também foi utilizado o método de estudo de caso único, geralmente utilizado em ciências sociais. O estudo de caso investiga um dado fenômeno que ocorre na sociedade com mais objetividade (YIN, 2010).

O estudo utilizou-se da técnica de observação não participante, pois esta permite que os pesquisadores possam ter contato com um grupo ou comunidade, sem influenciar a ele. Desta forma foi possível realizar a observação de um fato, sem participar diretamente dele (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para a coleta de dados foram utilizados roteiros (questionários) semiestruturados, aplicados aos entrevistados na instituição de ensino, desta maneira foi possível coletar dados específicos, por intermédio do meio formal (YIN, 2010).

Em relação à amostra da pesquisa, o estudo realizado considerou como técnica para seleção a amostragem do tipo por cotas. O universo populacional de docentes no colégio, pertencentes ao Ensino Fundamental 1 e 2, sendo composto por 71 professores. Foram convidados todos os professores (71) para que participassem desse estudo, no entanto apenas 17 concederam entrevistas. Além disso, também participaram da pesquisa 2 coordenadores pedagógicos e o diretor pedagógico da instituição de ensino. Foram convidados 50 responsáveis de alunos, sendo que apenas 9 responsáveis de alunos da instituição de ensino participaram da pesquisa.

Foi utilizada a gravação de áudio das respostas dos coordenadores pedagógicos e de um professor da instituição de ensino. Não foi possível realizar as entrevistas com os demais professores da instituição, o diretor pedagógico e os responsáveis pelos alunos, em virtude da indisponibilidade dos mesmos para recepção. Desta forma, os dados foram coletados a partir das respostas que foram escritas nos roteiros (formulários), já que esses entrevistados não puderam gravar suas respostas em áudio durante a pesquisa.

Como meio de evitar tendenciosidade ou possível viés a pesquisa, as gravações de áudio das respostas dos coordenadores pedagógicos e de um de um dos professores aos pesquisadores, foram realizadas individualmente em uma sala da instituição de ensino. Quanto ao restante dos entrevistados da pesquisa que não puderam gravar o áudio, todos receberam individualmente seus formulários para a coleta de dados.

Considerando o tipo de pesquisa qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para avaliar os dados obtidos com as entrevistas, sendo essa a mais recomendada para este tipo de pesquisa, já que lida geralmente com a análise de elementos textuais (BARDIN, 1977).

Com a análise do conteúdo, desenvolveu-se 3 categorias para observar os resultados do estudo, são elas: influência do *stakeholder* definitivo como gerador de conhecimento; percepção de valor; e poder relacional entre *stakeholders*.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados da pesquisa realizada na instituição de ensino obedecerá aos três estratos respondentes: A, B e C. (Estrato A: Coordenadores Pedagógicos e Diretor Pedagógico da instituição de ensino; B: Professores da Instituição de ensino investigada; C: Responsáveis dos alunos da instituição de ensino pesquisada).

Estrato A: resultados da pesquisa realizada aos Coordenadores Pedagógicos (C) e Diretor Pedagógico (D) da instituição de ensino.

Quadro 1 - Resposta da Pergunta 3.

3. De um modo geral, os pais têm participado mais da vida pedagógica dos seus filhos?
<b>C1:</b> Com certeza, bastante.
<b>C2:</b> Os pais participam, desde que seja do interesse deles, não necessariamente para o ensino e conhecimento, muitas vezes dão opinião para agregar benfeitorias para o aluno.
<b>D1:</b> Não.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Quadro 2 - Resposta da Pergunta 4.

4. Em relação aos professores, qual o papel desses profissionais na formação do aluno e no dia-a-dia da escola?
<b>C1:</b> O professor exerce todas as funções, ele é o elo, ele é o centro de tudo.
<b>C2:</b> O papel do professor é o mais importante, é ele quem ministra a aula, se ele der uma boa aula, flui melhor para o aluno.

**D1:** Ser um mediador e facilitador de conhecimento. Ele deve conhecer o estudante de forma integral e dialogar com ele.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 3 - Resposta da Pergunta 5.

5. Na sua opinião, os professores podem influenciar a escola através de suas ações no ambiente? Como?

**C1:** Sim, eles criam tudo trazendo a vida real para a sala de aula. Eles são o instrumento e ferramenta de trabalho.

**C2:** Totalmente, se o professor dá uma boa aula, o aluno leva. O professor influencia muito.

**D1:** Sim. O professor deixa de ser um transmissor de conhecimento para ser mais um orientador, um estimulador de conceitos, valores, atitudes e habilidades desempenhando influência.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 4 - Resposta da Pergunta 6.

6. Como deveria ser o nível de relacionamento entre os pais, professores e a direção? O que falta?

**C1:** O mais cordial possível. Tem que existir uma aliança entre pais e escola. Falta à percepção dos pais, a confiança no nosso trabalho.

**C2:** Falta pensar no bem comum e não individualmente, falta a interação de pensar no que é bom para o aluno.

**D1:** Ter reciprocidade, simpatia, e respeito entre todos, considerando o educando como pessoa e não como número.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 5 - Resposta da Pergunta 7.

7. Em relação à percepção de valor, você acredita que o pai do aluno percebe o valor criado pelo ambiente e pela proposta pedagógica da sua escola? Como?

**C1:** Muitas vezes não.

**C2:** Ele percebe através do conhecimento que o aluno leva pra casa.

**D1:** Depende do pai, se o mesmo se comunica com seu filho ele perceberá o trabalho desenvolvido pela escola.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 6 - Resposta da Pergunta 8.

8. Sobre os professores, você acredita que o professor tem poder para influenciar o ambiente educacional? De que forma?

**C1:** Com certeza. Ele é o principal fator de influência do aluno, porque o professor está com os alunos o tempo inteiro, ele sabe quais são as soluções. Ele é o principal influenciador.

**C2:** Tem. Ele pode mudar algo que não está bom dentro da sala de aula, ele tem poder de levar a sua opinião para a coordenação.

**D1:** Sim. Através do seu aluno.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 7 - Resposta da Pergunta 9.

9. Sua escola proporciona alguma ação social voltada para a comunidade? Caso positivo, em sua opinião, os professores podem ser os grandes incentivadores ou influenciadores dessas ações?

**C1:** Sim a Campanha do Agasalho. Sempre, os professores são nossa linha de frente.

**C2:** Sim.

**D1:** Sim.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 8 - Resposta da Pergunta 12.

12. Como você classifica o nível de relacionamento entre você e os professores? Você acredita que precisa mudar algo?

**C1:** Eu tenho uma equipe maravilhosa, temos uma aliança, um vínculo que transcende a sala de aula a direção e a escola, equipe unida, participativa que direciona todo mundo.

**C2:** Bom relacionamento. Sim, falta tempo para as reuniões, um período de conversa para o professor e coordenador, um bate papo informal.

**D1:** Bom. Não precisa de mudança.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 9 - Resposta da Pergunta 14.

14. Ao tomar alguma decisão, em relação aos planos pedagógicos ou uma ação rotineira, você pede ajuda aos professores? Por quê?

**C1:** Sempre. Essa é minha função tirar o professor da zona de conforto, assim como eu, alinhando o tempo inteiro com eles, na busca de novos horizontes, atitudes, novos projetos, um trabalho colaborativo, um ajudando o outro porque somos formadores de caráter.

**C2:** Sim. Porque os professores é que atuarão em sala de aula. Mas pedir a opinião do professor não significa que vamos fazer tudo que eles fazem, mais é sempre bem-vinda.

**D1:** Sim. Uma boa gestão escolar requer comunicação, união, planejamento e alinhamento.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 10 - Resposta da Pergunta 15.

15. Você acredita que o professor por estar em contato com os alunos, deve ter suas necessidades atendidas com prioridade ou certa urgência? Por quê?

**C1:** O ser humano é assim, ele acha que ele é sempre prioritário, enquanto coordenador me cabe analisar e direcionar essas urgências.

**C2:** Dependendo da necessidade tem certa urgência ou não.

**D1:** Depende do tipo de necessidade. Elas serão analisadas e resolvidas de acordo com o grau de carência.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Estrato B: resultados da pesquisa realizada aos Professores (P) da instituição de ensino investigada.

#### Tabela 1 - Resposta da Pergunta 5.

Cod.	5. Qual o principal fator que fez com que você desejasse atuar neste colégio? (marcar apenas uma opção)		TOTAL %
1	Valor de remuneração	1	5,88
2	Localização do colégio	6	35,30
3	Imagem do colégio	7	41,18
4	Reconhecimento	2	11,76
5	Outro	1	5,88
<b>Total</b>		17	<b>100</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 11 - Resposta da Pergunta 6.

6. Em sua opinião, qual o papel do professor nas atividades do colégio?

**P1:** Entender seu aluno e não apenas passar o conteúdo, porque cada um advém de uma situação, sociedade e família.

**P2:** Exercer a profissão do professor com dedicação.

**P3:** Interagir e ajudar.

**P4:** Incentivar para a melhoria do ensino.

**P5:** Fundamental em todas as atividades da escola.

**P6:** Fundamental nas atividades do colégio.

**P7:** Educar, ensinar e ajudar na construção do conhecimento.

**P8:** Trabalhar o lado pedagógico, mas sempre com olhar especial em cada aluno.

**P9:** Participando e colaborando com o crescimento do colégio e da educação dos alunos.

**P10:** Transmissor de conhecimentos.

**P11:** Zelar pelo aprendizado, acolher o aluno e participar da sua formação como cidadão.

**P12:** Fundamental para o bom funcionamento do colégio.



<b>P13:</b> Transmitindo conhecimento e despertando seus interesses.
<b>P14:</b> Despertar o interesse e a criatividade de cada aluno.
<b>P15:</b> Fundamental na formação do aluno.
<b>P16:</b> Muito importante.
<b>P17:</b> Fundamental na formação do aluno e responsável em orientar e motivar cada um deles na busca pelo conhecimento.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Quadro 12 - Resposta da Pergunta 8.

8. Você acredita que as ações do professor podem de alguma forma influenciar aos processos do colégio? Se sim, com qual intensidade?
<b>P1:</b> Sim, com certeza, com bastante intensidade.
<b>P2:</b> Sim, o professor acarreta o colégio.
<b>P3:</b> Sim, influência nas decisões.
<b>P4:</b> Sim, dando opiniões para o crescimento do colégio.
<b>P5:</b> Sim, pode influenciar bastante.
<b>P6:</b> Sim, o professor é muito importante na escola.
<b>P7:</b> Não.
<b>P8:</b> Sim, porque o professor tem contato direto com o aluno.
<b>P9:</b> Sim, forte intensidade.
<b>P10:</b> Sim, com muita intensidade.
<b>P11:</b> Sim, com grande intensidade.
<b>P12:</b> Sim.
<b>P13:</b> Sim, com bastante intensidade.
<b>P14:</b> Sim, com projetos motivadores.
<b>P15:</b> Sim, com muita intensidade.
<b>P16:</b> Sim, muito provável.
<b>P17:</b> Sim, com muita intensidade.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### Tabela 2 - Resposta da Pergunta 9.

<b>Cod.</b>	9. É perceptível as contribuições advindas de reuniões realizadas com o corpo docente do colégio?	<b>TOTAL%</b>	
1	Sim	17	<b>100</b>
2	Não	0	<b>0</b>
<b>Total</b>		17	<b>100</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Tabela 3 - Resposta da Pergunta 10.

Cod.	10. Você já percebeu alguma mudança na instituição ou no ambiente interno, ocasionada por influência de algum membro do corpo docente do colégio?	TOTAL%	
1	Sim	16	94,12
2	Não	1	5,88
<b>Total</b>		17	100

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Tabela 4 - Resposta da Pergunta 11.

Cod.	11. Marque até <b>2 opções</b> que você considera hoje como sendo os principais agentes influenciadores existentes no colégio:	TOTAL%	
1	Diretor (a)	9	52,94
2	Coordenador (a)	15	88,24
3	Docente	8	47,06
4	Inspetor	0	0
5	Responsável pelo aluno (a)	2	11,76
6	Outro	0	0
<b>Total</b>		34	100

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Quadro 13 - Resposta da Pergunta 13.

13. Pensando em valor, em sua opinião, a atividade do professor tem por objetivo criar valor para a sociedade? Se sim, como?
<b>P1:</b> Sim, transmitindo os conceitos básicos de educação e o respeito ao próximo.
<b>P2:</b> Sim, a sociedade necessita de educação e aprendizado urgente.
<b>P3:</b> Sim, fazendo com que os alunos sejam criativos e atuantes na sociedade.
<b>P4:</b> Sim, mostrando à sociedade o valor que tem um professor.
<b>P5:</b> Sim, se tratando de valor o professor é desvalorizado na parte financeira e no ambiente escolar.
<b>P6:</b> Sim, os professores são fundamentais na vida escolar, mas é desvalorizado quando se trata de “valor”.
<b>P7:</b> Sim, educando crianças para serem pessoas pensantes e com opinião.
<b>P8:</b> Sim, participa efetivamente na formação do cidadão, junto às famílias.
<b>P9:</b> Sim, educando e criando cidadãos através do conhecimento que passamos para o aluno, que será fundamental para a sociedade.
<b>P10:</b> Sim, criando ações para melhorias na sociedade.
<b>P11:</b> Sim, pode despertar a sociedade para problemas aparentemente irrelevantes, mas que causam impactos.
<b>P12:</b> Sim, orientação.
<b>P13:</b> Sim, preparando os alunos para exercer seu papel na sociedade.
<b>P14:</b> Sim, mostrando a força que eles têm e como o conhecimento pode mudar as coisas.
<b>P15:</b> Sim, como o professor é fundamental no desenvolvimento da sociedade.
<b>P16:</b> Sim. Tornar o aluno um cidadão crítico e participativo na sociedade.
<b>P17:</b> Sim, como formador de opinião e caráter do cidadão.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Quadro 14 - Resposta da Pergunta 14.

14. Em relação ao serviço educação como um todo, o professor deveria em sua opinião, ter uma melhor visualização em relação ao seu trabalho? (Ter algum privilégio, vantagem, benefício). Se sim, por quê?
<b>P1:</b> Sim, porque a partir daí é que se cria o cidadão, proporcionando um ambiente agradável.
<b>P2:</b> Sim, deveria ser reconhecido como a base de tudo na sociedade.
<b>P3:</b> Sim, incentivo e aprimoramento.
<b>P4:</b> Sim, para trabalhar com mais entusiasmo e motivação.
<b>P5:</b> Sim, é uma das profissões mais importantes.
<b>P6:</b> Sim, é fundamental na formação de profissionais.
<b>P7:</b> Sim, qualquer profissão exige benefícios específicos.
<b>P8:</b> Sim, têm que ter reconhecimento.
<b>P9:</b> Não.
<b>P10:</b> Trabalhando com consciência, esses benefícios ou privilégios aparecerão.
<b>P11:</b> Não, devem ser valorizados independentes da função, todo privilégio deve ser descartado, quem decidirá é a sociedade.
<b>P12:</b> Sim.
<b>P13:</b> Não.
<b>P14:</b> Não.
<b>P15:</b> Não, nenhuma profissão merece privilégios ou vantagens.
<b>P16:</b> Sim, deveria ser mais bem remunerado.
<b>P17:</b> Não.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Quadro 15 - Resposta da Pergunta 15.

15. Você acredita que o professor tem alguma forma de “poder” na área da educação? E em relação ao seu ambiente?
<b>P1:</b> Sim, dependendo do que se passa ao aluno ele pode ir para o lado bom ou ruim.
<b>P2:</b> Sim, somos à base do conhecimento.
<b>P3:</b> Sim, através do professor são formados profissionais.
<b>P4:</b> Sim, tem o poder de transformar os alunos em cidadãos.
<b>P5:</b> Sim, poder na educação e influência do ambiente.
<b>P6:</b> Sim, pode influenciar o ambiente.
<b>P7:</b> Não, mas pode mudar uma sociedade e o ambiente.
<b>P8:</b> Sim, orientando e direcionando os alunos.
<b>P9:</b> Sim, mudar através do conhecimento.
<b>P10:</b> Sim, transmitir seu conhecimento ao próximo.
<b>P11:</b> Sim, transmitir conhecimento.
<b>P12:</b> Na educação não e sim na instrução.
<b>P13:</b> Não.
<b>P14:</b> Sim, despertando o aluno para refletir e entender que ele tem poder com o conhecimento.
<b>P15:</b> Sim, exercendo influencia no aprendizado.
<b>P16:</b> Sim, no ambiente também.
<b>P17:</b> Sim, ele é o mediador do conhecimento, no ambiente considero todos iguais.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Estrato C: resultados da pesquisa realizada aos Responsáveis (R) dos alunos da instituição de ensino pesquisada.

Tabela 5 - Resposta da Pergunta 2.

Cod.	2. Qual foi a principal razão para que você optasse por matricular seu filho nesse colégio? ( <b>marcar apenas uma opção</b> )		TOTAL%
1	Valor das parcelas	0	0
2	Localização do colégio	3	33,33
3	Imagem do colégio	5	55,56
4	Outro	1	11,11
<b>Total</b>		9	100

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Tabela 6 - Resposta da Pergunta 3.

Cod.	3. De um modo geral, como você classifica o ensino oferecido pelo colégio? ( <b>marcar apenas uma opção</b> )		TOTAL%
1	Ótimo	2	22,22
2	Bom	7	77,78
3	Regular	0	0
4	Péssimo	0	0
5	Não sabe	0	0
<b>Total</b>		9	100

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Quadro 16 - Resposta da Pergunta 4.

4. Você está contente com o desenvolvimento (nível de aprendizagem) do seu filho, desde o momento em que ele começou a frequentar este colégio? Por quê?
<b>R1:</b> Sim. Ele se desenvolveu muito em todos os aspectos, ficou mais inteligente.
<b>R2:</b> Sim. Por que a fase de alfabetização é muito rigorosa e é reforçada por parte da escola.
<b>R3:</b> Sim. Por que o ensino abrange todas as áreas necessárias para o desenvolvimento do aprendiz.
<b>R4:</b> Não. Por que o ensino já foi melhor.
<b>R5:</b> Sim. Por que ele está melhorando no estudo.
<b>R6:</b> Sim. Por estar a cada dia desenvolvendo e aprendendo.
<b>R7:</b> Sim. Pois está se alfabetizando.
<b>R8:</b> Sim. O ensino é didático e com incentivo à leitura.
<b>R9:</b> Sim. Por que neste colégio o nível de aprendizado é muito bom.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Quadro 17 - Resposta da Pergunta 9.

9. Quais as vantagens e benefícios que o seu filho possui estudando nessa instituição de ensino?
<b>R1:</b> Apesar do ensino ter decaído muito, os professores tentam dar o melhor de si e extrair o melhor dos alunos.
<b>R2:</b> O nível de aprendizagem é muito alto.
<b>R3:</b> Atenção dos professores com o aprendizado dos alunos.
<b>R4:</b> A escola é muito disciplinar.
<b>R5:</b> Se tornar uma excelente pessoa através do estudo.
<b>R6:</b> Um estudo com mais qualidade.
<b>R7:</b> Uma sala de aula menos volumosa para que os professores possam ter mais contato com os alunos e assim dar mais atenção a todos.
<b>R8:</b> São diversas, mas esta escola oferece ao aluno mais do que normalmente as outras escolas ofertam.
<b>R9:</b> Meu filho está tendo um bom desenvolvimento, aprendendo mais.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Quadro 18 - Resposta da Pergunta 10.

10. Na sua opinião, o professor seria o principal influenciador no aprendizado do aluno? Por quê?
<b>R1:</b> Sim. Por que é através dele que o aluno pode ser alguma coisa.
<b>R2:</b> Não. O aprendizado do aluno começa em casa.
<b>R3:</b> O professor é o maior influenciador, devido ser um formador de opinião.
<b>R4:</b> Sim. Por que ele mostra onde está o erro, mostrando também onde deve ser melhorado.
<b>R5:</b> Sim. Por estar desenvolvendo o aprendizado.
<b>R6:</b> Sim. Por que se o professor não tiver interesse à criança não irá se preocupar.
<b>R7:</b> Não. Os pais também devem participar ativamente no processo de aprendizagem dos filhos.
<b>R8:</b> Não. Os pais também precisam ajudar em casa com os trabalhos e lições.
<b>R9:</b> Sim. Por que o professor passa conhecimento científico.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

## 5. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a descrição dos resultados da pesquisa foram realizadas as devidas interpretações desses resultados, com base em categorias que pudessem agrupar condições essenciais para que o estudo pudesse ser analisado com base na questão da pesquisa, bem como nos objetivos geral e específicos. Em relação à criação de categorias Bardin (1977), salienta a classificação de elementos característicos de um conjunto, diferenciação, seguida por agrupamento segundo o gênero, com critérios antecipadamente definidos. Categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos efetuados por caracteres comuns.

Após a análise dos resultados da pesquisa foi observado que o professor apresenta em suas relações os atributos poder, legitimidade e urgência que segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), é considerado um *stakeholder* definitivo, conforme Categoria 1. Foi observado também que os responsáveis pelos alunos percebem valor na instituição de ensino, por meio das ações do *stakeholder* professor no ambiente educacional, com base no conhecimento adquirido pelos seus filhos em sala de aula, conforme exposto na Categoria 2. Foi percebido também que o *stakeholder* professor tem poder nas relações estabelecidas com outras partes interessadas e que esse *stakeholder* tem o que se chama de poder relacional, conforme Categoria 3.

### 5.1 Categoria 1: influência do *stakeholder* definitivo como gerador de conhecimento

Após observar a questão do poder do professor para influenciar o ambiente educacional, percebeu-se com base nas respostas dos quadros 6 e 15, que o profissional por estar diretamente ligado ao aluno e conhecer suas necessidades tem poder para influenciar a instituição e que a criação e transmissão do conhecimento é o principal fator que garante o poder de influência.

Nesse sentido, o professor pode ser considerado um *stakeholder* com poder utilitário, pois mediante o conhecimento transmitido por ele, cria-se uma relação de troca de informações ou recursos, garantindo à instituição desfrutar do bem oferecido, porque segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) o poder utilitário é caracterizado por recompensas materiais, ou seja, pela troca de recursos existentes pela parte interessada.

Em relação ao papel dos professores no colégio, exposto nos Quadros 2 e 11, foi observado que para a instituição de ensino o professor é o mais importante e fundamental, pois ele auxilia na formação do conhecimento e aprendizagem do aluno. No Quadro 18, que trabalha a questão da influência do professor no aprendizado pela visão dos pais, o resultado salienta que esses profissionais agem diretamente na geração do conhecimento e também na formação de opinião dos alunos. No que se refere à influência do professor nos processos e tomada de decisão da instituição de ensino, conforme está descrito nos Quadros 9 e 12, observou-se que os professores participam de reuniões para planejamento e alinhamento dos planos pedagógicos e que essas ações influenciam diretamente aos processos organizacionais do colégio.

Sendo assim, o professor pode ser considerado um *stakeholder* com legitimidade, pois as suas atividades são desejáveis para a organização e suas observações interagem com o processo de tomada de decisão. Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), um *stakeholder* legítimo tem ações que são desejáveis em um ambiente e elas podem ser compartilhadas e negociadas dentro de um sistema organizacional.

Com relação à urgência no atendimento dos interesses, exposto no Quadro 10, os professores recebem atenção com certa prioridade mediante ao tipo e grau de necessidade apresentada. Contudo, é possível afirmar que o professor pode ter reivindicações para atenção imediata na instituição de ensino, ao considerar sua influência sobre os alunos, no que diz respeito à geração do conhecimento. Além de considerar que os outros atributos (poder e legitimidade) estão presentes nas relações ligadas aos professores.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) o atributo urgência está representado por uma reivindicação importante por parte de um determinado *stakeholder*. Por fim, foi percebido que o professor pode ser considerado uma parte interessada nas relações entre organização e *stakeholder*, permitindo assim aos gestores da instituição de ensino estabelecerem um grau de atenção maior para esses profissionais.

Após a interpretação da categoria 1, observou-se que os objetivos específicos (a) e (b) desta pesquisa foram atendidos plenamente, pois foi possível identificar os atributos existentes no *stakeholder* professor, bem como sua influência na organização por meio da geração do conhecimento. A transmissão do conhecimento conforme foi destacada como principal influência exercida pelo *stakeholder* professor (Quadro 15), reflete em ações que impactam as atividades da instituição de ensino, permitindo assim corroborar plenamente com a proposição (P1) desta pesquisa.

## 5.2 Categoria 2: percepção de valor

Com a análise do Quadro 5, que trata da questão da percepção de valor por parte dos pais em relação ao ambiente e a vida pedagógica dos seus filhos oferecido pela instituição de ensino, percebeu-se que eles enxergam o valor criado pela organização em virtude do conhecimento adquirido pelos seus filhos.

De acordo com o exposto no Quadro 1, referente a participação dos pais na vida pedagógica de seus filhos, observou-se que os mesmos vêm participando e acompanhado com mais frequência os assuntos relacionados a estadia de seus filhos no colégio.

No Quadro 16, que se refere ao contentamento dos responsáveis dos alunos em relação ao nível de aprendizagem oferecido pelo colégio, observou-se que eles estão satisfeitos, pois é perceptível o desenvolvimento dos seus filhos.

De acordo com o exposto na Tabela 6, sobre o ensino oferecido pelo colégio foi percebido que 77, 78% dos pais classificam o ensino como bom. Em relação ao Quadro 17, que apresenta a questão das vantagens e benefícios que os alunos possuem ao estudar na instituição de ensino por onde estão matriculados, pela percepção dos pais, observou-se que para a maioria as vantagens e benefícios estão ligados à qualidade de ensino disponibilizado pelos professores e a dedicação desses profissionais para com os alunos.

Em virtude disso, é possível afirmar que o *stakeholder* professor cria valor para a instituição de ensino pela sua influência na transmissão do conhecimento e que os pais percebem tal valor criado. A criação e distribuição de valor pela instituição acontece quando os pais conseguem perceber o valor que obtêm pelo conhecimento adquirido pelos seus filhos.

A criação e distribuição de valor por uma empresa, segundo Adams (1965), é percebida quando os *stakeholders* entendem que o valor obtido é justo em comparação com o valor recebido por outros *stakeholders*. A função de utilidade dos *stakeholders*, segundo Harrison, Bosse e Phillips (2010), é sobre o bem-estar de um indivíduo ou grupo que consiste em diferentes combinações de recursos tangíveis e intangíveis de ações tomada pela instituição, que pode contribuir para o processo de criação de valor.

O diretor e os coordenadores afirmaram que os professores são mediadores e facilitadores de conhecimento e que são os principais influenciadores no aprendizado dos alunos, pelo vínculo e participação deles nos planos educacionais, conforme exposto no Quadro 2. Nesse sentido, o trabalho do professor é criar o máximo de valor possível para os *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Também foi observado que, segundo o Quadro 7, a instituição de ensino desenvolve projetos voltados à comunidade e que os professores são os principais influenciadores ou incentivadores dessas ações. No Quadro 13, foi percebido que os professores criam valor para a sociedade, e que o principal fator é contribuir com a geração de conhecimento.

Conforme Tabelas 1 e 5, que se refere ao motivo pelo qual os professores e os responsáveis de aluno optaram pela escolha do colégio, observou-se que 41,18% dos professores a escolheram pela imagem que a instituição passa e 55,56% dos pais também escolheram pela imagem que o colégio transmite. Sendo assim, é possível afirmar que as atividades exercidas pelo *stakeholder* professor pode contribuir com a criação da imagem da instituição.

Outra questão importante destacada nos resultados da pesquisa, exposta no Quadro 14, salienta que os professores entendem que devem existir mais benefícios e privilégios em relação ao seu trabalho, como remuneração e reconhecimento. Segundo Harrison e Wicks (2013), valor é aquilo que um *stakeholder* recebe e que realmente tem mérito para isso. Harrison, Bosse; Phillips, (2010) apontam que esse valor pode ser distribuído por meio de salários, melhores condições para fornecedores e preços baixos, por exemplo.

Após a interpretação da categoria 2, foi possível identificar que o objetivo específico (c) proposto pela pesquisa foi atendido plenamente, pois foi possível entender a criação de valor em relação ao *stakeholder* professor e a instituição de ensino, que está atrelada ao desenvolvimento do aluno e a contribuição oferecida pela instituição, por meio da proposta pedagógica.

No Quadro 11, foi observado que o *stakeholder* professor é de suma importância nas atividades do colégio pela contribuição no aprendizado do aluno, participando e colaborando com o crescimento do colégio e na educação dos discentes, desta forma, através do contato direto com o aluno, o professor permite contribuir com a garantia dos seus interesses bem como os da instituição de ensino, atendendo plenamente a proposição (P2) desta pesquisa.

### 5.3 Categoria 3: poder relacional entre *stakeholders*

Observou-se no Quadro 3, a possibilidade dos professores poderem influenciar a instituição de ensino, por meio das ações exercidas por eles no ambiente do colégio, que esse profissional é detentor de influência no ambiente onde está inserido, pois propicia a troca de informações.

Com a análise das respostas do Quadro 4, constatou-se que a confiança e o respeito são fatores fundamentais para o relacionamento dos *stakeholders* da instituição de ensino. Para o Diretor e Coordenadores o relacionamento com os professores pode ser considerado bom, conforme indica o Quadro 8. Nesse sentido, com base no modelo de Mitchell; Agle e Wood (1997), o professor é detentor também do poder normativo, pois estabelece prestígio e reconhecimento de suas ações na instituição de ensino, tornando-se um símbolo social no colégio.

Com a análise das respostas do Quadro 6, que trata do fato do *stakeholder* professor possuir influência no ambiente educacional, denota-se que essa parte interessada exerce influência direta em sala de aula, por intermédio de seus alunos. Nota-se que o professor é um *stakeholder* primário na organização, afetando as atividades diárias da instituição de ensino (FREEMAN, 1984).

Com a análise do Quadro 12, a influência das atividades dos docentes sobre os processos do colégio, constatou-se que o *stakeholder* professor exerce influência nos processos organizacionais do colégio, corroborando a sua importância como parte interessada existente na instituição (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). A partir da verificação das Tabelas 2 e 3, que tratam das contribuições e mudanças no ambiente da instituição ocorrerem por intermédio da influência dos docentes, pode-se constatar que os professores do colégio percebem que as suas atividades diárias causam algum tipo de mudança na organização.

Por exercerem mudanças na instituição de ensino e estabelecerem poder nas relações estabelecidas com outras partes interessadas o *stakeholder* professor possui o atributo denominado poder relacional, que permite influenciar outros indivíduos a partir de uma relação estabelecida (FOUCAULT, 1982). Com essas percepções de mudanças ocorridas por meio de reuniões realizadas e aplicando o modelo proposto por Mitchell; Agle e Wood (1997) com os professores do colégio, observa-se que os docentes exercem e percebem que as suas ações remetem a mudanças no ambiente educacional, proporcionando influência no local onde atuam diariamente.

Por meio da análise do Quadro 3, que aborda se o docente pode influenciar a escola, por intermédio

das suas ações no ambiente do colégio, constata-se a partir de Mitchell; Agle e Wood (1997) o professor possui poder na relação estabelecida no colégio, pois propicia aprendizagem e conhecimento aos alunos, influenciando os discentes e os responsáveis por eles.

O *stakeholder* professor exerce influência no relacionamento estabelecido com as outras partes interessadas, pois as suas ações como propagador de conhecimento causam impacto direto nas estratégias traçadas pela organização. Dessa forma essa observação atende plenamente ao objetivo específico (d) desta pesquisa.

Visto que o diretor, os coordenadores e os responsáveis dos alunos reconhecem o professor como propagador e influenciador na obtenção de conhecimento, pode-se reconhecer esse *stakeholder* como o detentor do poder nas relações em que estabelece, pois ele é capaz de influenciar outros indivíduos por meio de suas ações individuais e coletivas na instituição de ensino (FOUCAULT, 1982).

Com a análise dos dados também é possível perceber que o professor gera conhecimento e aprendizado, acarretando confiança, comprometimento e cooperação no colégio. Sendo o reflexo do poder relacional exercido por esse *stakeholder*, corroborando plenamente com a proposição (P3) desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa levaram a conclusão e compreensão de que o *stakeholder* professor tem influência nas estratégias da instituição de ensino, por meio do recurso conhecimento, que garante a criação e percepção de valor dos pais em relação à instituição de ensino através do aprendizado e desenvolvimento de seus filhos oferecido por esses profissionais.

Embora a influência seja contada assim, os resultados da pesquisa também levaram a observar que o coordenador é o *stakeholder* que tem maior influência no ambiente educacional com 88,24%, conforme indica a Tabela 4.

Em relação à participação dos pesquisadores no campo de pesquisa, percebeu-se por meio da observação não participante que a organização se preocupa em oferecer condições favoráveis aos alunos, no que diz respeito à infraestrutura do ambiente. Percebeu-se também a postura dos coordenadores na recepção das entrevistas, dedicando atenção e cordialidade com os pesquisadores.

## 6. CONCLUSÃO

O corpo docente existente no colégio propicia a percepção de valor por parte dos entrevistados da pesquisa. A partir da aplicação do modelo proposto Mitchell; Agle e Wood (1997) constatou-se que o *stakeholder* professor é uma parte interessada primária na instituição de ensino, sendo também do tipo definitivo, estabelecendo em suas relações todos os três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Por essa parte interessada ter todos os três atributos, se faz necessário ter atenção imediata às reivindicações desse *stakeholder*. Também foi observado que esse agente influenciador tem ação direta nas atividades da organização, possibilitando a percepção de valor que esse agente traz para a organização. Os docentes trazem para a instituição um fator primordial para a obtenção de influência: o conhecimento. Esse valor foi percebido por outras partes interessadas existentes, como os responsáveis dos alunos, os coordenadores pedagógicos e o diretor pedagógico da instituição de ensino. Pelas características apresentadas pelo corpo docente é possível denotar-se que esses *stakeholders* exercem poder nas relações estabelecidas diariamente no ambiente educacional, visto que são propagadores e influenciadores na obtenção de conhecimento no ambiente onde estão inseridos.

A pesquisa possibilitou ainda, identificar e entender como esse *stakeholder* contribui e influência as estratégias traçadas pela instituição de ensino. O professor é enxergado como um influenciador no ambiente educacional. Esse agente influenciador estabelece o poder utilitário e normativo, por intermédio da troca de informações e reconhecimento da figura cooperativa e legítima existente na organização. Dessa forma o valor, pode ser percebido pela transmissão de conhecimento, influência nas ações diárias da organização e as relações estabelecidas pelo professor no ambiente onde está alocado.

Como sugestão de trabalhos futuros, seria possível a realização de um estudo de casos múltiplos, comparando assim duas ou mais instituições de ensino. Também poderia ser abordado outro tipo de *stakeholder*, como foco da pesquisa. Dessa forma seriam obtidos novos dados atrelados ao segmento da pesquisa.



## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Em L. Berkowitz (ed.), **In Advances in Experimental social Psychology**, vol. 2, p. 267-299. New York: Academic Press.
- ATKINSON, A.; WATERHOUSE, J. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v.38, nº 3, set.1997. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/a-stakeholder-approach-to-strategic-performance-measurement/>>. Acesso em: 14 dez. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CLARKSON, M. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, **Academy of Management Review**, Toronto, v.20, nº 1, jan.1995. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/20/1/92.abstract>>. Acesso em: 05 jan. 2020.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Org. Roberto Machado, Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies, **Academy of Management Review**, Pittsburgh, v.24, nº 2, abr.1999. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/24/2/191.short>>. Acesso em: 05 dez. 2019.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management**. Social Science Research Network, USA, WorkingPaper n. 1/2, Jan. 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholders utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n.1, p. 58-74, 2010. Disponível em: <[http://econ.au.dk/fileadmin/Economics\\_Business/Currently/Events/PhDFinance/Kauttu\\_REF\\_Managing\\_for\\_Stakeholders\\_\\_stakeholder\\_utility\\_functions\\_and\\_competitive\\_advantage.pdf](http://econ.au.dk/fileadmin/Economics_Business/Currently/Events/PhDFinance/Kauttu_REF_Managing_for_Stakeholders__stakeholder_utility_functions_and_competitive_advantage.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2019.
- HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**. Cambridge, v. 23, n.1, p. 97-124, 2013. Disponível em: <<https://centres.insead.edu/social-innovation/what-we-do/documents/stakeholdertheory.pdf>> . Acesso em: 28 out. 2019.
- KAMANN, D. Organizational design in public procurement: a stakeholders approach, **Journal of Purchasing e Supply Management**, v.13, nº 1, mar.2007. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S147840920700057X>>. Acesso em: 02 set. 2019.
- LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.
- LASZLO, C. **Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good**. Sheffield: Greenleaf. 2008.
- 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**. University of Pittsburgh. **Academy of Management Review**, New York. v.22., nº 4, Oct. 1997. p.853-886.
- NETO, J. M. F. T. Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.2, p.1-16, 2019. Disponível em: <[doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001](https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001)>. Acesso em: 28 ago. 2020.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences, **Academy of Management Review**, v.22, nº 4, out.1997. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/259248?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_](https://www.jstor.org/stable/259248?seq=1#page_scan_tab_)

contents>. Acesso em: 06 nov. 2019.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management executive**, v 5, n° 2, p. 61-75, 1991. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Grant\\_Savage/publication/233735907\\_Strategies\\_for\\_Assessing\\_and\\_Managing\\_Organizational\\_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Grant_Savage/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2019.

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

SEN, A. K. On ethics & economics. Maiden, MA: Blackwell Publishing. **American Economic Review**, 89: 349-78. 1987. Disponível em: <<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.89.3.349>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

SEN, A. K. The possibility of social choice. **American Economic Review**, 89: 349-78. 1999. . Disponível em: <<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.89.3.349>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005. Disponível em: <[http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/claudia\\_emiko\\_-\\_critica.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/claudia_emiko_-_critica.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2019.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Qual o significado de valor? uma abordagem baseada em diferentes perspectivas. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.15, n. 4, p. 1326-1350, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v15i4.1915>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

recebido em: 05/2020

aceito em: 10/2020

publicado em: 11/2020