



MAPEAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS DE EVENTOS ESPORTIVOS: ESTUDO DE CASO

¹ Cacilda Mendes dos Santos Amaral
² Flávia da Cunha Bastos
³ Marly Monteiro Carvalho

RESUMO

Tendo em vista a lacuna na literatura de gestão de *stakeholders* no cenário esportivo no contexto brasileiro, o objetivo deste estudo foi examinar como os gestores identificam, classificam e priorizam os *stakeholders* de um evento esportivo. Para tanto foi conduzido um estudo de caso com o evento Volta da USP, uma corrida de rua, em sua 52ª edição. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com três gestores de diferentes níveis do projeto e com cinco *stakeholders*. A análise de conteúdo foi conduzida para se verificar os atributos poder, legitimidade e urgência conferidos aos *stakeholders*, classificando-os em 7 tipos de *stakeholder*. Foi possível verificar que há diferença na identificação dos *stakeholders* dependendo do nível organizacional a que o gestor pertence. O atributo mais frequente entre os *stakeholders* foi o de legitimidade. Quanto às tipologias encontradas, pudemos identificar *stakeholders* com caráter definitivo, dependente, dominante, discricionário e inativo. A priorização dos *stakeholders* pelos gestores ocorre de forma a dar um nível de importância maior para aqueles que apresentam dois ou mais atributos em detrimento daqueles que apresentam apenas um dos atributos.

Palavras-chave: Esportes. Projetos. Eventos Esportivos. Estudos de casos.

¹ Doutoranda em Ciências pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo – EEFEE/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: cacilda.amaral@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2403-2624>

² Doutora em Educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: flaviacb@usp.br ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6859-0188>

³ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, (Brasil). marlymc@usp.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0119-5316>

STAKEHOLDERS MAPPING IN SPORTING EVENTS PROJECTS: CASE STUDY

ABSTRACT

Given the gap in stakeholder management literature on the sports scene in the Brazilian context, the aim of this study was to examine how managers identify, ranks and prioritize stakeholders of a sport event. For this purpose was conducted a case study with the event “Volta da USP” in his 52nd edition. Data were collected through semi-structured interviews with three managers from different levels of the project and with five stakeholders. The content analysis was conducted to verify the attributes power, legitimacy and urgency granted to stakeholders, classifying them into 7 types of stakeholder. It was possible to verify that there is a difference in identifying the stakeholders depending on the organizational level that the manager belongs to. The most common attribute among the stakeholders was to legitimacy. As for the types found, we identified stakeholders with permanently dependent, dominant, discretionary and inactive. Prioritization of stakeholders by managers occurs to yield a higher level of importance to those who have two or more attributes over those that have only one attribute.

Keywords: Sports. Projects. Sports Events. Case Studies.

MAPEAMIENTO DE STAKEHOLDERS EN PROYECTOS DE EVENTOS DEPORTIVOS: ESTUDIO DE CASO

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue examinar cómo los gestores identifican, clasifican y priorizan a los *stakeholders* de un evento deportivo. Para ello se llevó a cabo un estudio de caso con el evento “Volta da USP”, una carrera callejera, en su 52ª edición. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas con tres gestores de diferentes niveles del proyecto y con cinco *stakeholders*. El análisis de contenido fue conducido para verificar los atributos poder, legitimidad y urgencia conferidos a los *stakeholders*, clasificándolos en 7 tipos de *stakeholder*. Es posible verificar que hay diferencia en la identificación de los *stakeholders* dependiendo del nivel organizacional al que pertenece el gestor. El atributo más frecuente entre los *stakeholders* fue el de legitimidad. En cuanto a las tipologías encontradas, pudimos identificar *stakeholders* con carácter definitivo, dependiente, dominante, discrecional e inactivo. La priorización de los *stakeholders* por los gestores ocurre de forma a dar un nivel de importancia mayor para aquellos que presentan dos o más atributos en detrimento de aquellos que presentan sólo uno de los atributos.

Palabras clave: Deportes. Proyectos. Eventos Deportivos. Estudios de casos.

1. INTRODUÇÃO

As corridas de média e longa distância, tais como maratonas e meia maratonas, tem se popularizado no mundo todo entre indivíduos de diferentes faixas etárias (Aagaard, Sahlén, & Braunschweig, 2012; Salgado & Chacon-Mikahil, 2006). Segundo Sierra *et al.* (2014), a participação neste tipo de evento esportivo inicialmente se restringia a atletas profissionais, mas a partir da década de 1970, com incentivos advindos da área médica, a população como um todo passou a praticar esta atividade física. Em levantamento realizado por Salgado e Chacon-Mikahil (2006) a respeito do número de provas e de praticantes de corridas de rua no estado de São Paulo, os autores verificaram um expressivo crescimento no número de eventos de corridas de rua realizados a partir dos anos 2000, saltando de 11 provas aprovadas pela Secretaria Municipal de Esportes da cidade de São Paulo em 2001 para 174 provas em 2005.

Dados da Federação Paulista de Atletismo também comprovam o crescimento das corridas de rua no estado. No período de 2004 a 2015, o número de participantes nos eventos de corridas de rua cresceu cerca de 500% (Federação Paulista de Atletismo, 2016). Quando comparado o número de eventos oficiais de corridas de rua no estado de São Paulo entre 2014 e 2015, também é possível verificar um aumento de 14.96% (Federação Paulista de Atletismo, 2016).

Segundo Malta (2008) as ferramentas utilizadas na gestão de eventos têm, cada vez mais, se aproximado às ferramentas usadas na gestão de projetos. O evento esportivo de corrida de rua pode ser entendido como um projeto cujos grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento da gestão de projetos (PMI, 2013) estão presentes.

Para que uma comissão organizadora consiga obter os recursos necessários para

organizar um evento de forma eficaz, é fundamental que esta comissão interaja e estabeleça relações com diferentes entidades, ou seja, uma rede de *stakeholders* (Ribeiro, Correia, & Bisciaia, 2012).

Segundo Jepsen e Eskerod (2009) a gestão de *stakeholders* tem recebido considerável atenção na literatura de gestão como um todo particularmente a partir do livro de Freeman (1984) “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Mais recentemente também na literatura de gestão de projetos o tema recebeu maior destaque, alavancado pela criação de uma nova área de conhecimento Gestão de *Stakeholders* na 5ª edição do guia de referência *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (PMI, 2013), um dos mais difundidos na área de Gestão de Projetos.

Alguns estudos na área de gestão do esporte abordam a temática da gestão dos *stakeholders* em eventos esportivos (Hautbois, Parent, & Séguin, 2012; Leopkey & Parent, 2015; Parent & Deephouse, 2007; Ribeiro *et al.*, 2012; Xue & Mason, 2011); no entanto, não são encontradas abordagens que estudam os eventos de corrida de rua (Amaral, Cruz, Taconi, & Carvalho, 2017). Tendo em vista a abordagem de um cenário esportivo comum no contexto brasileiro e pouco abordado pela literatura de gestão de *stakeholders*, o objetivo deste estudo foi examinar como os gestores identificam e priorizam os *stakeholders* de um evento de corrida de rua.

Para tanto foi realizado um estudo de caso com o evento esportivo denominado “Volta da USP”. Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas com três representantes do comitê organizador do evento além de cinco sujeitos de três diferentes grupos de *stakeholders*. As entrevistas foram transcritas e realizada análise de conteúdo para aquisição dos resultados.

Para o desenvolvimento deste artigo serão apresentadas a seguir as

sessões de revisão de literatura, na qual são discutidos conceitos básicos a cerca da definição de *stakeholders*, a teoria dos *stakeholders* e a identificação e classificação dos *stakeholders*. Em seguida são apresentados os materiais e métodos da pesquisa, os resultados alcançados e a discussão dos mesmos. Ao final, apresenta-se a conclusão do estudo, pontuando também as limitações da pesquisa e tendências para estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Teoria dos *Stakeholders*

O termo *stakeholder* foi definido primeiramente como “grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir” em um memorando interno no *Stanford Research Institute* em 1963 (Freeman & Reed, 1983). Desde então o termo vem sendo utilizado de maneira diferente por vários autores, e em algumas vezes suportadas por argumentos e conceitos contraditórios (Donaldson & Preston, 1995).

Nas tentativas em se definir o termo, é possível verificar visões mais amplas e outras mais limitadas do conceito de *stakeholder*, sendo as mais amplas baseadas na realidade empírica de que as empresas podem de fato ser afetadas ou afetarem alguém e as mais limitadas, que definem os grupos mais relevantes para o interesse econômico essencial da empresa baseadas na realidade prática ou em estudos limitados (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Elias, Cavana, & Jackson (2002) classificam o desenvolvimento do conceito de *stakeholders* na literatura em gestão em diferentes estágios. Segundo os autores, depois da origem do conceito em 1963 no *Stanford Research Institute*, ele se diversificou em quatro diferentes campos (planejamento empresarial, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria da organização),

estágio nomeado pelos autores como “literatura clássica de *stakeholder*” (Elias, Cavana, & Jackson, 2000). Após este período, a publicação por Freeman em 1984 de seu livro anteriormente citado foi um novo ponto de referência para a literatura de *stakeholders* (Elias *et al.*, 2002), que passou a se desenvolver à volta de três diferentes aspectos (descritivo/empírico, instrumental e normativo), apresentada por Donaldson e Preston (1995) após um extensivo levantamento da literatura da área.

Já num terceiro estágio, a literatura de *stakeholders* passou a ser utilizada por diversas áreas, e outros conceitos passaram a ser trabalhados, como a “dinâmica dos *stakeholders*”, que prevê mudanças dos *stakeholders* e de suas participações ao longo do tempo, além de outras abordagens da “teoria dos *stakeholders*” e de vários estudos empíricos que passaram a ser conduzidos para validar as afirmações teóricas relacionadas aos conceitos de *stakeholders* (Elias *et al.*, 2002). Neste artigo serão considerados *stakeholders* do projeto todo indivíduo ou organização que possa afetar ou ser afetado pela organização do evento esportivo, com referência à definição de Carvalho e Rabechini (2011) e Freeman (1984).

A teoria dos *stakeholders* apresenta uma abordagem que visa compreender o processo de tomada de decisão focando-se nos indivíduos ou grupos (*stakeholders*) que podem afetar ou serem afetados pelas ações da organização (Freeman, 1984) através do reconhecimento e análise destes *stakeholders*, suas características e influências (Mainardes, Alves, & Raposo, 2012). Para Freeman e Philips (2002) a ideia central da teoria dos *stakeholders* é a de que o sucesso da organização depende de quão bom são os relacionamentos do gestor com os grupos chave tais como clientes, empregados, fornecedores, comunidade, dentre outros que podem afetar a realização de seus objetivos. Neste contexto, o papel do gestor é manter o

suporte para todos os *stakeholders* balanceando seus interesses (Freeman & Philips, 2002).

Segundo Jones e Wicks (1999), as premissas essenciais da teoria dos *stakeholders* são: a) A organização tem relacionamento com muitos grupos que podem influenciar ou serem influenciados por ela de acordo com a terminologia de Freeman (1984); b) A teoria é centrada na natureza das relações em termos dos processos e resultados para a organização e para os *stakeholders*; c) O interesse de todos os *stakeholders* legítimos tem valor intrínseco, e nenhum interesse prevalece sobre os outros, como proposto por Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995); d) A teoria foca na gestão da tomada de decisão como proposto por Donaldson e Preston (1995).

Segundo Mainardes *et al.* (2012), apesar de surgir na década de 1980, a teoria dos *stakeholders* se consolidou após algumas publicações na década de 1990. Enquanto que a gestão de *stakeholders* focou-se primariamente em problemas que envolviam responsabilidade social corporativa, ela também contribuiu para a evolução da teoria dos *stakeholders*, que objetivou prover uma abordagem teórica que provesse uma análise mais detalhada (Friedman & Miles, 2006; Mitchell *et al.*, 1997). Ao longo da evolução teórica, os *stakeholders* passaram lentamente da periferia das atividades organizacionais para tomar um papel mais central na organização (Mainardes *et al.*, 2012).

A teoria dos *stakeholders* tem alcançado popularidade entre acadêmicos, pensadores das políticas, a mídia e gestores corporativos (Friedman & Miles, 2006) e estudos tem mostrado o crescimento de pesquisas sobre a temática de *stakeholders* e gestão de projetos (Littau, Jujagiri, & Adlbrecht, 2010), uma vez que o sucesso geral de uma organização está diretamente relacionada com as necessidades, objetivos e motivações das partes com quem a organização interage (Freeman, 1984).

Com esta popularidade, há uma profusão de diferentes abordagens para o conceito de *stakeholder* (Friedman & Miles, 2006), sendo relevante a contribuição realizada por Donaldson e Preston (1995) no que diz respeito à classificação das abordagens utilizadas nos estudos sob esta temática.

Para as autores, a análise dos *stakeholders* pode adotar diferentes abordagens, diferentes métodos, critérios de avaliação e tipos de evidências. Eles propõem uma classificação dos estudos que abordam a teoria dos *stakeholders* em 3 tipos: a abordagem descritiva/empírica, instrumental e normativa (Donaldson & Preston, 1995).

A abordagem descritiva/empírica é utilizada com objetivo de descrever e algumas vezes explicar características específicas da organização/*stakeholders* e seus comportamentos, como por exemplo, a natureza da organização, a maneira como gestores pensam a gestão, o que os membros da direção pensam a respeito dos interesses da organização e como a organização é atualmente gerida, sendo uma abordagem comum e desejável para explorar novas áreas, já que é uma abordagem mais superficial da teoria dos *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995).

Já a abordagem instrumental, que está num segundo nível, é usada para identificar as conexões, ou a falta de conexões entre os *stakeholders* e os objetivos da organização, examinando a relação entre estratégias dos *stakeholders* (causa) e desempenho da organização (efeito) em detalhes (Donaldson & Preston, 1995). E a abordagem normativa, corpo central e mais profundo da teoria dos *stakeholders*, é utilizada para interpretar as funções da organização, incluindo a identificação moral e filosófica (princípios) que guiam esta organização e suas relações a partir destes elementos oferecendo diretrizes para a gestão e operação das organizações (Donaldson & Preston, 1995). Para Freeman (1999), a teoria descritiva nos diz como o mundo

realmente é, a normativa nos prescreve como o mundo deveria ser e a instrumental liga os meios aos fins.

Apesar da profundidade destas abordagens ser diferente, os autores indicam que elas são complementares, e não excludentes (Donaldson & Preston, 1995). Para Reed *et al.* (2009), a abordagem mais superficial, a descritiva/empírica, normalmente é conduzida como um precursor das análises instrumental e normativa, um vez que estas duas abordagens necessitam de um entendimento do atual estado das relações e partes envolvidas para basearem suas abordagens e resultados.

Ainda para Jones e Wicks (1999), as pesquisas no campo da teoria dos *stakeholders* podem ser agrupada duas categorias mais amplas: a teoria baseada na ciência social (abordagens descritivo/empírica e instrumental) e teoria baseada na ética (focada nas abordagens normativas). As pesquisas podem focar três diferentes aspectos: na organização em si, nos *stakeholders* e na relação entre a organização e seus *stakeholders* (Friedman, Parent, & Mason, 2004; Parent, 2008).

Segundo Mainardes *et al.* (2012) diversos estudos apontam para a utilização da teoria dos *stakeholders* em contextos organizacionais contemporâneos. No contexto da gestão de projetos, Littau *et al.* (2010) também verificaram a utilização da teoria dos *stakeholders* em diversos setores da indústria, notadamente construção e tecnologia e informação.

2.2. Teoria dos *Stakeholders* e a Gestão do Esporte

A teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada recentemente em suas várias formas também em análises da indústria do esporte (Cooper & Weight, 2011; Covell, 2005; Esteve, DI Lorenzo, Inglés, & Puig, 2011; Friedman & Mason, 2004; Leopkey & Parent, 2015; Parent, Kristiansen, Skille, & Hanstad, 2015; Parent & Séguin, 2007; Parent, 2008; Ribeiro *et al.*, 2012; Russo &

Vito, 2011; Trail & Chelladurai, 2002; Wolfe & Putler, 2002).

Segundo Russo e Vito (2011), várias interpretações da teoria dos *stakeholders* têm sido propostas para a gestão do esporte, e uma gama de tópicos tem sido investigados em diferentes artigos, incluindo modelos teóricos para *stakeholders* e a gestão do esporte, o papel dos *stakeholders* essenciais das organizações esportivas, relacionamento com *stakeholders* em organizações esportivas, *stakeholders* e desempenho em organizações esportivas, dentro outras abordagens. Os autores ainda indicam que as relações da gestão do esporte com os *stakeholders* são complexas e que ainda estão longe de serem compreendidas profundamente, que são necessários mais estudos para compreender as relações dos *stakeholders* envolvidos na gestão do esporte, e ainda responder a pergunta quem são os *stakeholders* mais relevantes (Russo & Vito, 2011).

Para o autor Tullberg (2013), a própria teoria dos *stakeholders* tem um caminho ainda a percorrer, pois ainda que possua deficiências, é uma importante contribuição pois constitui um quadro de regras e normas para compreender a relação com os *stakeholders* que são altamente vitais para o sucesso das organizações. Mainardes *et al.* (2012) indicam que há dois fatores fundamentais da teoria dos *stakeholders*, sendo o primeiro a classificação deste *stakeholder*, estabelecendo critérios para priorização de sua respectiva relevância, e o segundo os meios de interação com os *stakeholders* da organização.

2.3. Identificação e Categorização dos *Stakeholders*

A identificação dos membros com quem a organização interage é o ponto central da teoria dos *stakeholders* (Friedman *et al.*, 2004). Segundo Reed *et al.* (2009) a identificação dos *stakeholders* é normalmente um processo iterativo, no qual os *stakeholders* são identificados através de uma análise contínua, utilizando-se de opinião de experts, entrevistas semi-

estruturadas, grupo focal, técnica snow-ball ou mesmo pela combinação destas técnicas.

Para a identificação de um *stakeholder*, Savage, Nix, Whitehead, & Blair (1991) indicam a necessidade de se considerar dois atributos, a reivindicação e a capacidade de influenciar que este *stakeholder* possui perante a organização. Conforme Mitchell *et al.* (1997), a identificação dos *stakeholders* pode ajudar à organização a evitar problemas e talvez até aumentar a eficácia.

Segundo Beringer, Jonas, & Kock (2013), Freeman (1984) e Stoner e Freeman (2009) os *stakeholders* podem ser inicialmente categorizados a partir do ambiente de ação/influência deste *stakeholder*, como sendo interno ou externo. Os *stakeholders* internos podem ser compostos por acionistas, investidores, proprietários, funcionários, dentre outros; enquanto que os *stakeholders* externos incluem grupos externos à organização, tais como fornecedores, competidores, patrocinadores, cliente, grupos governamentais, etc. (Stoner & Freeman, 2009).

Analisar quem são os *stakeholders*, quais são seus respectivos interesses e como eles atuam tem sido colocado como

fundamental para organizações contemporâneas (Mainardes *et al.*, 2012). Os *stakeholders* “legítimos e válidos” precisam ser identificados e ter seu poder e influências mapeados para que seu potencial de impacto sobre os projetos possam ser compreendidos da melhor maneira possível (Bourne & Walker, 2005). Uma vez identificados, o próximo ponto crítico é identificar sua relativa importância para a organização (Friedman *et al.*, 2004).

Fassin (2009) indica que há exigências teóricas para a utilização de critérios de classificação/priorização dos *stakeholders*. A literatura apresenta diversas tentativas de classificar os *stakeholders* usando critérios diferentes (Fassin, 2009; Friedman & Mason, 2004; Mainardes *et al.*, 2012). No Quadro 1 são apresentados alguns estudos que apresentam modelos de classificação utilizando-se de critérios para tentar descrever os *stakeholders* e sua influência nas organizações, sendo o modelo apresentado por Mitchell *et al.* 1997) o mais popular na literatura (Mainardes *et al.*, 2012), com número de citações relevantes, principalmente a partir do ano de 2008, e utilizado contemporaneamente.

Autores	Classificação/critério utilizado
Goodpaster (1991)	A estratégia e moral dos <i>stakeholders</i>
Savage <i>et al.</i> (1991)	O potencial do <i>stakeholder</i> em ameaçar ou cooperar
Clarkson (1995)	Primário (com relacionamento formal) e Secundário (sem relacionamento formal)
Nasi, Phillips, & Zyglidopoulos (1997)	Poder
Mitchell <i>et al.</i> (1997)	Poder, legitimidade e urgência
Rowley (1997)	Densidade da rede de relacionamentos e centralidade do foco da organização
Scholes e Clutterbuck (1998)	Poder, impacto na organização e afinidade com os objetivos da organização
Phillips (2003)	Legitimidade do <i>stakeholder</i> , Obrigação moral da organização (normativo, derivados ou adormecidos)
Kamann (2007)	Quatro classificações dependentes do poder e nível de interesse do <i>stakeholder</i>
Fassin (2009)	<i>Stakeholder</i> clássico, observador (“ <i>stakewatchers</i> ”) e detentor (“ <i>stakekeepers</i> ”)

Quadro 1 - Tipologia das Classificações de *Stakeholders*

Fonte: Adaptado de Fassin (2009) e Mainardes *et al.* (2012).

Para Mitchell *et al.* (1997), o atributo de poder sozinho não ajuda a compreender totalmente a saliência de um *stakeholder*, assim como enfatizar a legitimidade e ignorar o poder dos *stakeholders* pode nos levar a um maior análise com mais lacunas, já que alguns *stakeholders* legítimos podem não ter influência nenhuma sobre a organização. Os autores então propõem um modelo de análise da saliência dos *stakeholders* com base na presença ou não dos atributos de poder, legitimidade e urgência para categorizar os *stakeholders* (Mitchell *et al.*, 1997). O atributo de poder se refere a habilidade de impor sua vontade, desejos e objetivos sobre os outros, mesmo quando encontra resistência. Este poder pode se apresentar de maneira coerciva (baseada em recursos físicos de força, violência ou restrição); utilitária (baseados em recursos financeiros ou materiais) ou normativa (baseada na habilidade de se utilizar símbolos, tal como prestígio, para controlar o outro). O atributo de legitimidade:

“Percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.” (Suchman, 1995, p. 574). Finalmente, o atributo de urgência: O grau em que *stakeholders* reivindicam ou exigem atenção imediata.

Vale destacar que estes atributos são transitórios, e não estados estáveis, ou seja, eles podem ser adquiridos assim como um *stakeholder* também pode perder um ou outro atributo. Esses atributos são socialmente construídos. O *stakeholder* pode ser consciente ou não de ser possuidor deste atributo, e mesmo quando ele tem consciência, ele pode escolher não demonstrar este comportamento (Mitchell *et al.*, 1997). Um atributo sozinho não garante a saliência de um *stakeholder*, mas a combinação destes atributos geram oito classificações propostas por Mitchell *et al.* (1997) (Figura 1).

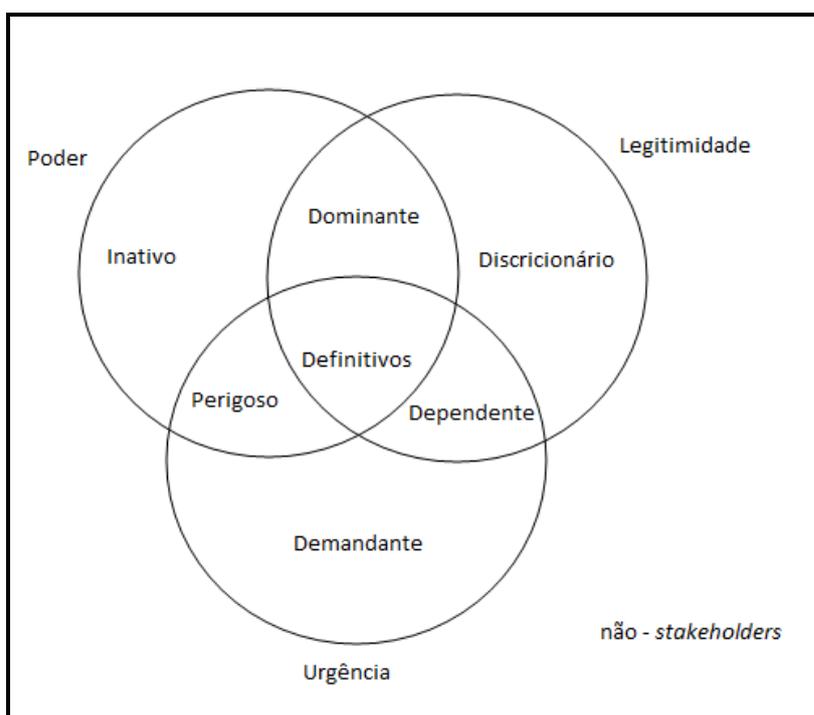


Figura 2 - Tipologia dos *Stakeholders* por Mitchell *et al.* (1997)
 Fonte: Adaptado de Mitchell *et al.* (1997)

Os *stakeholders* possuidores dos três atributos são chamados pelos autores como “*stakeholders* Definitivos”, os que possuem dois atributos são os “*stakeholders* expectantes” (Dominante – poder e legitimidade, Dependente – legitimidade e urgência e Perigoso – poder e urgência), os que possuem apenas 1 dos atributos são considerados “*stakeholders* latentes” (Demandante – urgência, Discricionário – legitimidade e inativo – poder) e há aqueles que não possuem nenhum atributo e são considerados “*não-stakeholders*” (Figura 1).

Pesquisas em diversas áreas tem utilizado o modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997) (Aaltonen, Jaakko, & Tuomas, 2008; Heinzen, Rossetto, & Altoff, 2013; Hourneaux, Siqueira, Telles, & Corrêa, 2014; Mainardes *et al.*, 2012) inclusive na gestão do esporte (Anagnostopoulos, 2011; Friedman & Mason, 2004; Hautbois *et al.*, 2012; Parent & Deephouse, 2007; Siqueira, Pajanian, & Telles, 2015; Xue & Mason, 2011). Estes estudos, entretanto, tiveram como foco grandes eventos esportivos, tais como Jogos Pan-Americanos, Jogos Olímpicos de Inverno e Fórmula 1, sendo pouca a abordagem desta temática em eventos de menor escala. Desta forma não é possível saber se os mesmos *stakeholders* e os mesmos comportamentos estão presentes nos diferentes tipos de eventos.

Hautbois *et al.* (2012) identificaram 5 grupos de *stakeholders* ao analisar a candidatura da França aos Jogos Olímpicos de Inverno de 2018, sendo eles os órgãos públicos oficiais envolvidos com a candidatura, os parceiros econômicos, a mídia, os atletas e a população local. Em se tratando de uma candidatura e não da organização em si, os autores a alta saliência do grupo de *stakeholders* “órgãos públicos”, e uma baixa saliência dos grupos mídia e população local, entretanto esta última apresentava justamente o tributo de urgência, uma vez que

normalmente a população tende a questionar as candidaturas de cidades à sediar grandes eventos esportivos.

Já no estudo realizado por Parent e Deephouse (2007), que procurou identificar os *stakeholders* e sua saliência na organização de grandes eventos esportivos (Jogos da Francofonia de 2001 e os Jogos Pan Americanos de 1999), foram identificados *stakeholders* que parecem ser próprios deste tipo de evento, como os órgãos governamentais, a comunidade, a mídia, as delegações internacionais, as entidades federativas de cada modalidade. Para eventos de médios e pequeno porte, talvez a configuração seja um pouco diferente, por não se tratar de um evento internacional por exemplo, ou com o envolvimento de diferentes modalidades.

Em um evento de grande porte, mas que em termos organizacionais é muito diferente, como as provas de Fórmula 1 por exemplo, é possível perceber que os *stakeholders* se diferenciam (Xue & Mason, 2011). Em pesquisa sobre o Grande Prêmio de Shangai, Xue e Mason (2011) verificaram que os órgãos governamentais não possuem tanta saliência quando comparados com eventos tais como Jogos Olímpicos e Jogos Pan Americanos, que os fãs do automobilismo, o turista, o administrador do circuito e o administrador da própria Fórmula 1 são *stakeholders* de maior importância. Os autores ainda alertam que realizando diferentes mapeamentos dos *stakeholders* em diferentes momentos do evento (pré, durante e pós evento), os organizadores podem compreender melhor a dinâmica dos interesses e relações dos *stakeholders*, pois estas podem mudar ao longo do tempo (Xue & Mason, 2011).

O que fica claro se comparado os diferentes estudos é que cada evento possui sua particularidade e, portanto, seus *stakeholders* também tendem a ser diferentes e se comportarem de maneira diferente. Por isso a importância em se

identificar e classificar os *stakeholders* de um evento, uma vez que cada edição parece única e detentora de particularidades.

3. METODOLOGIA

Devido a natureza exploratória dos objetivos da pesquisa, este estudo é classificado quanto aos fins como exploratório e quanto aos meios como de campo (Li, Pitts, & Quarterman, 2008). Optou-se pela abordagem de estudo de caso, uma vez que esta abordagem permite descrever os acontecimentos de um caso específico de forma profunda mesmo quando os pesquisadores têm pouco ou nenhum controle sobre o como e porque os eventos do caso ocorrem (Yin, 2010). Conforme os objetivos desta pesquisa, este estudo de caso é classificado como intrínseco, pois visa compreender melhor um caso particular em si (Ventura, 2007). O critério para seleção do estudo de caso foi ser um evento esportivo em que os pesquisadores tivessem acesso aos *stakeholders* chave.

A unidade de análise é um evento de corrida de rua, especificamente a quinquagésima segunda edição da “Volta da USP” realizada em 17 de outubro de 2015. Este evento é tradicional e figura no calendário oficial de corridas de rua da Prefeitura do Município de São Paulo. Este evento foi composto pelas modalidades de corrida nas distâncias de 5 e 10 quilômetros e caminhada orientada em percurso de 5 quilômetros nas dependências do Campus de São Paulo da Universidade de São Paulo (USP). O evento contou com a participação de 3.000 atletas distribuídos em duas categorias:

comunidade USP (composto por alunos, professores e funcionários da USP) e público geral.

A organização focal deste estudo e que viabiliza a realização deste evento esportivo é a entidade esportiva Centros de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo (CEPEUSP) e sua Comissão Organizadora é composta por: gestor responsável pelo projeto, assistente de coordenação e comissão de eventos da organização esportiva. Em se tratando de uma entidade esportiva pública, que não possui fim lucrativo em suas ações, a gestão deste tipo de evento pela ótica da teoria dos *stakeholders* parece ser mais natural e defensável (Siqueira *et al.*, 2015).

3.1. Instrumento e Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados do presente estudo foram coletados através de entrevista semi-estruturada, um dos meios mais comuns de se obter dados para a análise de *stakeholders* de uma organização (Friedman *et al.*, 2004; Reed *et al.*, 2009).

As entrevistas foram realizadas a partir de roteiros previamente elaborados com base na literatura (Friedman *et al.*, 2004; Parent & Deephouse, 2007) com a Comissão Organizadora do evento e alguns *stakeholders* envolvidos (Tabela 1), para a obtenção da percepção de ambos os lados da relação (Friedman *et al.*, 2004). A identificação dos *stakeholders* para a realização das entrevistas foi realizada com base nas entrevistas com o Comitê Organizador do evento e com base na literatura (Russo & Vito, 2011), para garantir que todos os *stakeholders* do evento foram identificados.

Tabela 3 - *Stakeholders* identificados

Sujeito	Grupo a que pertence	Forma utilizada para entrevista	Tempo de Entrevista (em minutos)
Gestor do Projeto	Comissão Organizadora	Presencial	25:44
Assistente de Coordenação	Comissão Organizadora	Presencial	57:02
Operação do Projeto	Comissão Organizadora	Presencial	40:58
Marketing	<i>Stakeholder</i> Produtor do Eventos	Skype	20:15
Produção	<i>Stakeholder</i> Produtor do Eventos	Skype	19:05
Prefeitura do Campus	<i>Stakeholder</i> Prefeitura do Campus	Presencial	32:14
Corredor Participante 1	<i>Stakeholder</i> Participante	Presencial	15:58
Corredor Participante 2	<i>Stakeholder</i> Participante	Presencial	13:36

Fonte: Elaborado pelos autores, com dados da pesquisa

Os roteiros eram específicos para cada um dos públicos, sendo que a entrevista com a Comissão Organizadora continha perguntas como: a) Qual seu papel no comitê organizador?; b) Quais as organizações que você acha que foram particularmente importantes para a preparação e realização do evento; c) Como você classificaria os *stakeholders* que você identificou pelo grau de importância?; A entrevista com os *stakeholders* continham perguntas tais como a) Qual foi seu papel durante o evento; b) Porque sua organização/você se envolveu com o evento; c) Como você se comunicou com o comitê organizador do evento; d) Houve questões/problemas desenvolvidos ao longo da parceria e como eles foram resolvidos?.

Foram entrevistados três integrantes do Comitê Organizador do evento de três diferentes níveis (o gestor do projeto, um assistente de coordenação e um integrante do time de operação do projeto) para que fosse possível ter uma visão geral da estrutura e dos processos do caso estudado (Friedman *et al.*, 2004), pois pessoas do mesmo nível ou que trabalham próximas tendem a identificar *stakeholders* similares (Parent & Deephouse, 2007). Também foram realizadas entrevistas com três *stakeholders* (dois integrantes do

Produtor dos eventos das áreas de marketing e produção, um integrante da Prefeitura do local onde se realizou o evento e dois Participantes do evento – corredores), totalizando aproximadamente três horas e quarenta minutos de entrevistas.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou pelo *software* Skype. O pesquisador orientou as perguntas de forma a abordar todos os assuntos elencados no roteiro previamente elaborado, com flexibilidade de adicionar outras questões ou esclarecer dúvidas que pudessem surgir durante a entrevista. Os diálogos foram gravados e transcritos para posterior análise.

3.2. Análise dos Dados

As entrevistas, depois de transcritas, foram analisadas por duas pesquisadoras independentes através do método análise de conteúdo, sistemática e objetivamente, de forma a descrever o conteúdo das mensagens seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e inferência e interpretação (Bardin, 2006). No intuito de identificar e explorar a saliência dos *stakeholders* de um evento de corrida de rua optou-se pela

utilização da abordagem de Mitchell *et al.* (1997).

A análise dos *stakeholders* deste estudo de caso é feita a partir de uma abordagem descritivo/empírica, pois visa mapear, descrever e/ou explicar características específicas dos *stakeholders* e seus comportamentos (notadamente a saliência destes *stakeholders*) e de que maneira os gestores priorizam estes *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995). Utilizando-se da tipologia de Stoner e Freeman (2009), o foco se deu nos *stakeholders* externos do evento esportivo.

Para a obtenção de familiaridade com o conteúdo das entrevistas, foram realizadas ao menos quatro leituras das transcrições das entrevistas (duas por pesquisadora), e todos os trechos que apresentavam percepções a respeito dos *stakeholders* (nas entrevistas com os gestores) e atuações que confirmavam seus atributos (nas entrevistas com os *stakeholders*) foram classificados conforme categorias estabelecidas anteriormente e baseadas na abordagem de Mitchell *et al.* (1997): atributo de poder, legitimidade e urgência. Também foram destacados nos diálogos das entrevistas, trechos que apresentassem alguma informação que ajudasse a elucidar questões relacionadas aos *stakeholders* do evento e suas relações com a Comissão

Organizadora. As análises das duas pesquisadoras ao final foram comparadas e pontos de discordância foram esclarecidos.

Os integrantes da Comissão Organizadora do evento foram questionados especificamente quanto à importância dos *stakeholders* e um *ranking* destes *stakeholders* foi criado conforme as respostas dos integrantes da comissão com “1” para o mais importante, e assim sucessivamente.

4. RESULTADOS

Após a realização da análise foi possível listar quais *stakeholders* foram identificados pelos integrantes da Comissão Organizadora do evento. Os resultados podem ser verificados na Tabela 2. Os *stakeholders* identificados diferem, dependendo do integrante da comissão organizadora consultado. As identificações dos sujeitos Gestor do Projeto e Assistente de Coordenação se assemelham, sendo as diferenças apenas na identificação do *stakeholder* “Companhia de Engenharia de Tráfego (CET)” pelo Gestor do Projeto, enquanto que a Assistente de Coordenação identificou a “Fundação de Apoio à Universidade (FUSP)”. Já o sujeito pertencente à Operação do Projeto identificou um número menor de *stakeholders*.

Tabela 2 - *Stakeholders* identificados

Gestor do Projeto	Assistente de Coordenação	Operação do Projeto
Prefeitura do Campus	Prefeitura do Campus	Prefeitura do Campus
Produtor do Evento	Produtor do Evento	Produtor do Evento
Patrocinadores	Patrocinadores	Patrocinadores
Participantes	Participantes	Participantes
Segurança do Campus	Segurança do Campus	Segurança do Campus
Ministério do Esporte	Ministério do Esporte	-
Federação Paulista de Atletismo	Federação Paulista de Atletismo	-
Polícia Militar	Polícia Militar	-
CET	-	-
-	FUSP	-

Fonte: Elaborado pelos autores, com dados da pesquisa

O *stakeholder* denominado Prefeitura do Campus apresentou os três atributos do modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997). Este *stakeholder* apresenta o atributo de poder principalmente por contribuir financeiramente com a realização do evento e por controlar todas as atividades que se realizam no espaço onde o evento ocorreu:

“[...] a Prefeitura vem estreitando relacionamentos [com a comissão organizadora] até com contribuições financeiras. Todos estes eventos privados realizados aqui tem uma contrapartida financeira. Então é feito, na organização destes eventos privados, a Prefeitura abre mão de algumas contribuições financeiras de ocupação para poder deixar para a Volta da USP trabalhar [...] então a prefeitura tem tanto um apoio em infra-estrutura, como também de certa forma apoio financeiro, porque ela está abrindo mão de uma receita para deixar a Volta utilizar da melhor forma.”

[Prefeitura do Campus]

“Os destaques eu acho é a Prefeitura da USP ter a parceria de melhorar todo o espaço, até porque o espaço é da Prefeitura [...]”

[Gestor do Projeto]

Ao *stakeholder* Prefeitura do Campus também foi atribuído a legitimidade, uma vez que ela é reconhecida pela comissão organizadora do evento como sendo desejável e apropriada para as tarefas e realizações que a prova exige, sendo responsável por regulamentar todos os eventos que ocorrem dentro do Campus. Além disso, no discurso do gestor do projeto e do *stakeholder* fica claro que a Prefeitura do Campus tem papel nas negociações com os outros *stakeholders* do evento.

Já o atributo de urgência, foi possível observar na entrevista com o *stakeholder* que há uma preocupação com o cumprimento dos prazos estabelecidos para o projeto:

“Mas o mais importante é prazo, prazo pra poder construir esse trabalho em conjunto, nós cobramos um pouco isso.”

[Prefeitura do Campus]

Além da Prefeitura do Campus, o *stakeholder* Produtor do Evento foi identificado pelos três membros da Comissão Organizadora. Foi possível atribuir a este *stakeholder*, o poder e a legitimidade. O atributo de poder está relacionado principalmente ao conhecimento ou *know-how* atribuído ao *stakeholder* pela Comissão Organizadora quando se trata da organização de eventos de corrida de rua, e este fator é considerado primordial para a realização do evento pelos organizadores. O poder atribuído a este *stakeholder* se alia ao fato da Comissão Organizadora se auto classificar como “não-profissional”. Portanto, todo o conhecimento e *expertise* que o Produtor do Evento possui na organização de eventos de corrida de rua são considerados pela Comissão Organizadora como importantes para a realização do evento de forma satisfatória:

“Pra realizar a Volta da USP dentro deste formato, hoje a gente precisa ter esse parceiro [Produtor]. Eles dominam uma série de coisas, eles têm um ferramental, um *know-how* muito importante, e confiança estabelecida com o CEPEUSP [...]”

[Operação do Projeto]

A Comissão tem consciência de que a participação deste *stakeholder* é importante (tornando-o legítimo), porque sem a infraestrutura proveniente deste parceiro, muitos dos serviços oferecidos aos participantes do evento não seriam possíveis.

Ao entrevistar o *stakeholder* Participante que correu a prova, foi possível observar que a utilização deste aparato e o oferecimento de atividades de entretenimento proveniente da parceria com o *stakeholder* Produtor é, de fato, considerado importante pelos Participantes.

O *stakeholder* Patrocinadores também foi identificado por todos os membros da comissão de organização, detentor de dois dos atributos. O atributo de poder provém principalmente na modalidade utilitário, ou seja, o recurso financeiro que é a principal contribuição de um Patrocinador. Já o atributo de legitimidade foi conferido a este *stakeholder* pelo mesmo motivo do Produtor do Evento, ou seja, todos os serviços de entretenimento e infraestrutura que foram oferecidos aos Participantes não teriam sido possíveis sem a contribuição destes *stakeholders*.

Outro *stakeholder* que foi identificado por todos os entrevistados da comissão organizadora foi o Participante (atletas que correram ou fizeram a caminhada no evento), sendo atribuída a este *stakeholder* a legitimidade e urgência. O atributo de legitimidade se dá principalmente pelo fato da prova ser realizada para os Participantes, eles serem a razão de ser do evento, sendo considerados como “atores” pela Comissão Organizadora. Já o atributo urgência pode ser percebido na fala da assistente de coordenação que indica a procura deste público às informações a respeito do evento é proativa.

“É impressionante como as pessoas já buscam nas redes sociais, elas já ligam no setor de eventos, porque eles já querem saber a data da Volta da USP, e já reservam. As pessoas é que procuram, elas não ficam aguardando a nossa divulgação.”

[Assistente de Coordenação]

A Segurança do Campus foi identificada por todos os membros da Comissão Organizadora, e apresenta apenas o atributo de legitimidade. Este atributo se dá principalmente pelo fato da segurança no Campus ser de responsabilidade de um órgão dentro da USP (a Prevenção e Proteção da Universidade de São Paulo – PPUSP) que é o responsável oficial pela segurança

dentro do Campus da Universidade. A organização do evento, bem como o *stakeholder* Prefeitura do Campus entendem que a participação do *stakeholder* Segurança do Campus é importante para que se mantenha a ordem durante todo o transcorrer do evento.

Ainda no que tange aos recursos financeiros para a realização do evento, dois integrantes da Comissão Organizadora identificaram o Ministério do Esporte como um dos *stakeholders*, pois o evento tem projeto aprovado na Lei de Incentivo ao Esporte (Brasil, 2006) e conseguiu captar verba através desta lei para sua realização. Diante disso, o atributo de poder foi conferido ao *stakeholder*, que oferece esta possibilidade de financiamento aos organizadores. Infelizmente por conta de prazos e trâmites para prestação de contas, os organizadores não conseguiram utilizar esta verba nesta edição do evento, não sendo assim conferido nenhum outro atributo a este *stakeholder*. A Comissão Organizadora pretende utilizar esta verba nas edições seguintes da Volta da USP.

Outro *stakeholders* que detém apenas o atributo de poder e que foi identificado tanto pelo Gestor do Projeto quanto pela Assistente de Coordenação foi a Federação Paulista de Atletismo. Segundo a Comissão, esta instituição é responsável pela oficialização da prova através de fiscalização e certificação. Sem a participação deste órgão, quaisquer resultados alcançados por atletas e corredores nesta prova não são reconhecimentos como recorde na modalidade, caracterizando assim o atributo de poder na modalidade normativa.

Apesar da segurança do evento ser garantida pela Segurança do Campus, a comissão organizadora do evento possui parceria com a Polícia Militar no que diz respeito ao auxílio desta instituição na segurança do evento em contrapartida da doação de inscrições a funcionários da

Polícia Militar para participar da corrida. A importância e participação apropriada deste *stakeholder* são reconhecidas no atributo de legitimidade.

Houve ainda dois *stakeholders* que foram reconhecidos apenas por um dos integrantes da Comissão Organizadora. O CET foi considerado pelo Gestor do Projeto como importante no que tange a sua participação na organização do tráfego que envolve a realização do evento e também foi citado pela Prefeitura do Campus.

O outro *stakeholder* identificado apenas pela Assistente de Coordenação foi a FUSP, esta fundação visa flexibilizar, agilizar e contribuir para a eficiência das atividades da Universidade de São Paulo. A ela também foi conferido o atributo de legitimidade, uma vez que a Comissão entende que este *stakeholder* viabiliza de uma forma mais rápida o uso de alguns recursos para a realização do evento.

Após a identificação dos atributos conferidos a todos os *stakeholders* foi possível verificar a tipologia destes conforme modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997). Apenas um *stakeholder* (Prefeitura do Campus) apresentou todos os atributos, sendo assim classificada como *stakeholder* definitivo. O *stakeholder* Participante é o único classificado como dependente, o Produtor e os Patrocinadores são considerados Dominantes, enquanto que há quatro *stakeholders* na tipologia discricionário (apenas atributo de legitimidade) e 2 *stakeholders* inativos (apenas com atributo de poder). Não foram encontrados *stakeholders* nas tipologias perigoso e demandante, indicando que

legitimidade é o atributo de maior destaque (Tabela 3).

Com base nos atributos identificados, fez-se a classificação segundo o método da saliência. Finalmente, a coluna priorização dos *stakeholders* apresenta a classificação de prioridade dos *stakeholders* segundo a percepção dos diferentes integrantes da Comissão Organizadora. É possível verificar um alinhamento na priorização do Gestor do Projeto e da Assistente de Coordenação, que colocam os Participantes como *stakeholder* principal, embora não seja o tipo mais saliente segundo o método de Mitchel *et al.* (1997). Os *stakeholders* Prefeitura do Campus e Produtor do Evento se alternam na segunda e terceira posição no ranking destes entrevistados, além do *stakeholder* Patrocinador ser quarto lugar em ambos. É possível observar que o Gestor do Projeto coloca alguns *stakeholders* na mesma colocação em sua priorização.

Já a priorização realizada pela Operação do Projeto identificou um número menor de *stakeholders*, portanto, o ranking não foi completo. Esse entrevistado teve maior dificuldade em classificar os *stakeholders* por grau de importância, sendo atribuída relevância principalmente ao Produtor do Evento e à Prefeitura do Campus. Também é possível notar que o Gestor do Projeto atribuiu a dois diferentes *stakeholders* (Prefeitura do Campus e Segurança do Campus) o mesmo patamar de priorização, entendendo que a Segurança é subordinada a Prefeitura do Campus e desenvolvem trabalhos igualmente relevantes para a organização do evento.

Tabela 3 – Análise dos *stakeholder*: Atributos, Tipologia e Priorização pela Comissão Organizadora

<i>Stakeholder</i>	Atributos	Tipologia	Priorização dos <i>Stakeholders</i>		
			Gestor do Projeto	Assistente de Coordenação	Operação do Projeto
Participantes	L + U	Dependente	1	1	-
Prefeitura do Campus	P + L + U	Definitivo	2	3	2
Produtor do Evento	P + L	Dominante	3	2	1
Patrocinadores	P + L	Dominante	4	4	-
Segurança do Campus	L	Discricionário	2	5	-
Ministério do Esporte	P	Inativo	4	6	-
Federação Paulista de Atletismo	P	Inativo	5	9	-
Polícia Militar	L	Discricionário	6	7	-
CET	L	Discricionário	7	-	-
FUSP	L	Discricionário	-	8	-

Fonte: Elaborado pelos autores, com dados da pesquisa

Além dos *stakeholders* destacados pela Comissão Organizadora do evento, a análise das entrevistas nos possibilitou a identificação de outros dois *stakeholders*. O primeiro deles é a Comunidade Local. Quando da realização do evento, outras atividades ocorrem dentro do Campus da Universidade e, em alguns casos, pode de alguma forma afetar ou ser afetado pela realização da Volta da USP. Apesar de não ser explicitamente identificado, a Comissão Organizadora tem ciência deste *stakeholder*:

“[...] esse ano houve a Virada Científica no mesmo horário da Volta da USP, e foi um elemento surpresa, não estava previsto nem pra gente, nem pra Prefeitura do Campus e você passa a ter que pensar, porque era no mesmo dia, num espaço de interface com a corrida, então isso criou uma nova exigência, tivemos que reunir as entidades pra ver o impacto que tem e que não tem, as formas de prevenir para que as duas partes aconteçam a contento.”

[Operação do Projeto]

Outro *stakeholder* não identificado pelos integrantes da organização do evento, mas que é citado pela Prefeitura do Campus é a São Paulo Transportes S. A. (SPTrans) responsável pela gestão do

transporte público via ônibus na cidade de São Paulo. Sendo o Campus um local de circulação de várias linhas de ônibus urbanos, é relatada pela Prefeitura do Campus a necessidade de se contatar esta instituição.

Talvez pelo fato da própria Prefeitura do Campus realizar o contato com o órgão, e não a Comissão Organizadora, estes acabam por não considerá-la como *stakeholder*, apesar de ser aparentemente afetado pelo evento. Estes dois *stakeholders* não abordados pela Comissão Organizadora do evento parecem possuir uma característica comum aos outros *stakeholders*, o atributo de legitimidade.

Ainda em relação aos *stakeholders* e à organização do evento, foi possível observar um alinhamento entre os objetivos dos organizadores com os objetivos dos *stakeholders* Participantes em se envolverem com a prova. Nas palavras da organização, o objetivo de realização do evento é a congregação da Comunidade USP, e isso vai ao encontro com o objetivo e percepção dos Participantes:

“Ah, o primeiro motivo [para participar do evento] é o fato de fazer parte da

comunidade, questão mesmo afetiva. [...] Foi importante para encontrar meus amigos, e pra minha relação com a Universidade também, poder contar depois que quando eu estudei na USP, participei do evento, das coisas que a universidade oferece.”

[Corredor Participante 2]

5. DISCUSSÃO

O modelo de saliência dos *stakeholders* desenvolvido por Mitchell *et al.* (1997) tem sido utilizado e citado largamente nos últimos anos. Infelizmente ainda são poucos estudos que abordam o modelo de caracterização de Mitchell *et al.* (1997) em projetos esportivos.

Neste estudo, assim como verificado por Freeman (1984) e por Parent and Deephouse (2007), o papel e a posição do entrevistado da comissão organizadora interfere na identificação do *stakeholder*. As posições mais altas na hierarquia da equipe gestora do evento tendem a identificar um número maior de *stakeholders*, talvez pelo fato da Operação do Evento se envolver com as questões relativas à estrutura e operacionalização do evento, estes não conseguem ter uma visão global do projeto. Ainda assim, o Gestor do Projeto não necessariamente identifica todos os *stakeholders*, como verificado também por Parent e Deephouse (2007).

Evidencia-se uma tendência do atributo legitimidade entre os *stakeholders* (definitivo, dominante e discricionário), seguido por poder e então urgência. Talvez colabore para este fato o caso estudado ser um evento que não envolve tantos órgãos reguladores e governamentais, como é o caso de mega-eventos (Hautbois *et al.*, 2012; Parent & Deephouse, 2007; Xue & Mason, 2011). Em consequência, as tipologias demandante (apenas tributo de urgência) e perigoso (atributos de poder e urgência) não foram encontradas entre os *stakeholders* identificados.

Ainda assim foi possível observar diferentes tipos de poder segundo a

definição de Mitchell *et al.* (1997), sendo o utilitário no papel de recursos financeiros (Prefeitura do Campus, Patrocinadores, Ministério do Esporte) e de recursos materiais (Prefeitura do Campus e Promotor do Evento) o que apareceu com mais frequência. Já o poder no formato normativo apareceu na figura do *stakeholder* Federação Paulista de Atletismo. Estes resultados apresentam ligação com a literatura, que indica que o poder utilitário geralmente tem mais potência do que o normativo, e este tem mais potência que o poder do tipo coercivo (Parent & Deephouse, 2007), tipologia não encontrada no estudo.

O Gestor do Projeto e a Assistente de Coordenação tendem a priorizar os *stakeholders* que apresentam um maior número de atributos, apesar de haver certo desalinhamento entre a análise segundo o método da saliência e a priorização dos gestores. O *stakeholder* definitivo não aparece em primeiro no ranking de nenhum dos dois gestores, mas figura entre os principais *stakeholders* para estes gestores e há uma sinergia entre Comissão Organizadora e *stakeholder* e uma clara intenção de atender às indicações deste *stakeholder* (Mitchell *et al.*, 1997).

E apesar de ser priorizado pela Comissão, os Participantes são classificados como dependente. Esta tipologia é caracterizada pelo *stakeholder* depender de outros (*stakeholders* e da própria organização) para poder realizar suas necessidades/vontades (Mitchell *et al.*, 1997). Uma vez que o participante não tem nenhum recurso para realizar a prova e depende da comissão organizadora para fazer valer suas necessidades, ele se encaixa na proposta dos autores.

Os *stakeholders* dominantes são caracterizados pela habilidade de agir sobre suas reivindicações, além disso, possuem certa influência sobre a organização assegurada (Mitchell *et al.*, 1997), características presentes tanto no produtor do evento como nos patrocinadores.

Os *stakeholders* latentes tendem a figurar entre os que estão abaixo na escala de priorização destes gestores. Os que possuem apenas o atributo de poder (Inativos) são considerados *stakeholders* que possuem pouca ou nenhuma interação com a organização, caso do Ministério do Esporte e da Federação Paulista de Atletismo. Já os discricionários, que possuem o atributo de legitimidade, não possuem absolutamente nenhuma pressão nos gestores, casos como a Polícia Militar, a FUSP e a CET.

Há uma sugestão na literatura de que o atributo de urgência é o melhor preditor de saliência (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999), e foi possível verificar que os dois *stakeholders* que apresentam este atributo (Participantes e Prefeitura do Campus) são os *stakeholders* considerados mais importantes pelos gestores. Também é relevante citar que sendo estes atributos transitórios e não estados estáveis, os *stakeholders* aqui abordados podem ao longo do tempo terem adquirido ou perdido algum atributo (Mitchell *et al.*, 1997).

Além disso, durante todas as entrevistas foi possível observar que há uma relação muito próxima entre todos, com comunicação clara e transparente. Os autores Siqueira *et al.* (2015) indicaram uma possível vantagem na relação com os *stakeholders* em se tratando de organizações sem fins lucrativos, e a visão do gestor do projeto colabora com esta afirmação ao dizer:

“Acho que a gente teve, como nós não objetivamos lucro, acho que sobra recursos que são aplicados na própria Volta, acho que a gente tem uma relação muito interessante com os *stakeholders* [...]”

[Gestor do Projeto]

Além da urgência que o *stakeholder* participante apresenta em obter informações sobre o evento, ainda se destaca nos discursos dos mesmos uma possível falta de um canal de comunicação

oficial com a comissão organizadora. Apesar de possuir telefones e e-mails disponíveis, alguns Participantes podem não estar atentos a este tipo de meio de comunicação e em se tratando de um público por vezes jovem, demanda canais com maior interação, como as redes sociais:

“Não teve muitas comunicações, só as informações de inscrição e depois os resultados. Não, se existia [canal de reclamações] não estava super divulgado e claro.”

[Corredor Participante 2]

Sendo este *stakeholder* o mais priorizado pelos gestores e detentor de dois atributos, talvez haja uma necessidade de investimento por parte da comissão organizadora em meios institucionalizados (oficiais) para manter contato com este *stakeholder*.

Após a discussão dos resultados, o modelo de saliência dos *stakeholders* desenvolvido por Mitchell *et al.* (1997) apresenta-se como adequado para mapear e classificar os *stakeholders* de um evento esportivo. Sugerimos que seja seguido um passo a passo para o mapeamento de *stakeholders* em eventos esportivos: 1) Escolha do caso (projeto) a ser estudado; 2) Abordagem longitudinal, onde será possível o acompanhamento do projeto ao longo de seu desenvolvimento ou abordagem retrospectiva próximo ao término do projeto, para que os aspectos relacionados ao mesmo não sejam perdidos; 3) Coleta de dados através de documentos e material de arquivo, observação (em reuniões ou de comunicação entre *stakeholders* e organização) Entrevistas semi-estruturadas com os diferentes níveis hierárquicos envolvidos com o projeto, provendo ao pesquisador uma boa compreensão do caso; 4) Entrevista semi-estruturada com os diferentes *stakeholders* envolvidos com o projeto para se obter uma visão mais clara do projeto e de sua atuação no

mesmo. Com a abordagem de ambos os lados da relação (organização e *stakeholders*) é possível o pesquisador obter elementos para a compreensão dos envolvidos e até identificar possíveis colaboradores não identificados pelos envolvidos com o projeto; 5) Entrevistas pautadas por um roteiro pré-estabelecido (com base na teoria dos *stakeholders* e literatura correlata da área de gestão do esporte) abordando três aspectos (a organização/projeto; os *stakeholders* e a relação entre organização e seus *stakeholders*, incluindo a identificação dos *stakeholders*, a gestão desta relação e a priorização dos *stakeholders* pelos representantes da organização/projeto) e realizadas pessoalmente, permitindo assim uma interação maior com os entrevistados; 6) As entrevistas devem ser transcritas para posteriormente serem analisadas, assim como todos os documentos e/ou arquivos coletados; 7) A apresentação dos resultados deve abordar o caso de forma a descrevê-lo claramente, e os elementos identificados na análise (identificação, priorização e atributos presentes) devem ser apresentados de forma concisa, mas com trechos destacados que reforcem a interpretação dos dados pelos pesquisadores.

6. CONCLUSÕES

Esse trabalho ajuda a sanar uma lacuna na literatura de gestão de *stakeholders* em projetos esportivos, particularmente em corridas de rua. Foi possível verificar que há diferença na identificação dos *stakeholders* dependendo do nível organizacional a que o gestor pertence. Quanto às tipologias encontradas, pudemos verificar *stakeholders* com caráter definitivo, dependente, dominante, discricionário e inativo.

A priorização dos *stakeholders* pelos gestores ocorre de forma a dar um nível de importância maior para aqueles

que apresentam dois ou mais atributos em detrimento daqueles que apresentam apenas um dos atributos. Não obstante, houve certo desalinhamento entre a análise segundo o método da saliência e a priorização dos gestores, dado que o *stakeholder* definitivo (de maior saliência) não foi classificado como o mais prioritário por nenhum dos respondentes. Outro aspecto relevante foi o fato do atributo de legitimidade ser mais presente entre os *stakeholders* deste tipo de projeto.

O estudo apresenta limitações, tanto no âmbito teórico como do método. Como destacado por Fassin (2009), toda representação esquematizada, modelos e esquemas são construções sociais que inevitavelmente simplificam e reduzem a realidade. O estudo de caso focou em um único projeto de evento esportivo, que possui suas particularidades, sendo já premissa do próprio estudo de caso a não generalização dos resultados e comparação com eventos que não sejam similares. Outra limitação do trabalho foi o foco nos *stakeholders* externos à organização.

O tempo em que foi realizada a análise também merece consideração, já que a mesma ocorreu retrospectivamente ao evento, não sendo possível uma abordagem longitudinal do caso estudado. Durante o processo de concepção, planejamento e execução do projeto os *stakeholders* podem ter adquirido ou perdido algum atributo por conta de alterações no evento. Também temos que considerar que, através das entrevistas nos foi possível apreender apenas os atributos que o *stakeholder* tem consciência de possuir, ou seja, atributos que o *stakeholder* possa ter, mas que ele não é consciente pode ser mais difícil de ser identificado.

Para pesquisas futuras, recomendamos a abordagem de outras realidades na gestão do esporte a partir da tipologia de Mitchell *et al.* (1997), assim como estudos que abordem de maneira

instrumental a relação entre *stakeholders* e as mais diversas entidades esportivas.

Tanto para pesquisadores quanto para gestores, esta abordagem apresenta ferramentas para entender a maneira como uma organização prioriza seus *stakeholders* e se esta priorização responde às reivindicações de cada *stakeholders*. Esse estudo traz implicações para a prática, pois contribui no sentido de propor um passo a passo para o mapeamento de *stakeholders* em eventos esportivos, podendo tornar-se material de apoio para futuras pesquisas na área de gestão de *stakeholders* em projetos de eventos esportivos. Os *stakeholders* identificados, excetuando-se a Prefeitura do Campus, Segurança do Campus e a FUSP, que são específicos do caso analisado, os demais *stakeholders* mapeados (Participantes,

Produtor do Evento, Patrocinadores, Ministério do Esporte, Federação Paulista de Atletismo, Polícia Militar e CET) podem estar presentes em eventos de corrido de rua similares.

Para o projeto em si estudado, fornecemos parâmetros para o estreitamento de laços entre a organização e alguns *stakeholders* (notadamente seu *stakeholder* principal, o Participante), além da identificação de alguns indivíduos e organizações envolvidas com o evento esportivo e que não foram identificados como *stakeholders* pela equipe do projeto. Uma vez que a organização identifica seus *stakeholder* e entende a natureza das relações, esta abordagem pode auxiliar numa melhor gerência das relações entre organização e parceiros.

REFERÊNCIAS

- Aagaard, P., Sahlén, A., & Braunschweig, F. (2012). Performance Trends and Cardiac Biomarkers in a 30-km Cross-Country Race, 1993–2007. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 44(5), 894–899.
- Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509–516.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEO's? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, 507–525.
- Amaral, C. M. S., Cruz, C. E., Taconi, L. L., Carvalho, M. M. (2017). Gestão de stakeholders em gestão de projetos: contribuições da literatura. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, 12(2), 43–66. Ano 12, n. 2, abr-jun, p.43-66.
- Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society*, 12(2), 249–264.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846.

- Bourne, L. and Walker, D.H.T. (2005) Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–60.
- Brasil (2006). *Lei n. 11.438, de 29 de dezembro de 2006 – Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências*. Brasília, DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr., R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Cooper, C. G., & Weight, E. (2011). Evolving the core product: Stakeholder 's perceptions of the NCAA wrestling season. *Journal Os Sport Administration & Supervision*, 3(1), 22–29.
- Covell, D. (2005). Attachment, Allegiance and a Convergent Application of Stakeholder Theory: Assessing the Impact of Winning on Athletic Donations in the Ivy League. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), 168–176.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). Theory the Stakeholder of the Concepts , Evidence , Corporation : and Implications. *Academy of Management*, 20(1), 65–91.
- Elias, A. A., Cavana, R. Y., & Jackson, L. S. (2002). Stakeholder analysis for R & D project management. *R&D Management*, 32(4), 301–310.
- Elias, A., Cavana, R., & Jackson, L. (2000). Linking Stakeholder Literature and System Dynamics: Opportunities for Research. In *1st International Conference on Systems Thinking in Management* (pp. 174–179). Geelong, Australia. Recuperado em 10 de junho de 2017 de http://ceur-ws.org/Vol-72/025_Elias_Stakeholder.pdf
- Esteve, M., DI Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 423–440.
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135.
- Federação Paulista de Atletismo. (2016). *Estatística Corrida de Rua 2014/2015/2016*. Recuperado em 16 de março de 2018 de <http://www.atletismofpa.org.br/estatistica-2016.html>,67.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236.
- Freeman, R. E., & Philips, R. a. (2002). Stakeholder Theory: a Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.

- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Friedman, M. T., & Mason, D. S. (2004). A Stakeholder approach to Understanding Economic Development Decision Making: Public Subsidies for Professional Sport Facilities. *Economic Development Quarterly*, 18(3), 236–254.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170–190.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53–73.
- Hautbois, C., Parent, M. M., & Séguin, B. (2012). How to win a bid for major sporting events? A stakeholder analysis of the 2018 Olympic Winter Games French bid. *Sport Management Review*, 15(3), 263–275
- Heinzen, D. A. D. M., Rossetto, C. R., & Altoff, J. R. (2013). Identificação e categorização dos stakeholders de uma organização do terceiro setor. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 154–180.
- Horneaux Jr., F., Siqueira, J. P. L. De, Telles, R., & Corrêa, H. L. (2014). Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. *Revista de Administração*, 49(1), 158–170.
- Jepsen, A. ., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335–343.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221.
- Kamann, D.-J. F. (2007). Organizational design in public procurement: A stakeholder approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 127–136.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2015). Stakeholder perspectives regarding the governance of legacy at the Olympic Games. *Annals of Leisure Research*, 5398(October), 1–21.
- Li, M., Pitts, B. G., & Quarterman, J. (2008). *Research Methods in Sport Management*.
- Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 Years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17–29.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879.
- Malta, L. E. A. (2008). *Anteprojeto para planejamento e organização de eventos*. Monografia - Especialização em Consultoria em Turismo, Universidade de Brasília – UnB, Brasília, DF, Brasil, 126p. Recuperado em 10 de junho de 2017 de <http://bdm.unb.br/handle/10483/424>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

- Nasi, J., Nasi, S., Phillips, N., & Zyglidopoulos, S. (1997). The Evolution of Corporate Social Responsiveness: An Exploratory Study of Finnish and Canadian Forestry Companies. *Business & Society*, 36(3), 296–321.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal Of Sport Management*, 22(2), 135–164.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1–23.
- Parent, M. M., Kristiansen, E., Skille, E. A., & Hanstad, D. V. (2015). The sustainability of the Youth Olympic Games: Stakeholder networks and institutional perspectives. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(3), 326–348.
- Parent, M. M., & Séguin, B. (2007). Factors That Led to the Drowning of a World Championship Organizing Committee: A Stakeholder Approach. *European Sport Management Quarterly*, 7(2), 187–212.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok)* (5th ed.). Maryland: Project Management Institute Inc.
- Reed S., M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949.
- Ribeiro, T., Correia, A., & Biscaia, R. (2012). Identificação dos interesses e dos problemas organizacionais em eventos desportivos: Estudo do Estoril Open 2012. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(Suplemento), 87–100.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.
- Russo, A., & Vito, G. (2011). Introduction. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 327–335.
- Salgado, J. V. V., & Chacon-Mikahil, M. P. T. (2006). Corrida de Rua: análise do crescimento do numero de provas e de praticantes. *Conexões: Revista Da Faculdade de Educação Física Da UNICAMP*, 4(1), 90–99.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *The Executive*, 5(2), 61–75.
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227–238.

- Sierra, A. P. R., Benetti, M., Mariano, S. G., Boaventura, M. F. C., Santos, V. C. dos, Gorjão, R., ... Kiss, M. A. P. D. M. (2014). Gerenciamento de risco em corrida de rua: Perfil dos maratonistas em foco. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(2), 284–293.
- Siqueira, J. P. L. de, Pajanian, F., & Telles, R. (2015). Identificação e categorização dos stakeholders de um clube de futebol profissional brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 1314(3), 15–31.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (2009). *Administração* (5a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Trail, G., & Chelladurai, P. (2002). Perceptions of intercollegiate athletic goals and processes: The influence of personal values. *Journal of Sport Management*, 16(4), 289–310.
- Tullberg, J. (2013). Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *Journal of Socio-Economics*, 42, 127–135.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Rev SOCERJ*, 20(5), 383–386.
- Wolfe, R. a., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80.
- Xue, H., & Mason, D. S. (2011). The changing stakeholder map of Formula One Grand Prix in Shanghai. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 371–395.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.