

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**GESTÃO DO ESPORTE**

DENIS PEREIRA DOS SANTOS

***STAKEHOLDERS* E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO DE  
ENTIDADES DESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR: PROPOSTA DE  
MENSURAÇÃO**

**SÃO PAULO**

**2016**

**DENIS PEREIRA DOS SANTOS**

***STAKEHOLDERS* E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO DE  
ENTIDADES DESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR: PROPOSTA DE  
MENSURAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientador: Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira

**SÃO PAULO**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

***Santos, Denis Pereira dos.***

***Stakeholders e o desempenho social corporativo de entidades desportivas do terceiro setor: proposta de mensuração. / Denis Pereira dos Santos.2016.***

***102 f.***

***Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.***

***Orientador (a): Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira.***

***1. Desempenho social corporativo. 2. Stakeholders. 3. Responsabilidade social corporativa e instituições esportivas do terceiro setor.***

***I. Siqueira, João Paulo Lara de. II. Título***

**DENIS PEREIRA DOS SANTOS**

***STAKEHOLDERS E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO DE ENTIDADES DESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR: PROPOSTA DE MENSURAÇÃO***

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

---

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira – UNINOVE – Orientador

---

Prof. Dr. Marcio Shoiti Kuniyoshi – Universidade Metodista – Membro Externo

---

Prof. Dr. João Manuel Casquinha Malaia Santos – UNINOVE – Membro interno

---

Prof. Dr. Renato Teles – UNIP – Suplente/Externo

---

Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei – UNINOVE – Suplente/Interno

São Paulo, 18 de março de 2016.

**A minha família, que sempre  
deu apoio em minha vida.**

## **AGRADECIMENTO**

**Agradeço inicialmente à minha esposa Carla e meu filho Dennis, pela paciência e estímulo, que apesar das dificuldades durante este caminho nunca deixaram de dar seu apoio e compreensão.**

**Agradeço também ao meu orientador Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira, pela dedicação e paciência em me mostrar os caminhos a trilhar durante todas as fases deste mestrado profissional.**

**Minha gratidão à SC Consultoria, empresa onde trabalho, em especial à Sandra e Silvia, pelas oportunidades, compreensão e pelos incentivos em todos estes anos de parceria.**

**As instituições participantes desta pesquisa, pois sem a colaboração de seus gestores este trabalho não poderia ser desenvolvido.**

**Não poderia esquecer também dos meus amigos de curso, que caminhamos juntos durante esta jornada. Rimos em alguns momentos, ficamos bravos em outros, viajamos juntos, e juntos passamos bons e maus momentos, mas sempre nos respeitando e ajudando uns aos outros. Tenho certeza que este grupo irá contribuir cada vez mais para o crescimento da gestão no esporte.**

## RESUMO

O trabalho social por parte das instituições desportivas do terceiro setor carece de indicadores que possam nortear as tomadas de decisão por parte dos gestores destes projetos. Para a mensuração do desempenho de uma instituição podem ser usadas formas monetárias ou não monetárias. Dentre as formas não monetárias está o *Corporate Social Performance (CSP)* ou Desempenho Social Corporativo. O conceito de Desempenho Social Corporativa (*CSP*) está relacionado a como uma organização reage em relação as suas demandas sociais. Esse conceito está ligado à Teoria dos *Stakeholders*, pois o atendimento às demandas sociais deve ser analisado na perspectiva dos principais *stakeholders* da organização. O objetivo deste trabalho foi avaliar e comparar, por meio do *CSP*, o desempenho social das instituições esportivas do terceiro setor que têm ênfase nos esportes de rendimento, esporte de participação e esporte educacional. Como objetivos específicos, este trabalho buscou identificar os *stakeholders* das instituições na visão dos gestores, classifica-los de acordo com seu grau de poder legitimidade e urgência e mensurar o grau de atendimento das demandas dos principais *stakeholders* nas estas instituições esportivas, caracterizando assim o *CSP*. Para mensuração do *CSP* foi proposta uma ferramenta de avaliação adaptada às instituições esportivas do terceiro setor, caracterizando os tipos de stakeholders ligados a cada instituição e suas necessidades e atendimento ou não por parte dos gestores. A pesquisa foi empírica, utilizando três unidades de análise selecionadas por representarem os três casos possíveis do terceiro setor ligada ao esporte, utilizando-se de entrevista semiestruturada, análise de documentos e observação, a fim de proporcionar uma triangulação dos dados coletados. As instituições estudadas apresentaram níveis de *CSP* relativamente próximos, com destaque para a instituição desportiva de participação com *score* de 138 pontos na ferramenta de mensuração de *CSP* desenvolvida nesta pesquisa. O estudo concluiu que os gestores das instituições desportivas do terceiro setor carecem de indicadores para tomadas de decisão estratégicas e que estas instituições estão mais inclinadas a atender as necessidades dos *stakeholders*, que principalmente, estão relacionados com a forma de esporte desenvolvido dentro destas instituições.

**Palavras-chave:** Desempenho Social Corporativo, *Stakeholders*, Responsabilidade Social Corporativa e instituições esportivas do terceiro setor.

## ABSTRACT

*Social work sporting institutions of the third sector lacks indicators that can guide decision-making on the part of the managers of these projects. For the measurement of the performance of an institution can use monetary or non-monetary ways. One of the non-monetary forms are the Corporate Social Performance (CSP) or Corporate Social Performance. The concept of Corporate Social Performance (CSP) is related to how an organization reacts against their social demands. This concept is linked to the stakeholder Theory, because the attention to social demands should be analyzed from the perspective of the key stakeholders of the organization. The aim of this study was to evaluate and compare, through the CSP, the social performance of sports institutions of the third sector that have an emphasis in sports performance, sports participation and sports education. As specific objectives, this study sought to identify the stakeholders of the institutions in the view of managers, sorts them according to their degree of legitimacy and urgency power and measure the degree of meeting the demands of the key stakeholders in these sports institutions, featuring so the CSP. For measurement of the CSP was proposed an evaluation tool adapted to sporting institutions of the third sector, and characterize the types of stakeholders linked to each institution and their needs and attendance or not on the part of managers. Empirical research using three selected analysis units for the three possible cases represent third sector linked to the sport, using semi-structured interview, observation and document analysis, in order to provide a triangulation of the data collected. The institutions studied showed levels of CSP relatively close, with emphasis on the institution of sport participation with score of 138 points in the measuring tool of CSP developed in this research. The study concluded that the managers of sporting institutions of the third sector lack indicators for strategic decision-making and that these institutions are more likely to meet the needs of stakeholders, which mainly are related to the form of sport developed within these institutions.*

**Keywords:** *Corporate Social Performance, Stakeholders, Corporate Social Responsibility and sporting institutions of the third sector.*



## LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

CSP – *Corporate Social Performance*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

SRI – *Stanford Research Institute*

ONGs – Organizações No Governamentais

ME – Ministério dos Esportes

CFP – *Corporate Financial Performance*

K – Valor *quantum*

Lo – Legitimidade para a organização

Ls – Legitimidade para a sociedade

GL – Grau de legitimidade

S – Sensibilidade Temporal

C – Criticidade

GU – Grau de Urgência

GP – Grau de Poder

KLD – *Índice Kinder, Lydenberg, Domini*

AVOG- Associação de Voleibol Guarulhense

FIG – Faculdades Integradas de Guarulhos

SPSS – Programa estatístico da IBM

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - AÇÕES/MOTIVOS GERADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA .....	20
FIGURA 2 – O MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR A PARTIR DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	20
FIGURA 3 – SINTESE DOS MODELOS E DEFINIÇÕES TEÓRICAS DE CSP.....	25
FIGURA 4 – ABORDAGENS TEÓRICAS QUE EMBASAM O CONSTRUTO CSP AO LONGO DO TEMPO.....	26
FIGURA 5 – TIPO DE CLASSIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	34
FIGURA 6 – MODELO DE PODER, LEGITIMIDADE E URGÊNCIA.....	35
FIGURA 7 – MODELO SEM ATRIBUTO URGÊNCIA.....	36
FIGURA 8 – DIFERENÇAS ENTRE OS TRES SETORES.....	44
FIGURA 9 – VALORES DE PERCEPÇÃO DE IMPORTANCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	49
FIGURA 10 – MATRIZ DE PODER.....	49
FIGURA 11 - RECURSOS DE PODER .....	49
FIGURA 12 - MATRIZ DE LEGITIMIDADE .....	50
FIGURA 13 - MATRIZ DE URGÊNCIA .....	50
FIGURA 14 - ESCALA NUMÉRICA REPRESENTATIVA DO GRAU DE PERCEPÇÃO DE SATISFAÇÃO .....	51
FIGURA 15 - FIGURA COMPARATIVA PARA CLASSIFICAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	55
FIGURA 16. <i>STAKEHOLDERS</i> QUE FORAM LEVADOS EM CONSIDERAÇÃO NO ESTUDO .....	56

FIGURA 17. PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> LEVANTADOS PELOS GESTORES DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO .....	59
FIGURA 18. CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DA INSTITUIÇÃO .....	61
FIGURA 19. PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO .....	62
FIGURA 20. <i>STAKEHOLDERS</i> LEVANTADOS PELOS GESTORES DA AVOG (INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE COMPETIÇÃO) .....	64
FIGURA 21 – CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DA AVOG.....	66
FIGURA 22 – PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DA AVOG.....	66
FIGURA 23. <i>STAKEHOLDERS</i> LEVANTADOS PELO PROJETO CRESCER .....	68
FIGURA 24. <i>STAKEHOLDERS</i> QUE ATUAM DE MANEIRA POSITIVA OU NEGATIVA .....	69
FIGURA 25. CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DO PROJETO CRESCER .....	71
FIGURA 26 - PRINCIPAIS <i>STAKEHOLDERS</i> DO PROJETO CRESCER .....	71
FIGURA 27 – RANKING DE RESULTADOS DE CSP .....	73

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO) .....	60
TABELA 2 – VALORES OBTIDOS PELA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO NA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DE CSP .....	62
TABELA 3 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA (AVOG) .....	65
TABELA 4 – VALORES OBTIDOS PELA AVOG NA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DE CSP.....	67
TABELA 5 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA (PROJETO CRESCER) .....	70
TABELA 6 – VALORES OBTIDOS PELO PROJETO CRESCER NA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DE CSP.....	72

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.1.1	Questão de pesquisa .....	15
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	Objetivo Geral .....	15
1.2.2	Objetivos Específicos .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (CSR) .....	18
2.2	DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO (CSP) .....	22
2.3	TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	29
2.3.1	Identificação e classificação dos <i>stakeholders</i> .....	31
2.3.2	Método de saliência dos <i>stakeholders</i> .....	32
2.3.4	Gestão de <i>stakeholders</i> .....	37
2.4	TERCEIRO SETOR E INSTITUIÇÕES ESPORTIVAS.....	40
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	47
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	52
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>58</b>
4.1	Resultados da instituição desportiva de participação .....	58

4.2	Resultados da AVOG .....	63
4.3	Resultados do projeto Crescer .....	67
4.4	Ranking de resultados <i>CSP</i> .....	72
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	74
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÃO PARA PRÁTICA ..</b>	<b>81</b>
5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	82
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE 3 .....</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE 4 .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICE 5 .....</b>	<b>100</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O papel da gestão sobre as empresas desempenham um papel que transpõe as características da economia clássica de obtenção de lucros, crescimento a todo custo e geração de empregos se estendendo a uma visão socioeconômica, onde além dessas atribuições, as organizações ultrapassam suas limitações e passam a promover políticas sociais que exercem um papel importante na promoção do bem-estar social (Husted & Salazar, 2006).

Desta forma, o foco social empresarial deixa de ser uma opção exclusiva de caridade e passa a acontecer de forma planejada e muitas vezes estratégica para a corporação, para seus funcionários, parceiros ou para a comunidade, mesmo quando estas estratégias objetivam a obtenção de benefícios diretos ou mesmo indiretos para o negócio por intermédio de ações que objetivam proporcionar uma melhor qualidade de vida para a sociedade.

A mensuração do desempenho de uma instituição é de grande importância para tomadas de decisões da equipe gestora, tornando uma poderosa ferramenta aliada ao conhecimento para traçar corretas estratégias para a gestão. A mensuração do desempenho pode ser feita de forma monetária ou de forma não monetária. Dentro das maneiras não monetária, um dos campos de mensuração muito utilizado é o *Corporate Social Performance (CSP)* ou Desempenho Social Corporativo (Oliveira, De Luca, Pontes, & Pontes Jr., 2009).

O conceito de *CSP* surgiu na literatura a partir da década de 70 e em seus primeiros usos foi empregado como descrição do envolvimento e impacto das corporações no âmbito social, tornando-se um modelo para mensuração destes fenômenos (Gond e Crane, 2010), (Wood, 2010).

Apesar de suas origens estar relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa (*CSR*), este construto geralmente é associado a uma variedade de teorias coexistentes na literatura sobre gestão tais como: Ética Empresarial, Cidadania Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa e *Stakeholders* (Gond & Crane, 2010).

Apoiando –se na teoria dos *stakeholders*, o conceito de Desempenho Social Corporativo (*CSP*) está relacionado a como uma organização reage em relação as suas demandas sociais. Por se tratar do lado social, este conceito também se encontra

relacionado à Responsabilidade Social Corporativa (CSR) atrelada à teoria dos *stakeholders*, principalmente pela busca de uma melhoria da performance social ligada ao pressuposto da importância do atendimento das necessidades dos interesses dos *stakeholders* da organização (Surrocá & Tribó, 2008).

O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963, em um memorando interno do SRI (*Stanford Research Institute*), e seu desenvolvimento foi relativamente lento entre o final dos anos 60 e início dos anos 70, porém em meados de 1970, Freeman (1984) reporta que o estudo dos *stakeholders* foi novamente retomado e desta vez mais centrados nos problemas sociais do que relativo as teorias da administração.

A discussão de como cada *stakeholders* pode influenciar as organizações foi desenvolvida por outros autores, como Frooman (1999), que contribuiu com o avanço e a disseminação da teoria, principalmente sobre a identificação destes *stakeholders*.

Pesquisas referentes a identificação destes grupos são de extrema importância para a organização, pois assim os gestores podem focar seus esforços em seus *stakeholders* e no que eles querem realmente (Pavão, Escobar, & Rosseto, 2012).

Outros autores propõem várias formas de identificação e classificação de *stakeholders*, dentre estes, os autores Atkinson e Waterhouse (1997) propõem a classificação em *stakeholders* primários e secundários. Já Donaldson & Preston (1995), por exemplo, propõem três distintas dimensões acerca dos *stakeholders*, onde são abordadas as dimensões descritivas, instrumental e normativa, dentre outros autores.

Com o passar dos anos a teoria dos *stakeholder* foi gerando novos modelos e definições, os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) criam um modelo que demonstra a saliência dos *stakeholders*, classificando-os segundo os atributos de poder, legitimidade e urgência, que será mais profundamente discutido neste trabalho.

Independente do modelo abordado, todos se voltam para a detecção, classificação e análise dos *stakeholders*, possibilitando assim uma gestão voltada a atender mais, ou atender menos os interesses e anseios dos grupos levantados durante a pesquisa. O que vai de encontro com os conceitos da Responsabilidade Social Corporativa (CSR) dentro das organizações e principalmente com o conceito de Desempenho Social Corporativo (CSP) que é utilizado como base o atendimento dos anseios e expectativas destes *stakeholders*, podendo ser utilizado como indicador e ferramenta para elaboração de estratégias para a gestão da organização.



As discussões em torno do tema da gestão dos *stakeholders* continua latente nas áreas da gestão e administração, fazendo deste tema um importante elemento para o gerenciamento das organizações em geral.

Esta pesquisa foi realizada por meio de método qualitativo, contendo também uma parte de estatística descritiva. Como amostra foram utilizadas três unidades de análise, sendo todas instituições esportivas do terceiro setor, porém uma para cada perspectiva de trabalho esportivo, uma que contempla o esporte de participação, outra com o esporte de competição e a terceira com o esporte educacional.

Os respondentes da pesquisa foram os gestores das instituições e os principais *stakeholders* que foram levantados durante uma das fases desta pesquisa.

Os principais *stakeholders* da organização foram levantados a partir de uma entrevista semiestruturada junto aos gestores das três instituições, além de uma análise de documentos e observação, para ser possível realizar uma triangulação dos resultados. Dentre todos os stakeholders levantados pelos gestores, apenas os que obtiveram destaque em pelo menos dois atributos dentre os três propostos pelo trabalho de Mitchell et al (1997) foram considerados como principais stakeholders das instituições, a este grupo, posteriormente, foi aplicada a ferramenta de mensuração de CSP proposta neste trabalho junto aos principais *stakeholders* levantados. Obtendo desta forma o valor de CSP para cada uma das instituições e um ranking de atendimento das necessidades e expectativas destes principais stakeholders.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Uma boa tomada de decisão estratégica por parte dos gestores está relacionada, dentre outras coisas, ao conhecimento dos *stakeholders* que potencialmente podem influenciar a instituição por meio de seus anseios e expectativas.

As entidades esportivas do terceiro setor têm como característica a mobilização dos esforços para dar acesso para sociedade às melhores condições de vida, oferecendo uma demanda de serviços que visam a melhoria das condições sociais. O atendimento das necessidades dos cidadãos é de extrema importância, corroborando para a mobilização de esforços no trabalho desenvolvido.

Porém não são encontrados indicadores para a mensuração destas demandas junto as entidades esportivas do terceiro setor. Pelo motivo das instituições desportivas do terceiro setor possuírem focos e abordagens diferentes é relevante identificar o tipo de instituição que mais atende as demandas dos seus principais *stakeholders*, conseqüentemente alcançando melhores resultados no *CSP*, instrumentalizando desta forma as equipes gestoras destas instituições.

O *CSP*, por ser uma forma avaliativa de detecção do grau de atendimento das demandas e expectativas dos *stakeholders* das instituições foi adotado nesta pesquisa para responder esta questão, analisando três instituições esportivas do terceiro setor, uma em cada esfera de abordagem do esporte, de acordo com a Lei Federal 9615/98.

### 1.1.1 Questão de pesquisa

Desta forma surgiu a questão de pesquisa deste trabalho, que visa investigar: Como mensurar o resultado do desempenho social das instituições esportivas do terceiro setor que têm ênfase nos esportes de rendimento, de participação e educacional, considerando os *stakeholders* neste processo de mensuração?

## 1.2 OBJETIVOS

Com fins de deixar mais dinâmica esta pesquisa e a apresentação de seus resultados, a mesma foi dividida em um objetivo geral e alguns objetivos específicos, sendo que o objetivo geral é o que se deseja alcançar ao final da pesquisa e os objetivos específicos são os passos que o pesquisador adotou para chegar ao objetivo geral.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar o *CSP* das instituições esportivas do terceiro setor que contemplam a prática de esportes conforme previsto na Lei Federal 9.615/98, que regulamenta o trabalho esportivos nestas instituições nas perspectivas de esporte de participação, esporte de rendimento e esporte educacional. Além de

compreender como as entidades esportivas do terceiro setor consideram os stakeholders no processo de mensuração do desempenho social corporativo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, a fim de cumprir os estágios necessários para atingir o objetivo geral, esta pesquisa visou:

- Identificar os principais *stakeholders* das entidades esportivas do terceiro setor que fazem parte deste trabalho;
- Classificar os *stakeholders* das entidades estudadas conforme modelo proposto por Mitchell, Agle & Wood (1997).
- Analisar como as entidades esportivas estudadas consideram os *stakeholders* no processo de mensuração do desempenho social corporativo.
- Verificar o *CSP* das entidades estudadas

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Estudos relacionados com a elaboração de estratégias de gestão em vários setores, como governamentais, empresariais e do terceiro setor, são mais estruturadas e vantajosas, principalmente quando identificados e levantados os principais *stakeholders* e seu grau de influência (Santos, 2006).

Em relação ao esporte, as organizações do terceiro setor estão ligadas às contribuições no lado social. Estas instituições do terceiro setor (associações, privadas, públicas e sem fins lucrativos – ONGs, por exemplo) devem contemplar, de acordo com a Lei Federal 9615 de 1998, atividades esportivas de rendimento, de participação ou educacionais. Sendo três perspectivas de trabalho diferentes este trabalho buscou investigar a quantidade de atendimento das necessidades dos *stakeholders* das instituições estudadas, levantando assim seu *CSP* proporcionando indicadores para a tomada de decisão das equipes gestoras, corroborando para o desenvolvimento do projeto.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 sessões:

- **Introdução:** onde é apresentada um breve relato sobre os assuntos discutidos no referencial teórico, uma breve explicação do método aplicado, além da pergunta de pesquisa e do objetivo geral, objetivos específicos e justificativa para o tema;
- **Referencial teórico:** neste tópico será apresentado o embasamento teórico, buscado na literatura bases de sustentação e ideias pertinentes ao tema proposto. Nele serão abordados temas como a Responsabilidade Social Corporativa, o Desempenho Social Corporativo, os *Stakeholders* e o Terceiro Setor e Instituições esportivas;
- **Procedimentos metodológicos:** Esta seção abordada a metodologia aplicada para a elaboração deste trabalho. Nela são apresentados o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, os procedimentos de análise de dados e as limitações do método utilizado;
- **Resultados da pesquisa:** Seção destinada à apresentação dos resultados encontrados durante a pesquisa, nesta seção também é apresentada a discussão dos resultados obtidos;
- **Considerações finais e implicações para a prática:** Esta seção encerra as discussões sobre o trabalho e aponta as contribuições que a pesquisa visa trazer para a prática da área de estudo, esta sessão conta também com a apresentação de limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentará uma base teórica que servirá de norteadora para discutir os objetivos deste trabalho. Será abordada a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) que influenciou o surgimento do Desempenho Social Corporativo (CSP) como forma de mensuração e desempenho social da empresa.

Será também abordada partes da teoria dos *stakeholders*, que vem crescendo como um dos constructos dos CSP, principalmente depois da publicação da obra de Clarkson em 1995.

Por fim será apresentado neste referencial o terceiro setor e as instituições esportivas, sua caracterização e sua estratégica posição como ferramenta dentro da Responsabilidade Social Corporativa.

### 2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (CSR)

Na década de 1950 com o aparecimento da Teoria Geral dos Sistemas, as organizações deixaram de ter uma visão apenas sobre os sistemas fechados e passaram a focar também nos sistemas abertos, buscando a captação de recursos visando o desenvolvimento de resultados, estes podendo ser bons ou ruins (Wood, 2010). Após esta época iniciou-se as discussões sobre a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) das empresas e de seus gestores. A era da responsabilidade social pode ser marcada pela publicação da obra de Howard Bowen de 1953, intitulada Responsabilidades Sociais dos Homens de Negócio, onde muitos consideram como o primeiro livro definitivo sobre responsabilidade social, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento deste assunto (Carroll, 1999).

A responsabilidade social corporativa é caracterizada por uma proposta de retomada de questões éticas no âmbito interno das organizações e seu relacionamento externo com seus *stakeholders* (Soares, 2004).

Várias questões acerca da teoria dos *stakeholders* foram desenvolvidas sob o rótulo da Responsabilidade Social Corporativa (CSR) ou mesmo do Desempenho Social Corporativo (CSP) que em consequência influenciaram a teorizar também os próprios *stakeholders*. Em relação as empresas, esta Responsabilidade Social pode ser entendida como o equilíbrio dos múltiplos interesse dos *stakeholders* (Friedman & Miles, 2006)

Friedman e Miles (2002) colocam em sua obra uma interessante observação sobre a Responsabilidade Social dentro da empresa:

Responsabilidade social começa onde termina a lei. Uma empresa não pode ser considerada socialmente responsável se apenas cumprir os requisitos mínimos da lei, porque isto é o que qualquer bom cidadão faria. (Friedman & Miles, 2002, p.21)

As organizações, a partir de uma postura socialmente responsável, vêm promovendo ações sociais que visam regulamentar a conduta de seus membros gestores (Soares, 2004).

Um dos principais contribuintes para o campo da Responsabilidade Social Corporativa tem sido Carroll, que propõe a constituição da *CSR* da empresa sendo englobada expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias, que a sociedade possui em algum momento em relação a organização, evoluindo de acordo com a importância, iniciando nas preocupações econômicas, depois legais e éticas e culminando atualmente nas discricionárias (Carroll, 1979)

A Figura 1 demonstra como Carroll, (1979) classifica os quatro tipos de ações e motivos que geram condutas que propiciam a Responsabilidade Social Corporativa dentro das organizações.

O modelo apresentado por Carroll (1979) também contém três dimensões essenciais para o desenvolvimento social das organizações: as categorias de responsabilidade social, as questões para as quais existem responsabilidades sociais e as especificações de como a filosofia dá respostas a todas estas questões.

As corporações também podem traçar variadas iniciativas de *CSR* que enfocam diferentes questões e diferentes grupos de *stakeholders*. Tendo em conta que recursos mobilizados à *CSR* são finitos, uma grande dúvida é gerada, como uma empresa decide quais grupos serão beneficiados e porque este grupo deve ser beneficiado?(Griffin & Prakash, 2014).

Empresas que possuem atividade socialmente responsáveis reforçam sua ligação com a comunidade local e com os empregados, ajuda também na construção da reputação, melhorando a habilidade de negociar contratos mais atrativos para a corporação com fornecedores e com o governo (Machado Filho, 2002). A Figura 2 representa o aumento da quantidade de valor em detrimento de ações socialmente responsáveis.

<b>AÇÕES</b>	<b>MOTIVOS</b>
1. Econômica	Para produzir bens e serviços que a sociedade quer e vender com lucro. A maioria dos negócios se depara com as necessidades de natureza econômica, pois tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade necessita.
2. Legal	Para suprir o cumprimento parcial do contrato social. A sociedade espera negócios que cumpram sua missão legal além de econômica.
3. Ética	Suprir as expectativas que vão além das necessidades legais. Ações esperadas de negócios, mas não codificada em direito, em geral é mal definida.
4. Descricionária	A sociedade não tem nenhuma mensagem clara para o negócio, mas há expectativas de que as empresas devam assumir papéis de cunho social voluntário, tais como contribuições filantrópicas, programas internos para toxicodependentes, creche para mães que trabalham, dentre outros. São papéis que vão além dos descritos anteriormente.

**FIGURA 1: AÇÕES/MOTIVOS GERADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Fonte: Elaborado pelo autor



**FIGURA 2 – O MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR A PARTIR DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Fonte: Machado Filho, 2002, p. 89

A lógica apresentada no modelo proposto por Machado Filho (2002) é de que as empresas que mantêm atividades de responsabilidade social podem obter ganhos de capital reputacional, aumentando as oportunidades de negócios, reduzindo potenciais

riscos sobre suas condutas no mercado, gerando ou mesmo aumentando os valores da empresa (Machado Filho, 2002).

A responsabilidade social pode ser implementada também através do esporte, oferecendo um potencial retorno para a comunidade. A mobilização do desporto como forma condutora de esforços da empresa, a fim de alcançar a responsabilidade social pode ser vista como uma oportunidade distinta para organizações responsáveis pelo esporte, ou aqueles que almejam utilizar o esporte com este foco, trazendo contribuições para toda comunidade (Smith & Westerbeek, 2007).

As questões referentes à *CSR* no esporte apresenta ser uma boa temática, pois a presença do esporte traz influencias por meio das entidades esportivas na comunidade global, especialmente quando se trata dos grandes negócios. Além das instituições esportivas estarem cada vez mais diante de um público consumidor consciente em relação aos aspectos sociais corporativos (Athanasopoulou, Douvis, & Kyriakis, 2011).

O esporte tem o poder de unir as pessoas, passando por cima de barreiras culturais, éticas, religiosas e sociais, fazendo com que a *CSR* focada no esporte tenha uma grande importância estratégica para entidades ligadas ao esporte, mas raramente foram avaliadas e exploradas na área de gestão do esporte (Filizöz & Fisne, 2011).

No desenvolvimento de um quadro conceitual para o desempenho social nas empresas, não basta apenas especificar a natureza da responsabilidade social (econômica, legal, ética ou discricionária), mas também temos de identificar as questões sociais implícitas ou as áreas as quais estão ligadas estas responsabilidades (Carroll, 1979).

É indicado que as empresas combinem, alinhem e alavanquem as iniciativas de *CSR*, porém não há constatação de uma maneira única e nem melhor de gerir tais responsabilidades. Pelo contrário, existem várias maneiras de gerenciamento da *CSR*, dependendo muito da liderança, competitividade e das condições contextuais que estas estão inseridas na empresa.(Griffin & Prakash, 2014)

Para uma adequada gestão estratégica de responsabilidade social as empresas precisam ter sistemas que norteiem seus compromissos com as práticas desta responsabilidade, já que “responsabilidade” não é mensurável (Agudo-Valiente, Garcés-Ayerbe, & Salvador-Figueras, 2015). Por meio da responsabilidade social corporativa e da filantropia surge a *Corporate Social Performance* (CSP), ou Desempenho social corporativo, um processo de mensuração, que se configura por meio de princípios da responsabilidade social de uma organização, gerando processos de capacidade de resposta política e social (Wood, 1991).



## 2.2 DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO (CSP)

A medida do desempenho de uma organização pode ser feita de uma forma monetária e de uma forma não monetária, no que tange a forma não monetária a preocupação em relação à atuação social das organizações vem ganhando espaço nos campos de estudo (Oliveira et al., 2009)

O conceito de Desempenho Social Corporativo (CSP), abreviação do termo em inglês *Corporate Social Performance* surgiu na literatura a partir dos anos 70, sua primeira menção tem indícios na literatura criada por Sethi (1975). O autor desenvolveu um modelo que visava a avaliação estrutural do CSP, para classificar e adaptar o comportamento corporativo às necessidades sociais, este modelo era dividido em três fases, a obrigação social, a responsabilidade social e a responsividade social. A obrigação social se refere ao comportamento corporativo em resposta às questões legais (Sethi, 1975). A responsabilidade social se refere ao comportamento corporativo em relação às normas, valores, expectativas e desempenho sociais (Sethi, 1975). Já a responsividade social, refere a ações de longo prazo, além daquelas relativas às pressões oriundas da sociedade.

Sua origem remete à Responsabilidade Social Corporativa, porém este constructo está associado a várias teorias existentes na literatura, como: ética empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e teoria dos *stakeholders* (Gond & Crane, 2010) (Wood, 2010).

Outro modelo de CSP foi proposto por Frederick (1978), modelo este bem semelhante aos propostos por Sethi (1975). Este modelo era centrado em duas variáveis, a responsabilidade social, denominada pelo autor de CR1, que se refere às obrigações das corporações em prol da melhoria da sociedade e a responsividade social, denominada pelo autor de CR2, que se refere à capacidade das corporações em responder pressões sociais (Frederick, 1978).

Carroll (1979) propôs um modelo de CSP que objetivava observar o comportamento das corporações ligado às questões sociais. Por meio de uma abordagem tridimensional, ou seja, um modelo que propunha três dimensões de análise, sendo a filosofia da responsividade social, categorias de responsabilidade social e os temas sociais envolvidos (Carroll, 1979).

Os modelos propostos de CSP, a partir dos anos 80 começaram a incorporar novos enfoques quando Wartick e Cochran (1985), em sua obra, avaliaram o modelo proposto por Carroll (1979) e apresentaram novas proposições, incluindo outros itens de análise, principalmente no campo dimensional de responsividade social corporativa, facilitando desta forma a exploração do CSP em estudos empíricos.

Desde a década de 1990 o constructo CSP, muitas vezes, tem sido interpretado de uma perspectiva da teoria dos *stakeholders* (Agudo-Valiente et al., 2015). Porém baseado nos argumentos da CSR e dos *stakeholder*, é proposto que as atividades de CSP das empresas devam ser interpretadas como sua resposta às exigências de diferentes partes interessadas (Carroll, 1991).

Seguindo a linha evolutiva sobre o constructo Wood (1991) realizou um trabalho consolidando os estudos sobre CSR, destacando as obras de Carrol (1979) e Wartick e Cochran (1985), neste estudo a autora definiu CSP como um conjunto de categorias descritivas de negócios direcionados aos impactos e resultados para a corporação, para os *stakeholders* e para a sociedade. Este modelo foca nos princípios da reponsabilidade corporativa dentro dos níveis institucionais (legitimidade da corporação), organizacionais (responsabilidade pública) e pessoal (escolhas dos gestores), seguindo os processos de diagnóstico ambiental, gestão de relação com os *stakeholders* e gestão de questões sociais.

O modelo de Clarkson (1995) traz a ruptura dos modelos de CSP ligados a Teoria de CSR, propondo um CSP que pode ser analisado a partir de estruturas baseadas na gestão do relacionamento da corporação com seus *stakeholders* e não nas metodologias embasadas na responsividade e responsabilidade social. Em seus estudos Clarkson (1995) apresentou a necessidade da distinção de questões relativas aos *stakeholders* e de outras relativas às questões sócias, porque os gestores gerenciam as relações com os *stakeholders* e não com a sociedade, sendo que o CSP de uma corporação, bem como o desempenho de seus gestores deve ser analisado no que se refere às responsabilidades com seus *stakeholders*, conduzida dentro dos níveis institucionais, organizacionais e individuais.

Em sua obra Clarkson (1995) aponta para a importância dos *stakeholders* para a utilização do CSP. Sobre esta ótica podemos afirmar que o conceito de CSP também está relacionado com a teoria dos *stakeholders*, buscando a melhoria do desempenho social,

ligado ao pressuposto de atendimento dos interesses e expectativas dos principais *stakeholders* da organização (Ullmann, 1985), (Surrocá & Tribó, 2008).

Swanson (1995) também trouxe contribuições para o desenvolvimento dos modelos de *CSP* propondo um aperfeiçoamento do modelo apresentado por Wood (1991), mesclando perspectivas econômicas e normativas aos princípios da *CSR*, neste modelo Swanson (1995) traz uma visão mais ampla das relações de troca entre a corporação e a sociedade, legitimando as experiências e valorizando os processos de tomadas de decisão.

A figura 3 apresenta um resumo dos principais modelos teóricos presentes na literatura que abordam o constructo *CSP*.

Para elaboração deste trabalho foi adotado o conceito *CSP* que se refere a como uma organização reage em relação as suas demandas sociais. Este desempenho social das empresas, tem sido definida como a identificação dos domínios da responsabilidade social na organização, o desenvolvimento do processo de avaliação ambiental e demandas dos *stakeholders* e a implementação de programas para gerir as questões sociais (Wood, 1991).

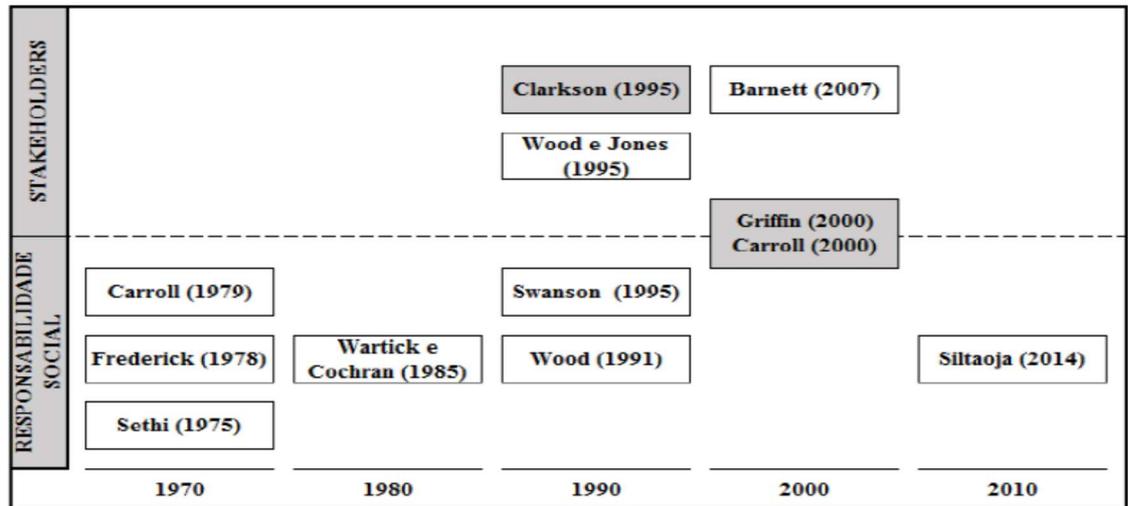
Focado na análise do desempenho social sobre os *stakeholders* as empresas podem engajar com mais profundidade suas relações e obrigações para com a sociedade, do que simplesmente olhar o conjunto de ações estratégicas para lidar com o ambiente gerencial (Wood, 1991).

Permeando pelo foco nos constructos de *CSR* e de *stakeholders* o *CSP* apresenta uma linha evolutiva dos conceitos, focando em determinadas linhas conforme representado na Figura 4. Nesta figura Azevedo & Santos (2015) embasam suas pesquisas de *CSP* numa perspectiva voltada a responsabilidade social corporativa, em uma perspectiva dos *stakeholders* e até mesmo em uma perspectiva que engloba estes dois constructos, chama de perspectiva mista.

<b>Autores</b>	<b>Definição de Desempenho Social</b>	<b>Características operacionais</b>
Sethi (1975)	Representação estrutural para análise do comportamento organizacional perante as atividades sociais.	Busca de legitimidade, normas éticas, responsabilidade social para ações corporativas, estratégia operacional, resposta às pressões sociais, atividades referentes às ações governamentais, atividades legislativas e políticas e filantropia.
Frederick (1978)	Determinação de como as empresas trabalham para melhorar a sociedade (p. 150).	Obrigações sociais e capacidade de resposta às pressões sociais.
Carroll (1979)	Articulação e interação entre diferentes categorias de responsabilidade social, questões específicas relacionadas a essas responsabilidades e as filosofias de resposta a essas questões (p. 499).	Definição de Responsabilidade Social Corporativa (econômica, jurídica, ética, discricionária); Filosofia da Capacidade de Resposta (responsiva, defensiva, reativa, proativa); Responsividade ou forma de resposta às questões sociais.
Wartick e Cochran (1985)	A interação subjacente entre os <u>princípios</u> de responsabilidade social, o <u>processo</u> de capacidade de resposta social e as <u>políticas</u> desenvolvidas para tratar de questões sociais (p.758).	Contrato social do negócio, negócios como agentes morais, capacidade de responder as condições mutantes da sociedade, abordagem gerencial para desenvolvimento de respostas, minimizar surpresas e determinar políticas sociais efetivas.
Wood (1991)	A configuração de uma organização de princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social e políticas, programas e resultados observáveis e como eles se conectam com as relações sociais da empresa (p. 693).	Avaliação do ambiente, gestão de stakeholders e gestão de questões sociais; comportamento corporativo em relação ao impacto de atuação, programas e políticas sociais.
Swanson (1995)	CSR, o processo de capacidade de resposta social das empresas, e os resultados de comportamento empresarial integrando - a) macro princípios de CSR; b) micro princípios de CSR; c) cultura corporativa e d) impactos sociais (p. 56).	Aspectos econômicos (inputs e outputs); ecológicos (sustentabilidade); busca de poder da corporação (avaliação do ambiente, gestão de stakeholders e assuntos sociais).
Clarkson (1995)	A capacidade de gerenciar e satisfazer os diferentes stakeholders da organização.	Identifica os problemas específicos de cada uma das principais categorias de stakeholders distinguindo: colaboradores; proprietários/ acionistas; consumidores; fornecedores; governo; concorrentes.
Wood e Jones (1995)	As necessidades e interesses de todos os intervenientes que vão afetar e ser afetados por ações corporativas devem ser consideradas em qualquer abordagem global do desempenho social das empresas (p. 260).	Políticas, programas e impactos sociais analisados com base em: efeitos nos stakeholders internos, efeitos nos stakeholders externos e efeitos institucionais.
Carroll (2000)	Avaliação global do desempenho social de uma empresa relativo à maioria das questões sociais e seus stakeholders.	Desempenho social da empresa em relação as ações perante pelo menos quatro ou cinco principais grupos de stakeholders (empregados, consumidores, proprietários, comunidade e meio ambiente).
Griffin (2000)	Interação em curso entre as organizações e seus stakeholders, e vice-versa” (p. 487). A CSP não pode ser universalizada.	Princípios, processos e outputs, com foco nos stakeholders do ambiente externo e da dinâmica interna da organização.
Barnett (2007)	Resumo do desempenho social agregado da empresa em um determinado ponto no tempo (p. 797).	Considera a natureza dependente da trajetória das relações empresa – stakeholders, em função da capacidade de influência das partes interessadas.
Siltaoja (2014)	Revisita o modelo de Wood (1991) - CSP como princípios, processos e resultados, adicionando a dimensão de "criação do conhecimento".	Princípios da responsabilidade social, processos de responsividade social, incluindo estratégias de criação do conhecimento e resultados e impacto do desempenho social nas pessoas, organizações, sistemas, instituições sociais e meio ambiente.

**FIGURA 3. SÍNTESE DOS MODELOS E DEFINIÇÕES TEÓRICAS DE CSP**

Fonte: Azevedo & Santos, 2015, p. 5



**FIGURA 4. ABORDAGENS TEÓRICAS QUE EMBASAM O CONSTRUTO CSP AO LONGO DO TEMPO**

Fonte: Azevedo & Santos, 2015, p. 6

Vários trabalhos traçam uma relação entre o *CSP* e o *CFP* (*Corporate Financial Performance*). Ao se analisar estes trabalhos empíricos são revelados três tipos distintos de correlação sobre a associação destes componentes: uma associação positiva, uma associação negativa ou uma associação neutra (Waddock & Graves, 1997). “Muitos outros trabalhos continuam sendo desenvolvidos com resultados diversificados para a relação *CSP-CFP*, ou seja, com correlação negativa, neutra e positiva” (Silva & Boaventura, 2011, p. 2).

A associação positiva está apoiada basicamente sobre a teoria dos *stakeholders*, onde as atividades que venham a promover o desempenho social terão melhor desempenho financeiro que as outras que não o promovam. A associação negativa está apoiada na teoria da firma, onde a promoção do desempenho social irá ocasionar uma desvantagem para a empresa, consequentemente piorando o desempenho financeiro. Já na associação neutra é considerada a premissa de haver ou não relação entre a *CSP* e a *CFP* (Boaventura, 2012).

A avaliação do *CSP* é importante para a investigação da relação de diferentes medidas organizacionais e seus *stakeholders*, fornecendo informações importantes sobre os modelos de desempenho social e a consequente tomada de decisão na gestão da organização (Ruf, Muralidhar, & Paul, 1998).

O Desempenho Social Corporativo é uma medida que visa obter a avaliação do desempenho do atendimento dos interesses dos *stakeholders* de uma organização,

agregando assim um valor de observação indireta. Para a empresa é interessante fazer o diagnóstico dos *stakeholders* que podem ser considerados para a composição do *CSP* (Boaventura, Silva, & Bandeira-de-Mello, 2012).

Em estudos empíricos o *CSP* geralmente é obtida por um grupo de variáveis que estão relacionadas diretamente com os vários *stakeholders* da instituição e pode ser interpretada como uma forma de coordenação dos interesses destes *stakeholders* (Silva & Boaventura, 2011).

Quanto as formas de mensuração do *CSP*, nas últimas décadas foram feitas por meio de medidas de percepção e comportamento, índices de reputação, surveys, estudos de casos e até mesmo por análises de documentos (Waddock & Graves, 1997).

Existem dois índices de medidas bem usuais para mensuração do nível de *CSP*, uma é um índice que premia a força e penaliza a fraqueza, chamado *KLD* (*Kinder, Lydenberg, Domini*), outro é o índice Fortune de reputação, (Griffine & Mahon, 1997; Waddock e Graves, 1997), todos índices estrangeiros.

Contudo não há a existência de um formato padrão de mensuração ao atendimento das expectativas de cada *stakeholder* da organização, desta forma, a falta de uma padronização é um dos empecilhos que limitam as formas empíricas de se mensurar o Desempenho Social Corporativo (*CSP*).

Em 1998, Rud, Miralidhar e Paul já escreviam em sua obra sobre a metodologia aplicada à mensuração do *CSP* “ [...] não há metodologia, pelo menos sistemática, para a medição do *CSP* e uma clara necessidade existe para criação de uma medida mais confiável.” (Ruf, Muralidhar & Paul, 1998, p. 122).

Devida a falta de padronização sobre quais grupos devem ser considerados nos estudos e na falta de definição clara de variáveis de mensuração ao atendimento das demandas de cada pertencente deste grupo, uma certa limitação é gerada para os estudos empíricos no que tange o Desempenho Social Corporativo. Por isto duas questões importantes são levantadas por Boaventura, Silva e Bandeira de Melo (2012).

[...] o *CSP* é conceitualmente uma variável agregada de observação indireta, uma proxy. Há uma problemática operacional na pesquisa teórico empírica que mensura o *CSP*, a qual reside em dois pontos centrais: quais *Stakeholders* avaliar e como avaliar o atendimento da demanda[...] (Boaventura, Silva, & Bandeira de Mello, 2012 p. 234)

Griffin, 2000 não descarta a complexidade do construto *CSP*, defendendo seu lado multidimensional, onde são envolvidas inúmeras questões, decisões gerenciais e comportamento da corporação, reforçando com isto o motivo do construto ser generalizado. A autora ainda sugere que o cálculo do *CSP* deva ser integrativo, contemplando o ambiente interno e externo das organizações.

O construto *CSP* não deve ser encerrado em si mesmo, podendo ser contemplado de forma mais ampla, considerando mecanismos e iniciativas que norteiam a estratégia das organizações em termo de responsabilidade corporativa e ainda mais amparados no atendimento dos *stakeholders* e nos aspectos sociais (Griffin & Prakash, 2014).

O *CSP* é compreendido como uma área de caráter multidimensional, abordando ações e iniciativas tomadas por uma empresa dentro de quatro domínios principais: o tratamento direto dos funcionários, o meio ambiente, diversidade de produtos e clientes, local de trabalho, dentre algumas outras questões menores (Meijer & Schuyt, 2005)

Considerando que estes grupos se encaixam na teoria dos *stakeholders* torna-se necessária uma operacionalização da forma de mensuração do Desempenho Social Corporativo, onde deve ser considerado de que forma os vários *stakeholders* da empresa tem o atendimento de seus anseios, expectativas e necessidades asseguradas e atendidas.

Assim como Clarkson, 1995, Wood e Jones, 1995) Wood publicaram trabalhos propondo que a teoria dos *stakeholders* seria a base mais importante para a avaliação do *CSP* neste trabalho o *CSP* será abordado sobre o prisma de mensuração do atendimento das necessidades e expectativas dos principais *stakeholders* da instituição.

Por se tratar de uma variável que está agregada a observação indireta, ou seja, uma proxy, a obtenção de uma avaliação do *CSP* torna-se necessária a busca de uma avaliação, por parte do pesquisador, do atendimento das demandas dos principais *stakeholder* como funcionários, compradores, meio ambiente, fornecedores dentre outros (Boaventura, 2012).

Para que o Desempenho Social Corporativo (*CSP*) possa ser avaliado a pesquisa deve levantar em que grau os princípios de responsabilidade social trazem motivações para implementação de ações que interessem a empresa, o grau de uso dos processos responsivos, além da natureza das políticas e dos programas planejados pelos gestores no

que diz respeito aos relacionamentos sociais e os impactos que podem ser gerados por estas ações (Silva & Boaventura, 2011).

Por este trabalho estar apoiado na premissa do *CSP* mensurar o atendimento das necessidades e expectativas dos principais *stakeholders*, tona-se necessária uma discussão sobre a teoria dos *stakeholders*, que irá sustentar parte deste trabalho.

### 2.3. TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Durante muito tempo a grande maioria das teorias relativas à gestão das organizações ficaram focadas no objetivo principal de maximização dos retornos financeiros sobre os investimentos dos *shareholders* destas corporações, bisando grandes lucros e acúmulo de capital (Teixeira & Mazzon, 2000). Esta teoria ficou conhecida como teoria dos *shareholders*, onde o objetivo principal da empresa era a geração de resultados financeiros para a remuneração dos acionistas e proprietários, garantindo assim a continuidade e prosperidade da organização.

Com a crescente necessidade de gestão das relações com pessoas e grupos, mais similar a um simples conceito de que uma nova teoria, surge o termo *stakeholder*, focado principalmente em temas sociais e não obrigatoriamente ligado aos temas econômicos abordados pelo campo de estratégia e de gestão (Whetten, Rands, & Godfrey, 2002).

A primeira aparição do termo *stakeholder* foi em 1963, citado em um memorando interno do SRI (Stanford Research Institute), seu desenvolvimento foi relativamente lento entre o final da década de 60 e início da década de 70. Freeman (1984) descreve que em meados da década de 70 as pesquisas sobre os *stakeholders* foi novamente retomada, porém mais ainda centradas em problemas sociais, particularmente fornecendo atenção para as concepções da *CSR* (Friedman & Miles, 2006).

Muitos estudos trazem diferentes definições sobre o construto dos *stakeholder*, segundo Bryson (2004), *stakeholders* são os grupos, organizações ou indivíduos que devem ser considerados pelos gestores, pelo fato de exercer poder e influência em relação à organização. Outra definição é a de Johnson, Scholes & Whittington (2008) que definem os *stakeholders* como sendo os indivíduos ou grupos que possuem interdependência com a organização para atingir as suas metas.

Porém Freeman (1984) apresenta a definição mais usual sobre este construto, fortalecendo essa teoria e tornando sua obra uma das principais sobre a área dos



*stakeholders*, o autor apresenta em sua obra que *stakeholders* são indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelas tomadas de decisões estratégicas das organizações, o autor acrescenta ainda que os *stakeholders* são grupos que, de alguma maneira, possuem seus direitos legitimados sobre estas organizações (Freeman, 1984).

Em síntese, *stakeholder* são todos os indivíduos interessados, grupo de interesse, agentes e atores que são afetados ou afetam as decisões estratégicas da empresa e serão referidos através desta ótica neste trabalho, sendo abordados com esta definição. Por se tratar de indivíduos, grupos ou atores fica caracterizada a possibilidade da existência de um inter-relacionamentos entre estes conjunto de interesse (Silva, 2006).

Com o decorrer do tempo, o conceito de *stakeholder* foi sendo redefinido, porém, o seu sentido não teve alterações significativas desde a obra de Freeman (1984), no entanto o que se vê são outras discussões e pesquisas e desdobramentos acerca deste tema.

Utilizando uma parte definição proposta por Freeman (1984) os *stakeholders* podem influenciar as decisões estratégicas da organização, sendo assim uma das discussões é a de como cada *stakeholders* pode influenciar estas organizações, esta questão foi bastante discutida por Freeman (1999), e trouxe muita contribuição para o avanço e a disseminação desta teoria, defendendo a necessidade da identificação destes *stakeholders* e o grau de influência que eles têm sobre as organizações.

No entanto, a simples identificação dos *stakeholders* não traz conclusões sobre o ambiente empresarial (Boaventura & Fischmann, 2007), mas a identificação apresenta-se como ponto de partida para o diagnóstico dos interesses destes grupos, propostas políticas, sondagem de poderes e mapeamento de comportamentos destes indivíduos ou grupos (Mitroff & Linstead, 1993).

Na literatura de gestão de operações, a falta de pesquisa em práticas sociais de empresas é atribuída em parte a uma compreensão inadequada de quem é afetado pelo comportamento social da empresa e como suas preocupações devem ser dirigidas. A teoria dos *stakeholders* fornece uma plataforma para a identificação de grupos-chave com quem uma empresa deve dirigir seus esforços sociais e representa também uma base para discernir as relações entre os vários indicadores de desempenho da empresa (Shafiq, Klassen, Johnson, & Awaysheh, 2014).

Uma outra função muito importante dos *stakeholders* dentro da corporação é a definição e alinhamento entre as práticas sociais e as expectativas destes grupos, levando

em conta seus julgamentos, experiências e grau de atendimento de suas expectativas no meio de ação social da corporação (Shafiq et al., 2014)

Desta forma, a teoria dos *stakeholders* vem trazer contribuições muito significativas para o entendimento das organizações no contexto, econômico, político e social, sendo que por meio dela, há a possibilidade de maior compreensão das extensões de compromisso que a empresa tem em relação a todos que são afetados por suas decisões, seja dentro ou fora da organização.

### 2.3.1 Identificação e classificação dos *stakeholders*

O levantamento de quem são os principais *stakeholders* e sondagem dos papéis que estes grupos desempenham diante da corporação trazem importantes informações, recursos e habilidades para que a equipe gestora possa planejar ações mais eficazes nos planejamentos e ações de gerenciamento nas organizações, por mais incerto e imprevisível que o ambiente possa parecer (Pinto & Oliveira, 2003).

Para proceder a identificação dos *stakeholders* é importante se atentar e salientar três questões principais, e que também devem ser explicitadas: Quem são os *stakeholders*, quais são seus anseios e como eles estão procedem para atingir seus objetivos (Pavão et al., 2012). Deve –se também observar quais os atributos, as finalidades e os métodos adotados pelos *stakeholders* dentro da organização.

Alguns autores, como Donaldson e Preston (1995), Atkinson e Waterhouse (1997), Mitchel, Agle e Wood (1997) dentre outros, apresentam maneiras diferentes de identificação e caracterização, que podem ser detectadas a fim de apresentar uma classificação aos *stakeholders* de uma organização.

Donaldson e Preston (1995) apresentam que os *stakeholders* podem ser alocados em três dimensões distintas. A dimensão descritiva, a dimensão instrumental e a dimensão normativa.

A descritiva revela-se quando a empresa utiliza o modelo para representar e entender as suas relações e papéis nos ambientes externo e interno; a instrumental é evidenciada quando o modelo é usado como uma ferramenta de gestão para os administradores; e a normativa surge quando a administração reconhece os interesses de todos os *stakeholders*, conferindo a estes uma importância intrínseca. A dimensão normativa desta teoria dá suporte à função objetivo da empresa (Boaventura, Silva & Bandeira-de-Melo, 2012, p. 234)

As dimensões normativas e instrumentais podem representar ou mesmo implicar em escolhas mais ou menos adequadas pela equipe gestora das organizações, no entanto as mesmas estão apoiadas em bases completamente diferentes. A abordagem instrumental é em grande parte de sua essência hipotética, já a abordagem normativa é muito mais categórica, apresenta efeitos claros e diretos no que diz respeito ao que é considerado certo ou ao errado (Donaldson & Preston, 1995).

Atkinson e Waterhouse (1997) apresenta uma proposição um pouco mais simples e apresenta duas possíveis classificações para os *stakeholders*, os primários e os secundários. Os *stakeholders* primários seriam aqueles diretamente ligados a organização e cujo sem o mesmo a organização não sobreviria, como exemplos temos os acionistas, os fornecedores, os empregados e os consumidores. Já os *stakeholders* secundários, seriam aqueles que não comprometem, diretamente, a existência da organização, como a comunidade, governo e as outras organizações, porém este grupo também tem seu grau de importância dentro da organização (Atkinson & Waterhouse, 1997).

No entanto, a simples classificação dos *stakeholders* como primários ou secundários não é o suficiente para proporcionar indicadores para a tomada de decisão gerencial, relacionado a questão de classificação de *stakeholders* Mitchell et al. (1997) propuseram uma classificação para revelar o grau de importância destes *stakeholders*, chamado de modelo de saliência dos *stakeholders*. Nesta proposta os *stakeholders* podem ser classificados de acordo com três atributos principais o poder, a legitimidade e a urgência.

Este método ajuda a levantar os tipos de *stakeholders* da organização e quais são mais ou menos influentes, podendo nortear as tomadas de decisão da equipe gestora e consequente melhoria do desempenho destas organizações.

### 2.3.2 Método de saliência dos *stakeholders*

Sob um diferente ótica dos demais autores que dissertam sobre identificação e classificação de *stakeholders*, Mitchell et al. (1997) buscaram averiguar quais seriam mais salientes para a organização, e para isto apresentaram um modelo para classificação calcada em três atributos: o poder, a legitimidade e a urgência, esta proposta ficou conhecida como modelo de saliência dos *stakeholders*.

De acordo com esses autores o atributo poder, está relacionado ao poder de influência que um *stakeholders* possui sobre uma organização. O atributo legitimidade tem uma percepção um pouco generalizada, esta percepção é construída a partir de um sistema valores, normas, crenças e definições, é um atributo intrínsecos nas organizações, nos indivíduos e na sociedade. Já a urgência tem relação ao grau de atenção que os *stakeholders* necessitam da organização, suas necessidades podem ser urgentes ou não tão urgentes assim.

De acordo com o modelo de saliência o atributo poder está relacionado a três formas de exercício: a forma normativa, a coerciva e a utilitária, possuindo ainda uma natureza transitória. A urgência está relacionada a sensibilidade e criticidade em relação as demandas relacionadas aos *stakeholders* da instituição. Já o conceito de legitimidade tem relação como as ações desejáveis e apropriadas, inseridas num sistema social com normas, valores, opiniões e definições (Boaventura, 2012)

O papel da classificação dos *stakeholders* está relacionado com a identificação de quais grupos ou indivíduos a organização deveria levar em consideração para fazer corretos direcionamento de suas ações estratégicas e tomada de decisão (Pavão et al., 2012).

O modelo oferece aos gestores uma forma de fazer o reconhecimento dos três principais atributos dos *stakeholders* em relação a empresa, ofertando aos gestores o conhecimento dos grupos e indivíduos que possuem certa relevância em relação à organização e que tem intenção de usar esta relevância para influenciar esta organização (Mitchell et al. 1997).

Tanto o poder quanto a urgência precisam ser considerados pelos gestores quando estes tiverem o interesse moral, legal e legítimo dos seus *stakeholders*, onde o grau de prioridade é atribuído pelos gestores com relação às demandas destes grupos (Mitchell et al., 1997), proporcionando uma gestão calcada nas necessidades e expectativas dos seus principais *stakeholders*, corroborando para a obtenção de uma correta e justa gestão destes grupos.

Quanto maior o grau de saliência, maior deverá ser a atenção oferecida pelos gestores às necessidades desses grupos ou indivíduos específicos, proporcionando um grau de valor maior ou menor para estes grupos ou indivíduos (Tantalo & Priem, 2014).

Os conceitos de poder, legitimidade e urgência são de grande valia para a identificação dos principais *stakeholders* de uma corporação, a utilização da ideia de centralidade e densidade pode trazer indícios, levantar e demonstrar os laços de

comunicação, cumplicidade e de poder dentro da organização contribuindo para a eficácia da gestão dos relacionamentos entre a corporação e estes *stakeholders* (Bourne, 2011).

Quando combinados, os três atributos possibilitam o desmembramento de outros sete tipos de *stakeholders*: o adormecido, o dependente, o definitivo, o discricionário, o dominante, o exigente e o perigoso, todos os sete apresentam pelo menos um dos atributos, e os considerados mais relevantes são aqueles que possuem mais atributos, por exemplo, o *stakeholder* definitivo é aquele que possui os três atributos, no entanto há aquele não possui nenhum atributo sendo assim considerado como um *stakeholder* insignificante (Mitchell et al., 1997).

Tais definições são melhor representadas na figura 5, que traz uma breve descrição sobre o tipo de classificação destes grupos criados a partir da intersecção dos atributos de cada *stakeholder* levantado.

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Adormecido	Possui o poder de impor sua vontade sobre a empresa, mas não o utiliza, por não dispor de legitimidade nem de urgência.
Discricionário	Não existe pressão sobre os gestores com relação a este grupo, pois os mesmos não possuem poder e suas reivindicações não possuem urgência.
Exigente	Tem pedidos urgentes, mas não têm poder nem legitimidade. São aqueles que sempre estão solicitando a atenção dos gestores.
Dominante	Possuem poder e legitimidade sobre a organização, podem optar por agir ou não em relação as suas reivindicações.
Perigoso	Como este <i>stakeholder</i> não possui legitimidade, é possível o uso do poder coercivo para que suas necessidades sejam atendidas.
Dependente	É caracterizado pela falta de poder, mas tem reivindicações legítimas e urgentes. Em geral depende de outros <i>stakeholders</i> ou dos gestores.
Definitivo	Tem todos os atributos da saliência, possui poder sobre a organização e suas reivindicações possuem legitimidade e urgência em seus atendimentos.

**FIGURA 5. TIPO DE CLASSIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS**

Fonte: Elaborado pelo autor

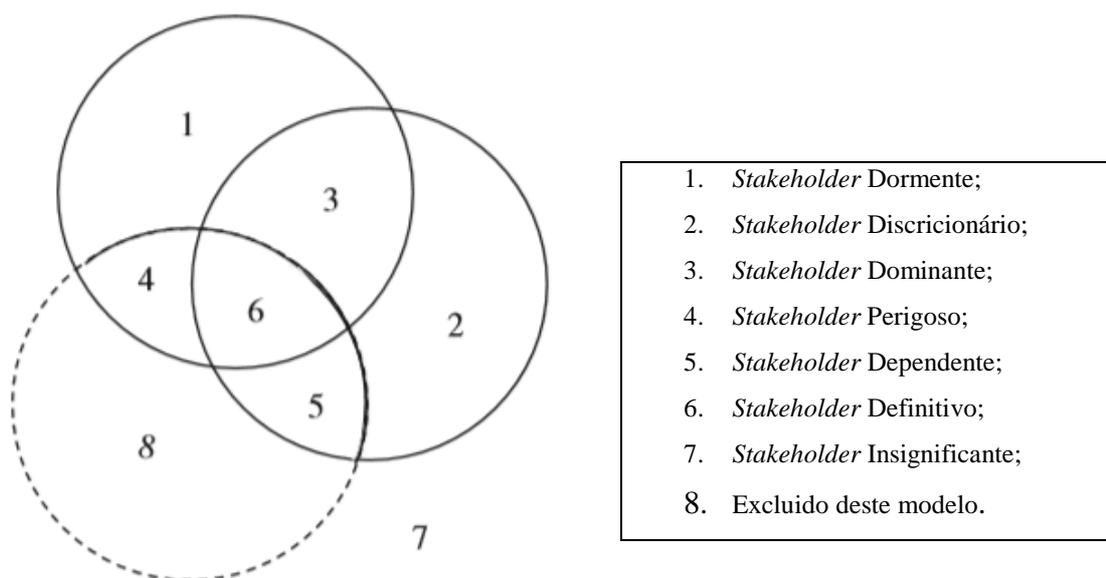


fomento para técnicas e processos que tragam benefícios para estas aptidões (Gonçalves, 2013).

Em relação a um *stakeholder* específico, o *stakeholder* definitivo, onde, segundo o modelo proposto por Mitchell et al. (1997), é aquele que possui os tributos de poder, legitimidade e urgência, é importante ressaltar que alguns estudos mostram que o atributo de urgência não tem tanta relevância assim, e pode ser suprimido ao se realizar a classificação (Neville, Bell, & Whitwell, 2011).

Aqueles que possuem os atributos de poder e legitimidade de acordo com Xavier, Costa e Vieira (2011), já podem ser considerados como *stakeholders* definitivos, (Xavier & Vieira, 2011).

A Figura 7 representa como seria o modelo de saliência sem a influência do atributo urgência.



**FIGURA 7 – MODELO SEM ATRIBUTO URGÊNCIA**

Fonte: (Neville et al., 2011).

A urgência é composta principalmente dos fatores tempo, sensibilidade e criticidade, porém a compreensão maior do papel que a urgência representa na organização ainda é necessária (Mitchell et al., 1997).

Apesar do argumento que urgência não desempenha qualquer papel direto na identificação dos *stakeholders*, este atributo é um termômetro poderoso sobre o qual as legítimas reivindicações podem ser feitas e exigidas dos responsáveis pela gestão da organização (Neville et al., 2011).

A fim de atingir um dos objetivos específicos deste trabalho, adotaremos como modelo de identificação dos principais *stakeholders* da organização o modelo de saliência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997).

Devido a isto, ao se analisar o grau de saliência dos *stakeholders* das organizações esportivas do terceiro setor ligadas ao esporte de rendimento, de participação e educacional, que é um dos objetivos específicos deste trabalho, levaremos em consideração, dentre os outros atributos, também o atributo de urgência. Buscando fornecer maiores ferramentas para uma melhor gestão dos *stakeholders* levantados da organização.

### 2.3.3 Gestão de *stakeholders*

O avanço tecnológico e o ambiente cada vez mais competitivo contribuíram para tornar as relações organizacionais ainda mais dinâmicas. Tais mudanças estão revelando que o relacionamento com o público é estratégico para a organização, e este público não se limita apenas aos acionistas e aos consumidores, e sim um vasto grupo de interesses, com os mais diversos tipos de exigências e expectativas (Teixeira & Mazzon, 2000).

Para traçar as melhores estratégias é de suma importância saber as expectativas dos principais *stakeholders* da instituição, assim Santos (2006, p. 17) defende que:

[...] entre possíveis elementos a serem analisados numa organização se destaca o processo de formação de estratégias e a capacidade dos *stakeholders* em influenciar as decisões. Cada vez mais as instituições se preocupam em considerar na sua gestão as expectativas de seus públicos de relacionamento [...]. (Santos, 2006 p.17)

Desde o início de seu desenvolvimento, o conceito de *stakeholder* tem enfatizado a gestão eficaz de um amplo grupo, ao invés apenas de responsabilidade social (Freeman, 1984). Uma ênfase exagerada na sociedade levou os estudiosos de gestão estratégica a acreditar que a teoria dos *stakeholders* abrangia apenas sobre o gerenciamento de interesses de responsabilidade social, ao invés da eficácia na gestão das organizações (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).

Os *stakeholders* podem ser considerados como um importante elemento a ser analisado. Estudos relacionados com a elaboração de estratégias em vários setores, como governamentais, empresariais e do terceiro setor, mostram que as estratégias são mais



estruturadas e vantajosas, principalmente quando identificados e levantados os principais *stakeholders* e o grau de influência que estes grupos exercem sobre a organização (Santos, 2006).

A gestão destes *stakeholders* pode ser englobada como um dos princípios da teoria que trata dos *stakeholders*, mais especificamente tratada e discutida dentro da dimensão instrumental (Boaventura et al., 2012).

Por um lado, é necessário identificar quem são esses indivíduos, grupos ou organizações e, por outro, caracterizar os mesmos com base nos seus interesses com relação a organização. Por isto a análise dos *stakeholders* não deve ser ignorada, pois ela contribui para a criação de valor através do impacto positivo nas funções e atividades da organização relacionadas com a sua gestão estratégica, devido ao fato de que as organizações também precisam desenvolver aptidões estratégicas para melhor gerir as relações com estes indivíduos, grupos ou organizações, procurando assim desenvolver técnicas e processos que favoreçam essas aptidões (Gonçalves, 2013).

A gestão dos *stakeholders* por estar calcada na habilidade da identificação e respectivos interesses dos *stakeholders* por parte da empresa, além da capacidade e grau de influência que estes grupos exercem sobre a corporação, visam trazer como o entendimento destes processos podem ser utilizados para formar uma relação mais estreita entre os *stakeholders* e a organização, proporcionando que os gestores possam utilizar as melhores decisões e que também possam alinhar os interesses deste público com o processo gestor da empresa (Freeman, 1984).

Geralmente as organizações acabam por assumir uma gama muito grande de obrigações com vários de seus *stakeholders*, onde as demandas de suas necessidades não podem ser atendidas em sua totalidade (Boaventura et al., 2012). Boas práticas de gestão dos *stakeholders* pode servir como minimizadora de efeitos negativos relacionados aos conflitos de interesse dos principais *stakeholders* ligados a organização. Já que as empresas que constroem um melhor relacionamento com seus *stakeholders*, principalmente com os primários, tem maior probabilidade de obter retornos superiores aos dos concorrentes (Freeman & McVea, 1984).

É de suma importância para a organização manter uma perspectiva de diálogo como os principais *stakeholders*. Um grande desafio para a gestão é a administração de um leque muito grande de interesses, anseios e expectativas que os grupos têm em relação a objetivos e resultados alcançados pela organização (Sender & Fleck, 2004).

Empresas que gerenciam os *stakeholders* desenvolvem relações de confiança com base nos princípios de justiça distributiva, processual e interacional. Nestas condições, os *stakeholders* são mais propensos a compartilhar informações sobre suas funções utilitárias, aumentando assim a capacidade da empresa em alocar seus recursos para áreas que melhor irão satisfazer estes grupos, estimulando a inovação, bem como também permitindo com que a empresa possa lidar melhor com as mudanças no ambiente (Harrison et al., 2010).

Uma adequada gestão dos *stakeholders* é um componente primordial para a longevidade saudável e sucesso das organizações, pois aquelas que estão voltadas ao atendimento dos interesses de longo prazo deste público poderão alcançar resultados muito melhores em relação aquelas organizações que visam apenas o atendimento a curto prazo (Santos, 2006).

A gestão eficiente deve levar a um gerenciamento dos relacionamentos que são importantes para a empresa, independente do objetivo da firma, sendo assim, existem *stakeholders* mais ou menos importante e todos devem receber diferentes graus de atenção dos gestores da organização (Freeman, 1999).

Para isto o gestor precisa encontrar um ponto de equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders* e a capacidade da organização, sendo que os *stakeholders* chave poderão utilizar diferentes tipos de estratégia com a finalidade de influenciar a organização para uma tomada de decisão que atenda seus interesses (Frooman, 1999). Tais estratégias podem estar relacionadas a necessidade da organização em mobilizar recursos próprios, criando oportunidades para os *stakeholders*, através de retenção ou uso de recursos.

O valor que é dado ou mobilizado para o *stakeholders* deve ser bem estruturado, pois se alguns perceberem que, por algum motivo, recebem menos valor do que deveriam, eles tendem a retribuir de forma negativa às ações propostas pela empresa. (Harrison & Bosse, 2013).

Algumas das estratégias de gestão dos *stakeholders* podem ter um cunho direcionado as questões sociais. Um determinado *stakeholder* pode ter efeitos sociais sobre a empresa, alterando a posição da empresa na sociedade, mudando a opinião do público sobre a firma, permitindo ou restringindo o que a empresa é capaz de fazer com a permissão da sociedade. A empresa também pode ter efeitos sociais sobre um

determinado *stakeholder* também ajudando ou restringindo a participar em certas atividades (Tantalo & Priem, 2014).

O terceiro setor também é uma área que pode trazer grande contribuição através de uma inovação de mercado com ponto de vista social, estudos apontam para uma ligação estreita entre as inovações sociais e o terceiro setor (Almeida, 2006).

### 2.3 TERCEIRO SETOR E INSTITUIÇÕES ESPORTIVAS

O papel desempenhado pelo Terceiro Setor é de suma importância na sociedade, uma vez que ele vem carregado de responsabilidade social, principalmente junto às populações de baixa renda. A urgência deste setor representa uma transformação profunda e inédita no Brasil, no que diz respeito ao papel e função do Estado e do setor privado, principalmente sobre a participação do cidadão no setor público (Santos & Freire, 2006).

Na década de 1990, estudos relacionavam a fragilidade organizacional com a grande dependência financeira de setores governamentais e também à carência de pessoas capacitadas inseridas nos projetos e também a existência de barreiras no relacionamento com o Estado, além de uma baixa capacidade de sustentação dessas organizações e consequentemente a perda de eficiência de seus trabalhos (Armani, 2003)

A discussão de sobre a importância do papel desempenhado pelas organizações que compõe o Terceiro Setor está latente na sociedade. Esta discussão é motivada pela necessidade da explicitação da definição deste setor, o que ele oferece e suas funções junto à sociedade como um todo (Anjos, 2006)

Para a elaboração desta pesquisa foi considerada a definição de Terceiro Setor como sendo uma instituição que possui uma dupla negativa, ou seja, não governamental e não lucrativa (Santos & Freire, 2006), de natureza privada, porém de finalidade pública, com ações focadas principalmente em questões sociais como a cidadania, os direitos da sociedade, autonomia e emancipação do cidadão (Salvatore, 2004).

Neste contexto estas organizações são extremamente importantes principalmente sobre a necessidade de transformação social reconhecida por toda a sociedade,

legitimando o terceiro setor como veículo desta transformação, fomentando a responsabilidade das organizações com eficácias das ações e projetos sociais, além da qualidade da gestão (Queiroz, 2004)

Estes projetos são relevantes para muitas comunidades representam uma oportunidade única de acesso aos direitos universais como educação, lazer, alimentação dentre outros. Muitos projetos buscam contemplar direitos de desenvolvimento pessoal e social, de integridade física, psicológica e moral por intermédio da diminuição da ociosidade e conseqüentemente a diminuição do risco social proporcionando momentos para aprendizagens fundamentais, capacidade para trabalho em grupo, discussão de normas da sociedade e aspectos ideias para o convívio social (Santos & Freire, 2006)

Em âmbito nacional, medidas que visem proporcionar o estímulo do crescimento do Terceiro Setor por meio do fortalecimento da sociedade civil necessitam de reformulações e transformações para que possam ser adequadamente construídas estruturas a fim de sustentar a expansão e crescimento deste setor (Olak, Slomski, & Alves, 2008).

O terceiro engloba organizações que não são focadas na ideia de distribuição de lucro aos *stakeholders* e sim no atendimento público. O terceiro setor contempla uma vasta quantidade de organizações sociais com características próprias e com independência na determinação do seu futuro. Tais organizações enfrentam vários desafios, dentre eles a apresentação de seus resultados e desempenho, atrelado a construção de boa reputação diante de seus *stakeholders*, atraindo assim potenciais parceiros e financiadores de projetos (Cruz, Quandt, Martins, & Silva, 2010)

O esporte é considerado como um dos mais importantes fenômenos socioculturais do final deste século, sendo responsável por um grande movimento financeiro e vem ganhando muito espaço nas discussões científicas (Tubino, 1999).

O significado do conceito esporte se transformou muito durante os últimos anos no mundo, passando a apontar uma significativa importância, não só como atividade cotidiana, de lazer ou de simples competição, mas como uma atividade econômica importante para a inclusão social e para a minimização dos problemas relacionados à educação e à saúde (Alves & Pieranti, 2007)

No que tange a responsabilidade social corporativa, nada distingue as organizações desportivas das empresas comuns. Ambas são membros da comunidade,

estão sujeitas as expectativas da sociedade e ambas podem gerar potenciais benefícios sociais. Porém, a natureza do esporte se presta de maneira singular a influenciar a sociedade, por isto a utilização do esporte como ferramenta de responsabilidade social corporativa é dependente das responsabilidades sociais intrínsecas do esporte (Smith & Westerbeek, 2007)

Podemos assegurar que o esporte consegue fazer uma boa ligação entre as aberturas econômicas e sociais, oportunizando uma melhora na qualidade de vida e trazendo estímulo as grandes e rentáveis empresas compartilhar um pouco de sua prosperidade (Smith & Westerbeek, 2007).

Sendo um meio muito propício para a socialização, o esporte favorece a atividade coletiva, desenvolve a consciência comunitária, estimula a identidade e fortalece a representação simbólica da nação (Cotta, 1981).

Embora o esporte possa ser utilizado para alcançar objetivos sociais por várias partes, este papel é conferido às corporações que utilizam o esporte como meio para cumprir as suas responsabilidades sociais. O centro da questão é o quanto o esporte apresenta ser uma poderosa força e um grande potencial para veiculação das contribuições sociais positivas (Smith & Westerbeek, 2007)

Como em várias atividades econômicas, as organizações esportivas podem ser classificadas de acordo com o setor em que estão inseridas. Atualmente as organizações podem ser classificadas em três setores distintos:

- a) O primeiro setor é composto pelo poder de interesse público, onde os recursos necessários para o fomento surgem da iniciativa pública, buscando sanar as necessidades de toda a sociedade através de ações que norteiam a manutenção e bem-estar da população.
- b) O segundo setor é composto pela iniciativa privada, onde os recursos necessários para o fomento surgem de empresas, investidores e recursos privados. Geralmente este setor busca a potencialização dos lucros através do comércio de bens ou de serviços.
- c) O terceiro setor são as chamadas instituições sem fins lucrativos, onde as mais conhecidas entidades atualmente são as ONGs (Organizações não governamentais). Este setor possui uma característica própria, como sendo " [...] aquele em que as atividades não seriam nem coercivas nem voltadas para o lucro

[...] e suas intervenções tem como objetivo primordial atender as necessidades de um grupo e muitas vezes esta oferta de serviço é pública (Coelho, 2000, p.40)

Os três setores são indispensáveis para a sociedade, e por existir a interação entre estes três setores há necessidade de adaptação das técnicas de gestão administrativas, afim de suprir a demanda das necessidades nas diferentes realidades das instituições, respeitando as suas características, mesmo que peculiares, para a preservação da identidade (Kother & Fischer, 2004).

Para ilustrar algumas características de investimento, operação e resultados, pertinentes aos três setores foi elaborada a figura 8, de cunho informativo, servindo para apresentar algumas diferenças em relação ao primeiro, ao segundo e terceiro setor.

Ao analisarmos o quadro é possível perceber que o funcionamento das organizações que compõe o segundo e o terceiro setor são muito semelhantes. Em contrapartida as do primeiro setor demonstra uma diferença bastante significativa entre as duas outras, pois sobrevive da arrecadação fundos através de tributos pagos pela sociedade. Uma clara diferença entre o segundo e terceiro setor está explícita no que remete ao destino que é dado aos resultados financeiros, enquanto no segundo setor a maioria dos ganhos são repassados para os donos, sócios e acionistas da empresa no terceiro setor todo o resultado financeiro serve para o reinvestimento nas atividades fins, para assim cumprir a missão da instituição, atendendo ao interesse público e de seus *stakeholders*.

Estas organizações, ligadas ao terceiro setor, cumprem um papel muito relevante na sociedade, trazendo contribuição para a construção e desenvolvimento de políticas públicas que tragam maior eficiência e efetividade em seus propósitos (Teodósio, 2002).

A sociedade se empenha na criação de organizações com o objetivo de prestar serviços para a comunidade, promovendo um desenvolvimento econômico local, defendendo os direitos ou suprindo outras carências que não são atendidas pelo Estado. Devido a eficiência e conseqüente repercussão destes projetos, as ONGs vêm ganhando importância e espaço na sociedade (Heinzen, Rosseto, & Altoff, 2013).

<b>SETOR PÚBLICO (1º SETOR)</b>	
1ª Etapa	Investimento (Fomento público + Recursos Humanos)
2ª Etapa	Operação (Sanar as necessidades da sociedade)
3ª Etapa	Resultado (Continuidade do mandato)
MELHORIA DE INFRAESTRURA E SERVIÇOS A POPULAÇÃO.	

<b>EMPRESA PRIVADA (2º SETOR)</b>	
1ª Etapa	Investimento (Capital + Recursos Humanos)
2ª Etapa	Operação (Produção de um produto ou prestação de um serviço)
3ª Etapa	Resultados (Mais recursos financeiros)
UMA PARTE É RETIRADA PARA PATRIMÔNIO DE SÓCIOS, ACIONAISTA E DONOS DA EMPRESA.	

<b>ENTIDADE SOCIAL (3º SETOR)</b>	
1ª Etapa	Investimento (Capital + Recursos Humanos)
2ª Etapa	Operação (Ideia de atuação social + ideia de geração de recursos)
3ª Etapa	Resultados (Atuação social e mais recursos financeiros).
OFERECIMENTO DE SERVIÇOS QUE NÃO ESTÃO FACILMENTE ACESSÍVEIS À POPULAÇÃO ATENDIDA PELA ORGANIZAÇÃO.	

**FIGURA 8. DIFERENÇAS ENTRE OS TRES SETORES**

Fonte: Adaptado de Santos (2006, p 31)

O esporte pode ser um canal muito precioso para o desenvolvimento da Responsabilidade Social Corporativa, em seu artigo Smith e Westerbeek (2007) descrevem que o esporte pode ser visto como um veículo para implantar a responsabilidade Social Corporativa, explorando as responsabilidades sociais implícitas no desporto, bem como aqueles encontrados no mundo corporativo.(Smith & Westerbeek, 2007).

No Brasil a Lei 8.672/1993, que ficou conhecida como Lei Zico, nome este do seu proponente, apresentou três formas de contemplação no esporte: I – o desporto de participação, que deve ser praticado de forma voluntária, envolvendo modalidades esportivas praticadas com o fim de contribuição de integrações sociais, promoção da saúde e da preservação do meio ambiente; II – o desporto educacional, voltado para atender os sistemas de ensino por meio de formas assistemáticas de educação, nesta forma o esporte evita a hipercompetitividade entre seus praticantes, objetivando o desenvolvimento integral para a formação da cidadania e do lazer; III – desporto de competição (rendimento): praticado de acordo com normas e regras nacionais e internacionais, com fim da obtenção de resultados e interações de pessoas e comunidades do país e com outras nações (Brasil/ME, 1993).

A Lei nº 9.615/1998, conhecida como Lei Pelé, trouxe avanços nos princípios de liberalização e descentralização contidos na Constituição de 1998, contudo, pouco esta lei se diferenciou da Lei Zico. Ambas as legislações ficaram centradas, basicamente, nos problemas do futebol, deixando de lado as demais modalidades, não propondo modernidade às estruturas do desporto educacional e tratando de forma mais distante o desporto de participação (Bueno, 2008).

Esta lei também contemplava o esporte dentro das três abordagens: o desporto de participação, o desporto de cunho educacional e o desporto de cunho de alto rendimento (Brasil Lei 9.615/1998).

Logo depois de sua aprovação, a Lei Pelé passou por uma série de modificações e, às vésperas do dispositivo que obrigava a transformação dos clubes de futebol em “clube-empresa” entrar em vigor, a chamada “bancada da bola” conseguiu aprovar a Lei n.º 9.981/2000 – Lei Maguito Vilela –, que além de anular todos os artigos referentes ao fechamento dos bingos, revogou a obrigatoriedade da transformação dos clubes de futebol



em empresas e colocou condições para o “passe livre”, como o ressarcimento aos clubes, por meio de multa rescisória de contrato (Bueno, 2008).

Criado pela medida provisória 103/2003 o Ministério do Esporte (ME) veio para corroborar com importância que o Brasil começou a dedicar para esta área, abrindo espaço para a Política Nacional de Esporte que foi criada no ano de 2005, apresentando quatro princípios: o da reversão do quadro de injustiça, exclusão e vulnerabilidade social; universalização e inclusão social; e esporte e lazer como direito de todo o cidadão e um dever do Estado (Liáo Jr, 2013).

O ME é o órgão responsável pelo estabelecimento das Políticas Nacionais do Esporte no Brasil, cujas competências são a administração direta de assuntos como a política nacional de desenvolvimento da prática dos esportes, estímulo das iniciativas pública e privadas de incentivo às atividades esportivas, planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos programas de incentivo ao desporto e as atividades de oferecimento da prática desportiva e inclusão social pelo esporte, além de intercâmbios

Inicialmente possuía a seguinte estrutura: O Conselho Nacional do Desporto; A Comissão “Paz no Esporte; A Secretaria de Alto Rendimento, A Comissão Nacional de Atletas; A Secretaria Nacional do Desenvolvimento de Esportes e Lazer e a Secretaria Nacional de Esporte Educacional. (Brasil/ME, 2014).

Estas três vertentes serão utilizadas neste trabalho afim de mensurar o *CSP* de entidades do terceiro setor, uma ligada a cada um dos ramos classificados pelo Ministério do Esporte brasileiro.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração desta pesquisa. Nestes procedimentos serão apresentados o delineamento da pesquisa, os procedimentos para coleta de dados, os procedimentos de análise de dados e as limitações do método utilizado nesta pesquisa

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa empírica, utilizando três unidades de análise, sendo todas elas pertencentes ao terceiro setor, mas com cada uma delas dando ênfase ao esporte de acordo com uma das formas previstas na Lei 9615 (1998). Uma das instituições dá ênfase ao esporte de participação, outra dá ênfase ao esporte de rendimento e a última dá ênfase ao esporte educacional.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O procedimento de coleta de dados se deu por duas fases distintas, para se detectar por meio da primeira fase os respondentes que participaram da segunda fase. Na primeira fase foram levantados todos os *stakeholders* das instituições pela visão dos gestores por meio de uma entrevista semiestruturada. Este tipo de coleta de dados foi adotado com o objetivo de oferecer a possibilidade do surgimento de novas questões por parte do pesquisador. Nesta entrevista também pode ser levando o histórico de cada instituição, seus objetivos, suas projeções, os desafios e perspectivas dos gestores com relação ao crescimento e manutenção do projeto.

. Na segunda fase os principais *stakeholders* identificados pela análise dos dados da primeira fase foram respondentes na continuidade da coleta de dados a fim de ser detectado o valor de *CSP* para cada uma das instituições pesquisadas.

A observação e a análise de documentos destas instituições também fizeram parte da coleta de dados desta pesquisa, trazendo a possibilidade de se levantar informações,

visando uma triangulação de dados com estas três fontes, procurando obter garantias de que as descobertas feitas nesta pesquisa sejam convincentes, possibilitando que a pesquisa tenha um estilo corroborativo (Martins & Theóphilo, 2009).

O levantamento dos principais *stakeholders* das instituições se justifica por conta do objetivo geral desta pesquisa, que é avaliar o desempenho social das instituições esportivas do terceiro setor que têm ênfase nos esportes de rendimento, de participação e educacional, possibilitando assim mensuração do grau de atendimento das expectativas deste grupo pelas organizações participantes da pesquisa.

A mensuração dos atributos de poder, legitimidade e urgência foram feitas por meio dos instrumentos de coletas de dados sugeridos por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), chamadas de matrizes, onde os gestores atribuem notas com relação a cada um dos atributos aos *stakeholders* levantados durante a entrevista semiestruturadas. A cada um dos *stakeholders* foi atribuído um valor de uma escala Likert que vai de 1 a 5, sendo que 1 representou o menor grau de influência e 5 o maior grau de influência do *stakeholder* em relação ao atributo pesquisado. A intenção é encontrar um valor *quantum* (k) que representa a quantidade de importância no ponto de vista dos gestores da instituição.

A constante de criticidade k é um valor para o corte na categorização dos *stakeholders* levantados durante a pesquisa, que pode ser obtido de duas maneiras: (Almeida, Fontes Filho e Martins 2000)

- a) com base no conjunto de informações contidas nos dados, k seria definida a partir de função da média e desvio padrão dos conjuntos de dados relativos às avaliações de poder, urgência e legitimidade. Por exemplo, poder-se-ia definir a constante como  $K = \mu + \sigma$ , Onde  $\mu$  = a média geral dos dados e  $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$ , ou seja, a média dos desvios padrões dos três conjuntos de medições;
- b) k poderia ser definida também de forma arbitrária pelo grupo de formuladores, com base no que o grupo entenderia como um bom ponto de corte. Por exemplo, poderia definir-se  $k = 3$ . (G. Almeida, Fontes Filho, & Martins, 2000 p. 9)

Os valores de escala proposta representarão as os graus de percepção e intensidade compostos na figura 9.

A Figura 10, chamada de matriz de Poder, representa a ferramenta proposta para a coleta de dados para o atributo de poder, e está subdividido nas formas que o recurso de poder pode ser exercido, através de meios coercivos (força física ou armas), meios utilitários (recursos materiais ou físicos, recursos financeiros ou tecnológicos /

intelectuais) e meios simbólicos (reconhecimento e auto estima), conforme definições apresentadas na Figura 11.

<b>Percepção</b>	Muito baixa	Baixa	Regular	Alta	Muito alta
<b>Valor</b>	1	2	3	4	5

**FIGURA 9. VALORES DE PERCEPÇÃO DE IMPORTANCIA DOS STAKEHOLDERS**

Fonte: Adaptado de (G. Almeida et al., 2000)

<b>GRAUS DE PODER</b>	<b>RECURSOS DE PODER</b>						<b>Grau de poder</b>
	<b>Meios coercivos</b>	<b>Meios Utilitários (Recursos)</b>				<b>Meios simbólicos</b>	
		Força Física X1	Materials e Físicos X3	Financeiros X4	Logísticos X5		
<b>PESO ATRIBUIDO</b> Grau de Sensibilidade (1, 2, 3, 4 ou 5)	p1	p3	p4	p5	p6	p7	
Ator 1 Grau de Poder							
Ator 2 Grau de Poder							
Ator 3 Grau de poder							
Ator N Grau de Poder							

**FIGURA 10 – MATRIZ DE PODER**

Fonte: (G. Almeida et al., 2000)

Força física	Capacidade de gerar ou agir com violência para constranger ou reter.
Armas	Capacidade de gerar destruição física.
Meios materiais e físicos	Matéria-prima, equipamentos e instalações.
Financeiros	Crédito, valorização de ativos
Logísticos	Localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos.
Tecnológicos e intelectuais	Conhecimento, marcas e patentes.

**FIGURA 11. RECURSOS DE PODER**

Fonte: (G. Almeida et al., 2000)

A Figura 12, chamada de matriz de Legitimidade representa a ferramenta proposta para a coleta de dados para o atributo de legitimidade, e está subdividida em duas perspectivas, uma para a organização (Lo) e outra para a sociedade (Ls).

Grau de desejabilidade dos atores	Níveis de desejabilidade		Grau de Legitimidade Total $GL = (Lo + Ls)/2$
	Para a organização Lo	Para a sociedade Ls	
Ator 1			
Ator 2			
Ator 3			
Ator n			

**FIGURA 12. MATRIZ DE LEGITIMIDADE**

Fonte: (G. Almeida et al., 2000)

A Figura 13 representa a ferramenta de coleta e análise de dados relativa ao atributo urgência dos *stakeholders* identificados, onde são atribuídos valores para a sensibilidade temporal (S) e Criticidade.

Grau de urgência dos atores	Critérios de urgência		Grau de Urgência Total $GU = (S + C) / 2$
	Sensibilidade Temporal - S	Criticidade C	
Ator 1			
Ator 2			
Ator 3			
Ator n			

**FIGURA 13. MATRIZ DE URGÊNCIA**

Fonte: (G. Almeida et al., 2000)

Pela análise dos dados coletados neste instrumento de pesquisa puderam ser detectados os principais *stakeholders* da instituição possibilitando a continuidade da pesquisa para detectar o nível de atendimento das expectativas destes grupos e consequentemente mensurar seu *CSP*.

Para a mensuração do grau de atendimento das expectativas, foram considerados como os principais *stakeholders* aqueles que se encaixaram entre as seguintes classificações: *stakeholder* definitivo, *stakeholder* dominante, *stakeholder* dependente e

*stakeholder* perigoso, que são variáveis dos atributos de poder legitimidade e urgência, demonstrados no diagrama criado por Mitchell et al. (1997).

Os conceitos de poder, legitimidade e urgência são muito valiosos para identificar os *stakeholders* mais importantes, com a ideia de centralidade e densidade, para tentar reconhecer e mostrar os laços de comunicação e de poder em relação à estes grupos (Bourne, 2011). Justificando a utilização destas características para determinar os *stakeholders* mais relevantes das instituições integrantes deste estudo, também corroborando como a obra de Ragin (2007) que enfatiza a importância das amostras utilizadas nas pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas, pois esta amostra servirá de base para o desenho das inferências sobre os padrões gerais de uma população maior.

Os *stakeholders* enquadrados nas dimensões apresentadas na Figura 14 foram os respondentes da ferramenta de mensuração de CSP proposta neste trabalho, adaptada do trabalho de Ahmed, Islam, Mahtab & Hasan (2014). Esta ferramenta trata de um roteiro de entrevista com questões pré-estabelecidas, onde foram atribuídos valores numéricos em uma escala Stapel, representados no Quadro 6, a fim de mensurar o grau de satisfação e de atenção que os *stakeholders* recebem da instituição por intermédio dos itens levantados, em comparação à ferramenta original foram inseridos mais itens relacionado às instituições esportivas. A escala Stapel foi adotada pelo fato de possuir vantagens, em comparação com outras escalas de avaliação, como a medida de direção e intensidade, além da facilidade de administração e quantidade de confiabilidade (Ahmed et al., 2014). A ferramenta original se encontra no Anexo 1 desta pesquisa.

- 5	Não satisfaz os requisitos mínimos legais.
- 3	Parcialmente cumpre os requisitos mínimos legais.
+ 1	Cumprir os requisitos mínimos legais
+ 3	Vai além dos requisitos legais
+ 5	Vai além dos requisitos legais e leva iniciativa voluntária para ser mais transparente

**FIGURA 14. ESCALA NUMÉRICA REPRESENTATIVA DO GRAU DE PERCEPÇÃO DE SATISFAÇÃO**

Fonte: Adaptado de (Ahmed et al., 2014)

A avaliação do *CSP* relacionada a *CSR* requer o uso de variáveis que consideram diferentes dimensões e aspectos (Agudo-Valiente et al., 2015). Por isto as questões presentes na ferramenta que visou mensurar a satisfação e conseqüentemente o atendimento das expectativas dos principais *stakeholders* das organizações estudadas foi subdividida nas categorias de divulgação (*disclosure*), local de trabalho, valores éticos, práticas de governança corporativa, meio ambiente e comunidade, proporcionando uma abordagem a dimensões e aspectos mais amplos, facilitando a localização do teor e setor que as questões visaram mensurar. A ferramenta proposta se encontra no Apêndice 2 deste trabalho.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados passou por duas fases distintas, a primeira fase foi realizada após a coleta de dados realizada a partir da entrevista semiestruturada junto aos gestores das organizações esportivas de participação, de rendimento e educacional.

A análise desta primeira fase visou classificar os *stakeholders* no modelo proposto por Mitchell et al. (1997), para assim possibilitar que apenas os *stakeholders* classificados como definitivos, dominantes, perigosos e dependentes participassem da fase seguinte da pesquisa.

Para detectar os principais *stakeholders*, todos que levantados pelos gestores foram alocados nas três matrizes propostas por Almeida et al. (2000), uma para o atributo poder, uma para o atributo legitimidade e outra para o atributo urgência, contribuindo assim para a análise e classificação destes *stakeholders*.

Após inseridos nas matrizes de poder, legitimidade e urgência, e, após os valores relativos à percepção dos gestores com relação a cada *stakeholders*, estes valores foram tratados de forma alcançar o valor *k* para cada um dos atributos para cada um dos *stakeholder*.

No atributo de poder cada um dos recursos foi atribuído um peso específico: força física recebeu um peso com valor 1, os meios materiais/físicos recebeu peso 3, financeiros recebeu peso 4, logísticos recebeu peso 5, tecnológicos/intelectuais recebeu peso 6 e reconhecimento/estima recebeu peso 6.

Para cálculo do valor GP, que representa o grau de poder de cada *stakeholder* levantado pela instituição, foi adotada a seguinte equação:

$$GP = (X1.P1 + X3.P3 + X4.P4 + X5.P5 + X6.P6 + X7.P7) / 6$$

Onde:

GP = grau de poder;

X1= força física;

P1= peso 1;

X3= recursos materiais e físicos;

P3= peso 3;

X4= recursos financeiros

P4= peso 4;

X5= recursos logísticos;

P5= peso 5;

X6= recursos tecnológicos e intelectuais;

P6= peso 6;

X7= reconhecimento e estima;

P7= peso 7.

6 = número de recursos considerados na matriz.

O valor GP encontrado para cada um dos stakeholders serviu de base para o levantamento do nível de importância que o mesmo possui neste atributo na visão dos gestores para a organização.

Para o cálculo do valor GL, que representa o grau de legitimidade de cada stakeholder levantado pela instituição, o nível de desejabilidades legais foi dividido para dois grupos, um para a organização propriamente dita e outro para a sociedade onde está a organização inserida. Para isto foi adotada a seguinte equação:



$$\text{Onde: } \left[ \begin{array}{l} \text{GL} = (\text{Lo} + \text{Ls}) / 2 \\ \text{GL} = \text{grau de legitimidade;} \\ \text{Lo} = \text{Legitimidade para a organiza\~{c}\~{a}\~{o};} \\ \text{Ls} = \text{Legitimidade para a sociedade;} \\ 2 = \text{n\~{u}mero de n\~{i}veis de desejabilidade.} \end{array} \right.$$

O valor GL encontrado para cada um dos stakeholders serviu de base para o levantamento do n\~{i}vel de import\~{a}ncia que o mesmo possui neste atributo na vis\~{a}\~{o} dos gestores para a organiza\~{c}\~{a}\~{o}.

J\~{a} para o c\~{a}lculo do valor GU, que representa o grau de urg\~{e}ncia que cada *stakeholder* levantado pela institui\~{c}\~{a}\~{o} tem, foi utilizado dois crit\~{e}rios com rela\~{c}\~{a}\~{o} a urg\~{e}ncia do atendimento \~{a}s expectativas destes *stakeholders*, a sensibilidade temporal e sensibilidade cr\~{i}tica. \xc3\~{e} importante ressaltar que neste atributo a sensibilidade temporal (S) est\~{a} relacionada a aceita\~{c}\~{a}\~{o} ou n\~{a}\~{o} de atrasos, quanto mais baixo o valor maior ser\~{a} a aceita\~{c}\~{a}\~{o}. J\~{a} no item criticidade (C), que est\~{a} relacionado com o fator perda, quanto menores os valores menores ser\~{a}\~{o} as propens\~{o}\~{e}s \~{a}s perdas. Seu grau tamb\~{e}m ser\~{a} detectado por uma m\~{e}dia aritm\~{e}tica destes dois itens. Para isto foi adotada a seguinte equa\~{c}\~{a}\~{o}:

$$\text{Onde: } \left[ \begin{array}{l} \text{GU} = (\text{S} + \text{C}) / 2 \\ \text{GU} = \text{grau de urg\~{e}ncia;} \\ \text{S} = \text{sensibilidade temporal;} \\ \text{C} = \text{criticidade.} \end{array} \right.$$

Para a realiza\~{c}\~{a}\~{o} deste estudo e conforme descrito no de coleta de dados deste trabalho, o valor da constante de criticidade ( $k$ ) pode ser obtida de duas maneiras. Para an\~{a}lise dos dados obtidos nesta pesquisa o valor  $k$  foi definido de forma arbitr\~{a}ria pelo formulador, onde o mesmo definiu como um bom valor de corte uma constante de criticidade ( $k$ ) igual a 3.

Calculado o valor dos graus de poder, legitimidade e de urgência de cada um dos stakeholders levantados durante a pesquisa estes valores foram comparados com a constante de criticidade  $k$ , a fim de verificar se o grau mensurado possui um valor maior/igual ou menor que 3, valor este que foi considerado para a constante  $k$ .

Após verificados os valores para cada índice os mesmos foram comparados com a Figura 15, caracterizando assim a classificação de cada um dos *stakeholders* levantados durante a entrevista semiestruturada com os gestores das instituições.

RESULTADOS	CLASSIFICAÇÃO
$GP \geq K; GU < K; GL < K$	DISCRICIONÁRIO
$GP < K; GU \geq K; GL < K$	EXIGENTE
$GP < K; GU < K; GL \geq K$	ADORMECIDO
$GP \geq K; GU \geq K; GL < K$	PERIGOSO
$GP \geq K; GU < K; GL \geq K$	DOMINANTE
$GP < K; GU \geq K; GL \geq K$	DEPENDENTE
$GP \geq K; GU \geq K; GL \geq K$	DEFINITIVO
$GP < K; GU < K; GL < K$	IRRELEVANTE

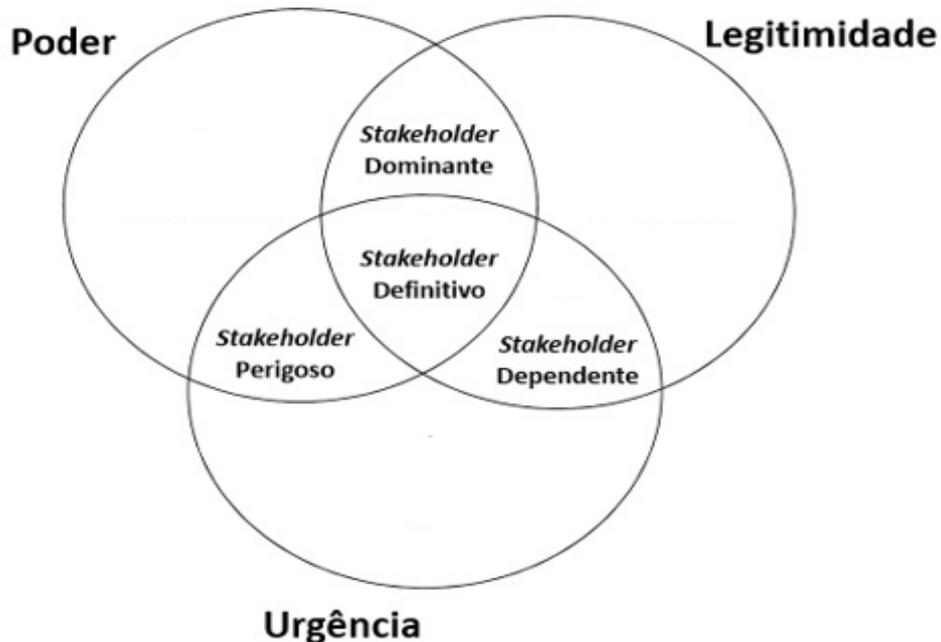
**FIGURA 15. FIGURA COMPARATIVA PARA CLASSIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS**

Adaptado de Almeida et al. (2000)

Este tipo de classificação se apoia na relação das intersecção dos atributos de poder, legitimidade e urgência, dando origem a sete outras tipologias de classificação dos stakeholders, classificando-os como: Discricionário, Exigente, Adormecido, Perigoso, Dominante, Dependente e Definitivo, além de uma oitava tipologia que seriam os Irrelevantes ou não *stakeholders* (Mitchell et al., 1997). A Figura 16 ilustra por meio das intersecções os tipos de *stakeholders* que serão descritos como principais para esta pesquisa. Os que não se enquadraram nesta concepção ficaram fora do grupo de amostra dos principais *stakeholders* das organizações estudadas neste trabalho.

A detecção dos principais *stakeholders* da instituição visou contemplar um dos objetivos específicos e propiciar a continuidade da pesquisa para o levantamento do CSP destas instituições.

Para a mensuração do CSP os índices mais utilizados em pesquisas são o indexador *KLD* (*Kinder, Lydenberg, Domini*) e o índice de reputação *Fortune*, porém são índices que não contemplam todas as organizações e ainda atribuem pesos iguais a todos os atributos, por isto muito criticados atualmente (Ahmed et al., 2014)



**FIGURA 16. STAKEHOLDERS QUE FORAM LEVADOS EM CONSIDERAÇÃO NO ESTUDO**

Fonte: Mitchell et al. (1997)

Como discutido no referencial teórico deste trabalho, não existe um formato padrão de mensuração do *CSP* na literatura, sendo assim torna-se necessária uma adaptação de algumas ferramentas que possam vir a trazer uma contribuição para esta área de pesquisa.

Apesar do *CSP* ser uma escala social qualitativa, torna-se necessária uma adaptação em partes numéricas. Já que para viabilizar a sua mensuração uma escala pode ser adaptada para representar uma série quantitativa (Martins & Theoóphilo, 2009).

Afim suprir esta necessidade, este trabalho utilizou uma adaptação do modelo criado por Ahmed et al. (2014), adaptado as necessidades dos *stakeholders* das instituições esportivas a serem estudadas neste trabalho.

Para cálculo dos valores atribuídos pelos *stakeholders* foi feita uma média dos valores atribuídos por estes grupos, já que incluiu vários respondentes. Também as categorias que foram respondidas tanto pelo pesquisador quanto pelos *stakeholders* passaram pelo mesmo procedimento, afim de encontrar um valor único para cada pontuação, compondo assim o valor final de *CSP* as instituições.

Estes valores foram tratados em forma de estatística descritiva, a fim de se encontrar um valor que serviu de base para a caracterização do *CSP* nas instituições esportivas do terceiro setor, dessa forma pode ser feita a comparação entre estes valores, encontrando assim a entidade esportiva do terceiro setor que mais atende as necessidades de seus *stakeholders*.

O método comparativo utilizado se deu por meio do estudo dos três casos, onde os casos foram selecionados por conta dos possíveis resultados qualitativamente distintos que eles apresentaram, buscando as mudanças qualitativas em cada caso. Apoiado nas premissas de Ragin (2007) que aborda o conhecimento de casos múltiplos, sendo que estes podem ser explorado para apresentar diferentes correlações, não apenas em forma de variáveis, buscando construir o conhecimentos gerais baseados nos casos estudados. Apoiando neste tipo de investigação os casos podem ser analisados buscando conexões e aspectos de cada caso, procurando trazer as possíveis contribuições para o objeto de estudo da pesquisa proposta.(Ragin, 2007)

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em três instituições esportivas do terceiro setor que contemplam o esporte em uma das formas previstas na Lei Federal 9615 de 1998, que regulamenta a prática esportiva dentro destas instituições, sendo que o esporte nestas instituições devem ser trabalhados em caráter de participação, de competição ou educacional. Desta forma, para se estudar esta questão, foi necessário subdividir esta seção de resultados em três subtópicos, relativos a cada uma das unidades de pesquisa estudadas.

A instituição desportiva de participação, por meio de seu gestor, solicitou a não divulgação de seu nome nesta pesquisa, sendo então denominada aqui como instituição desportiva de participação. O esporte de competição foi pesquisado junto à instituição denominada AVOG da cidade de Guarulhos e o esporte educacional na instituição Projeto Crescer no Esporte, da cidade de Rio Claro.

##### 4.1. Resultados da instituição desportiva de participação.

Os resultados descritos nesta seção são referentes à instituição desportiva de participação, situada na cidade de Poá, região metropolitana do estado de São Paulo. Seus dados foram coletados no mês de julho de 2015 e por meio destes dados foi possível caracterizar a instituição, levantar os principais *stakeholders* e proceder a mensuração do grau de atendimento das expectativas destes grupos, caracterizando assim seu *CSP*.

Durante a entrevista realizada com os gestores foi possível constatar o crescimento e envolvimento dos gestores com o projeto além do histórico evolutivo da instituição. O projeto contempla cerca de 120 crianças, de ambos os sexos e com idade de 6 a 12 anos enfatizando o esporte de participação, a prática das atividades é feita no contra turno escolar pelos alunos, evitando desta forma que os mesmos percam aulas escolares por conta da participação no projeto.

Por meio da entrevista semiestruturada pode ser detectado o tipo de esporte que é trabalhado pela instituição no projeto, o modelo de gestão, os desafios e perspectivas dos gestores com relação ao gerenciamento e continuidade do projeto esportivo.

Foram também levantados por intermédio da entrevista os principais *stakeholders* considerados pelos gestores da instituição estudadas, estes *stakeholders* estão

representados na figura 17, sendo que alguns dos *stakeholders* que se encontram na figura foram levantados pelo pesquisador corroborando a presença de todos aqueles que são importantes para a instituição. Os *stakeholders* da figura estão dispostos de acordo com a ordem de lembrança dos gestores.

Seguindo a proposta metodológica deste trabalho, os onze *stakeholders* levantados foram inseridos nas matrizes propostas por Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), a cada um foi atribuído um valor de 1 a 5 pontos em uma escala Likert, sendo 1 para pouco relevante e 5 para muito relevante para cada atributo e seus subitens, compondo assim o score final do atributo para cada *stakeholder* levantado durante a pesquisa.

Os dados dos scores foram processados pelo programa SPSS versão 21, facilitando desta forma a visualização e a compreensão dos dados do estudo e apresentados por meio da estatística descritiva, apresentada na Tabela 1 desta etapa da pesquisa.

<b>STAKEHOLDERS</b>
<b>Alunos</b>
<b>Familiares</b>
<b>Funcionários</b>
<b>Vizinhos</b>
<b>Locadores</b>
<b>Diretores</b>
<b>Professores</b>
<b>Fornecedores</b>
<b>Comunidade</b>
<b>Iniciativa Privada/Pública</b>
<b>Assistente social</b>

**FIGURA 17. PRINCIPAIS STAKEHOLDERS LEVANTADOS PELOS GESTORES DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO**

Fonte: Elaborada pelo autor

O atributo legitimidade apresentou como a maior pontuação o valor de 5 pontos, a menor pontuação foi o valor de 2 pontos e a média geral para este atributo foi de 4 pontos. Para o atributo urgência a maior pontuação foi 5 pontos, a menor pontuação foi 1 ponto e a média foi de 3,63 pontos. Já o atributo poder teve a maior pontuação com o valor de 3 pontos, a menor pontuação foi 1 ponto e a média foi 1,97 pontos para este atributo. Os resultados se encontram na Figura 18.

Por intermédio da atribuição de notas, de acordo com a matriz proposta por Almeida et al. (2000) os principais *stakeholders* puderam ser classificados conforme os atributos de poder, legitimidade e urgência. Os mesmos foram inseridos no modelo proposto por Mitchell et al. (1997) e com os resultados obtidos pelas matrizes aplicadas nesta pesquisa, os *stakeholders* da instituição puderam ser classificados como ilustrado na figura 18, a figura 19 apresenta os principais stakeholders alocados no modelo proposto por Mitchell et al (1997).

Tabela 1:

**ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Legitimidade	11	2,00	5,00	4,00	1,14
Urgência	11	1,00	5,00	3,63	1,09
Poder	11	1,00	3,00	1,97	0,75
Total	33	1,00	5,00	3,07	1,39
N válido (de lista)	11				

**Nota.** Fonte: Elaborada pelo autor

Levantados os principais *stakeholders* da organização, foram descartados da pesquisa os que não se enquadravam em pelo menos dois atributos, desta forma para a segunda parte da pesquisa foram considerados os seguintes grupos de *stakeholders*: Alunos, Funcionários, Locadores, Diretores, Professores, Iniciativa privada e Assistente Social. Ficando de fora da segunda etapa de pesquisa os seguintes grupos de *stakeholders*: Familiares, Vizinhos da instituição, Fornecedores e Comunidade.

STAKEHOLDERS	CLASSIFICAÇÃO
Alunos	Definitivo
Familiares	Adormecido
Funcionários	Dependente
Vizinhos	Irrelevante
Locadores	Exigente
Diretores	Dependente
Professores	Dependente
Fornecedores	Irrelevante
Comunidade	Adormecido
Iniciativa Privada/Pública	Dependente
Assistente social	Dependente

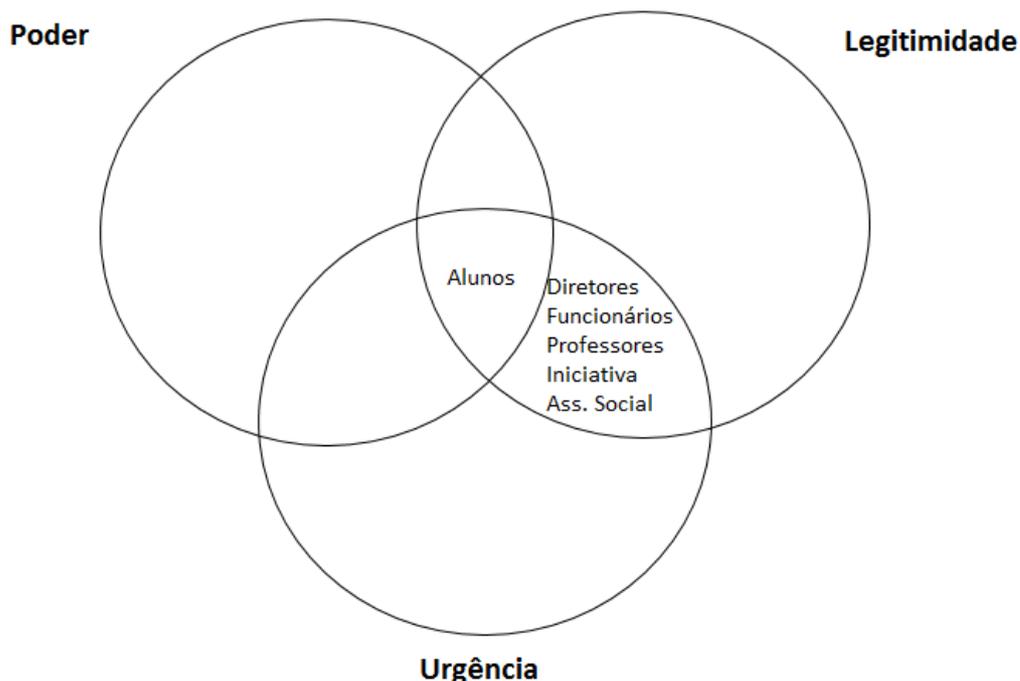
**FIGURA 18. CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* DA INSTITUIÇÃO**

Fonte: Elaborada pelo autor

Após levantados os principais *stakeholders* desta instituição desportiva, foi aplicada a ferramenta de mensuração das expectativas para os *stakeholders* levantados, onde os mesmos atribuíram valores às questões contidas na ferramenta de mensuração, sendo assim caracterizada o *CSP* desta instituição.

Na ferramenta de mensuração de *CSP* proposta nesta pesquisa são abordos 6 tópicos relacionados às ações da instituição: divulgação, local de trabalho, valores éticos, práticas de governança corporativa, meio ambiente e comunidade. Cada um destes 6 tópicos possui subitens que foram mensurados pelos principais *stakeholders* da instituição por meio de atribuição de valores que foram apresentados na seção de metodologia deste trabalho.





**FIGURA 19. PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO**

Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1988)

Tabela 2:

**VALORES OBTIDOS PELA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO NA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DE CSP**

Categoria /Item	valor máximo	valor mínimo	valor alcançado	média
Divulgação (Disclosure)	+ 30	- 30	+ 17	2,83
Local de trabalho	+ 55	- 55	+ 36	3,27
Valores éticos	+ 20	- 20	+ 20	5,00
Práticas de governança corporativa	+ 30	- 30	+ 19	3,16
Meio ambiente	+ 25	- 25	+ 21	4,2
Comunidade	+ 55	- 55	+ 32	2,90
Total de pontos	220	- 220	138	

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 2 são apresentas as categorias/itens pesquisados no instrumento de mensuração, apresenta também os valores máximos e mínimo, além do valor total alcançado e média dos valores para cada uma das categorias.

## 4.2 Resultados AVOG

Os resultados descritos nesta seção são referentes a Associação de Voleibol Guarulhense denominada neste trabalho como AVOG, situada na cidade de Guarulhos, região metropolitana do estado de São Paulo, seus dados foram coletados no mês de novembro de 2015 e por meio destes dados foi possível caracterizar a instituição, levantar os principais *stakeholders*, obter o histórico institucional e proceder a mensuração do grau de atendimento das expectativas destes grupos, caracterizando assim seu *CSP*.

A AVOG surgiu em 1996, inicialmente de uma equipe de voleibol chamada Unitrans por intermédio de alguns amigos que se reuniam aos finais de semana, inicialmente exclusiva para a prática desportiva como forma de lazer, contemplando também futsal além do próprio voleibol.

Em 2011 surgiu a ideia de inserir jovens na iniciação esportiva do voleibol, usando como apoio a criação de uma associação, trazendo por meio dela a oferta de sessões de treinamento e orientações nesta modalidade esportiva.

Atualmente o projeto contempla com o voleibol na perspectiva de esporte de competição e conta com cerca de 250 atletas nas categorias infantil, juvenil, adulta e máster, tanto no naipe masculino quanto no feminino, onde todas as categorias usufruem da mesma estrutura de treinamento, logística e materiais de apoio. Nos últimos anos a AVOG também vem dando um certo respaldo a modalidade de ginástica artística.

Como parte da pesquisa foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores da instituição, e uma das perguntas foi sobre o conhecimento ou não do termo *stakeholders* pela associação. Quando questionados sobre o significado destes termos os gestores disseram não saber conhece-lo e após breve explicação por parte do pesquisador a entrevista seguiu para levantamento dos *stakeholders* da instituição, possibilitando a continuidade desta pesquisa.

Os gestores da AVOG levantaram grupos ou pessoas que, pela visão destes gestores, são caracterizados como *stakeholders* que foram alocados na Figura 19 em ordem de citação dos gestores para melhor visualização.

<i>STAKEHOLDERS</i>
Atletas
Técnicos
Diretores da AVOG
Pais
Patrocinadores
Secretaria de esportes de Guarulhos
FIG (Faculdades Integradas de Guarulhos)
Instituto Três Marias
Consultor do projeto

**FIGURA 20. *STAKEHOLDERS* LEVANTADOS PELOS GESTORES DA AVOG (INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE COMPETIÇÃO)**

Fonte: Elaborado pelo autor

Por solicitação dos gestores da associação o nome do último *stakeholder*, denominado neste trabalho como consultor do projeto, não será divulgado, mas segundo os gestores trata-se do indivíduo que dá um grande respaldo ao projeto por intermédio da influência em vários meios.

Para os gestores alguns *stakeholders* atuam de forma positiva sobre o projeto, alguns de forma negativa e outros são vistos como o foco principal de atuação da gestão da AVOG. Dentro dos *stakeholders* que atuam de forma positiva está a FIG foi levantada como atuante de forma positiva, pela credibilidade que a parceria da instituição dá ao projeto, alguns *stakeholders* que atuam de forma política foram levantados como influenciadores negativos, principalmente pela rotatividade e em especial nos anos políticos, já o mais importante para o projeto são os alunos, tornando-se o grupo que tem o maior foco dentro do projeto, tal grupo é o centro das tomadas de decisões estratégicas da gestão da associação, pois sem os mesmos, segundo os gestores, o projeto deixaria de existir.

A instituição também depende financeiramente de um *stakeholder* específico, denominado neste trabalho de consultor do projeto, por intermédio deste é feito o aporte financeiro e conquistadas de novas parcerias para a continuidade, desenvolvimento e manutenção do projeto.

Feito o levantamento de todos os *stakeholders* da AVOG, na visão dos gestores, foi aplicada a ferramenta de coleta de dados proposta por Almeida et al. (2000) para desta forma possibilitar a detecção dos principais *stakeholders* desta associação, fornecendo informações para a continuidade da pesquisa. Os dados coletados quanto o levantamento dos principais *stakeholders* da instituição foram inseridos no programa SPSS 21 e são apresentados na Tabela 3 em forma de estatística descritiva, já a Figura 20 apresenta os principais stakeholders levantados e sua classificação quanto ao modelo proposto por Mitchel, Agle & Wood (1998).

Tabela 3:

### ESTATÍSTICA DESCRITIVA (AVOG)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Poder	9	1,00	4,00	2,80	,93
Legitimidade	9	2,00	5,00	3,55	1,18
Urgência	9	1,00	4,00	2,50	1,32
N válido (de lista)	9				

Fonte: Elaborado pelo autor

O atributo legitimidade foi o que apresentou a maior pontuação com o valor de 5 pontos, a menor pontuação foi o valor de 2 pontos e a média geral para este atributo foi de 3,55 pontos. Para o atributo urgência a maior pontuação foi 4 pontos, a menor pontuação foi 1 ponto e a média foi de 2,50 pontos. Já o atributo poder teve a maior pontuação com o valor de 4 pontos, a menor pontuação foi 1 ponto e a média foi 2,50 pontos para este atributo.

De acordo com os resultados obtidos pela coleta e análise dos dados e respeitando o proposto em um dos objetivos específicos desta pesquisa, que é a mensuração das expectativas dos principais *stakeholders* da instituição, foi considerado para isto os que tiveram destaque em pelo menos dois atributos dentre os propostos por Mitchell et al. (1998).

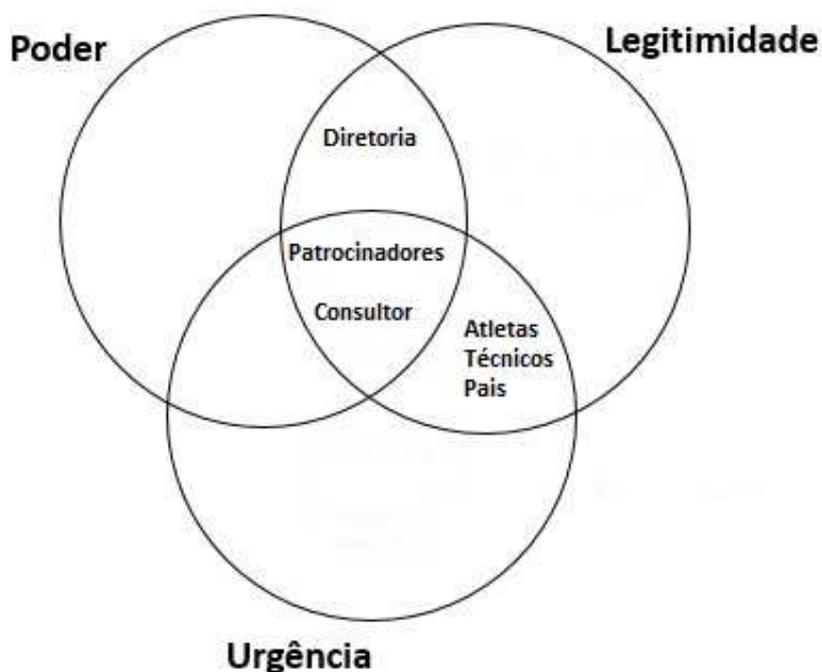
Levantados os principais *stakeholders* da AVOG, para a fase seguinte da pesquisa foram descartados os que não se enquadraram em pelo menos dois atributos, desta forma para a segunda parte foram considerados os seguintes grupos de *stakeholders*: atletas, técnicos, pais, diretoria, patrocinadores e consultor do projeto. Ficando de fora da segunda

etapa os seguintes grupos de *stakeholders*: secretaria de esportes de Guarulhos, FIG, Instituto três Marias. Os principais *stakeholders* e da AVOG levantados por esta pesquisa estão representados na Figura 21.

<i>STAKEHOLDERS</i>	<i>CLASSIFICAÇÃO</i>
Atletas	Dependente
Técnicos	Dependente
Diretores da AVOG	Dominante
Pais	Dependente
Patrocinadores	Definitivo
Secretaria de esportes de Guarulhos	Descricionário
FIG (Faculdades Integradas de Guarulhos)	Irrelevante
Instituto Três Marias	Irrelevante
Consultor do projeto	Definitivo

**FIGURA 21 – CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DA AVOG**

Fonte: Elaborado pelo Autor



**FIGURA 22 – PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DA AVOG**

Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1998)

Após levantados os principais *stakeholders* desta instituição desportiva que contempla o esporte de competição, foi aplicada a ferramenta de mensuração das expectativas para os *stakeholders* levantados, onde os mesmos atribuíram valores às questões contidas na ferramenta de mensuração, sendo assim caracterizada o *CSP* desta instituição. Os resultados obtidos por meio da ferramenta de mensuração do *CSP* estão representados na Tabela 4.

Tabela 4:

**VALORES OBTIDOS PELA AVOG NA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DE CSP**

Categoria /Item	valor máximo	valor mínimo	valor alcançado	média
Divulgação (Disclosure)	+ 30	- 30	+ 2	0,33
Local de trabalho	+ 55	- 55	+ 38	3,45
Valores éticos	+ 20	- 20	+ 18	4,5
Práticas de governança corporativa	+ 30	- 30	+ 14	2,33
Meio ambiente	+ 25	- 25	+ 5	1
Comunidade	+ 55	-55	+ 46	4,18
Total de pontos	220	-220	123	

Fonte: Elaborada pelo autor

Na Tabela 4 estão apresentadas as categorias/itens pesquisados no instrumento de mensuração, este quadro também apresenta os valores máximos e mínimo obtidos em cada uma das categorias/itens, além do valor total alcançado e média dos valores para cada uma das categorias/itens.

#### 4.3 Resultados projeto Crescer no esporte

Os resultados descritos nesta seção são referentes ao Projeto Crescer, que está situado na cidade de Rio Claro, estado de São Paulo, os dados foram coletados no mês de setembro de 2015 e por meio destes dados foi possível caracterizar a instituição, levantar os principais *stakeholders* e proceder a mensuração do grau de atendimento das expectativas destes grupos, caracterizando assim seu *CSP*.

O Projeto Crescer teve sua criação no ano de 2005, o trabalho se iniciou com um projeto específico para a modalidade de handebol, em apenas um núcleo e com uma turma inicial de 20 alunos numa perspectiva de trabalho desportivo educacional.

Com o crescimento do projeto novos parceiros foram se incorporando ao projeto e no ano de 2013, por iniciativa de alguns professores, foi criada uma associação esportiva sem fins lucrativos, buscando desta forma conseguir mobilizar maiores recursos e proporcionar um maior desenvolvimento do projeto. Em 2015 contava com 17 turmas contemplando cerca de 230 alunos no handebol e já englobando outras modalidades esportivas como voleibol e dando início aos trabalhos também com a modalidade judô.

Como parte da pesquisa foi realizada uma entrevista semiestruturada junto aos gestores e presidente da associação Crescer, presidente este que está no cargo a dois anos, uma das perguntas foi o conhecimento ou não do termo *stakeholders* pela associação. Quando questionados sobre o significado deste termo os gestores disseram não conhecer tal termo e após breve explicação pelo pesquisador a entrevista seguiu para levantamento dos *stakeholders* da associação, possibilitando a continuidade desta pesquisa.

Os gestores do Projeto Crescer levantaram os grupos ou pessoas que, pela visão destes gestores, são caracterizados como *stakeholders*, estes foram alocados na Figura 22 em ordem de citação dos gestores para melhor visualização.

<b><i>STAKEHOLDERS</i></b>
Alunos
Pais
Secretário de esportes
Professores do projeto
Secretaria de esportes de Rio Claro
Diretores de esporte
Funcionários de manutenção
Vereadores
Diretor Sesi
Coordenador Sesi
Escolas
Diretores de Escolas
Associação Rotary
Empresa Tigre S.A

**FIGURA 23. STAKEHOLDERS LEVANTADOS PELO PROJETO CRESCER**

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os gestores alguns *stakeholders* atuam de forma positiva sobre o projeto, alguns de forma negativa e outros são vistos como mais importantes para a associação Crescer, tornando-se foco de atuação da gestão. Os mais importantes, de acordo com a visão dos gestores são os alunos, professores, secretário e secretaria de esportes, além da empresa Tigre S.A. Também pela visão dos gestores alguns *stakeholders* que podem atuar de maneira tanto positiva quanto negativa para o desenvolvimento do projeto, dependendo muito de como eles podem agir em determinados momentos. A Figura 23 ilustra como ações diferentes podem fazer com que o mesmo *stakeholder* possa atuar de maneira positiva ou negativa para o Projeto Crescer.

Após feito o levantamento de todos os *stakeholders* do Projeto Crescer, na visão dos gestores, foi aplicada a ferramenta de coleta de dados proposta por Almeida et al. (2000) para desta forma ser detectados os principais *stakeholders* desta associação, fornecendo informações para a continuidade da pesquisa. Os dados coletados quanto ao levantamento dos principais *stakeholders* da instituição foram inseridos no programa SPSS 21 e são apresentados na Tabela 5 em forma de estatística descritiva, já a Figura 23 apresenta os principais *stakeholders* levantados e sua classificação quanto ao modelo proposto por Mitchell et al. (1998).

<b>STAKEHOLDER</b>	<b>ATUAÇÃO POSITIVA</b>	<b>ATUAÇÃO NEGATIVA</b>
Secretaria de Esportes de Rio Claro	Quando acreditam no trabalho e auxiliam a associação.	Quando utilizam o projeto como forma de projeção ou por questões políticas.
Professores do projeto	Quando acreditam e se envolvem no trabalho, ministrando boas aulas e envolvendo os alunos.	Quando não ministram boas aulas
Alunos	Quando frequentam as seções e se empenham nas mesmas.	Quando se ausentam muitas vezes ou tem má postura durante as seções.
Empresa Tigre S.A	Quando fornece apoio por intermédio de parceria.	Caso venha a interromper a parceria firmada.

**FIGURA 24. STAKEHOLDERS QUE ATUAM DE MANEIRA POSITIVA OU NEGATIVA**

Fonte: Elaborado pelo autor



Tabela 5:

**ESTATÍSTICA DESCRITIVA (PROJETO CRESCER)**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Poder	14	1,00	4,00	2,90	,99
Legitimidade	14	2,00	5,00	3,00	,96
Urgência	14	1,00	5,00	3,46	1,30
N válido (de lista)	14				

Fonte: Elaborado pelo autor

O atributo legitimidade apresentou como a maior pontuação foi o valor de 5 pontos, a menor pontuação foi o valor de 2 pontos e a média geral para este atributo foi de 3 pontos. Para o atributo urgência a maior pontuação foi 5 pontos, a menor pontuação foi 1 ponto e a média foi de 3,46 pontos. Já o atributo poder teve a maior pontuação com o valor de 4 pontos, a menor pontuação foi 1 ponto e a média foi 2,90 pontos para este atributo.

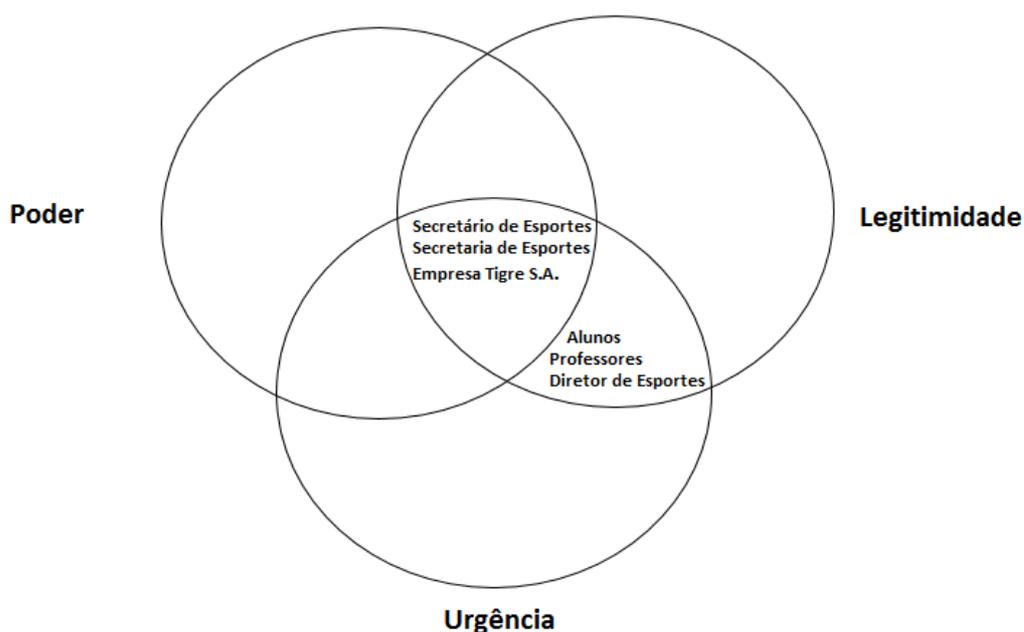
De acordo com os resultados obtidos pela coleta e análise dos dados e respeitando o proposto em um dos objetivos específicos desta pesquisa, que é a mensuração das expectativas dos principais *stakeholders* da instituição, foi considerado para isto os que tiveram destaque em pelo menos dois atributos dentre os propostos por Mitchell et al. (1998).

Levantados os principais *stakeholders* da Associação Crescer, para a fase seguinte da pesquisa foram descartados os que não se enquadraram em pelo menos dois atributos, desta forma para a segunda parte foram considerados os seguintes grupos de *stakeholders*: alunos, secretário de esportes, professores, Secretaria de Esportes de Rio Claro, Diretor de Esportes, Empresa Tigre S.A. Ficando de fora da segunda etapa os seguintes grupos de *stakeholders*: pais, funcionários de manutenção, vereadores, diretor Sesi, escolas, diretores de escolas e Rotary. Os principais *stakeholders* do projeto Crescer estão representados na Figura 24.

<i>STAKEHOLDERS</i>	<i>CLASSIFICAÇÃO</i>
Alunos	Dependente
Pais	Exigente
Secretário de esportes	Definitivo
Professores	Dependente
Secretaria de esportes Rio Claro	Definitivo
Diretor de esportes	Dependente
Funcionários de manutenção	Exigente
Vereadores	Irrelevante
Diretor Sesi	Descricionário
Coordenador Sesi	Descricionário
Escolas	Adormecido
Diretores de Escolas	Irrelevante
Associação Rotary	Adormecido
Empresa Tigre S.A.	Definitivo

**FIGURA 25. CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* DO PROJETO CRESCER**

Fonte: Elaborado pelo autor



**FIGURA 26 - PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* DO PROJETO CRESCER**

Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1998)

Após levantados os principais *stakeholders* desta instituição desportiva que contempla o esporte educacional, foi aplicada a ferramenta de mensuração das expectativas aos *stakeholders* levantados, onde os mesmos atribuíram valores às questões contidas na ferramenta de mensuração, sendo assim caracterizado o *CSP* desta instituição. A Tabela 6 representa os valores máximos, valores mínimos, valores alcançados e médias dos valores obtidos da ferramenta de mensuração de *CSP* proposta nesta pesquisa.

Tabela 6:

**VALORES OBTIDOS PELO PROJETO CRESCER NA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DE *CSP*.**

Categoria /Item	valor máximo	valor mínimo	valor alcançado	média
Divulgação (Disclosure)	+ 30	- 30	+ 16	2,66
Local de trabalho	+ 55	- 55	+ 31	2,81
Valores éticos	+ 20	- 20	+ 20	5,00
Práticas de governança corporativa	+ 30	-30	+ 16	2,66
Meio ambiente	+ 25	-25	+ 3	0,60
Comunidade	+ 55	-55	+ 42	3,81
Total de pontos	220	-220	128	

Fonte: Elaborada pelo autor

A Tabela 6 apresenta as categorias/itens pesquisados no instrumento de mensuração, apresenta também os valores máximos e mínimo, além do valor total alcançado e média dos valores para cada uma das categorias.

#### 4.4 Ranking de resultados de *CSP*

Um dos objetivos específico desta pesquisa foi a criação de um ranking de resultados da ferramenta de mensuração de *CSP*, de acordo com os resultados obtidos na coleta de dados e após análise destes dados pode-se chegar aos resultados representados na Figura 25 de acordo com os resultados obtidos pelas instituições em relação ao desempenho final da ferramenta aplicada.

<b>Ranking</b>	<b>Instituição</b>	<b>Pontos no CSP</b>
1°	Instituição desportiva de participação	138
2°	Projeto Crescer – Esporte educacional	128
3°	AVOG – Esporte de competição	123

**FIGURA 27 – RANKING DE RESULTADOS DE CSP**

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustra o quadro, a instituição que obteve maior score na ferramenta de mensuração de *CSP* foi a instituição desportiva de participação, seguida do Projeto Crescer, instituição desportiva educacional, que atingiu o segundo lugar, já o terceiro lugar na ferramenta de mensuração de *CSP* ficou com a AVOG, instituição desportiva de que contempla o esporte de competição.

#### **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As instituições pesquisadas neste trabalho possuem algumas características em comum, a mais relevante e que credencia estas instituições a fazer parte desta pesquisa é o fato de que todas elas são instituições esportivas sem fins lucrativos, portanto pertencentes ao terceiro setor. No entanto, por trabalhar com o esporte com focos diferentes, uma com o foco de participação, outra com o foco de rendimento e a outra com o foco educacional, apresentam outras características que propiciam traçar estratégias diversas para que o esporte em foco possa ser contemplado de uma maneira que agregue valores para o crescimento, desenvolvimento e manutenção dos projetos desenvolvidos.

Os históricos das instituições também apresentam características diferentes que justificam o foco de trabalho desportivo desenvolvido em cada uma destas instituições. A instituição desportiva do terceiro setor nasceu de um projeto social que já existia na instituição, instituição esta que já foi um orfanato, foca seus esforços no auxílio aos problemas sociais, trazendo crianças para participar de modalidades esportivas no contra turno escolar, reforçando a visão de Santos & Freire (2006) objetivando a retirada do tempo ocioso das crianças e preenchendo com atividades esportivas.

As crianças contempladas pela instituição desportiva de participação praticam todos os esportes oferecidos pela instituição, não existindo ainda a especialização precoce e nem o favorecimento por uma ou outra modalidade. Segundo o gestor do projeto, a meta é que um dia a instituição possa ter equipes de competição, mas o seu objetivo principal, hoje, é o trabalho com esporte de participação como ferramenta de melhoria de oferta social.

A instituição esportiva de competição, AVOG, pesquisada neste trabalho nasceu de um grupo de prática desportiva, no ano de 2011 houve a criação da associação e o início dos trabalhos do projeto objetivando a criação de turmas de treinamento para crianças e jovens voltadas para a competição. As pessoas contempladas pelo projeto participam das sessões de treinamento objetivando a competição em vários eventos esportivos e várias categorias. Os participantes estão inseridos em apenas uma modalidade esportiva, caracterizando assim uma especialização na modalidade de competição. Dentre as instituições pesquisada, esta foi a única que oferece seus serviços

a atletas adultos e másters (acima de 30 anos), desta forma o projeto visa oferecer uma melhoria da qualidade de vida tanto de crianças, jovens e adultos por intermédio da pratica da modalidade esportiva/competitiva, atingindo uma faixa etária mais abrangente do que as outras instituições.

Já a instituição esportiva educacional, Projeto Crescer, nasceu da junção de esforços de professores insatisfeitos com a forma de trabalho do esporte em sua região. O projeto que nasceu em 2005 contempla sessões de treinamento em núcleos espalhados por toda a cidade de Rio Claro na modalidade handebol. Atualmente também está contemplando a modalidade voleibol e iniciando seus trabalhos com a modalidade judô. Em relação às outras instituições pesquisadas é a que oferece uma demanda maior de oferta e conseqüentemente tem maior abrangência dentro de seu município. Este fato se dá por causa da implementação dos núcleos, que distribui o trabalho realizado pela instituição em diferentes bairros da cidade de Rio Claro e em convênio com outras instituições nesta cidade.

Com isto pudemos constatar que as instituições desportivas de participação e desportiva educacional, por limitar a idade de participação de seus alunos, conseguem contemplar, proporcionalmente, um número maior de participantes, em relação a instituição de esporte de competição, principalmente a instituição desportiva educacional por manter vários núcleos de desenvolvimento do projeto, enquanto a instituição desportiva de participação desenvolve seu projeto em apenas uma sede. Porém a instituição de esporte de competição contempla participantes de uma faixa etária mais ampla.

A entrevista foi realizada com os gestores das instituições que deixaram transparecer suas preocupações com o desenvolvimento e manutenção dos projetos. Nenhum dos gestores são administradores de formação, porém são pessoas ligadas ao esporte e preocupadas com as necessidades sociais e que deixam claro o anseio de trazer, por meio do esporte, uma contribuição para o desenvolvimento global do ser humano quanto à postura cidadã.

Em ambas as instituições as estratégias e tomadas de decisões gerenciais são discutidas em conjunto com a diretoria executiva, para tentar assim garantir os melhores retornos para o projeto e para o público contemplado pelos projetos desenvolvidos por estas instituições.

Os gestores deixaram claro que nem sempre possuem indicadores, ou ferramentas, que contribuam ou facilitem a tomada de decisão gerencial, principalmente no que tange a gestão de seus *stakeholders*, termo este e suas teorias sobre a gestão destes grupos desconhecidos por todos os gestores e membros executivos participantes da entrevista semiestruturada desta pesquisa.

Pela falta de conhecimento do termo *stakeholder* e suas teorias por parte dos gestores, foi feita uma breve explanação sobre o termo e suas abordagens, proporcionando desta forma uma maior coerência e credibilidade quanto ao levantamento dos *stakeholders* que estão vinculados às instituições estudadas.

Alguns *stakeholders*, como os alunos/atletas, foram citados pelos gestores das três instituições, os mesmos foram os primeiros a ser lembrados pelas equipes gestoras. Tal grupo foi considerado, na visão dos gestores, como principal grupo dentro dos projetos desenvolvidos. Outros *stakeholders* que foram citados pelas três instituições foi o grupo dos professores/treinadores, que segundo os gestores é o grupo que alicerça e dá suporte ao trabalho desenvolvido no projeto, por isto sua importância e empenho no projeto é também vital para o bom andamento dos planos traçados pela gestão.

Outros *stakeholders* apareceram em duas instituições, como o caso das secretarias municipais de esportes, a de Guarulhos para a AVOG e a de Rio Claro para o projeto Crescer, e os patrocinadores, no caso da instituição desportiva de participação estes grupos de *stakeholders* ficam subentendidos no grupo de iniciativa pública e privada, onde seriam parceiros no que tange ao aporte financeiro às instituições.

Alguns *stakeholders* citados são característicos do tipo de trabalho desportivo desenvolvidos pelos projetos, no caso da instituição desportiva de participação um *stakeholders* que foi apenas lembrado por seus gestores e não nas demais instituições foi a assistente social, por ser um esporte de participação o lado social ocupa um grande destaque dentro das políticas da instituição. Por parte da instituição desportiva de competição (AVOG) os *stakeholders* salientados foram as instituições parceiras e o consultor do projeto, consultor este que consegue grande parte do aporte financeiro e também possui grande influência tanto dentro da instituição quanto na região onde a AVOG desenvolve seus projetos. Este aporte financeiro e esta influência juntos a outros setores é de extrema importância para a sobrevivência dos projetos desenvolvidos pela AVOG, já que há uma grande demanda financeira para a participação das equipes em

competições oficiais. Já a instituição de desporto educacional (Projeto Crescer) citou os *stakeholders* escolas e diretores de escolas, a importância destes se dão pela atuação, influencia e conhecimento que este grupo tem no setor pedagógico e educacional.

O levantamento prévio dos *stakeholders* percebidos pelos gestores foi importante para a classificação de cada grupo, possibilitando o alcance de um dos objetivos específicos e garantindo a continuidade desta pesquisa.

Dentro das instituições estudadas pode ser detectado vários tipos de classificação de *stakeholders*, tais como: *stakeholders* definitivos, adormecidos, dependentes, dominantes, exigentes, discricionários e também *stakeholders* irrelevantes, ou seja, todos os tipos de *stakeholders* proposto por Mitchell et al. (1998).

Os *stakeholders* levantados junto à instituição desportivas de participação e à AVOG apresentara uma maior influência no atributo legitimidade em relação aos outros atributos levantados, reforçando quão legítimos são alguns *stakeholders* para a sociedade e principalmente para a instituição. Diferindo dos resultados obtidos pelas duas instituições o projeto Crescer apresentou maior influência de seus *stakeholder* no atributo urgência, caracterizando as necessidades de atendimento de suas necessidades em detrimento da sensibilidade temporal e da criticidade deste grupo.

Seguindo a metodologia proposta neste trabalho, os *stakeholders* classificados como dominantes, perigosos, dependentes ou definitivos foram os grupos participantes na pesquisa utilizando como base a ferramenta de mensuração do CSP proposta nesta pesquisa para as instituições esportivas do terceiro setor. Em nenhuma das instituições pesquisadas foi constatada a presença de algum *stakeholder* classificado como perigoso, nem *stakeholder* classificado como dominante, porém nas três foram identificados *stakeholders* definitivos e *stakeholders* dependentes.

O maior número de *stakeholder* definitivo foi detectado no projeto Crescer, que contempla o esporte educacional e na AVOG, que contempla o esporte de competição, já os *stakeholders* dependentes estiveram mais presentes na instituição desportiva de participação, corroborando com as necessidades particulares de cada uma das instituições.

Aos considerados principais *stakeholders* das instituições foi aplicada a ferramenta para mensuração de CSP proposta neste trabalho, a fim de obter um valor score para cada uma das instituições participantes da pesquisa, para desta forma ser



elaborado o *ranking* destas instituições no quesito atendimentos das necessidades e expectativas.

A instituição que obteve o maior score na ferramenta de mensuração de *CSP* foi a instituição desportiva do terceiro setor, que obteve o valor score de 138 pontos, tendo destaque para os itens de valores éticos, onde a média foi de 5 pontos, o tópico com maior destaque dentro deste item foram os princípios éticos. Também apresentou destaque o item meio ambiente com média de 4,2 pontos, onde o tópico de maior destaque foi a conservação do meio ambiente. Já o item com pior desempenho foi em relação à divulgação (*disclosure*), este item obteve o valor de 2,83 pontos, tendo como pontos baixos a divulgação de relato financeiro e a disponibilidade de relatórios de avaliação e desempenho. A ferramenta de avaliação de *CSP* da instituição desportiva de participação, com suas médias são apresentadas no apêndice 3 desta pesquisa.

A segunda colocada na ferramenta de mensuração de *CSP* foi o Projeto Crescer, instituição desportiva educacional, com score de 128 pontos. O destaque para esta instituição foram os itens valores ético, com média de 5 pontos e comunidade, com média de 3,81 pontos. No item valores éticos os tópicos de destaque foram os princípios éticos e a comunicação de valores éticos por parte da organização. Já no item comunidade os tópicos com maior destaque foram estratégias de ação na área social, qualidade em relação as aulas/treinos, horários acessíveis, participação em eventos e receptividade as dúvidas e opiniões. O meio social foi o item com pior desempenho 0,60, e o tópico com pior desempenho neste item foi a educação ambiental da organização. A ferramenta de avaliação de *CSP* da instituição desportiva de participação, com suas médias são apresentadas no apêndice 4 desta pesquisa.

A terceira colocada foi a AVOG, instituição desportiva de rendimento, com um score de 123 pontos. Os destaques foram para os itens valores éticos, com média de 4,5 pontos e comunidade, com média de 4,18 pontos. Os destaques no item valores éticos focou com os tópicos de princípios éticos e comunicação de valores éticos da organização. No item comunidade os tópicos com destaque foram relação com a comunidade local, relação com organizações comunitária, qualidade em relação as aulas/treinos, participação em eventos e receptividade as dúvidas e opiniões. O item com pior desempenho foi a divulgação (*disclosure*) com média de 0,33, onde os tópicos com pior

desempenho foram relato financeiro, disponibilização de relatórios de avaliação de desempenho e relatórios de desempenho da organização.

Sendo assim foi detectada em ambas as instituições uma preocupação com os valores éticos instituídos nos projetos desenvolvidos, em duas delas a preocupação também foi em relação à comunidade, porém nas três, o item que mais deixou a desejar está relacionado as divulgações (*disclosure*) destas instituições, comprometendo desta forma as tomadas de decisões da gestão com relação ao atendimento das necessidades dos *stakeholders* neste item da pesquisa.

Os outros itens da ferramenta, como local de trabalho e práticas de governança corporativa obtiveram notas intermediárias, se enquadrando entre a classificação de cumprimentos mínimo dos requisitos legais e a faixa que caracteriza a ir além dos requisitos legais.

A instituição com o melhor desempenho na mensuração de CSP proposta neste trabalho foi a instituição desportiva de participação. Este fato se deu pelas necessidades de cunho mais sociais que são contempladas pela instituição, como acompanhamento de assistente social, fornecimento de alimentação, hábitos relacionados a preservação ambiental, pois a instituição se encontra em uma grande área verde, além das práticas desportivas oferecidas pelo projeto.

A segunda colocada foi o projeto Crescer, que também atua junto a várias comunidades dentro da cidade de Rio Claro por meio dos núcleos de treinamento, porém oferecendo como produto principal apenas as sessões de treinamento esportivo em detrimento da diminuição do tempo ocioso dos seus alunos, proporcionando uma opção saudável por intermédio da prática de modalidades esportivas, principalmente por meio da modalidade o handebol.

Já a AVOG, instituição desportiva de competição, ficou com o terceiro posto com os resultados obtidos pela pesquisa. Por se tratar de uma instituição que visa a competição de suas equipes o fator financeiro é primordial, possibilitando a continuidade do projeto, assim o atendimento de *stakeholders* que fomentem o fator monetário também se mostrou de extrema importância para os gestores do projeto.

A pesquisa apontou para uma inclinação maior das instituições estudadas para estratégias que facilitassem o trabalho relacionado ao tipo de abordagem desportiva

oferecida. Na instituição desportiva de participação houve uma preocupação maior com valores sociais em relação as demais instituições, apesar das outras instituições também ter uma preocupação com estes valores, porém não tão acentuados como na instituição desportiva de participação. A AVOG, que trabalha com esporte de rendimento foca em estratégias que visem conquistar os resultados planejados pela instituição, dentro das competições cuja a instituição participa. Também há uma preocupação com relação a divulgação destes resultados, justificando os aportes financeiros conquistados pela instituição. Já o projeto Crescer está objetiva, dentre outras coisas, o atendimento de um número significativo de alunos, pelo trabalho ser desenvolvido em vários núcleos, oferece seus serviços a uma clientela de condições sociais diferentes e bairros com necessidades diversas, seu foco está nas parcerias firmadas pela instituição junto à iniciativa pública e privada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES PARA PRÁTICA

A identificação dos principais *stakeholders* se mostrou muito importante para a tomada de decisão por parte dos gestores das instituições. Saber seus anseios e expectativas e em que grau estes anseios e expectativas estão sendo atendidos se mostrou de suma importância na gestão, pois desta forma os esforços ficam centrados em trabalhos e ações que realmente contribuam para o crescimento, desenvolvimento, maturidade e manutenção do projeto.

Também ficou evidente a necessidade de indicadores que possibilitem a análise das ações de gestão propostas e executadas, contribuindo de forma a nortear o alinhamento de estratégias e tratamento perante a gestão dos seus *stakeholders* diretos.

A gestão de entidades esportivas do terceiro setor mostrou carecer de indicadores e estudos que tragam propostas de excelência para estas gestões e que proponham ferramentas que possibilitem o correto tratamento para com seus grupos de interesse. O diagnóstico do *CSP* das instituições, além de outras ações de gestão, ajuda na comunicação com as partes interessadas da instituição, sendo que o fracasso no estabelecimento de um bom canal de comunicação diante dos principais *stakeholders* pode surtir efeitos negativos sobre a responsabilidade social, imagem da instituição e conseqüente piora dos serviços oferecidos. Estas ações também podem trazer contribuições para o alcance desta excelência, alinhando as tomadas de decisões e instrumentalizando o gestor sobre os anseios e reais necessidades que os grupos que estão ligados diretamente as entidades possuem. No entanto este tipo de indicador, adaptado para as entidades esportivas, não foi encontrado na literatura consultada para a elaboração desta pesquisa.

Sendo assim este trabalho apresentou uma proposta de mensuração de *CSP* para estas entidades, procurando desta forma oferecer uma ferramenta de apoio para os gestores e equipe administrativa de entidades com este perfil e que queiram detectar quais *stakeholders* são os mais relevantes para a instituição, detectar seus anseios e grau de atendimento destes anseios, alinhando os esforços para a melhoria dos projetos e manutenção de atendimento a estes *stakeholders*, contribuindo para a tomada de decisão gerencial destas instituições.

## 5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Algumas questões ocorridas durante a elaboração desta pesquisa contribuíram para a formação de fatores limitadores de pesquisa. Um deles está relacionado ao referencial teórico, sendo que a literatura sobre *CSP* foi localizada uma vasta quantidade que traz a relação entre *CSP* e *CFP*, *CSP* relacionado a *CRS* e *CSP* ligado à teoria dos *Stakeholders*, porém não foi encontrada na literatura expressões, ideias e estudos relacionando *CSP* às entidades esportivas foram praticamente inexistentes, por isso houve a necessidade de se traçar um paralelo entre *CSP* e *CRS*, esta última encontrada em algumas literaturas. Mais especificamente a entidades esportivas do terceiro setor a escassez de literaturas sobre o assunto foi um grande limitador.

Outro ponto a ser levado em consideração foi o não contato por parte do pesquisador e também dos grupos respondentes com algumas informações básicas que fazem parte do *disclosure* da instituição foram limitadoras desta pesquisa, pois a maioria dos *stakeholders* levantados como principais não tinham acesso a estas informações.

Outro limitador foi o número de amostra para cada grupo de *stakeholder* levantado, já que alguns grupos como os alunos contemplam mais de cem indivíduos e outros grupos como os diretores contemplam bem menos indivíduos.

Para pesquisas futuras seria relevante a realização em outras entidades, com diferentes projetos esportivos para constatar se as modalidades esportivas exercem na influência na priorização do atendimento aos *stakeholders* e quais fatores são primordiais desta influência.

## 6. REFERÊNCIAS

- Agudo-Valiente, J., Garcés-Ayerbe, C., & Salvador-Figueras, M. (2015). Corporate social performance and stakeholder dialogue management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(May 2013), 13–31.
- Ahmed, S. U., Islam, M. Z., Mahtab, H., & Hasan, I. (2014). Institutional Investment and Corporate Social Performance: Linkage towards Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(July 2012), 1–13.
- Almeida, G., Fontes Filho, R., & Martins, H. (2000). *Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais* (No. XXIV). Rio de Janeiro.
- Almeida, V. (2006). O terceiro setor na economia do conhecimento. *Revista Interações*, 11, 53–83.
- Alves, J. A. B., & Pieranti, O. P. (2007). O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE-Eletrônica*, 6(1). Retrieved from
- Anjos, G. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos sobre Terceiro Setor : uma análise nos artigos apresentados no Semead. *IV SEGeT – Simpósio de Excelência Em Gestão E Tecnologia*, 1–14.
- Armani, D. (2003). O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In *Aids e Sustentabilidade sobre as ações das Organizações da Sociedade* (Ministério). Brasília:
- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports : antecedents and consequences . *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4), 1–11.
- Atkinson, A., & Waterhouse, H. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.
- Azevedo, A. C., & Santos, D. P. (2015). Corporate Social Performance: análise da evolução do construto nos estudos empíricos publicados entre 1975 e 2014. *XVII Semead - Anais*, 1, 1–16.
- Boaventura, J. M. (2012). *Dominância de Stakeholders em empresas brasileiras: Contribuições à teoria dos stakeholders*. Universidade de São Paulo.
- Boaventura, J. M., & Fischmann, A. (2007). Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. *Rausp. Revista de Administração*, 42, 141–157.
- Boaventura, J. M., Silva, R. S. Da, & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Performance financeira corporativa e performance Social corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista Contabilidade & Finanças, USP*, 23(2008), 232–245.

- Boaventura, J. M., Silva, R., & Bandeira de Mello, R. (2012). Performance financeira corporativa e performance social corporativa: Desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista de Contabilidade E Finanças - USP*, 23(60), 232–245.
- Bourne, L. (2011). Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. *Management Decision*, 49(6), 1001–1023.
- Brasil. (n.d.). lei 9615/98. Retrieved March 3, 2015, from [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)
- Brasil/ME. (1993). Lei n. 8.672, de 6 de julho de 1993, que institui Normas Gerais sobre Desportos. Retrieved from [www6.senado.gov.br](http://www6.senado.gov.br)
- Bueno, L. (2008). *Políticas públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento*. Fundação Getúlio Vargas.
- Carroll, A. (1979). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Clarkson, M. E. (1995). a Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Coelho, S. (2000). *Terceiro setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora Senac.
- Cotta, A. (1981). Le Sport est un moyen de socialisation. In *Sports et société*. Paris: Hatier.
- Cruz, J., Quandt, C., Martins, T., & Silva, W. (2010). Performance no Terceiro Setor - Uma Abordagem de Accountability: Performance Analysis of the Third Sector – Approach to Accountability: A case study in Brazilian NGO. *Revista de Administração UFSM*, 3(1), 58–75.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Filizoz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1405–1417.
- Frederick, W. C. (1978). From CR1 to CR2. The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150–164.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1st ed., p. 271). Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (1984). *Darden Graduate School of Business Administration A Stakeholder Approach to Strategic Management* (No. 01-02) (p. 26).
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- Gonçalves, R. (2013). *Análise de stakeholders de uma instituição de ensino superior, o caso do ISEG*. Universidade de Lisboa.
- Gond, J., & Crane, A. (2010). Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm? *Business & Society*, 44(4), 677–703.
- Griffin, J. (2000). Corporate Social Performance: Research directions for the 21st century. *Business & Society*, 39(4), 479–491.
- Griffin, J., & Prakash, A. (2014). Corporate Responsibility Initiatives and Mechanisms. *Business & Society*, 53(4), 465–482.
- Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, (31), 58–74.
- Harrison, J. S., & Bosse, D. a. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56(3), 313–322.
- Heinzen, D., Rosseto, C., & Altoff, J. (2013). Identificação e categorização dos stakeholders de uma organização do terceiro setor. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 154–180.
- Husted, B., & Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91.
- Liáo Jr, R. (2013). *Hegemonia e contra-hegemonia na construção de políticas de Esporte e Lazer: a experiencia do consórcio Brasília*. Universidade Estadual de Campinas.
- Machado Filho, C. A. (2002). *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos*. Universidade de São Paulo.



- Martins, G., & Theóphilo, C. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2ª ed., p. 247). São Paulo: Editora Atlas.
- Meijer, M.-M., & Schuyt, T. (2005). Corporate Social Performance as a Bottom Line for Consumers. *Business & Society*, 44(4), 442–461.
- Mitchell, R. K., Agle, B., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, 22(4), 853–886.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder Salience Revisited : Refining , Redefining , and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, 102, 357–378.
- Olak, P., Slomski, V., & Alves, C. (2008). As publicações acadêmicas da pesquisa contábil no Brasil, no âmbito das organizações do terceiro setor. *Revista de Educação E Pesquisa Em Contabilidade*, 2(1), 24–46.
- Oliveira, M., De Luca, M., Pontes, V., & Pontes Jr., J. (2009). Disclosure of social information by Brazilian companies according to United Nations indicators of corporate social responsibility. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(51), 116–132.
- Pavão, I., Escobar, M., & Rosseto, C. (2012). A influência dos stakeholders no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito: Efeitos da munificência. *Revista de Ciências Da Administração*, 14(34), 24–38.
- Queiroz, M. (2004). O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In R. Voltolini (Ed.), *Terceiro setor: planejamento e gestão* (pp. 113–135). São Paulo: Senac.
- Ragin, C. (2007). Making comparative analysis count. *Revista de História Comparada*, 1, 10.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., & Paul, K. (1998). The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 24(1), 119–133.
- Salvatore, V. (2004). A racionalidade do terceiro setor. In *Terceiro setor: planejamento e gestão* (pp. 17–34). São Paulo: Editora Senac.
- Santos, J. W. (2006). Na Estratégia: Um Estudo de Caso em uma Organização do Terceiro Setor. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Santos, R., & Freire, E. (2006). Educação Física E Esporte No Terceiro Setor : Estratégias Utilizadas No Ensino E Aprendizagem De. *Revista Mackenzie de Educação Física E Esporte*, 5(1), 35–45.
- Sender, G., & Fleck, D. (2004). Folga organizacional e gestão de stakeholders: Um estudo em bancos brasileiros. *Enampad*.

- Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. *California Management Review (pre-1986)*, 17(000003), 58.
- Shafiq, A., Klassen, R. D., Johnson, P. F., & Awaysheh, A. (2014). Socially Responsible Practices: An Exploratory Study on Scale Development using Stakeholder Theory. *Decision Sciences*, 45(4), 683–716.
- Silva, R., & Boaventura, J. M. (2011). Meta-análise entre performance social e performance financeira corporativa. *XXXV Encontro Da Anpad*.
- Silva, S. (2006). *Modelo de gestão da performance social orientada pelos stakeholders*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.
- Soares, G. M. D. P. (2004). Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? *RAE Eletrônica*, 3, 0–0.
- Surrocá, J., & Tribó, J. (2008). Managerial entrenchment and corporate social performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(5), 748–789.
- Swanson, D. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43–64.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2014). Value Creatino Through Stakeholder Synergy. *Strategic Management Journal*, (August).
- Teixeira, M., & Mazzon, J. (2000). A orientação ética quanto à mudança social envolvendo stakeholders. *Revista de Administração Mackenzie*, 1(1).
- Teodósio, A. (2002). Organizações não governamentais entre a justiça social e a eficiência gerencial. *Revista de Ciências Sociais*, 2(1).
- Tubino, M. (1999). *O que é esporte* (2ª ed., p. 67). São Paulo: Brasiliense.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U. S. Firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540–557.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance- financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- Whetten, D., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In *Handbook of strategy and management* (pp. 373–408). London: Sage.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.

- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance. *International Journal of Management Review*.
- Wood, D. J., & Jones, R. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229–267.
- Xavier, D., & Vieira, S. (2011). Análise dos stakeholders pelo método de saliência: o caso de um banco de crédito consignado. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(2), 165–185.

## APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista semiestruturada para detecção de *stakeholders*

- 
- 1 Você sabe o significado do termo *stakeholder* ?

---

  - 2 Para você, quais são os *stakeholders* desta instituição?

---

  - 3 Quais são os mais importantes?

---

  - 4 De que modo cada *stakeholder* levantado influencia positiva ou negativamente esta instituição?

---

  - 5 Há algum que você e a instituição tentem sempre atender, ou manter satisfeito?

---

  - 6 Quais são as expectativas destes *stakeholders* em relação ao que a instituição pode oferecer?

---

  - 7 Existe algum (s) que atrapalha (m) o trabalho desenvolvido pela instituição?  
Quais estratégias são utilizadas para minimizar este efeito?

---

  - 8 De quais, dentre os levantados, a instituição depende financeiramente?
- 
- 

Fonte: Criado pelo autor

## ANEXO 1 – Ferramenta de avaliação de CSP

CSP Indicators		Minimum Score	Maximum Score
I	DISCLOSURE		
	Financial Reporting	-5	+5
	Communicating socially responsible actions	-5	+5
	Disclosure on corporate social responsibility	-5	+5
	<i>Total Score in Category I</i>	-15	+15
II	WORKPLACE		
	Equal opportunity in employment	-5	+5
	Caring activities for the family/children	-5	+5
	Employees' participation in unions/social activities	-5	+5
	Involvement of employees in management	-5	+5
	Profit sharing and performance bonuses and stock option	-5	+5
	Handling of dismissals	-5	+5
	Development of human resources	-5	+5
	Concern for health, safety and work conditions	-5	+5
	Preparation for retirement of employees	-5	+5
	<i>Total Score in Category II</i>	-45	+45
III	ETHICAL VALUES		
	Ethical Principles	-5	+5
	Communication of the company's ethical values	-5	+5
	Product	-5	+5
	Labour	-5	+5
	Legal Compliance	-5	+5
	<i>Total Score in Category III</i>	-25	+25
IV	CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES		
	Meeting with Stakeholders	-5	+5
	Board meeting	-5	+5
	Board Size and Composition	-5	+5
	Board Structure	-5	+5
	Audit Committee	-5	+5
	<i>Total Score in Category IV</i>	-25	+25
V	ENVIRONMENT		
	Environmental Conservation	-5	+5
	Recognition of Environmental aspect in making investments	-5	+5
	Company's environmental management practices	-5	+5
	Environmental impacts caused by its productive activities/services	-5	+5
	Environmental Education	-5	+5
	<i>Total Score in Category V</i>	-25	+25
VI	COMMUNITY		
	Relation with the local community	-5	+5
	Relations with Community Organizations	-5	+5
	Charitable Donations	-5	+5
	Philanthropy/ Social Investments monitoring	-5	+5
	Action Strategies in the Social Area	-5	+5
	Recognition and Support for Volunteer Work by Employees	-5	+5
	<i>Total Score in Category VI</i>	-30	+30
	<b>TOTAL SCORE IN ALL SIX CATEGORIES</b>	<b>-165</b>	<b>+165</b>

Fonte: Ahmed et al. (2014)

**APENDICE 2: PROPOSTA DE FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DE CSP PARA ENTIDADES DESPORTIVAS DO TERCEIRO SETOR**

<b>CATEGORIA</b>	<b>ITEM</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
<b>I</b>	<b>DIVULGAÇÃO</b>		
	Relato financeiro	-5	+5
	Comunicação sobre ações socialmente responsáveis	-5	+5
	Divulgação sobre responsabilidade social corporativa	-5	+5
	Disponibilização de relatórios de avaliação e desempenho	-5	+5
	Relatórios de desempenho da organização	-5	+5
	Veiculação da imagem das instituições parceiras	-5	+5
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA I</b>	<b>-30</b>	<b>+30</b>
<b>II</b>	<b>LOCAL DE TRABALHO</b>		
	Igualdade de oportunidades no emprego	-5	+5
	Cuidando de atividades para as crianças da família	-5	+5
	Participação do empregado nas atividades cooperativas/social	-5	+5
	Envolvimento dos trabalhadores na gestão	-5	+5
	Manipulação de demissões	-5	+5
	Desenvolvimento de recursos humanos	-5	+5
	Preocupação para as condições de saúde, segurança e trabalho	-5	+5
	Preparação para a aposentadoria dos empregados	-5	+5
	Participação nas decisões	-5	+5
	Condições de trabalho	-5	+5
	Materiais para trabalho	-5	+5
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA II</b>	<b>-55</b>	<b>+55</b>

<b>III</b>	<b>VALORES ÉTICOS</b>		
	Princípios éticos	- 5	+ 5
	Comunicação de valores éticos da organização	- 5	+ 5
	Produto oferecido	- 5	+ 5
	Conformidade legal	- 5	+ 5
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA III	- 20	+ 20
<b>IV</b>	<b>PRATICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>		
	Reunião com os <i>stakeholders</i>	- 5	+ 5
	Reunião da Diretoria	- 5	+ 5
	Práticas de mediação de conflitos	- 5	+ 5
	Estrutura de administração	- 5	+ 5
	Comitê de auditoria ou conselho	- 5	+ 5
	Abertura a opiniões	- 5	+ 5
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA IV	-30	+ 30
<b>V</b>	<b>MEIO AMBIENTE</b>		
	Conservação do meio ambiente	- 5	+ 5
	Reconhecimento do aspecto ambiental na realização das atividades	- 5	+ 5
	Práticas de gestão ambiental da organização	- 5	+ 5
	Impactos ambientais causados por suas atividades produtivos/serviços	- 5	+ 5
	Educação ambiental	- 5	+ 5
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA V	- 25	+ 25

<b>VI</b>	<b>COMUNIDADE</b>		
	Relação com a comunidade local	- 5	+ 5
	Relações com organizações comunitárias	- 5	+ 5
	Monitoramento de investimentos sociais	- 5	+ 5
	Estratégias de ação na área social	- 5	+ 5
	Reconhecimento e apoio para o trabalho voluntário de empregados	- 5	+ 5
	Qualidade em relação as aulas/treino	- 5	+ 5
	Espaço físico adequado para a prática esportiva	- 5	+ 5
	Materiais em número necessário	- 5	+ 5
	Horários acessíveis	- 5	+ 5
	Participação em eventos	- 5	+ 5
	Receptividade as dúvidas e opiniões	- 5	+ 5
	Segurança local	- 5	+ 5
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA VI</b>	<b>- 60</b>	<b>+ 60</b>
	<b>TOTAL DE PONTOS EM TODAS AS SEIS CATEGORIAS</b>	<b>-220</b>	<b>+ 220</b>

Fonte: Adaptado de (Ahmed et al., 2014)



**APENDICE 3 – RESULTADOS DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DO CSP DA INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE PARTICIPAÇÃO**

<b>CATEGORIA</b>	<b>ITEM</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>I</b>	<b>DIVULGAÇÃO</b>	
	Relato financeiro	0
	Comunicação sobre ações socialmente responsáveis	+4
	Divulgação sobre responsabilidade social corporativa	+5
	Disponibilização de relatórios de avaliação e desempenho	0
	Relatórios de desempenho da organização	+4
	Veiculação da imagem das instituições parceiras	+4
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA I	17
<b>II</b>	<b>LOCAL DE TRABALHO</b>	
	Igualdade de oportunidades no emprego	+3
	Cuidando de atividades para as crianças da família	+5
	Participação do empregado nas atividades cooperativas/social	+5
	Envolvimento dos trabalhadores na gestão	+2
	Manipulação de demissões	+1
	Desenvolvimento de recursos humanos	+4
	Preocupação para as condições de saúde, segurança e trabalho	+4
	Preparação para a aposentadoria dos empregados	+1
	Participação nas decisões	+3
	Condições de trabalho	+3
	Materiais para trabalho	+5
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA II	36

<b>III</b>	<b>VALORES ÉTICOS</b>	
	Princípios éticos	+5
	Comunicação de valores éticos da organização	+1
	Produto oferecido	+4
	Conformidade legal	+3
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA III	13
<b>IV</b>	<b>PRATICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	
	Reunião com os <i>stakeholders</i>	+4
	Reunião da Diretoria	+4
	Práticas de mediação de conflitos	+3
	Estrutura de administração	+2
	Comitê de auditoria ou conselho	+2
	Abertura a opiniões	+4
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA IV	19
<b>V</b>	<b>MEIO AMBIENTE</b>	
	Conservação do meio ambiente	+5
	Reconhecimento do aspecto ambiental na realização das atividades	+5
	Práticas de gestão ambiental da organização	+5
	Impactos ambientais causados por suas atividades produtivos/serviços	+3
	Educação ambiental	+3
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA V	21

<b>VI</b>	<b>COMUNIDADE</b>	
	Relação com a comunidade local	+2
	Relações com organizações comunitárias	+2
	Monitoramento de investimentos sociais	+3
	Estratégias de ação na área social	+3
	Reconhecimento e apoio para o trabalho voluntário de empregados	+3
	Qualidade em relação as aulas/treino	+4
	Espaço físico adequado para a prática esportiva	0
	Materiais em número necessário	+5
	Horários acessíveis	+2
	Participação em eventos	+2
	Receptividade as dúvidas e opiniões	+3
	Segurança local	+3
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA VI</b>	<b>32</b>
	<b>TOTAL DE PONTOS EM TODAS AS SEIS CATEGORIAS</b>	<b>138</b>

Fonte: Adaptado de Ahmed et al., 2014

**APENDICE 4 – RESULTADOS DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DO CSP DA AVOG (INSTITUIÇÃO DESPORTIVA DE RENDIMENTO)**

<b>CATEGORIA</b>	<b>ITEM</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>I</b>	<b>DIVULGAÇÃO</b>	
	Relato financeiro	- 3
	Comunicação sobre ações socialmente responsáveis	+1
	Divulgação sobre responsabilidade social corporativa	+5
	Disponibilização de relatórios de avaliação e desempenho	-3
	Relatórios de desempenho da organização	-3
	Veiculação da imagem das instituições parceiras	+5
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA I	2
<b>II</b>	<b>LOCAL DE TRABALHO</b>	
	Igualdade de oportunidades no emprego	+3
	Cuidando de atividades para as crianças da família	+5
	Participação do empregado nas atividades cooperativas/social	+5
	Envolvimento dos trabalhadores na gestão	+5
	Manipulação de demissões	+3
	Desenvolvimento de recursos humanos	+1
	Preocupação para as condições de saúde, segurança e trabalho	+5
	Preparação para a aposentadoria dos empregados	0
	Participação nas decisões	+5
	Condições de trabalho	+3
	Materiais para trabalho	+3
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA II	38

<b>III</b>	<b>VALORES ÉTICOS</b>	
	Princípios éticos	+5
	Comunicação de valores éticos da organização	+5
	Produto oferecido	+5
	Conformidade legal	+3
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA III</b>	<b>18</b>
<b>IV</b>	<b>PRATICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	
	Reunião com os <i>stakeholders</i>	+5
	Reunião da Diretoria	+3
	Práticas de mediação de conflitos	0
	Estrutura de administração	0
	Comitê de auditoria ou conselho	+3
	Abertura a opiniões	+3
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA IV</b>	<b>14</b>
<b>V</b>	<b>MEIO AMBIENTE</b>	
	Conservação do meio ambiente	+1
	Reconhecimento do aspecto ambiental na realização das atividades	0
	Práticas de gestão ambiental da organização	+3
	Impactos ambientais causados por suas atividades produtivos/serviços	0
	Educação ambiental	+1
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA V</b>	<b>5</b>

<b>VI</b>	<b>COMUNIDADE</b>	
	Relação com a comunidade local	+5
	Relações com organizações comunitárias	+5
	Monitoramento de investimentos sociais	+4
	Estratégias de ação na área social	+3
	Reconhecimento e apoio para o trabalho voluntário de empregados	+3
	Qualidade em relação as aulas/treino	+5
	Espaço físico adequado para a prática esportiva	+2
	Materiais em número necessário	+4
	Horários acessíveis	+4
	Participação em eventos	+5
	Receptividade as dúvidas e opiniões	+5
	Segurança local	+1
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA VI</b>	<b>46</b>
	<b>TOTAL DE PONTOS EM TODAS AS SEIS CATEGORIAS</b>	<b>123</b>

Fonte: Adaptado de Ahmed et al., 2014

**APENDICE 5 – RESULTADOS DA FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO DO CSP DO PROJETO CRESCER (INSTITUIÇÃO DESPORTIVA EDUCACIONAL)**

<b>CATEGORIA</b>	<b>ITEM</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>I</b>	<b>DIVULGAÇÃO</b>	
	Relato financeiro	+1
	Comunicação sobre ações socialmente responsáveis	+3
	Divulgação sobre responsabilidade social corporativa	+1
	Disponibilização de relatórios de avaliação e desempenho	+3
	Relatórios de desempenho da organização	+3
	Veiculação da imagem das instituições parceiras	+5
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA I	16
<b>II</b>	<b>LOCAL DE TRABALHO</b>	
	Igualdade de oportunidades no emprego	+3
	Cuidando de atividades para as crianças da família	+2
	Participação do empregado nas atividades cooperativas/social	+5
	Envolvimento dos trabalhadores na gestão	+4
	Manipulação de demissões	-1
	Desenvolvimento de recursos humanos	+5
	Preocupação para as condições de saúde, segurança e trabalho	+5
	Preparação para a aposentadoria dos empregados	+1
	Participação nas decisões	+5
	Condições de trabalho	+1
	Materiais para trabalho	+1
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA II	31

<b>III</b>	<b>VALORES ÉTICOS</b>	
	Princípios éticos	+5
	Comunicação de valores éticos da organização	+5
	Produto oferecido	+5
	Conformidade legal	+5
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA III	20
<b>IV</b>	<b>PRATICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	
	Reunião com os <i>stakeholders</i>	+5
	Reunião da Diretoria	+3
	Práticas de mediação de conflitos	+1
	Estrutura de administração	+1
	Comitê de auditoria ou conselho	+3
	Abertura a opiniões	+3
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA IV	16
<b>V</b>	<b>MEIO AMBIENTE</b>	
	Conservação do meio ambiente	+1
	Reconhecimento do aspecto ambiental na realização das atividades	+1
	Práticas de gestão ambiental da organização	-3
	Impactos ambientais causados por suas atividades produtivos/serviços	+3
	Educação ambiental	+1
	TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA V	3



<b>VI</b>	<b>COMUNIDADE</b>	
	Relação com a comunidade local	+4
	Relações com organizações comunitárias	+4
	Monitoramento de investimentos sociais	+3
	Estratégias de ação na área social	+5
	Reconhecimento e apoio para o trabalho voluntário de empregados	+5
	Qualidade em relação as aulas/treino	+5
	Espaço físico adequado para a prática esportiva	+3
	Materiais em número necessário	0
	Horários acessíveis	+5
	Participação em eventos	+5
	Receptividade as dúvidas e opiniões	+5
	Segurança local	1
	<b>TOTAL DE PONTOS NA CATEGORIA VI</b>	<b>42</b>
	<b>TOTAL DE PONTOS EM TODAS AS SEIS CATEGORIAS</b>	<b>128</b>

Fonte: Adaptado de (AHMED et al., 2014)