

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

ANDERSON ANTÔNIO DE LIMA

**ANÁLISE DOS ANTECEDENTES E DOS EFEITOS DO
ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA COMPETITIVIDADE
ORGANIZACIONAL**

São Paulo

2023

Anderson Antônio de Lima

**ANÁLISE DOS ANTECEDENTES E DOS EFEITOS DO ENGAJAMENTO DE
STAKEHOLDERS NA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL**

***ANALYSIS OF THE ANTECEDENTS AND EFFECTS OF STAKEHOLDERS
ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS***

Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como
requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em
Administração de Empresas**.

ORIENTADOR: PROF. DR. BENNY KRAMER
COSTA

São Paulo

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Lima, Anderson Antônio de.

Análise dos antecedentes e dos efeitos do engajamento de *stakeholders* na competitividade organizacional. / Anderson Antônio de Lima. 2023. 195 f.

Tese (Doutorado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof. Dr. Benny Kramer Costa.

1. Engajamento. 2. *Stakeholders*. 3. Competitividade. 4. Antecedentes. 5. Estratégia.

I. Costa, Benny Kramer. II. Título

CDU 658

**ANÁLISE DOS ANTECEDENTES E DOS EFEITOS DO
ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA COMPETITIVIDADE
ORGANIZACIONAL**

Por

Anderson Antônio de Lima

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Benny Kramer Costa (Orientador) – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Carlos Alberto Alves – Universidade Anhembi Morumbi – UAM

Prof. Dr. Fabrício Stocker – Fundação Getúlio Vargas – FGV

Prof. Dr. Leonardo Vils – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Professora Dra. Priscila Rezende da Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 27 de abril de 2023

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os
professores do programa
(PPGA-UNINOVE) que de
alguma forma contribuíram
para meu aprendizado. Também
dedico a todos os meus
familiares por sempre me
apoíarem durante a elaboração
desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me manter sempre perseverante para conquistar meus sonhos e sem seu auxílio tenho certeza que não conseguiria elaborar este trabalho.

Agradeço aos meus familiares, em especial minha mãe e minha irmã que sempre me apoiaram e me incentivaram ao longo desta jornada. Destaco minha esposa Esther, que sempre esteve ao meu lado tanto nos bons momentos como nos momentos críticos desta jornada, inclusive me convencendo em muitos casos a não desistir desta caminhada.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Benny, pelas orientações sempre pertinentes e dedicação em me direcionar nas etapas de elaboração desta tese, com certeza seu papel foi essencial para o desenvolvimento desta pesquisa. Deixo meus agradecimentos a todos os professores do programa do PPGA que de alguma maneira contribuíram para meu desenvolvimento como pesquisador.

Por fim, agradeço a todos os amigos que conquistei ao longo do curso, tanto aqueles que fizeram parte da minha turma, quanto aos colegas de outras turmas que sempre se colocaram à disposição em me ajudar no desenvolvimento desta pesquisa. Em especial agradeço ao meu amigo Thiago pela amizade e parceria ao longo desta jornada.

RESUMO

Os estudos referentes ao engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional apresentaram diferentes resultados, muitas vezes contrastantes; entretanto, esses resultados não foram estatisticamente comprovados. Diante disso, entende-se que a literatura que relaciona essas temáticas carece de estudos dedutivos que possibilitem de fato afirmar que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente a competitividade organizacional. Ainda, observa-se que os estudos nesse campo da ciência negligenciaram a análise sobre os antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, ocasionando uma lacuna no entendimento de quais são os fundamentos de seu engajamento e como esses fundamentos influenciam na intensidade do engajamento. Por isso, essa pesquisa buscou identificar quais são os antecedentes e os efeitos do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional em suas duas principais dimensões de desempenho, tanto financeiro corporativo quanto social corporativo. No primeiro estudo, buscou-se constatar estatisticamente os efeitos do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional por meio de um trabalho meta-analítico, que integrou resultados de 54 estudos publicados, que analisaram a relação entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional. No segundo estudo, utilizando estatísticas descritivas, regressão linear e regressão logística, foi analisada a influência do engajamento de *Stakeholders* nos desempenhos financeiro corporativo e social corporativo, a partir de relatórios financeiros e de sustentabilidade das bases de dados Económica e *Global Report Institute* (GRI). No terceiro e último estudo, os antecedentes do engajamento de *Stakeholders* e os possíveis moderadores foram identificados por meio da adaptação de escalas existentes, e posteriormente foi aplicado um *survey* em uma amostra de 369 colaboradores que atuam em empresas de diversos segmentos do mercado. A análise dos dados foi realizada por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados mostraram que a confiança e o comprometimento são atributos antecedentes do engajamento de *Stakeholders* e, com esses resultados, gestores poderão compreender a importância de desenvolver ações para que esses elementos sejam fomentados nas relações com seus *Stakeholders*. Os achados desta pesquisa contribuem para o refinamento da teoria de stakeholders, mais especificamente possibilita corroborar estudos teóricos que afirmam que o engajamento de *stakeholders* gera efeitos positivos na competitividade organizacional.

Palavras-Chave: Engajamento; *Stakeholders*; Competitividade; Antecedentes; Estratégia

ABSTRACT

The studies regarding stakeholder engagement in organizational competitiveness have presented different, often contrasting results; however, these results have not been statistically proven. Therefore, it is understood that the literature that relates these themes lacks deductive studies that actually allow for the assertion that stakeholder engagement positively affects organizational competitiveness. Additionally, it is observed that studies in this field of science have neglected the analysis of the antecedents of stakeholder engagement, causing a gap in the understanding of what the foundations of their engagement are and how these foundations influence the intensity of engagement. Therefore, this research sought to identify the antecedents and effects of stakeholder engagement on organizational competitiveness in its two main dimensions of corporate financial and corporate social performance. In the first study, the effects of stakeholder engagement on organizational competitiveness were statistically verified through a meta-analytical work, which integrated results from 54 published studies that analyzed the relationship between stakeholder engagement and organizational competitiveness. In the second study, using descriptive statistics, linear regression, and logistic regression, the influence of stakeholder engagement on corporate financial and social performance was analyzed based on financial and sustainability reports from the Economática and Global Report Institute (GRI) databases. In the third and final study, the antecedents of stakeholder engagement and possible moderators were identified by adapting existing scales, and a survey was subsequently conducted on a sample of 369 employees working in companies from various market segments. Data analysis was performed using structural equation modeling. The results showed that trust and commitment are antecedent attributes of stakeholder engagement, and with these results, managers can understand the importance of developing actions to promote these elements in their relationships with their Stakeholders. The findings of this research contribute to the refinement of stakeholder theory, more specifically, it makes it possible to corroborate theoretical studies that claim that stakeholder engagement generates positive effects on organizational competitiveness.

Keywords: *Engagement; Stakeholders; Competitiveness; Antecedents; Strategy*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Teórico da Pesquisa (Estudo I).	30
Figura 2 – Desenho Metodológico da Pesquisa (Estudo I).....	34
Figura 3 – Modelo Teórico da Pesquisa (Estudo II).....	71
Figura 4 – Desenho Metodológico da Pesquisa (Estudo II).....	72
Figura 5 – Exemplo de Relatório de Sustentabilidade Extraídos do GRI (Estudo II)...	107
Figura 6 – Modelo Teórico da Pesquisa (Estudo III)	124
Figura 7 – Modelo de Mensuração da Pesquisa.....	133
Figura 7 – Modelo Estrutural da Modelagem de Equações Estruturais (Estudo III).....	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de amarração dos estudos.....	20
Tabela 2 – Amostra e conversão de efeitos dos estudos.....	30
Tabela 3 – Síntese dos Resultados da Metanálise.....	35
Tabela 4 – Resultado Moderadores Metodológicos.....	37
Tabela 5 – Lista de antecedentes e Consequentes do Engajamento de <i>Stakeholders</i>	46
Tabela 6 – Principais Métricas de Mensuração de Desempenho Financeiro Corporativo.....	61
Tabela 7 – Indicadores de Desempenho Social Corporativo (GRI).....	67
Tabela 8 – Indicadores de Desempenho Social Corporativo	73
Tabela 9 – Classificação dos Níveis de Engajamento de <i>Stakeholders</i>	74
Tabela 10 – Variáveis Investigadas na Pesquisa.....	77
Tabela 11 – Efeitos Diretos da Regressão.....	80
Tabela 12 – Efeitos Diretos da Regressão Logística.....	81
Tabela 13 – Tabela de Classificação da Regressão Logística.....	81
Tabela 14 – Síntese da Pesquisa (Estudo II).....	90
Tabela 15 – Resultados das Análises dos Pressupostos Básicos da Regressão Linear.....	106
Tabela 16 – Síntese da Caracterização da Amostra.....	129
Tabela 17 – Indicadores da Validade Convergente e Confiabilidade do Modelo.....	134
Tabela 18 – Resultados da Validade Discriminante do Modelo.....	135
Tabela 19 – Resultados Consolidados do <i>Bootstrapping do SmartPLS</i>	136
Tabela 20 – Resultados Gerais do Modelo Estrutural.....	136
Tabela 21 – Síntese dos Resultados das Hipóteses da Pesquisa.....	136
Tabela 22 – Matriz Contributiva de Amarração.....	182

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Problema Central de Pesquisa.....	13
1.2	Questão Central de Pesquisa.....	16
1.3	Objetivos.....	16
1.3.1	Geral.....	16
1.3.2	Específicos.....	16
1.4	Justificativa.....	16
2	DESENVOLVIMENTO.....	21
2.1	ESTUDO I - EFEITO DO ENGAJAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> NA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: UMA METANÁLISE DA LITERATURA DE 2001-2021.....	22
2.1.1	INTRODUÇÃO.....	24
2.1.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1.3	MÉTODOS.....	30
2.1.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
2.1.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
2.1.6	REFERÊNCIAS.....	46
2.2	ESTUDO II – A INFLUÊNCIA DO ENGAJAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> NO DESEMPENHO FINANCEIRO CORPORATIVO E NO DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO.....	58
2.2.1	INTRODUÇÃO.....	60
2.2.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	61
2.2.3	MÉTODOS.....	71
2.2.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	80
2.2.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	83
2.2.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91

2.2.7	REFERÊNCIAS.....	96
2.2.8	ANEXOS.....	101
2.2.9	APÊNDICES.....	106
2.3	ESTUDO III - ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO ENGAJAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i> E DE VARIÁVEIS MODERADORAS: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES.....	112
2.3.1	INTRODUÇÃO.....	114
2.3.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	116
2.3.3	MÉTODOS.....	124
2.3.3.1	Adaptação de Escalas.....	127
2.3.3.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	151
2.3.3.3	Seleção da Amostra.....	152
2.3.3.4	Análise de Dados.....	152
2.3.4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	128
2.3.4.1	Caracterização da Amostra.....	153
2.3.4.2	Resultados Gerais da Modelagem de Equações Estruturais.....	155
2.3.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	162
2.3.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO III.....	166
2.3.7	REFERÊNCIAS	169
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA.....	180
3.1	REFERÊNCIAS.....	192

1 INTRODUÇÃO

A literatura sobre engajamento de *Stakeholders* apresenta uma diversidade de entendimentos, destacando-se a questão moral e ética da organização com seus *Stakeholders* (Calton, 2006 ; Noland & Phillips, 2010, Jones et al. 2018), as práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) (Greenwood, 2007, Lindgreen & Swaen, 2010 e Mitchell et al. 2022) e também seu papel na gestão ambiental e em indicadores de desempenho ambiental (Reed et al., 2009; Papagiannakis et al., 2019). Apesar do engajamento de *Stakeholders* ser um fenômeno fragmentado, a definição mais utilizada na literatura é aquela referente à práticas e ações que a organização desenvolve com o objetivo de envolver seus *Stakeholders* de forma positiva nas atividades organizacionais (Greenwood, 2007, Stocker et al. 2021). O engajamento de *Stakeholders* pode ser compreendido como um sistema de cooperação mutuamente benéfico baseado em critérios de justiça (Greenwood, 2007; Giacomarra, Crescimanno, Sakka & Galati, 2019).

O engajamento de *Stakeholders* é um elemento crítico para as organizações em um ambiente sob influências das diversas relações de poder existentes, que tem o intuito de reforçar e valorizar as interações com seus diversos *Stakeholders* (Winkler et al., 2019). Nessa perspectiva, compreende-se que o sucesso da organização depende da gestão das relações entre seus diversos *Stakeholders*, uma vez que esses podem influenciar a capacidade da organização em atingir seus objetivos (Wu & Li, 2020; Bridoux & Stoelhorst, 2020). As organizações são capazes de alcançar competitividade superior e maior geração de valor se engajarem seus *Stakeholders* por meio de um relacionamento baseado em fundamentos éticos e justos, possibilitando a maximização do alinhamento entre os interesses dos *Stakeholders* e os objetivos organizacionais (Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Bridoux & Stoelhorst, 2020).

A competitividade é um conceito multifacetado e multidimensional que está intimamente relacionada à capacidade de se adaptar a um ambiente econômico dinâmico em constante mudança (Zeibote et al., 2019). Uma ampla variedade de abordagens para definir e modelar a competitividade é encontrada na literatura acadêmica em várias disciplinas: da gestão estratégica à teoria do comércio, e da nova geografia econômica à economia do desenvolvimento (Zmuda, 2017). Os pesquisadores analisaram a competitividade segundo a ótica de um desses campos de investigação ou tentaram conectar percepções de uma maneira eclética e multidisciplinar (Cho e Moon, 2008; Martin, 2005). Esse grande número de perspectivas pode aprimorar e expandir a pesquisa científica por um lado, mas confunde o debate público por outro (Zmuda, 2017).

A competitividade organizacional vem sendo investigada na literatura em duas dimensões principais: o desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo. O desempenho financeiro corporativo observa os indicadores financeiros e operacionais que as organizações executam (Boaventura et al., 2019), ajudando a examinar as condições financeiras (Boaventura et al., 2019), a competitividade organizacional (Lo & Sheu, 2007) e a governança corporativa das organizações (Lo & Tan, 2019; Lo & Liao, 2021). A segunda dimensão de competitividade trata-se do desempenho social corporativo, referente a ações de uma organização para enfatizar princípios de responsabilidade social, processos de responsabilidade social, políticas, programas e resultados observáveis relacionados às relações sociais da empresa (Barbosa et al., 2019).

O aumento da complexidade e da competitividade no ambiente de negócios têm levado as organizações a desenvolverem práticas de engajamento de *Stakeholders* para alcançar o desenvolvimento corporativo sustentável, sendo fontes potenciais de vantagens competitivas (Sulkowski, Edwards, & Freeman, 2018; Maher & Buhmann, 2019). As organizações estão enfrentando mudanças sem precedentes no cenário ambiental em que estão inseridas devido à globalização, disseminação de tecnologias e a um movimento em direção a sistemas socioeconômicos baseados no mercado. Mais do que nunca, o sucesso e a sobrevivência de uma organização dependem de sua capacidade de se adaptar a essa mudança ambiental (Schneider, 2002; Farmaki, 2019; Sachs e Kujala, 2022), reforçando a importância do engajamento dos *Stakeholders* como uma estratégia para aumentar a competitividade organizacional, mesmo em ambientes cada vez mais imprevisíveis (Farmaki, 2019).

1.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA

Dois dos grandes desafios das organizações referem-se à capacidade de alinhar os interesses organizacionais aos interesses dos seus *Stakeholders* e à implantação de práticas de engajamento apropriadas a cada tipo de *stakeholder* (Bundy et al., 2013; Provasnek et al., 2018), uma vez que práticas de engajamento inadequadas ocasionam rupturas no relacionamento, consequentemente afetando a capacidade da organização de atingir seus objetivos (Greenwood, 2007; Bridoux & Stoelhorst, 2020).

Apesar de alguns estudos sobre engajamento de *Stakeholders* apresentarem percepções significativas sobre as diversas variáveis relacionadas à competitividade organizacional (Garay & Font, 2012; & Kim, 2014), houve uma negligência na análise dos seus efeitos diretos na melhora da competitividade organizacional (Kaehu, 2018; Jang, 2020). A literatura atual tende a se concentrar tanto em descrever aspectos teóricos do engajamento de *Stakeholders* e suas

práticas (Taylor & Kent, 2014; Sachs & Kujala, 2022), quanto na análise do engajamento de *Stakeholders* com o conceito associado de diálogo entre a organização e seus *Stakeholders* (Agudo-Valiente, Garcés-Ayerbe, & Salvador-Figueras, 2015; Zárte-Rueda et al. 2021). Entretanto, os resultados das pesquisas sobre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional encontrados na literatura ainda não são conclusivos e nem generalizáveis (Zhao & Murrel, 2016; Lim et al. 2019; Kujala & Sachs, 2022).

Ainda, há uma teorização limitada na literatura sobre engajamento de *Stakeholders* e pouca ou nenhuma teorização de sua implementação nas organizações, ou seja, não são encontrados estudos conclusivos sobre como operacionalizar os aspectos teóricos nas atividades organizacionais (Stocker, 2021; Kujala et al. 2022). A literatura sobre o tema deriva de duas perspectivas diferentes, embora complementares, a respeito da responsabilidade social corporativa e a abordagem estratégica, sendo que a primeira enfatiza o desenvolvimento de iniciativas de engajamento de *Stakeholders* voltadas para a comunicação entre a organização e seus *Stakeholders*, e a última é direcionada ao desenvolvimento de relacionamentos (Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2020). Essas diferentes perspectivas têm sido usadas em vários artigos para caracterizar iniciativas de engajamento de *Stakeholders* (Nazari e Mahmoudian, 2016; Moratis & Brandt, 2017; Lane & Devin, 2018; Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2020).

Embora a literatura demonstre a importância teórica do engajamento dos *Stakeholders*, mais especificamente a perspectiva instrumental da teoria dos *Stakeholders*, faltam estudos que possibilitem integrar resultados conflitantes. Uma vez que as diferentes correntes teóricas existentes apresentam resultados multifacetados, questiona-se se de fato o engajamento de *Stakeholders* influencia positivamente a competitividade organizacional, tanto nos indicadores de desempenho financeiro quanto nos indicadores de desempenho social.

Uma das premissas da teoria dos *Stakeholders* é que os relacionamentos colaborativos entre as organizações e seus *Stakeholders*, baseados na confiança e reciprocidade, possibilitam diversos benefícios para a organização, como maior facilidade na captação de investimentos e melhoria no acesso a novos mercados (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Jones, Harrison e Felps, 2018). A literatura sobre engajamento de *Stakeholders* está alicerçada na premissa de que o desenvolvimento e a manutenção destes relacionamentos colaborativos são obtidos por meio do engajamento (Greenwood, 2007) e de estratégias de engajamento que abrangem comunicação, parceria e envolvimento, levando a relacionamentos cooperativos (Morsing & Schultz, 2006; Rasche & Esser, 2006).

A literatura de gestão estratégica e as teorias desenvolvidas nesta área apresentam escassos argumentos sobre a relação empírica do engajamento de *Stakeholders* e a

competitividade organizacional e de como mensurar possíveis efeitos, assim como a análise dos impactos do engajamento *Stakeholders* no desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo (Bridoux, Smith & Grimm; 2013, Kujala & Sachs; 2019). Estudos anteriores sobre o engajamento de *Stakeholders* e a competitividade organizacional negligenciaram a análise de práticas e estratégias de engajamento, ou seja, apesar de compreenderem que o engajamento de *Stakeholders* é essencial para competitividade organizacional, poucos avanços são encontrados no que tange a implementação destas práticas e estratégias (Kujala & Sachs; 2019).

Uma compreensão em profundidade dos antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, sobretudo por meio de pesquisas quantitativas, possibilitaria maior entendimento do tema e contribuiria para uma visão consensual dos seus processos e resultados, como possíveis efeitos na competitividade organizacional (Sachs & Kujala, 2021). Portanto, os antecedentes do engajamento de *Stakeholders* devem ser analisados, uma vez que a literatura carece de estudos nesta área (Kujala et al., 2019). A confiança no relacionamento entre a organização e seus *Stakeholders* favorece o surgimento do seu comprometimento com os objetivos organizacionais, e em tese, influencia positivamente o engajamento destes (Greenwood & Van Buren, 2010; Kujala et al., 2019). Além da confiança, os interesses conjuntos, o histórico dos relacionamentos, a interação e o compartilhamento de informações, bem como a transparência e ética são elementos essenciais para que ocorra o engajamento de *Stakeholders* (Myllykangas et al., 2010; Sachs & Kujala, 2021).

Este trabalho buscou integrar resultados de estudos anteriores com o objetivo de afirmar que existe efeito do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional, e também analisar os efeitos desse engajamento no desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo, identificando os seus antecedentes. Nesse sentido, este estudo foi um esforço inicial na busca de preencher estas lacunas e de contribuir para o avanço do conhecimento teórico e empírico sobre o tema.

1.2 QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA

Quais são os antecedentes e os efeitos do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional e em suas duas principais dimensões, o desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar quais são os antecedentes do engajamento de *Stakeholders* e analisar os seus efeitos na competitividade organizacional e em suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo).

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i) Analisar o tamanho do efeito do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional e em suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo), por meio de um estudo meta-analítico;
- ii) Analisar os efeitos do engajamento de *Stakeholders* nos indicadores de desempenho financeiro corporativo e nos indicadores de desempenho social corporativo por meio de técnicas de regressão, utilizando dados secundários;
- iii) Identificar quais são os antecedentes e moderadores do engajamento de *Stakeholders*, e analisar quais são os efeitos de cada antecedente por meio de adaptações de escalas (escalas dos antecedentes, moderadores e do engajamento de *Stakeholders*), fornecendo assim evidências empíricas das influências dos antecedentes e dos moderadores do engajamento.

1.4 JUSTIFICATIVA

São encontrados alguns estudos na literatura a respeito do engajamento de *Stakeholders* na literatura; entretanto, a literatura carece de estudos que mensuraram de forma empírica os efeitos desse engajamento na competitividade organizacional. São encontrados na literatura estudos que realizaram construções teóricas ou analisaram o engajamento de *Stakeholders* como um desdobramento da gestão para *Stakeholders* (Cummings & Marcus, 2018). A gestão para *Stakeholders*, diferentemente do seu engajamento, é caracterizada por ações unilaterais que são implementadas pelas organizações para envolver seus *Stakeholders*, ou seja, não são previamente discutidas ou combinadas com esses. Em contrapartida, o engajamento de *Stakeholders* fundamenta-se na reciprocidade das ações entre organizações e seus *Stakeholders*, ou seja, as ações que as organizações implantam são definidas com base no diálogo e na participação dos mesmos (Kujala & Sachs; 2022).

A perspectiva de engajamento de *Stakeholders* tem apresentado novos modelos teóricos, mas ainda carece de uma evolução baseada em estudos empíricos, uma vez que o ambiente empresarial tem enfatizado a busca pelo alinhamento entre as demandas da sociedade e os

interesses dos *Stakeholders*, o que denota necessidade de evolução da teoria baseada em estudos que possam ser aplicados de forma empírica (Kujala & Sachs, 2019). Como exemplo, dois eventos corporativos recentes impulsionaram a discussão sobre o engajamento de *Stakeholders*: o Fórum Econômico Mundial de Davos e a publicação do comunicado Business Roundtable. O Fórum Econômico Mundial de Davos, realizado em janeiro de 2020, cuja principal discussão envolveu a urgente e necessária reforma do sistema capitalista, dando ênfase ao “capitalismo dos *Stakeholders*” em substituição à ênfase aos acionistas, reforçando a importância de integrar os diversos *Stakeholders* nas atividades organizacionais (Stocker, et al. 2020). A publicação do comunicado Business Roundtable, em 2019, reuniu mais de 200 CEOs das maiores corporações norte-americanas, abordou os pilares de governança corporativa e a redefinição do papel das organizações na sociedade por meio de seus “fins e objetivos corporativos” (Stocker et al. 2020, Kujala et al, 2022). A discussão incluiu os diversos grupos de *Stakeholders*, como clientes, colaboradores, comunidades e fornecedores, em conjunto com os acionistas, numa proposta de criação conjunta de valor, de forma sustentável e de longo prazo (Stocker et al. 2020).

Diante dos argumentos apresentados, esta pesquisa consistiu em um esforço inicial para compreender os efeitos do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional, tanto no desempenho financeiro corporativo quanto no desempenho social corporativo. O aporte teórico que embasa o estudo indica que a análise da relação empírica entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional não recebeu tanta atenção pela literatura, mais especificamente sobre mensuração dos possíveis efeitos na competitividade organizacional (Perelygina & Lam, 2019; Jang, 2020, Sachs & Kujala, 2021).

Grande parte dos estudos sobre engajamento de *Stakeholders* e sua relação com a competitividade organizacional são teóricos ou qualitativos e, mais especificamente, estudos de caso (Freeman et al., 2017). Nesse sentido, entende-se que a pesquisa de engajamento de *Stakeholders* precisa de modelos validados que possam ser generalizados, e que os efeitos entre as variáveis possam ser mensurados (Plaza-Úbeda et al., 2010; Sachs & Kujala, 2021) e também voltados a analisar os antecedentes do engajamento dos *Stakeholders* na competitividade organizacional. Portanto, pesquisas utilizando abordagens quantitativas e explicativas são necessárias, além dos estudos qualitativos e exploratórios atualmente predominantes (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Sachs & Kujala, 2022).

Estudos empíricos podem fornecer recomendações importantes aos gestores no sentido de desenvolverem e implementarem práticas e estratégias de engajamento dos *Stakeholders*, com base na adoção de ações que enfatizem a integração dos *Stakeholders* nas atividades

organizacionais e de ações voltadas para a tomada de decisão estratégica das organizações, potencializando assim o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro corporativo.

O estudo também objetivou fornecer contribuições teóricas, pois buscou preencher a lacuna que associa o engajamento de *Stakeholders* com a melhoria na competitividade organizacional, desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo. A maioria dos estudos sobre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional presentes na literatura de gestão estratégica são indutivos, enquanto os testes de teoria dedutiva são escassos e os resultados são fragmentados, gerando dúvidas sobre a associação entre as variáveis (Freeman et al., 2017; Sachs & Kujala, 2022). Embora o valor da pesquisa qualitativa no desenvolvimento e evolução da temática seja inquestionável, incontestavelmente torna-se necessário desenvolver e aplicar mais os métodos quantitativos às pesquisas com *Stakeholders* ou fornecer novas medidas para práticas de seu engajamento (Laude, 2020; Sachs & Kujala, 2022).

Esta pesquisa pretendeu contribuir com os estudos dedutivos, analisando e integrando resultados fragmentados de estudos anteriores e testando os efeitos do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional por meio de métodos quantitativos, sendo que o estudo I utilizou métodos quantitativos para realizar uma metanálise de estudos de engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional presentes na literatura, enquanto que o estudo II utilizou técnicas de regressão para analisar as influências do engajamento de *Stakeholders* no desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo. Por fim, o estudo III foi viabilizado com a adoção de técnicas de modelagem de equações estruturais (SEM) para testar um modelo que foi elaborado sobre antecedentes e moderadores de engajamento de *Stakeholders*.

Cabe destacar que o estudo I desta pesquisa tratou da aplicação de técnicas metanalíticas para identificar o tamanho do efeito do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional e nas suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo), integrando resultados de pesquisas anteriores e possibilitando um resultado consolidado. É importante mencionar que o objetivo do estudo I não foi o aprofundamento da discussão sobre diferenças no tamanho de efeito (*effect size*) entre as variáveis e sim a constatação que existe efeito estatístico. Por sua vez, o estudo II foi originado com base nos resultados do estudo I, pois eles mostraram que o tamanho do efeito entre o engajamento de *Stakeholders* na dimensão de desempenho social é maior do que no desempenho financeiro. Sendo assim, o segundo estudo buscou aprofundar, com base em relatórios financeiros e de sustentabilidade, a compreensão dos motivos que ocasionam estas diferenças

por meio de testes estatísticos em cada um dos indicadores que compõe o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro corporativo.

Tabela 1 - Matriz de Amarração dos Estudos

Características	Estudo I	Estudo II	Estudo III
	Efeito do Engajamento de <i>Stakeholders</i> na Competitividade Organizacional: Uma Metanálise da Literatura de 2001-2021	A Influência do Engajamento de <i>Stakeholders</i> no Desempenho Financeiro Corporativo e no Desempenho Social Corporativo	Análise dos Antecedentes do Engajamento de <i>Stakeholders</i> e de Variáveis Moderadoras: Uma Análise na Perspectiva dos Colaboradores
Natureza da pesquisa	Quantitativa	Quantitativa	Quantitativa
Tipo	Teórico (Metanálise)	Empírico	Empírico
Objetivo	Analisar o tamanho do efeito do engajamento de <i>Stakeholders</i> na competitividade organizacional e nas suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo), por meio de um estudo meta-analítico.	Analisar os efeitos do engajamento de <i>Stakeholders</i> nos indicadores de desempenho financeiro corporativo e nos indicadores de desempenho social corporativo por meio de técnicas de regressão, utilizando dados secundários.	Identificar quais são os antecedentes e moderadores do engajamento de <i>Stakeholders</i> e analisar quais são os efeitos de cada antecedente por meio de adaptações de escalas (escalas dos antecedentes, moderadores e do engajamento), fornecendo assim evidências empíricas das influências dos antecedentes e dos moderadores no engajamento de <i>Stakeholders</i>
Unidade de análise	Artigos da base WoS, Scopus e EBSCOhost	Relatórios financeiros e relatórios de sustentabilidade	Colaboradores
Instrumento de coleta de dados	Dados Secundários	Dados Secundários	Survey
Análise dos dados	Software Mark X e Essentials	Regressão e Regressão Logística	Modelagem de equações estruturais (MEE)
Status do Estudo	Aprovado no EnAnpad 2022 e ainda não enviado para periódico	Aprovado no SemeAd/2022 e Fast Track (The Bottom Line)	Finalizado (ainda não submetido)

Fonte: Adaptado de Da Costa, Ramos & Pedron (2019)

2 DESENVOLVIMENTO

Este capítulo é composto por três estudos sequenciais e interdependentes. O tópico 2.1 apresenta um estudo metanalítico sobre os efeitos do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional. O tópico 2.2 trata de um estudo empírico que foi elaborado por meio de dados secundários sobre a influência do engajamento dos *Stakeholders* nos indicadores de desempenho social corporativo e nos indicadores de desempenho financeiro corporativo. Por fim, o tópico 2.3 apresenta um estudo empírico sobre os antecedentes do engajamento dos *Stakeholders* por meio da adaptação de escalas presentes na literatura sobre a temática.

2.1 EFEITO DO ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: UMA METANÁLISE DA LITERATURA DE 2001-2021

RESUMO

O engajamento dos *stakeholders* reflete um alinhamento e compromisso mútuo entre os objetivos organizacionais e os interesses dos *stakeholders* e pode afetar a reputação organizacional, o desenvolvimento de recursos intangíveis e a competitividade organizacional. Há uma inferência natural de que, quando a organização se esforça para atender aos interesses de seus *stakeholders*, elas se envolvem e agem com reciprocidade. Nessa linha de pensamento, um número crescente de estudos examinou a relação entre o engajamento de *stakeholders* e a competitividade organizacional. No entanto, esses estudos produziram resultados inconsistentes e inconclusivos, inclusive predominantemente teóricos e qualitativos, está fragmentação ocasionou uma série de dúvidas sobre se de fato o engajamento de *stakeholders* afeta positivamente a competitividade organizacional. O objetivo deste estudo é integrar os resultados de estudos anteriores e esclarecer se o engajamento de *stakeholders* influencia positivamente a competitividade organizacional, por meio de técnicas meta-analíticas, foram examinados 54 estudos empíricos para analisar os efeitos do engajamento de *stakeholders* na competitividade organizacional, cabe destacar que a metanálise é uma técnica quantitativa robusta indicada para integrar resultados de pesquisas conflitantes e possibilita generalizar seus resultados. Os resultados sugerem que o engajamento dos *stakeholders* afeta positivamente a competitividade organizacional e as suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo), mas a força da relação é maior quando o engajamento dos *stakeholders* está exclusivamente relacionado ao desempenho social corporativo. Também sugere-se que o contexto de mercado (turismo, indústria e varejo) tem um efeito moderador entre o envolvimento dos *stakeholders* e a competitividade organizacional.

Palavras-chave: *Stakeholders*, Engajamento, Metanálise, Competitividade, Estratégia

ABSTRACT

Stakeholder engagement reflects a mutual alignment and commitment between organizational objectives and stakeholder interests and can affect organizational reputation, the development of intangible resources, and organizational competitiveness. There is a natural inference that when an organization strives to meet the interests of its stakeholders, they engage and act with reciprocity. In this line of thought, a growing number of studies have examined the relationship between stakeholder engagement and organizational competitiveness. However, these studies have produced inconsistent and inconclusive results, including predominantly theoretical and qualitative studies, which has raised doubts about whether stakeholder engagement actually positively affects organizational competitiveness. The objective of this study is to integrate the results of previous studies and clarify whether stakeholder engagement positively influences organizational competitiveness. Using meta-analytic techniques, 54 empirical studies were examined to analyze the effects of stakeholder engagement on organizational competitiveness. It should be noted that meta-analysis is a robust quantitative technique used to integrate conflicting research results and allows for generalizing its results. The results suggest that stakeholder engagement positively affects organizational competitiveness and its two main dimensions (corporate financial performance and corporate social performance), but the strength of the relationship is greater when stakeholder engagement is exclusively related to corporate social performance. It is also suggested that the market context (tourism, industry, and retail) has a moderating effect between stakeholder engagement and organizational competitiveness.

Keywords: *Stakeholders, Engagement, Meta-analysis, Competitiveness, Strategy*

2.1.1 INTRODUÇÃO

O engajamento de *Stakeholders* consiste na união de duas temáticas essenciais em Marketing e Gestão Estratégica. No campo do Marketing, o engajamento se concentra no consumidor e é entendido como “a intensidade da participação de um indivíduo em relação às ofertas ou atividades organizacionais de uma organização que o cliente ou a organização inicia” (Vivek et al., 2012). Há uma inferência natural de que as organizações devem envolver os clientes em um diálogo interativo por meio do qual as necessidades dos clientes possam ser melhor compreendidas e o valor das ofertas de serviços maximizado (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004).

No campo da Estratégia, o termo *Stakeholders* foi difundido por Freeman (1984) como “grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas organizações na busca dos objetivos organizacionais”. A união desses conceitos moldou o engajamento dos *Stakeholders* como um compromisso mútuo entre a organização e seus *Stakeholders*, alinhando os interesses de ambos (Greenwood, 2007; Brodie et al. 2011). Esse alinhamento visa criar valor para todos os *Stakeholders* envolvidos e promover um excelente relacionamento a longo prazo (Danso, Adomako & Lartey, 2020).

Ao longo dos anos, a pesquisa sobre engajamento de *Stakeholders* tem sido abordada em seus diversos aspectos, como desenvolvimento da reputação (Carter 2006; Snider et al. 2003), identidade organizacional (Brickson, 2007), promoção da satisfação no trabalho (Valentine & Fleishman 2008), desenvolvimento de recursos intangíveis (Surroca et al. 2010) e, mais recentemente, com forte foco na competitividade organizacional (Jones, Harrison, & Felps, 2018; Sachs & Kujala, 2022). Atualmente, sabe-se que o engajamento dos *Stakeholders* pode ser um fator essencial que afeta a competitividade organizacional, uma vez que os *Stakeholders*, quando melhor atendidos, agem com reciprocidade, estabelecendo uma relação de troca que gera benefícios mútuos entre as organizações e seus *Stakeholders* (Harrison & Wicks, 2013; Bosse & Phillips, 2016; Vishwanathan et al. 2020).

No entanto, a pesquisa a respeito do engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional ainda não é conclusiva nem generalizável (Zhao & Murrel, 2016; Lim et al., 2019), principalmente porque a competitividade é considerada um conceito fragmentado, complexo e multifacetado, presente em diferentes campos de estudo, como gestão, história, política e cultura (Vlados & Chatzinikolaou, 2020). Apesar da fragmentação do conceito, há consenso de que a competitividade organizacional geralmente está ligada a um conjunto de atributos financeiros (Flanagan et al., 2007; Bhawsar & Chattopadhyay, 2015; Vlados &

Chatzinikolaou, 2020), e desempenho social corporativo (Waddock & Graves, 1997; Yang et al., 2019; Barbosa, Meireles & Boaventura, 2019).

Dessa forma, permanecem algumas dúvidas sobre a eficácia do engajamento de *Stakeholders* como estratégia organizacional que promove a competitividade organizacional. Portanto, para esclarecer essa relação, neste artigo, realizamos uma metanálise que avalia o efeito do engajamento dos *Stakeholders* na competitividade organizacional e seu impacto específico nos atributos de desempenho financeiro corporativo e de desempenho social corporativo. Dada a diversidade contextual e heterogeneidade dos resultados da pesquisa entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade (Gupta & Singh, 2017; Salem, 2019; Lim et al. 2019), também analisamos possíveis efeitos dos moderadores metodológicos do tipo de amostra (dados secundários vs. pesquisa) e tipo de contexto (industrial x turismo x serviços/varejo).

Este estudo, visou fazer três contribuições para a literatura. Primeiramente, em termos de contribuição teórica, esclarecemos a força da relação entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional, demonstrando uma correlação positiva (0,580 R). Nossa análise é baseada em 54 estudos que fornecem correlações com base em uma amostra total de 84.839 respondentes/observações, permitindo-nos fornecer respostas mais definitivas do que aquelas relatadas em qualquer estudo primário único. Em segundo lugar, esclarecemos as diferenças de tamanho do efeito entre o engajamento dos *Stakeholders* e as dimensões da competitividade organizacional. Embora o desempenho financeiro e o desempenho social corporativo estejam positivamente correlacionados com o engajamento dos *Stakeholders*, descobrimos que a força do relacionamento é maior quando o engajamento destes está relacionado exclusivamente ao desempenho social corporativo. Terceiro, nosso artigo também contribui para o refinamento da teoria ao mostrar que o campo/área modera o tamanho do efeito do engajamento dos *Stakeholders* na competitividade organizacional. Nos contextos da indústria e do turismo, a correlação entre o engajamento dos *Stakeholders* e a competitividade organizacional é consideravelmente mais elevada em comparação com o contexto de serviços/varejo.

Os indicadores que formam o desempenho social corporativo estão relacionados a configuração de uma organização empresarial em princípios de responsabilidade social, processos de responsabilidade social, e políticas, programas e resultados observáveis que se relacionam com as relações sociais da empresa (Wood 1991), ou seja, o desempenho social é composto por indicadores de ações, políticas e práticas sociais que as organizações implantam

em suas operações. Por outro lado, o desempenho financeiro corporativo é composto por indicadores de desempenho financeiro, como retorno sobre ativos (ROA), margem operacional, ROE (retorno sobre patrimônio) (Orlitzky 2003), ou seja, são indicadores relacionados aos resultados financeiros das organizações, inclusive valor das ações e retornos aos acionistas.

2.1.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Da Teoria dos *Stakeholders* ao Engajamento de *Stakeholders*

Inicialmente é necessário apresentar uma compreensão clara dos termos “*Stakeholder*” e “engajamento de *Stakeholders*”. O *Stakeholder* é definido como qualquer indivíduo que é afetado ou pode afetar a realização de um objetivo organizacional (Freeman, 2010; Kazadi, Lievens, & Mahr, 2016; Danso, Adomako & Lartey, 2020). *Stakeholders* são essenciais para as organizações, e por isso, seu maior envolvimento nas atividades de negócios e nos processos de tomada de decisão é fundamental (Pulido- Fernandez & Pulido-Fernandez, 2019; Provasnek et al., 2018).

A Teoria dos *Stakeholders* enfatiza que o objetivo central de uma organização é criar valor máximo para seus *Stakeholders* (Zhang et al. 2015; Voyer et al., 2017). Em consonância com esse entendimento, foram desenvolvidas duas premissas fundamentais: a) a postura estratégica da organização deve estar pautada nos interesses do conjunto de *Stakeholders*; b) a organização deve considerar os aspectos sociais além dos econômicos (Boaventura, Silva & Bandeira-de-Mello, 2012; Wang & Lu 2021). Essas premissas estão alinhadas com a definição de engajamento de *Stakeholders*, que preconiza que a capacidade da organização de alinhar seus interesses com os interesses de seus *Stakeholders* e que a cooperação e a confiança dos *Stakeholders* com a organização são elementos que influenciam positivamente a competitividade da organização e resultam em um relacionamento de longo prazo para os envolvidos (Freeman, 2010; Shams, 2016; Beckers, van Doorn, & Verhoef, 2018).

Enquanto na perspectiva tradicional, uma organização é definida como uma entidade econômica, a visão dos *Stakeholders* a vê como uma rede de relacionamentos entre a organização focal e os *Stakeholders* (Köseoglu et al., 2019). Nesse sentido, a abordagem de engajamento de *Stakeholders* reflete um modelo de relacionamento positivo entre a organização e seus *Stakeholders*, em que esses podem ser envolvidos até mesmo nas questões de tomada de decisão (Pereira et al. 2020). As relações entre *Stakeholders* e as organizações devem ser priorizadas pelas organizações, uma vez que podem gerar vantagens competitivas

para as organizações, melhorar os processos internos e compartilhar informações (Pereira et al. 2020).

Alguns pesquisadores têm investigado quais vantagens competitivas e melhorias nos processos organizacionais o engajamento de *Stakeholders* pode proporcionar às organizações. Primeiro, as organizações que engajam seus *Stakeholders* têm melhores maneiras de se adaptar ao ambiente externo (Fassin, 2009; Bosse & Phillips, 2016, Shi & Tsai, 2020). Segundo, o envolvimento das partes interessadas leva ao aumento da confiança e, conseqüentemente, à boa vontade de seus *Stakeholders* (Köseoglu et al. 2019, Chahidi & Nejjar, 2021). Terceiro, há uma inferência natural de que as organizações tendem a melhorar as práticas de negócios engajando seus *Stakeholders*, melhorando, em última análise, o desempenho organizacional (Harrison & Wicks, 2013, Zhao & Murrel, 2016; Pereira et al. 2020).

O engajamento dos *Stakeholders* melhora o desempenho organizacional por meio da integração dos *Stakeholders*, favorecendo a realização de atividades produtivas e/ou fornecendo recursos essenciais (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Choi & Wang, 2009). Por exemplo, certos investidores podem fornecer recursos financeiros e contribuir para o desempenho aconselhando os gestores. Da mesma forma, os clientes melhorarão o desempenho comprando produtos (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Bridoux & Stoelhorst, 2020) e adotarão comportamentos para defender suas marcas preferidas (Bhattacharya & Sen, 2003; Bridoux & Stoelhorst, 2020) ou se envolverão em ações lideradas pelo usuário em processos de inovação (Yun et al. 2020). Em resumo, a integração dos *Stakeholders* envolve a realização de práticas operacionais envolvendo os *Stakeholders* engajados nas decisões e atividades organizacionais (Greenwood, 2007; Danso et al., 2020).

Competitividade organizacional como resultado do engajamento de *Stakeholders*

Por se tratar de um conceito fragmentado, a competitividade organizacional tem sido abordada na literatura por duas dimensões principais. A primeira é o desempenho financeiro corporativo, onde a competitividade é analisada pelas conquistas operacionais que as organizações realizam (Boaventura et al., 2020). Assim, indicadores financeiros podem ajudar a examinar as condições financeiras (Boaventura et al., 2020), sustentabilidade corporativa (Lo & Sheu, 2007) e governança corporativa das organizações (Lo & Liao, 2021). A segunda dimensão é o desempenho social corporativo; uma de suas definições afirma que a configuração de uma organização empresarial deve enfatizar princípios de responsabilidade social, processos de responsabilidade social, políticas, programas e resultados observáveis

sobre as relações sociais da empresa (Barbosa et al., 2019). O desempenho social corporativo é um fenômeno multidimensional que abrange uma ampla e variada gama de comportamentos corporativos em relação às suas entradas, abordagens ou processos internos e saídas (Waddock & Graves, 1997; Yang, Bento & Akbar, 2019).

A interação da organização com seus *Stakeholders*, independente do setor, pode influenciar a competitividade organizacional (Harrison et al., 2010). Organizações que promovem ambientes interativos por meio de práticas voltadas ao engajamento de seus *Stakeholders* podem se tornar mais competitivas em comparação com organizações que não se preocupam em engajar seus *Stakeholders* (Ramayah et al., 2011; Zhao & Murrel, 2016). Dessa forma, a ausência ou deficiência na interação pode afetar o desempenho e, conseqüentemente, a competitividade organizacional (Pereira et al., 2018).

Um fluxo de autores analisou a relação entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional (Harrison, Bosse & Phillips, 2010; Freeman, Harrison & Zyglidopoulos, 2018; Bridoux & Stoelhorst, 2020). Estes pesquisadores buscaram analisar evidências de que o desempenho das organizações é afetado pelas relações da organização com seus *Stakeholders* internos e externos (Fiss, 2007, 2011; Misangyi et al., 2017). Há um entendimento de que uma gestão eficiente dos *Stakeholders* pode influenciar positivamente o desempenho da organização, pois *Stakeholders* com suas necessidades atendidas são mais colaborativos e tendem a se engajar com a organização (Bosse & Phillips, 2016; Bridoux & Stoelhorst, 2020).

Nesse sentido, a competitividade organizacional pode ser melhorada quando as organizações atendem aos interesses de seus *Stakeholders*, pois há uma tendência à reciprocidade. Em outras palavras, é uma troca. Quando a organização atende aos interesses de seus *Stakeholders*, há maior possibilidade de que eles colaborem para que a organização alcance seus objetivos (Harrison & Wicks, 2013; Jones et al., 2018). Dessa forma, parece imperativo que as organizações construam um bom relacionamento com seus *Stakeholders* e os envolvam em seus objetivos organizacionais por meio de uma gestão que busque atender os seus objetivos, promovendo um ambiente focado em ganhos para todos os envolvidos (Jones et al. 2018). Com base nestes argumentos propõe-se a seguinte hipótese:

H1: O engajamento dos *Stakeholders* está positivamente relacionado com a competitividade organizacional.

As organizações tendem a obter resultados financeiros superiores quando integram os interesses dos seus *Stakeholders* nas atividades organizacionais, uma vez que o seu

engajamento possibilita que a organização obtenha fácil acesso a recursos e maior reciprocidade dos *Stakeholders*, resultando em maiores retornos financeiros tanto para a organização como também para os *Stakeholders* (Harrison & Wicks, 2013). Nesse sentido há uma tendência de que as organizações são capazes de melhorar as práticas de negócios engajando seus *Stakeholders* e, com isso o desempenho financeiro é maximizado (Zhao & Murrell, 2016; Pereira et al. 2020). Diante destas argumentações, apresenta-se a seguinte hipótese:

H2: O engajamento dos *Stakeholders* está positivamente relacionado ao desempenho financeiro corporativo.

O engajamento de *Stakeholders* em tese também pode contribuir para que a organização consiga melhorar seu desempenho social corporativo (Ruiz et al. 2021), uma vez que estudos anteriores apresentaram argumentos mostrando que quando a organização engaja seus *Stakeholders* nas atividades organizacionais ela é capaz de obter resultados sociais superiores, como melhoria no relacionamento com acionistas, com a comunidade e com cliente, gerando um ambiente de ganhos mútuos tanto para a organização como também para seus *Stakeholders* (Pasko et al. 2021; Ruiz et al. 2021). Com base nestes argumentos propõe-se a seguinte hipótese:

H3: O engajamento dos *Stakeholders* está positivamente relacionado ao desempenho social corporativo.

Efeitos moderadores

Além da relação direta proposta, também analisamos possíveis moderadores metodológicos que podem interferir na força das associações entre a variável independente e as variáveis dependentes (Ladeira et al., 2016). Diferenças sistemáticas nas metodologias utilizadas pelos estudos podem causar variação nos efeitos relatados da amostra de pesquisas meta-analíticas (Bijmolt & Pieters, 2001). Para minimizar possíveis efeitos destas diferenças metodológicas dos estudos que compõe a amostra desta pesquisa, testamos se o moderador tipo de coleta de dados (pesquisa x dados secundários) e se o contexto (indústria x turismo x serviços/varejo) influenciam o tamanho do efeito entre o engajamento de *Stakeholders* e a competitividade organizacional. O primeiro moderador metodológico analisado é o tipo de coleta de dados (dados secundários x levantamento).

Partimos da premissa de que pesquisas elaboradas por meio de dados secundários podem levantar uma gama mais ampla de dados e, conseqüentemente, ter tamanho de efeito superior aos estudos desenvolvidos por meio de pesquisas realizadas através de *survey* (Santini

et al., 2016; Santini et al; 2019). Cabe mencionar que a análise de moderadores metodológicos é comum em pesquisas meta-analíticas (Santini et al.2019; Vieira, 2017; Ladeira et al. 2014). Diante deste argumento propõe-se a seguinte hipótese:

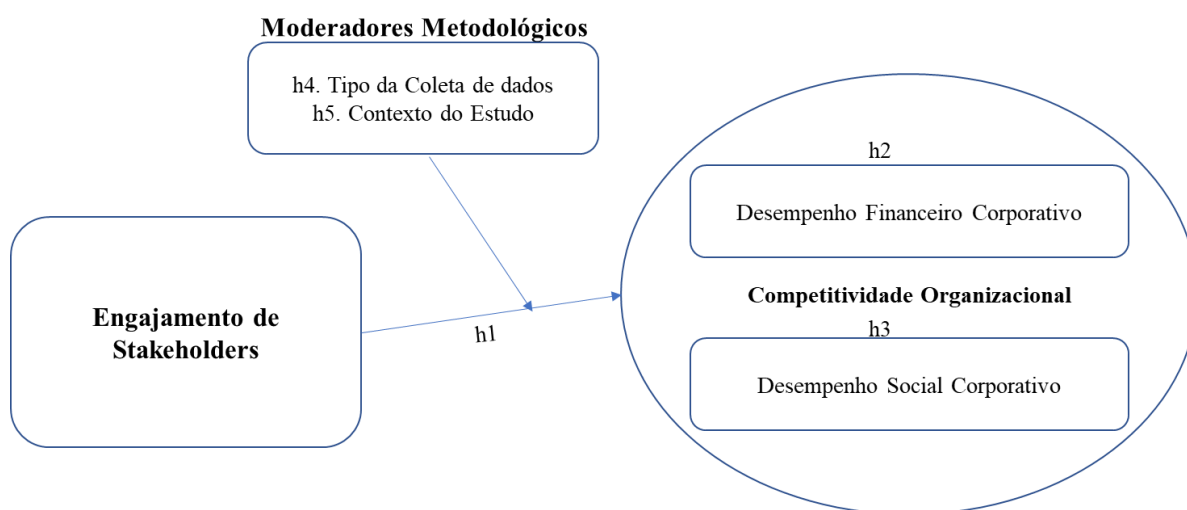
H4- O tipo de coleta de dados nos estudos influencia o tamanho do efeito que o engajamento dos *Stakeholders* causa na competitividade organizacional.

O segundo moderador analisado é o tipo de contexto de pesquisa (indústria x turismo x serviços/varejo – segmentos que foram identificados em nossa amostra). Partimos da premissa de que o grau de envolvimento dos *Stakeholders* é diferente em cada segmento. O segmento de turismo, por exemplo, é fundamentalmente baseado em envolvimento e experiências (Chong et al., 2018). Dessa forma, formulam-se a seguinte hipótese:

H5- O contexto influencia o tamanho do efeito que o engajamento dos *Stakeholders* causa na competitividade organizacional. A figura 1 sintetiza o modelo conceitual proposto.

Figura 1 – Modelo Teórico da Pesquisa

Fonte: Autor (2022)



2.1.3 MÉTODOS

Para atingir os objetivos propostos no estudo, utilizou-se a técnica de metanálise, um método estritamente quantitativo que se refere a uma análise quantitativa de um conjunto abrangente de artigos para integrar suas conclusões (Rosenthal, 1991; Lagasio & Cucari, 2019). É uma técnica estatística especialmente desenvolvida para incorporar os achados de dois (pelo menos) ou mais artigos sobre a mesma questão de pesquisa na forma de revisão sistemática da literatura (Rosenthal, 1991).

A metanálise é um tipo de revisão sistemática de literatura que surgiu em estudos na área de ciências médicas, mas passou a ser utilizada no campo de ciências sociais aplicadas para ajudar a superar muitos dos equívocos sobre os resultados de revisões sistemáticas narrativas (qualitativas), fornecendo um método para combinar os resultados de um corpo de estudos sobre uma temática (Rosenthal, 1991). A meta-análise também é valiosa por vários outros motivos, por exemplo, os métodos desta técnica exige que sejamos extremamente minuciosos em nossa busca por relatórios de pesquisa relevantes e exige uma revisão e análise cuidadosa de todos os dados publicados, e muitas vezes não publicados, disponíveis sobre uma questão de pesquisa específica (Lagasio & Cucari, 2019). Assim, a metanálise nos impede de confiar nos resultados de um único estudo ou de uma revisão narrativa não quantitativa na tentativa de compreender um fenômeno, que pode ser multifacetado ou extremamente complexo (Hunter & Schmit, 2004).

A pesquisa meta-analítica pode ser avaliada sob duas perspectivas: o modelo fixo e o modelo aleatório (Hunter & Schmidt, 2004). No caso do modelo fixo, assume-se um valor único e verdadeiro dos efeitos entre todos os estudos, desconsiderando assim, a heterogeneidade das amostras (Borenstein et al., 2007). Por outro lado, no modelo aleatório, há tolerância para a variação desses efeitos (Hunter e Schmidt, 2004) . Para este estudo, foi utilizado o efeito aleatório do método *effect-size*, pois o efeito aleatório é o método adequado para esta pesquisa dada a amplitude dos estudos coletados (Hunter e Schmidt, 2004) e utilizado em outras pesquisas meta-analíticas (De Matos & Rossi, 2008 ; Rauch et al., 2016).

Para compor a amostra, a presente pesquisa levantou artigos científicos publicados nas bases de dados Web of Science, Scopus e EBSCOhost. Escolhemos esses bancos de dados porque eles contêm muitos periódicos revisados por pares relacionados a temas de *Stakeholders* e competitividade (Omerzel, 2016; Kim & Oh, 2017; Farrington et al., 2017), além de serem algumas das fontes documentais mais utilizadas em estudos bibliométricos e bibliográficos em gestão (Zupic & Cater, 2015).

A primeira etapa do levantamento de dados consistiu na elaboração de um protocolo de cadastro, no qual foram definidos os critérios de elegibilidade dos estudos, considerando os termos semelhantes de engajamento de *Stakeholders* presentes na literatura. Os artigos da amostra foram levantados com base na busca dos termos “*Stakeholder* engagement*” and *competitiveness*, “*Stakeholder* involvement*” and *competitiveness*, and “*Stakeholder* integration*” and *competitiveness*, e foram publicados até 2021 na área de ciências sociais aplicadas. Selecionamos apenas artigos em inglês, português e espanhol. O processo de coleta

e seleção dos estudos inicialmente foi realizado por meio de descritores no campo temático (título, resumo e palavras-chave) das bases de dados Web of Science, Scopus e EBSCOhost.

Nesta etapa, encontramos 36 artigos na base Scopus, 38 na base Web of Science e 45 na base EBSCOhost, totalizando 119 artigos. Importamos os resultados para o *software* START (LAPES-UFSC) para eliminar documentos duplicados, o que retira essas duplicatas de suas funções. Após a remoção dos papéis idênticos, restaram 97 artigos. Posteriormente, criamos uma matriz de amarração em Excel para identificar o método utilizado, principais achados e recomendações futuras para cada trabalho. Após esse procedimento, verificou-se que 31 artigos não puderam fazer parte da amostra final, pois não utilizaram dados quantitativos ou variáveis correlacionais referentes à competitividade organizacional. Não analisamos outros 12 artigos devido à ausência de variáveis, objeto desta metanálise. Após exclusões devidamente justificadas, chegamos a uma amostra final de 54 artigos científicos.

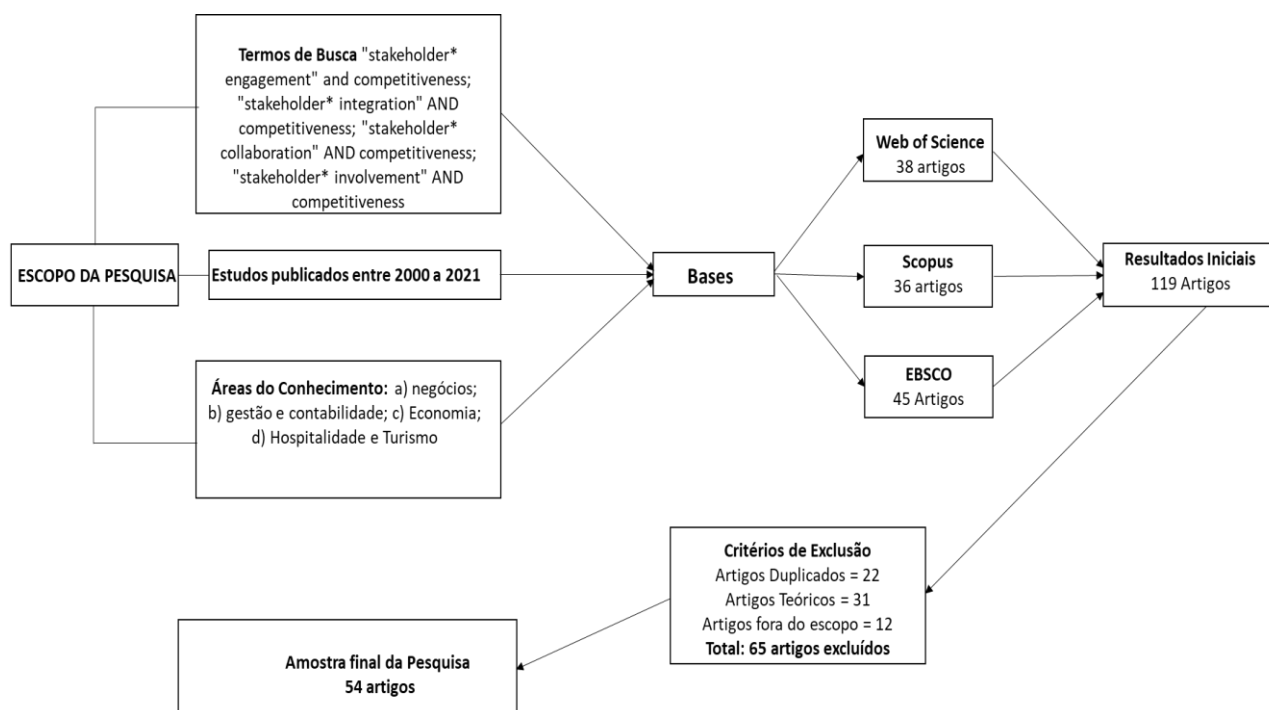
Após a etapa de coleta de dados, analisamos os artigos da amostra utilizando a ferramenta Meta-Essentials com base nas variáveis propostas no modelo teórico. Especificamente, examinamos o engajamento dos *Stakeholders* e sua relação com a competitividade organizacional. Para analisar o desempenho financeiro corporativo, foram considerados os indicadores: ROA, ROE, margem de lucro, crescimento de vendas e retorno sobre vendas. Para analisar o desempenho social corporativo, analisamos os indicadores relacionamento com funcionários, relacionamento com acionistas, relacionamento com fornecedores e relacionamento com a comunidade. Também analisamos possíveis moderadores metodológicos da relação entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade (tipo de amostra e contexto de pesquisa).

A criação de uma planilha possibilitou a codificação dos dados a serem avaliados. Foram incluídos nesta codificação os títulos do artigo, periódico, autor(es), ano de publicação, índices estatísticos das relações investigadas, índices de confiabilidade e número de variáveis das escalas aplicadas. Acrescentamos também o mapeamento do tipo de amostra, local e contexto em que a pesquisa foi desenvolvida. Como indicador de correlação, adotamos nessa pesquisa o coeficiente de correlação R de Pearson para viabilizar os testes metanáliticos. Para os estudos que não relataram o coeficiente de correlações, as estatísticas apresentadas, os valores b , teste f , x^2 , teste t e teste z foram transformados em coeficientes de correlação R de Pearson, procedimento recomendado por Hedges & Olkin (1985) e utilizado em outra metanálises (Pan & Zinkhan, 2006; De Matos & Rossi, 2008; Rosário et al., 2016).

O coeficiente R de Pearson trata-se do principal método utilizado para mensurar a correlação entre duas variáveis e é também conhecido como Coeficiente de Correlação do Momento Produto, sendo o primeiro método a ser desenvolvido para avaliar correlação entre variáveis (Schultz & Schultz, 1992). Análise de correlação entre variáveis é empregada para iniciar a análise estatística dos dados históricos de uma gama diversificada de universos, apresentando de forma visual as variáveis de um determinado estudo que se relacionam. (Johnson & Wichern, 2007). Esse coeficiente é um número entre -1 e 1 que determina o grau de dependência linear entre duas variáveis quantitativas; quando negativa indica que uma variável diminui com o aumento da outra, e quando positiva, indica que uma variável aumenta com o aumento da outra (Johnson & Wichern, 2007).

Por fim, destaca-se também que, para as relações significativas encontradas entre as variáveis, foi calculado o índice do número à prova de falhas, que é denominado na metaanálise como Fail-Safe; este indicador estima o número de estudos não significativos ou inéditos que são necessários para refutar os achados de uma pesquisa meta-analítica (Rosenthal, 1979). Para este cálculo, foi utilizada a fórmula $[k((r/0,05) - 1)]$ sugerida por Rosenthal (1979). Esta análise permite avaliar se o efeito observado nas relações é suficientemente robusto (Borenstein et al., 2009). Em Fail-Safe, quanto maior o resultado, maior a robustez dos achados da pesquisa. Esse parâmetro é usado nos estudos revisionais realizados por meio de metanálises (Rauch et al., 2016 ; Santini et al., 2016). O percurso metodológico da pesquisa é apresentado na figura 2.

Figura 2 – Desenho Metodológico da Pesquisa



Fonte: Autor (2022)

Na tabela 1, que consta no apêndice, apresenta-se uma descrição detalhada dos artigos que compõem a amostra desta pesquisa com os diferentes testes utilizados. Conforme mencionado anteriormente, foi necessário converter esses efeitos no R de Pearson para analisar a correlação entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade para este artigo. Na tabela 1, também mostra que tipo de coleta de dados foi realizada nos artigos. Classificamos a coleta de dados em dois tipos, 38 artigos (70,4%) da amostra foram elaborados por meio de pesquisas e 16 artigos (29,6%) foram elaborados por meio de dados secundários.

Por fim, os artigos foram classificados de acordo com a área em que foram desenvolvidos. Identificamos três grupos: o primeiro grupo é composto de 32 trabalhos (59,3%), que foram realizados na área industrial (farmacêutica, óleo e gás, petroquímica e manufatura em geral). No segundo grupo, nove trabalhos (16,7%) foram realizados na área de turismo e hotelaria (competitividade dos destinos e competitividade dos empreendimentos hoteleiros). E por fim, 13 trabalhos (34%) foram realizados no segmento de serviços/varejo, alocados no terceiro grupo.

Na tabela 2 são apresentadas as variáveis desta pesquisa, assim como o tipo das variáveis e estudos anteriores encontrados na literatura que investigaram anteriormente cada variável desta pesquisa.

Tabela 2 – Variáveis da Pesquisa

Variáveis da Metanálise		
Descrição	Tipo	Estudos sobre a variável
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Independente	Freeman, Harrison & Zyglidopoulos (2018) e Bridoux & Stoelhorst, (2020)
Competitividade Organizacional	Dependente	Porter (1990); Barney (1991) e Momaya (1998)
Desempenho Social Corporativo	Dependente	Waddock & Graves (1997); Boaventura & Bandeira-de-Mello (2012) e Cooper (2017)
Desempenho Financeiro Corporativo	Dependente	Orlitzky, et al. (2003); Boaventura et al. 2019 e Liu et al. 2021
Tipo de Coleta de Dados	Moderadora Metodológica	Ladeira et al (2014) e Santini et al. (2016)
Contexto dos Estudos da Amostra	Moderadora Metodológica	Ladeira et al (2014) e Santini et al. (2016)

Fonte: Autor (2022)

2.1.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Análise descritiva

Foram analisados 54 artigos científicos publicados entre 2001 e 2021 indexados nas bases de dados Web of Science, Scopus e EBSCOhost. A amostra foi classificada para investigar os efeitos do engajamento dos *Stakeholders* na competitividade organizacional (H1) e em suas dimensões específicas desempenho financeiro corporativo (H2) e desempenho social corporativo (h3). Para a análise das dimensões específicas, os estudos foram agrupados em dois grupos, o primeiro, contendo estudos que investigaram associações entre o engajamento dos *Stakeholders* e o desempenho financeiro corporativo (33 estudos, 61,1% da amostra) e o segundo, contendo estudos que analisaram o engajamento dos *Stakeholders* no desempenho social corporativo (21 estudos, 39,9% da amostra).

Quanto ao contexto dos estudos, constatamos que 32 trabalhos (59,3%) foram realizados em diversos ramos do segmento industrial, como indústria farmacêutica, petróleo e gás, manufatura em geral, entre outros. Também encontramos 13 trabalhos (34%) desenvolvidos na área de serviços e varejo. Por fim, nove trabalhos (16,7%) foram realizados no setor de turismo, como, a competitividade dos destinos turísticos e a competitividade dos hotéis. O total de respondentes/observações, considerando os 54 estudos que compõem a amostra, foi de 84.839.

Teste dos efeitos diretos

Os estudos considerados na metanálise foram realizados com diferentes tipos de testes, como teste t, teste f, regressão linear e modelagem de equações estruturais. Para possibilitar a análise, convertemos esses efeitos no R de Pearson (ver procedimentos semelhantes em Vieira, 2013; Santini & Falcão, 2015; Santini et al., 2016).

Efeitos diretos

Investigamos o efeito do engajamento dos *Stakeholders* na competitividade organizacional (h1). Nossos resultados identificaram uma correlação de 0,580 dos efeitos combinados do R de Pearson; o índice de correlação nessa faixa é considerado bom, corroborando nossa hipótese central. A Figura 4 apresenta os resultados que sustentam a proposição principal desta pesquisa, demonstrando que o engajamento dos *Stakeholders* influencia positivamente a competitividade organizacional. Com base nos testes foi possível extrair o Failsafe-N – Rosenthal foram calculados e identificados 1.702 artigos com resultados contrários aos da pesquisa para contestar os resultados. O teste Failsafe-N estima o número de estudos inéditos com resultados contrários aos apresentados que seriam necessários para refutar os achados.

A premissa da hipótese 2 foi que quanto maior o engajamento dos *Stakeholders*, maior o desempenho financeiro das organizações. Os achados confirmaram a hipótese 2. O tamanho do efeito medido (R de Pearson) foi de 0,56, o que confirma que a correlação entre as variáveis tem suporte estatístico. Foram identificados 33 trabalhos que abordaram os temas engajamento de *Stakeholders* e desempenho financeiro corporativo, totalizando uma amostra de 33.386 observações. O teste Failsafe foi realizado para aumentar a robustez dos achados. O resultado indica que são necessários 232 testes inéditos contrários aos apresentados neste estudo para refutar os achados. Os estudos que apresentaram maior correlação são Gupta & Singh (2017) e Quan et al. (2018), ambos com R de Pearson de 0,990. O primeiro estudo foi desenvolvido na área do turismo e analisou o envolvimento dos *Stakeholders* na competitividade dos destinos turísticos. O segundo, por sua vez, foi desenvolvido no campo da indústria e investigou o engajamento dos *Stakeholders* no desempenho financeiro das empresas chinesas que atuam no segmento industrial.

A terceira hipótese proposta neste estudo é que quanto maior o engajamento dos *Stakeholders*, maior o desempenho social corporativo. Nossos achados nos permitem confirmar esta hipótese, e o tamanho do efeito medido foi de 0,60 (R de Pearson). Este valor suporta

estatisticamente a correlação entre o engajamento dos *Stakeholders* e o desempenho social corporativo. Encontramos 21 artigos que analisaram as variáveis, que juntos totalizaram uma amostra de 50.973 observações. O teste Failsafe foi realizado para aumentar a confiabilidade dos achados. Constatamos que são necessários 1.090 artigos inéditos com resultados contrários aos apresentados para refutar os achados desta pesquisa.

Este estudo foi desenvolvido no âmbito da indústria e investigou o envolvimento dos *Stakeholders* na inovação e, consequentemente, na competitividade das pequenas e médias empresas norte-africanas. O estudo de Kumar, Batra & Boesso (2021) também foi realizado em contexto industrial, investigando o engajamento de *Stakeholders*, incluindo uma escala de abordagem de engajamento de *Stakeholders* (SEA) e a relação com o desempenho social de pequenas e médias empresas.

Também analisou-se outros estudos individuais que se destacaram por apresentar uma alta correlação entre o variável engajamento de *Stakeholders* e competitividade (Choi & Wang, 2009; Lo, 2013; Pjerotic, 2017). Na área industrial, um dos estudos (Choi & Wang, 2009) com R 0,74 da Pearson se destacou por analisar o engajamento de *Stakeholders* não financeiros, incluindo funcionários, fornecedores, clientes e comunidades, e relacioná-lo com o desempenho financeiro organizacional. Os autores argumentam que a gestão do engajamento dos *Stakeholders* permite que uma empresa com desempenho financeiro superior mantenha sua vantagem competitiva de longo prazo. No turismo, dois trabalhos se destacaram Lo (2013) com 0,71 R para Pearson, e Pjerotic (2017) com 0,71 R para Pearson. Esses estudos mostram que a confiança e o comprometimento são antecedentes essenciais no relacionamento com os *Stakeholders*, “abrindo caminho” para que o engajamento dos *Stakeholders* seja positivo, e gere e sustente vantagens competitivas nas organizações e destinos turísticos.

Uma síntese dos resultados da metanálise referente a hipótese de efeitos diretos é apresentada na tabela 3, os efeitos estatísticos aferidos possibilitaram confirmar as três hipóteses de efeitos diretos. Cabe lembrar que o R de Pearson é um indicador de correlação entre variáveis, sendo que efeito entre 0,20 e 0,40 é considerado fraco, entre 0,40 e 0,60 considerado moderado, entre 0,60 e acima de 0,60 é considerado forte (Rosenthal, 1979).

Tabela 3 - Síntese dos Resultados da Metanálise

Hipótese - Efeitos Diretos	Nº Estudos	Amostra (N)	R Pearson	Z-value	Significância	Q	CI	Fail-Safe
H1 - Engajamento e Competitividade	54	84.839	0,58	8,19	0,001	19439,47	0,46	1.702

H2 - Engajamento e Desempenho Financeiro	33	33.866	0,56	6,34	0,001	14922,46	0,41	232
H3 - Engajamento e Desempenho Social	21	50.973	0,60	5,08	0,001	2585,24	0,39	1.090

Notas. N é o número de observações (nosso tamanho de amostra); A amostra é a soma cumulativa dos respondentes / indivíduos; R é a correlação de Pearson média simples; Q são os resultados do teste de heterogeneidade nos níveis individual e agregado; O d de Cohen é o tamanho do efeito; CI é o intervalo de confiança mais alto, homogeneidade a heterogeneidade, respectivamente; Fail-Safe é o número de artigos necessários para que o resultado seja falso (Rosenthal, 1979); NC D não calculado; yp> 0,05. ωωωω <0,05. ωωωω <0,001 D nível de signifi cância. () D número negativo.

Fonte: Autor (2022)

Efeitos dos moderadores

Nesta pesquisa, apresenta-se duas hipóteses relacionadas aos moderadores metodológicos: H4 relacionado o tipo de coleta de dados dos estudos amostrais (pesquisa x dados secundários) e H5, relacionado ao contexto em que os estudos amostrais foram realizados (indústria x turismo x serviços/varejo). As suposições iniciais são de que esses dois moderadores afetam o tamanho do efeito do engajamento na competitividade organizacional.

As hipóteses propostas neste artigo foram avaliadas, com base nos efeitos dos moderadores de acordo com os seguintes critérios: a) quando o Q *statistics*, que corresponde à heterogeneidade do tamanho do efeito, é maior que 5% (Hunter & Schmidt, 2004) e (b) quando o número de observações for igual ou superior a 10, pois números menores seriam insuficientes para perceber mudanças de comportamento por meio de moderadores (Hunter & Schmidt, 2004), verifica-se o efeito moderador.

Em relação à premissa de moderação que o tipo de coleta de dados influenciava positivamente a competitividade organizacional (H4), não foi encontrada significância estatística para sustentar a hipótese 4, pois o Q estatístico medido foi de 2,25 e o valor de p encontrado foi de 0,574. Assim, pode-se dizer que o tipo de coleta de dados não atua como moderador na relação entre engajamento dos *Stakeholders* e competitividade nesta amostra analisada. Nossa amostra foi predominantemente composta por estudos que utilizaram questionário (70,4%), mas não houve diferença significativa no tipo de coleta de dados utilizada mesmo com essa disparidade. Estudos metanáliticos anteriores utilizaram o tipo de coleta de dados como moderador metodológico (Ladeira et al. 2014, Santini et al. 2016), pois entende-se que amostras por meio de dados secundários são mais robustas (maiores) em comparação com amostras coletadas por meio de *surveys* (menores). Entretanto, os resultados aferidos nesta pesquisa não confirmaram efeito moderador do tipo de coleta de dados nos efeitos do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional.

Em relação à premissa de moderação do tipo de contexto que influenciava positivamente a competitividade organizacional (H5), os resultados confirmaram a hipótese 5, apresentando Q estatístico 5,42 e valor de p 0,067. Os contextos de turismo (0,61) e indústria (0,62) apresentaram R de Pearson muito superior ao de serviços/varejo (0,44). Uma possível explicação para a dimensão do efeito no contexto do turismo é que nele há uma constante troca de experiências entre os *Stakeholders* (C2B, C2C, B2B, entre outros). Acredita-se que no contexto da indústria também existem relações mais estreitas entre os *Stakeholders* do que no contexto de serviços/varejo. Enquanto no varejo há forte pressão por vendas, no setor industrial muitas vezes há relacionamentos leais dentro da cadeia de valor, principalmente no B2B.

No contexto do turismo, é consenso que como trata-se de serviços de natureza sobretudo intangível, os relacionamentos com clientes, fornecedores, comunidade local e colaboradores são essenciais para a competitividade destes empreendimentos, pois entende-se que o turismo é “um sistema complexo de estruturas econômicas, funções sociais e modelos culturais, todos sujeitos a constantes mudanças” (Perić et al., 2014, p. 275). Assim, devido ao fato dos estabelecimentos do segmento do turismo comercializarem produtos intangíveis, relacionamentos, percepção, experiência e satisfação, é fundamental a interação e envolvimento de diversos *Stakeholders*, que devem ser considerados como principais atores para o alcance do sucesso e a obtenção de vantagem competitiva (Perić et al., 2014). Os resultados encontrados relacionados aos moderadores da presente pesquisa são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 - Resultado Moderadores Metodológicos

Hipótese – Moderadores	Nº Estudos	Amostra (N)	R Pearson	Dif. entre Modelos
H4 - Survey x Dados secundários	Survey (38) Dados secundários (16)	Survey (10.574) Dados secundários (74.265)	Survey (0,53) Dados Secundários (0,68)	Q estatística: 2,25 Pvalue: 0,574
H5 - Campo do Estudo (turismo, indústria e serviços)	Turismo (9) Indústria (31) Serviços (14)	Turismo (3.556) Indústria (76.805) Serviços (4.478)	Turismo (0,61) Indústria (0,62) Serviços (0,44)	Q estatística: 5,42 Pvalue: 0,067

Fonte: Autor (2022)

Visando sintetizar os resultados das hipóteses propostas neste estudo, são apresentados os resultados, tanto das hipóteses de efeito direto como as hipóteses de efeitos moderadores na tabela 5, também são apresentados os indicadores R de Pearson da correlação de cada hipótese. Vale lembrar que o R de Pearson analisa o efeito de uma variável independente (engajamento de *Stakeholders*) em variáveis dependentes (competitividade organizacional, desempenho financeiro corporativo, desempenho social corporativo e moderadores metodológicos).

Tabela 5 – Resultado das Hipóteses Propostas na Pesquisa

Resultados das Hipóteses da Pesquisa		
Hipóteses	Indicador Aferido no Teste - R Pearson	Resultado
Engajamento de <i>Stakeholders</i> e Competitividade Organizacional (H1)	R de Pearson (0,58)	Hipótese Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i> e Desempenho Financeiro Corporativo (H2)	R de Pearson (0,56)	Hipótese Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i> e Desempenho Social Corporativo (H3)	R de Pearson (0,60)	Hipótese Aceita
Tipo de Coleta de Dados Modera os Efeitos entre Enjamento de <i>Stakeholders</i> e a Competitividade Organizacional (H4)	Survey (0,53) e Dados Secundários (0,68)	Hipótese não aceita
O Contexto Modera os Efeitos entre Enjamento de <i>Stakeholders</i> e a Competitividade Organizacional (H5)	Turismo (0,61); Indústria (0,62) e Serviços (0,44)	Hipótese Aceita

Fonte: Autor (2022)

2.1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa identificaram, através da análise realizada, que em diferentes contextos a interação entre a organização e seus *Stakeholders* pode potencializar a competitividade da organização no mercado em que está inserida. Por outro lado, a falta ou deficiência na interação pode limitar o desempenho e, consequentemente, a competitividade. Assim, em consonância com a literatura, defendemos que organizações que criam ambientes interativos com seus *Stakeholders* tornam-se mais competitivas do que organizações que não desenvolvem ações para engajar seus *Stakeholders* (Ramayah et al., 2011; Zhao & Murrell, 2016; Pereira et al. 2018).

A hipótese central deste artigo, que afirma que o engajamento dos *Stakeholders* é um importante atributo que influencia a competitividade organizacional foi confirmada. Quando a organização se esforça para atender aos interesses de seus *Stakeholders*, eles se engajam e agem com reciprocidade (Harrison & Wicks, 2013; Bosse & Phillips, 2016; Duran & Van Essen, 2020). Os resultados da metanálise permitiram verificar estatisticamente o tamanho do efeito do engajamento dos *Stakeholders* na

competitividade, medindo um resultado de 0,58 R de Pearson, indicando um efeito moderado entre as variáveis analisadas.

Na segunda hipótese, foi confirmado que o engajamento dos *Stakeholders* está positivamente relacionado ao desempenho financeiro corporativo, ou seja, quanto maior o engajamento dos *Stakeholders*, maior o desempenho financeiro corporativo. Para avaliar a segunda hipótese, foi analisada a relação entre engajamento de *Stakeholders* e desempenho financeiro corporativo por meio de 33 artigos e obtivemos um resultado Pearson de 0,56 R (efeito moderado). O teste Failsafe foi realizado para aumentar a confiabilidade desta pesquisa. O resultado do teste indica que 232 estudos inéditos com resultados contrários à presente pesquisa são necessários para refutar os achados. Esses resultados permitem afirmar que o engajamento dos *Stakeholders* afeta moderadamente os indicadores financeiros das organizações.

Na terceira hipótese, confirmou-se que o engajamento dos *Stakeholders* está positivamente relacionado ao desempenho social corporativo, ou seja, quanto mais engajamento dos *Stakeholders*, maior o desempenho social corporativo. Para avaliar a terceira hipótese, analisamos a relação entre engajamento de *Stakeholders* e desempenho social corporativo em 21 artigos e obtivemos um resultado Pearson de 0,60 R (bom efeito). Também foi realizado o teste Failsafe e o resultado indicou 1.090 estudos inéditos com resultados contrários à presente pesquisa para refutar os achados. Esses resultados permitem afirmar que o engajamento dos *Stakeholders* afeta razoavelmente bem os indicadores sociais das organizações.

A quarta hipótese sobre o moderador metodológico referente ao tipo de amostra não foi suportada com base nos dados dos testes. Não encontramos suporte estatístico para afirmar que o tipo de amostra (pesquisa x dados secundários) modera o tamanho do efeito do engajamento dos *Stakeholders* na competitividade organizacional. O Q estatístico aferido foi de 2,25 e o valor de p encontrado foi de 0,574. Com base nesse resultado, pode-se dizer que o tipo de amostra não modera a relação entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade. O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi a escolha predominante dos pesquisadores (70,4% da amostra total). Ainda assim, não houve diferença significativa no tipo de coleta de dados utilizada, mesmo com tamanha disparidade.

Por fim, a última hipótese (H5) proposta neste estudo foi que o contexto/campo afeta o tamanho do efeito do engajamento dos *Stakeholders* na competitividade. A

hipótese 5 foi confirmada e o Q estatístico encontrado foi de 5,42. Segundo Hunter & Schmidt (2004), quando o Q estatístico entre os grupos é maior que 5, há um efeito moderador. O valor de p medido foi de 0,067, confirmando o suporte estatístico. Comparando os campos de estudos analisados, foi possível confirmar que nos setores de turismo (0,61 R) e industrial (0,62 R) os efeitos são semelhantes e maiores do que no setor de varejo (0,44 R).

Implicações teóricas

Uma contribuição geral desta metanálise é a integração e mensuração dos resultados de pesquisas anteriores sobre engajamento de *Stakeholders* e competitividade. Assim, preenchemos uma lacuna essencial na resolução de resultados conflitantes – quando isolados – de estudos anteriores (Zhao & Murrell, 2016; Lin et al., 2019). Este estudo metanalítico, portanto, acrescenta maior robustez às evidências encontradas em pesquisas anteriores neste campo de estudo.

De modo geral, o objetivo principal da pesquisa foi alcançado e foram identificadas importantes contribuições teóricas. Especificamente, quatro hipóteses foram confirmadas, incluindo H1, que é a hipótese central deste trabalho. A pesquisa demonstrou através da integração de estudos que o engajamento dos *Stakeholders* afeta moderadamente a competitividade organizacional. No entanto, há um efeito maior nos setores de turismo e industrial do que no setor de varejo. Especificamente nesses setores, o efeito do engajamento dos *Stakeholders* na competitividade muda de moderado para bom. Outra contribuição valiosa deste trabalho foi identificar que o engajamento dos *Stakeholders* tem um efeito maior na dimensão de desempenho social corporativo do que na dimensão de desempenho financeiro corporativo. Acreditamos que, com esses resultados, detalhamos melhor as condições em que o engajamento dos *Stakeholders* tem um efeito mais significativo na competitividade das organizações. Com essas contribuições, espera-se colaborar com o avanço e refinamento da Teoria dos *Stakeholders*, especificamente sobre o engajamento destes (dimensão instrumental da Teoria dos *Stakeholders*) e seus efeitos na competitividade organizacional.

Implicações gerenciais

Constatou-se nesta pesquisa que o engajamento dos *Stakeholders* afeta positivamente a competitividade organizacional. Assim, os achados sugerem que as organizações podem melhorar sua competitividade implementando ações que promovam o seu engajamento (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010; Jones et al., 2018). Nesse sentido, este estudo converge

com a literatura que afirma que os gestores das organizações devem priorizar ações que promovam um bom relacionamento com seus *Stakeholders* para envolvê-los com os objetivos organizacionais. Existe uma relação de dependência múltipla entre alguns *Stakeholders* e a organização, e quando os propósitos daqueles são integrados pelas ações organizacionais, há possibilidade de melhoria na competitividade organizacional à medida que as assimetrias entre a organização e seus *Stakeholders* são mitigadas (Harrison & Wicks, 2013; Jones et al., 2018). Desta forma, defende-se que as organizações devem passar de uma abordagem de gestão tradicional para uma abordagem que promova a valorização dos seus *Stakeholders*, alinhando assim os interesses mútuos entre eles e a organização.

Os resultados desta pesquisa identificaram a influência do contexto na relação entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional. Nos contextos de turismo e industrial, encontramos maiores efeitos do engajamento na competitividade do que no contexto de varejo. O segmento de turismo é considerado uma grande rede de experiências com interação constante entre turistas, prestadores de serviços e demais *Stakeholders*; desta forma, acreditamos que ações que promovam o engajamento de turistas e demais *Stakeholders* podem ser fundamentais para a competitividade organizacional das empresas do setor. Destacamos algumas dessas ações: diálogo, acesso, avaliação de risco, transparência, flexibilidade, compatibilidade (Chen et al., 2017), proatividade e orientação para o mercado (Liu & Huang; 2020). Em relação ao setor industrial, sugere-se que as organizações valorizem mais as formas pelas quais as tecnologias podem gerar engajamento entre os *Stakeholders*.

Nesse sentido, o uso de tecnologias parece potencializar a cocriação de valor entre os *Stakeholders* de pelo menos duas formas: primeiro, elas permitem a customização de produtos e experiências; e segundo, seu uso amplia o alcance das interações sociais, permitindo que os *Stakeholders* compartilhem opiniões e avaliações em diferentes plataformas (Ribeiro et al., 2021). No setor de varejo, foram identificados efeitos moderados do engajamento em relação à competitividade organizacional. Dessa forma, entendemos que as ações organizacionais que promovem o engajamento devem ser mais bem estudadas, avaliando a relação custo-benefício entre a mudança ou não de uma gestão tradicional para uma gestão com foco nos *Stakeholders*.

Limitações e orientações para pesquisas futuras

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que podem ser vistas por outros pesquisadores como novas oportunidades de pesquisa. A seguir, propõe-se alguns comentários sobre essas limitações e sobre novos *insights* de pesquisa que surgiram durante o

desenvolvimento deste trabalho.

Lacunas metodológicas

Nesta pesquisa não foram investigados todos os possíveis moderadores metodológicos. Por exemplo, outros pesquisadores podem analisar a influência do tipo de *Stakeholder* analisado (funcionário, investidor, cliente, fornecedor, etc.) na competitividade organizacional. A análise de um grupo de *Stakeholders* específico pode gerar um entendimento mais detalhado de quais *Stakeholders* engajados implicam em maior competitividade nas empresas. Outro moderador metodológico que pode ser considerado é o tamanho das amostras analisadas. Autores como Rosenthal e Gaito (1964) e Hedges e Olkin (1985) desenvolveram o entendimento comum de que amostras pequenas produzem tamanhos de efeito mais fortes. Assim, acreditamos que a magnitude desse efeito pode ser diferente de acordo com o tamanho da amostra.

Outra limitação deste estudo foi a coleta de artigos limitada a três bases de dados. Escolhemos as bases de dados Web of Science, Scopus e EBSCOhost considerando a sua importância na área de ciências sociais aplicadas. Embora esses bancos de dados sejam frequentemente usados para estudos bibliométricos, metanalíticos e de revisão, muitos periódicos que aceitam publicações de engajamento de *Stakeholders* podem não ser incluídos nesses bancos de dados. De qualquer forma, também é provável que muitos desses periódicos tenham um público menor e sejam citados com menos frequência. Assim, outros pesquisadores podem decidir cautelosamente expandir a amostra para periódicos não indexados nessas bases de dados, como periódicos com foco regional, e outros tipos de documentos de origem, como livros, capítulos e anais de conferências. Por fim, estudos futuros podem avaliar os efeitos do engajamento na competitividade organizacional dentro de uma perspectiva longitudinal. Análises temporais e de longo prazo podem trazer *insights* complementares para a construção teórica do engajamento dos *Stakeholders*.

Lacunas teóricas

Neste estudo, analisamos a influência do envolvimento dos *Stakeholders* no desempenho financeiro corporativo de forma ampla. Ou seja, não foram analisados os efeitos do engajamento em cada um dos indicadores individualizados do desempenho financeiro corporativo. Outros pesquisadores podem analisar, por exemplo, o efeito direto do engajamento das partes interessadas em atributos financeiros individualizados, como ROA, ROE e receita anual (Orlitzky et al., 2003). Da mesma forma, outros pesquisadores podem analisar os efeitos do engajamento em relação a cada um dos atributos individualizados do desempenho social

corporativo, como indicadores de ações conjuntas entre organização e funcionários, organização e sociedade e organização e acionistas (Boaventura et al. 2020).

Com base na leitura dos artigos, alguns *insights* surgiram sobre novas oportunidades de pesquisa na literatura de engajamento de *Stakeholders*. Primeiro, não foram encontrados estudos que analisassem a influência do engajamento de *Stakeholders* no desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo concomitantemente. Assim, recomenda-se que outros pesquisadores superem as barreiras de obtenção de dados das organizações no desejo de analisar a influência do engajamento dos *Stakeholders* no desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo. Em segundo lugar, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise do nível de engajamento dos *Stakeholders*. A presente pesquisa não buscou analisar se a intensidade/nível de engajamento dos *Stakeholders* influencia de forma diferente o tamanho do efeito na competitividade organizacional. Stocker et al. (2020) propuseram uma classificação dos níveis de engajamento dos *Stakeholders* em três níveis, a saber: nível de estratégia de informação, nível de estratégia de resposta e nível de estratégia de engajamento. Outros pesquisadores podem considerar usá-los em suas pesquisas. Terceiro, pesquisadores de engajamento de *Stakeholders* podem prestar mais atenção a relacionamentos anteriores e consequências além da competitividade organizacional. Embora existam poucos estudos que analisaram essas relações, encontramos algum suporte na literatura que argumenta que confiança, compromisso, comunicação, transparência e ética são antecedentes do engajamento dos *Stakeholders* (Sampson et al. 2019; Kujala & Sachs 2019; Mwesigwa et al. 2019).

Argumenta-se que essas afirmações ainda são incipientes e que, portanto, ainda são necessários mais testes estatísticos confirmatórios. De forma semelhante, encontramos algum suporte na literatura sobre as possíveis consequências influenciadas pelo engajamento de *Stakeholders*, algumas das quais devem ser destacadas: inovação, criação de valor, cocriação de valor, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade corporativa, apoio na tomada de decisões estratégicas, e responsabilidade social corporativa (Sharma, 2005; Gupta & Singh, 2017; Pansari & Kumar, 2017; Quan et al., 2018; Stocker & Mascena, 2019; Jang, 2020; Secundo et al., 2020). Assim como os antecedentes, defende-se que pesquisas adicionais sejam feitas buscando confirmar essas e outras relações envolvidas com o engajamento dos *Stakeholders*. Por fim, concluímos esta pesquisa fornecendo, na tabela 6, uma lista de antecedentes e consequências do envolvimento das partes interessadas que podem servir como ponto de partida para pesquisas futuras.

Tabela 6 – Lista de antecedentes e Consequentes do Engajamento de *Stakeholders*

Antecedentes	Autores	Resultados	Autores
Transparência	Jiang & Luo. 2018 Mwesigwa et al. 2019 Saraite-Sariene et al. 2019	Inovação	Sharma, 2005 Loureiro et al. 2020 Secundo et al. 2020
Comprometimento	Mwesigwa et al, 2019 Lo, 2013 Kujala & Sachs, 2019	Cocriação de valor	Kujala et al. 2017 Storbacka et al. 2016 Giacomarra et al. 2020
Confiança	Pansari & Kumar, 2017 Mwesigwa et al, 2019; Winkler et al. 2018.	Criação de valor para a organização e seus <i>Stakeholders</i>	Kujala & Korhonen (2017) Pansari & Kumar, 2017 Dsai 2018
Ética	Mitchel et al. 2022 Devin & Lane, 2014 Dsai, 2018.	Sustentabilidade ambiental	Jang, 2020 Salem et al. 2018 Papagiannakis et. 2019
Comunicação	Mwesigwa et al, 2019 Lo, 2013 Kujala & Sachs, 2019	Sustentabilidade corporativa	Johnson et al. 2018 Quan et al. 2018 Danson et al. 2020
		Apoio na tomada de decisão estratégica	Stocker & Mascena, 2019 Carteni et al. 2020 Fish et al. 2016
		Responsabilidade Social Corporativa	Gupta, 2017 Lindgreen & Swaen, 2010 Agudo-Valiente, Garcés-Ayerbe & Figueras, 2013

Fonte: Autor (2022)

2.1.6 REFERÊNCIAS

- Barbosa, R. D. A., Meireles, F. R. D. S., & Boaventura, J. M. G. (2019). Management decision-making and value distribution to *Stakeholders*. Balancing globalization & local priorities: challenges facing business in developed and emerging markets, 972-988.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.
- Beckers, S. F., Van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366-383.
- Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, reflections and

- directions. *Global Business Review*, 16(4), 665-679.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-888.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for *Stakeholder* theory: Managing *Stakeholders* with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2020). *Stakeholder* governance: solving the collective action problems in joint value creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 1-53.
- Boaventura, J. M. G., Silva, R. S. D., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23, 232-245.
- Boaventura, J. M. G., Bosse, D. A., de Mascena, K. M. C., & Sarturi, G. (2020). Value distribution to *Stakeholders*: The influence of *Stakeholder* power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 101883.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2016). Agency theory and bounded self-interest. *Academy of Management Review*, 41(2), 276-297.
- Carter, S. M. (2006). The interaction of top management group, *Stakeholder*, and situational factors on certain corporate reputation management activities. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1145-1176.
- Chahidi, S., & Nejjar, B. (2021). La relation client et le boycott: proposition d'un modèle conceptuel de gestion de crise relationnelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 213-226.
- Chen, J., Kerr, D., Chou, C., & Ang, C. (2017). Business co-creation for service innovation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1522-1540.

- Choi, J., & Wang, H. (2009). *Stakeholder* relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic management journal*, 30(8), 895-907.
- Chong, K. Y., & Balasingam, A. S. (2018). Tourism sustainability: Economic benefits and strategies for preservation and conservation of heritage sites in Southeast Asia. *Tourism Review*. Vol. 74 No. 2, pp. 268-279.
- Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Proposição de estrutura alternativa para tese de doutorado a partir de estudos múltiplos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(2), 155-170.
- Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J., & Owusu-Yirenkyi, D. (2020). *Stakeholder* integration, environmental sustainability orientation and financial performance. *Journal of Business Research*, 119, 652-662.
- Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Fassin, Y. (2009). The *Stakeholder* model refined. *Journal of business ethics*, 84(1), 113-135.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach for studying organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180– 1198.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393– 420.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder* theory: Concepts and strategies. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A Stakeholder* approach. Cambridge University Press.
- Flanagan, R., Lu, W., Shen, L., & Jewell, C. (2007). Competitiveness in construction: a critical review of research. *Construction Management and Economics*, 25(9), 989-1000.
- Gupta, S., & Singh, A. (2017). *Stakeholders'* Assessment of Tourism Competitiveness of Destination Bundelkhand. *Pacific Business Review International*, 10(5), 22-31.

- Greenwood, M. (2007). *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility*. Journal of Business Ethics, 74(4), 315-327.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). *Stakeholder theory, value, and firm performance*. Business ethics quarterly, 23(1), 97-124.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *Stakeholders*, *Stakeholder* utility functions, and competitive advantage. Strategic management journal, 31(1), 58-74.
- Hedges, L. V., & Olkin, I. (2014). Statistical methods for meta-analysis. Academic press.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings. Sage.
- Jang, Y. J. (2020). The role of *Stakeholder* engagement in environmental sustainability: a moderation analysis of chain affiliation. Journal of Hospitality & Tourism Research, 46(5),
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2002). Applied multivariate statistical analysis (Vol. 5, No. 8). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental *Stakeholder* theory can provide sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 43(3), 369-391.
- Kim, N., & Oh, I. (2017). Analysis of *Stakeholders'* perceptions of zero tolerance policy for school violence in South Korea. KEDI Journal of Educational Policy, 14(1), 59-76.
- Koseoglu, O., Keskin, B., & Ozorhon, B. (2019). Challenges and enablers in BIM-enabled digital transformation in mega projects: the Istanbul new airport project case study. Buildings, 9(5), 115.
- Kumar, K., Batra, R., & Boesso, G. (2021). Difference in *Stakeholder* engagement approach of small & medium enterprises and large companies and its performance implications. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(3), 992-1001.
- Kujala, J., & Sachs, S. (2019). Practice of *Stakeholder* Engagement¹. The Cambridge

handbook of *Stakeholder* theory, 227.

- Ladeira, W., Santini, F. & Falcão, C. (2015). Os consequentes da satisfação: uma meta- análise aplicada ao contexto de turismo. *Caderno Virtual de Turismo*, 15(2), 99-111.
- Ladeira, W. J., Nardi, V. A. M., Santini, F. D. O., & Jardim, W. C. (2019). Factors influencing visual attention: A meta-analysis. *Journal of Marketing Management*, 35(17-18), 1710-1740
- Lagasio, V., & Cucari, N. (2019). Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 701-711.
- Lin, X., McKenna, B., Ho, C. M., & Shen, G. Q. (2019). *Stakeholders'* influence strategies on social responsibility implementation in construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 235, 348-358.
- Liu, C., & Huang, C. (2020). Discovering differences in the relationship among social entrepreneurial orientation, extensions to market orientation and value co-creation – The moderating role of social entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 97-106.
- Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business?. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
- Lo, Y. H. (2013). *Stakeholder* management in the Chinese hotel industry: the antecedents and impacts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Lo, F. Y., & Liao, P. C. (2021). Rethinking financial performance and corporate sustainability: Perspectives on resources and strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 162,
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R.V. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255– 282.
- Mwesigwa, R., Bagire, V., Ntayi, J. M., & Munene, J. C. (2019). Antecedents of *Stakeholder* management in public private partnership projects in Uganda. *World Journal of*

Entrepreneurship, Management and Sustainable Development.

- Omerzel, D. G. (2016). The impact of entrepreneurial characteristics and organisational culture on innovativeness in tourism firms. *Managing Global Transitions*, 14(1), 93-110.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Quan, Y., Wu, H., Li, S., & Ying, S. X. (2018). Firm sustainable development and *Stakeholder* engagement: The role of government support. *Business strategy and the environment*, 27(8), 1145-1158.
- Pereira, A. F. A., Stocker, F., Mascena, K. M. C. D., & Boaventura, J. M. G. (2020). Corporate social performance and financial performance in Brazilian companies: analysis of the influence of disclosure. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 540-558.
- Pjerotic, L. (2017). *Stakeholder* cooperation in implementation of the sustainable development concept: Montenegrin tourist destinations. *Journal of International Studies*, 10(2).
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Pereira, G. V., Parycek, P., Falco, E., & Kleinhans, R. (2018). Smart governance in the context of smart cities: A literature review. *Information Polity*, 23(2), 143-162.
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5(4), 411-428.
- Ribeiro, T., Costa, B., & Freire, O. (2021). Cocriação de valor no turismo: validação e replicação de escala em relação à intenção de recomendação boca-a-boca. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(2), e-1924.
- Rosenthal, R. (1991). Meta-analysis: a review. *Psychosomatic medicine*.
- Rosenthal, R., & Rubin, D. B. (1991). Further issues in effect size estimation for one-sample

multiple-choice-type data.

- Rosenthal, R., & Gaito, J. (1964). Further evidence for the cliff effect in interpretation of levels of significance. *Psychologicaeports*.
- Sachs, S., Kujala, J. (2022). *Stakeholder* Engagement in Humanizing Business. In: Dion, M., Freeman, R.E., Dmytriiev, S.D. (eds) Humanizing Business. Issues in Business Ethics, vol 53. Springer, Cham.
- Salem, M. A. (2019). Structural equation modelling of the impact of environmental capabilities on competitiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 68 No. 1, pp. 127-147.
- Sampson, C. J., Arnold, R., Bryan, S., Clarke, P., Ekins, S., Hatswell, A., ... & Wrightson, T. (2019). Transparency in decision modelling: what, why, who and how?. *Pharmacoeconomics*, 37(11), 1355-1369.
- Santini, F. D. O., Vieira, V. A., Sampaio, C. H., & Perin, M. G. (2016). Meta-analysis of the long-and short-term effects of sales promotions on consumer behavior. *Journal of Promotion Management*, 22(3), 425-442.
- Secundo, G., Del Vecchio, P., Simeone, L., & Schiuma, G. (2020). Creativity and *Stakeholders'* engagement in open innovation: Design for knowledge translation in technology-intensive enterprises. *Journal of Business Research*, 119, 272-282.
- Shams, S. R. (2016). Branding destination image: a *Stakeholder* causal scope analysis for internationalisation of destinations. *Tourism Planning & Development*, 13(2), 140-153.
- Shi, Y., & Tsai, K. H. (2020). Linking *Stakeholder* integration to sustainability performance in the hotel context. *International Journal of Tourism Research*, 22(5), 677-691.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175-187.
- Stocker, F., & de Mascena, K. M. C. (2019). Orientação e gestão para *Stakeholders* no processo de decisão organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 167-191.

- Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M., & Boaventura, J. M. (2020). *Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P., Duran, P., & Van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314-350.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20(2), 122-146.
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N., & Rhode, A. K. (2017). Co-creating *Stakeholder* and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399-410.
- Vlados, C., & Chatzinikolaou, D. (2019). Business ecosystems policy in Stra. Tech. Man terms: The case of the Eastern Macedonia and Thrace region. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 15(3), 163-197.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). Quality of management and quality of *Stakeholder* relations: are they synonymous?. *Business & Society*, 36(3), 250-279.
- Wang, L., Luo, X. R., Lee, F., & Benitez, J. (2021). Value creation in blockchain-driven supply chain finance. *Information & Management*, 103510.
- Yang, D., Jiang, W., & Zhao, W. (2019). Proactive environmental strategy, innovation capability, and *Stakeholder* integration capability: A mediation analysis. *Business Strategy*

and the Environment, 28(8), 1534-1547.

- Yang, M., Bento, P., & Akbar, A. (2019). Does CSR influence firm performance indicators? Evidence from Chinese pharmaceutical enterprises. *Sustainability*, 11(20), 5656.
- Yun, J. J., Zhao, X., Wu, J., Yi, J. C., Park, K., & Jung, W. (2020). Business model, open innovation, and sustainability in car sharing industry—Comparing three economies. *Sustainability*, 12(5), 1883.
- Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Du, M. (2015). Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. *Industrial marketing management*, 51, 47-58.
- Zhao, X., & Murrell, A. J. (2016). Revisiting the corporate social performance-financial performance link: A replication of Waddock and Graves. *Strategic Management Journal*, 37(11), 2378-2388.

2.1.7 APÊNDICE

Tabela 1 - Amostra e conversão de efeitos dos estudos

	Autores	N	Tipo do efeito	Valor do Efeito	R Pearson	Zfisher	Tipo da Pesquisa	Moderador	Campo do Estudo	Moderador	Tipo de Desempenho
1	Gupta & Singh (2017)	430	<i>F</i>	14	0,99	3,33	<i>Survey</i>	1	Turismo	1	Desempenho Financeiro
2	Miocic, Razovic & Klarin (2016)	899	<i>R pearson</i>	0,242	0,24	0,24	<i>Survey</i>	1	Turismo	1	Desempenho Financeiro
3	Kyire, Zheng & Owusu (2019)	148	<i>Teste T</i>	3,11	0,24	0,24	<i>Survey</i>	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
4	Mosweunyane, Rambe & Dzans (2019)	123	<i>Teste T</i>	2,51	0,22	0,22	<i>Survey</i>	1	Turismo	1	Desempenho Financeiro
5	Klijn & Braun (2012)	274	<i>R pearson</i>	0.400	0,4	0,42	<i>Survey</i>	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
6	Quan et al (2018)	3357	<i>F</i>	15.95	0,99	3,46	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
7	Chin, Thian & Lo (2017)	176	<i>R²</i>	0,434	0,65	0,79	<i>Survey</i>	1	Turismo	1	Desempenho Financeiro
8	Salem, Shawtari, Shamsudin & Hussain (2016)	226	<i>Chi Square</i>	33	0,38	0,4	<i>Survey</i>	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
9	Lim et al (2019)	223	<i>R pearson</i>	0.547	0,54	0,6	<i>Survey</i>	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
11	Souza et al (2016)	58	<i>R pearson</i>	0,358	0,35	0,36	<i>Survey</i>	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
14	Wagner (2009)	169	<i>R pearson</i>	0.422	0,42	0,44	<i>Survey</i>	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
15	Wagner (2011)	169	<i>R pearson</i>	0,667	0,66	0,79	<i>Survey</i>	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
16	Salem (2019)	155	<i>p-value</i>	0.144	0,11	0,11	<i>survey</i>	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
18	Delmas (2001)	152	<i>R pearson</i>	0,385	0,38	0,4	<i>Survey</i>	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
19	Madueno et al (2015)	481	<i>R²</i>	0,219	0,61	0,71	<i>survey</i>	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
21	Jorge et al (2014)	481	<i>Teste T</i>	2	0,1	0,1	<i>Survey</i>	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
22	Bogers & Ghassim (2019)	101	<i>R²</i>	0,375	0,61	0,71	<i>survey</i>	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
23	Mansouri (2011)	100	<i>R pearson</i>	0,467	0,46	0,5	<i>survey</i>	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
29	Chong et al (2018)	113	<i>Teste T</i>	2,4	0,22	0,22	<i>survey</i>	1	Turismo	1	Desempenho Financeiro

30	Ayuso et al (2011)	656	R^2	0,334	0,57	0,65	Dados secundários	2	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
34	Battaglia et al (2014)	213	R pearson	0,134	0,13	0,13	Survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
35	Rodrigues Melo & Mansouri (2011)	41	R pearson	0,49	0,49	0,54	survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
36	Danso et al (2019)	233	Teste T	2,22	0,14	0,14	survey	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
37	Ubeda et al (2007)	129	R^2	0,411	0,64	0,76	survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
38	Choi & Wang (2009)	518	R^2	0,557	0,74	0,95	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
39	Adomako, Amoah & Danso (2019)	248	F	15,18	0,24	0,24	survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
41	JuhaniUkko et al. 2021	109	P value	0,64	0,587	0,672	Survey	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
43	Twaissi & Aldehayyat (2020)	220	P value	0,47	0,698	0,713	Survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
45	Waheed & Yang (2020)	450	Teste T	12,26	0,593	0,54	Survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
48	Yang (2020)	213	Teste	6,156	0,534	0,596	Survey	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Financeiro
50	Suto & Takehara (2020)	5.145	R^2	0, 267	0,517	0,572	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
52	Pucheta-Martínez, Bel-Oms & Lima Rodrigues (2020)	16.807	Chi square	5.144,20	0,553	0,623	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
53	Boakye et al. 2020	1.049	Teste F	14,39	0,798	3,361	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Financeiro
10	Jakhar (2016)	1442	Chi Square	110,6	0,27	0,27	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Social
12	Kumar, Batra & Boesso (2020)	387	F	15,88	0,98	3,45	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Social
13	Hadj (2019)	131	F	22,53	0,99	3,8	Survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Social
17	Martinez et al (2017)	481	Teste T	6	0,26	0,26	Survey	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Social
20	Bendell & Huvaj (2018)	151	R^2	0,55	0,55	0,62	Dados secundários	2	Serviços/varejo	3	Desempenho Social
24	Scarpato et al (2016)	79	R pearson	0,221	0,22	0,22	Survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Social

25	Kaymak & Bektas (2017)	80	R^2	0,271	0,52	0,58	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Social
26	Roscoe et al (2020)	120	R pearson	0,354	0,35	0,37	survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho social
27	Alonso Almeida et al (2020)	1281	Chi Square	237.49	0,43	0,46	survey	1	Serviços/varejo	3	Desempenho Social
28	Papagiannakis et al (2019)	1314	R^2	0,226	0,47	0,51	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Social
31	Lo (2013)	228	Chi Square	117,8	0,71	0,89	survey	1	Turismo	1	Desempenho Social
32	Chiappa & Presenza (2013)	1247	R pearson	0,249	0,24	0,24	Survey	1	Turismo	1	Desempenho Social
33	Lim et al (2018)	223	$Teste$ T	3,53	0,23	0,23	Survey	1	Turismo	1	Desempenho Social
40	Pjerotic (2017)	117	R^2	0,533	0,73	0,93	survey	1	Turismo	1	Desempenho Social
42	Mukhtar & Bahormoz (2021)	218	CR	0,096	0,68	0,726	Survey	1	Serviços/varejo	3	Desempenho social
44	Ho et al. 2021	19.434	R^2	0,0867	0,394	0,303	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho social
46	Xie et al. 2017	6.631	R^2	0,312	0,559	0,631	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho social
47	Odziemkowska & Henisz	14.861	Chi square	4.437	0,546	0,613	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho social
49	Ghezal & Khemakhem (2020)	115	R^2	0,502	0,709	0,884	Survey	1	Indústria em geral	2	Desempenho Social
51	Schniederjans & Khalajhedayati (2020)	1.386	P value	0,0476	0,331	0,235	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho social
54	Feijóo, Romero & Ruiz (2014)	1.047	$Teste$ T	2,474	0,432	0,301	Dados secundários	2	Indústria em geral	2	Desempenho Social

Fonte: Autor (2022)

2.2 A INFLUÊNCIA DO ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO FINANCEIRO CORPORATIVO E NO DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO

RESUMO

Embora a literatura de engajamento de *stakeholders* tenha enfatizado a relevância teórica e prática para o construto, a pesquisa resultou em uma área de estudos heterogênea, multifacetada e até mesmo fragmentada (Kujala et al. 2022). Ainda existem diversas lacunas teóricas e gerenciais sobre o papel do engajamento de *stakeholders* no desempenho das organizações. Parte deste problema (lacuna) reside no fato do desempenho ser um conceito amplo e por ser formado por diversos indicadores (Boaventura et al. 2019). Entretanto o desempenho organizacional tem sido investigado em duas dimensões que são desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo, este estudo tem como objetivo analisar os efeitos dos níveis de engajamento de *stakeholders* no desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo. A abordagem desta pesquisa é quantitativa, viabilizada por meio de análise multivariada de dados, mais especificamente por meio da regressão linear para analisar as hipóteses relacionadas ao desempenho financeiro corporativo e regressão logística para analisar as hipóteses relacionadas ao desempenho social corporativo, foram analisados 223 relatórios publicados por 39 organizações nas bases de dados *Economática e Global Report Institute (GRI)*. O objetivo principal do estudo foi alcançado, as hipóteses de efeito direto foram confirmadas, isto permite afirmar que quanto maior o engajamento de *stakeholders* maior será o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro corporativo. Por meio da análise realizada concluiu-se que em diferentes contextos a interação entre a organização e seus *stakeholders* é capaz de potencializar os resultados financeiros e sociais das organizações no mercado em que ela está inserida, por outro lado a inexistência ou a deficiência na interação pode limitar o desempenho e, conseqüentemente, a competitividade. Este resultado é convergente com a literatura que afirma que organizações que criam ambientes interativos com seus *stakeholders* se tornam mais competitivas comparadas a organizações que não desenvolvem ações de engajamento. A principal contribuição deste estudo é a constatação por meio da análise de relatórios financeiros e de relatórios de sustentabilidade que o engajamento de *stakeholders* afeta positivamente o desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo.

Palavras-Chave: Engajamento; *Stakeholders*; Desempenho, Relatórios, Estratégia

ABSTRACT

Although the stakeholder engagement literature has emphasized the theoretical and practical relevance of the construct, research has resulted in a heterogeneous, multifaceted, and even fragmented area of study (Kujala et al. 2022). There are still several theoretical and managerial gaps regarding the role of stakeholder engagement in organizational performance. Part of this problem (gap) lies in the fact that performance is a broad concept and is formed by several indicators (Boaventura et al. 2019). However, organizational performance has been investigated in two dimensions, which are corporate financial performance and corporate social performance. This study aims to analyze the effects of stakeholder engagement levels on corporate financial performance and corporate social performance. The approach of this research is quantitative, made viable through multivariate data analysis, more specifically through linear regression to analyze hypotheses related to corporate financial performance and logistic regression to analyze hypotheses related to corporate social performance. A total of 223 reports published by 39 organizations were analyzed in the Economática and Global Report Institute (GRI) databases. The main objective of the study was achieved, and the hypotheses of direct effects were confirmed. This allows us to affirm that the higher the stakeholder engagement, the higher the corporate social performance and corporate financial performance. Through the analysis performed, it was concluded that in different contexts, the interaction between the organization and its stakeholders is capable of enhancing the financial and social results of organizations in the market in which they are inserted. On the other hand, the absence or deficiency in interaction can limit performance and, consequently, competitiveness. This result is consistent with the literature that states that organizations that create interactive environments with their stakeholders become more competitive than organizations that do not engage in stakeholder actions. The main contribution of this study is the finding, through the analysis of financial reports and sustainability reports, that stakeholder engagement positively affects corporate financial performance and corporate social performance.

Keywords: Engagement; Stakeholders; Performance, Reports, Strategy.

2.2.1 INTRODUÇÃO

O engajamento de *Stakeholders* emergiu na literatura com o objetivo de distinguir a gestão unilateral dos *Stakeholders* (gestão para *Stakeholders*) da gestão bilateral (engajamento de *Stakeholders*). Diferente da gestão para *Stakeholders* (unilateral), o engajamento de *Stakeholders* enfatiza a participação desses nas atividades organizacionais, ou seja, trata-se de um processo cooperativo (Andriof et al., 2002; Mitchel et al. 2021). Desde então, pesquisadores e gestores têm usado o engajamento de *Stakeholders* para abordar diversas práticas, processos e estratégias que as organizações desenvolvem em suas relações com seus *Stakeholders* (Freeman et al., 2017; Kujala & Sachs, 2019; Mitchell et al. 2020).

Embora a literatura de engajamento de *Stakeholders* tenha enfatizado a relevância teórica e prática do fenômeno, a pesquisa resultou em uma área de estudos heterogênea, multifacetada e até mesmo fragmentada (Kujala & Sachs, 2022). Muitos pesquisadores, especialmente na área de negócios e sociedade, bem como na literatura de gestão e estratégia, baseiam-se na Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984; Freeman et al., 2017) e compreendem o engajamento dos *Stakeholders* como uma ferramenta para colocar em prática os princípios dessa Teoria (Freeman et al., 2017; Greenwood, 2007). A pesquisa sobre engajamento dos *Stakeholders* colabora com os avanços conceituais e teóricos da Teoria (Greenwood, 2007; Patzer et al., 2018) e destaca os benefícios organizacionais e sociais do seu engajamento para as organizações (Gupta et al., 2020; Lumpkin & Bacq, 2019).

Ainda existem diversas lacunas teóricas e gerenciais sobre o papel do engajamento de *Stakeholders* no desempenho das organizações. Parte deste problema reside no fato do desempenho ser um conceito amplo e por ser formado por diversos indicadores (Boaventura et al. 2019). Entretanto o desempenho organizacional tem sido investigado, predominantemente, sob duas lentes: a primeira está relacionada aos aspectos financeiros e é denominada de Desempenho Financeiro Corporativo, utilizando índices como o ROA (Retorno sobre o Ativo), Valor de Mercado, entre outros (Orlitzky, et al. 2003; Boaventura et al. 2019; Liu et al. 2021). A segunda é denominada Desempenho Social Corporativo e envolve aspectos não financeiros da empresa, como satisfação dos clientes, participação no mercado, qualidade e inovação, desempenho do fornecedor, produtividade e responsabilidade social (Laplume et al. 2021; Tran & Adomako, 2021). Muitos estudos abordam o Desempenho Financeiro Corporativo e o Desempenho Social Corporativo, porém o papel do engajamento dos *Stakeholders* foi negligenciado (Hamey, 2020; Liu et al. 2021).

O engajamento de *Stakeholders* destaca a importância de se construir e manter diálogo

com diferentes grupos de *Stakeholders*. Neste sentido, organizações em todo o mundo têm aumentado as publicações de relatórios sociais e de sustentabilidade, a fim de comunicar suas práticas de responsabilidade social corporativa (Campra et al. 2020; Ruiz et al. 2021). Diferente dos relatórios financeiros, que interessam principalmente aos acionistas, os relatórios de sustentabilidade comunicam e divulgam informações mais amplas sobre as ações corporativas relacionadas aos interesses dos *Stakeholders* e da sociedade (Stocker et al. 2020; Pasko et al. 2021; Ruiz et al. 2021).

Nestes relatórios, são encontrados mapas de *Stakeholders*, matrizes de materialidade e práticas de engajamento e relacionamento com *Stakeholders* (Campra et al. 2020; Ruiz et al. 2021). Autores proeminentes demonstram interesse crescente na análise desses relatórios, particularmente no que se refere às estratégias de engajamento de *Stakeholders* e sua possível relação positiva no desempenho organizacional (Freeman et al. 2017; Bridoux & Stoelhorst, 2022), criação de valor sustentável (Grushina, 2017), cocriação de valor (Sulkowski et al. 2018) e relacionamentos com os próprios *Stakeholders* (Kujala & Sachs, 2019).

Diante deste plano de fundo, este estudo buscou responder quais são os efeitos do engajamento de *Stakeholders* nos indicadores de desempenho financeiro corporativo e de desempenho social corporativo por meio da análise de relatórios de 39 organizações que publicaram relatórios financeiros e sociais entre os anos de 2018 e 2021, totalizando 223 relatórios. Para atingir este objetivo, foram analisadas empresas que têm suas informações financeiras divulgadas na base de dados Economática e que, concomitantemente, publicam relatórios de desempenho social corporativo e engajamento de *Stakeholders* na base de dados GRI (*Global Report Institute*).

2.2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Engajamento de *Stakeholders*

Os primeiros estudos sobre engajamento de *Stakeholders* surgiram na década de 1990; contudo, nestas primeiras pesquisas, esse engajamento era compreendido como ações baseadas em uma obrigação moral da organização com seus *Stakeholders*, mais especificamente uma característica da perspectiva instrumental da Teoria dos *Stakeholders* que enfatiza aspectos morais e éticos no relacionamento entre a organização e seus *Stakeholders* (Mitchel et al. 2021, Kujala et al. 2022). Enquanto conceito estruturado, o engajamento de *Stakeholders* foi desenvolvido no início dos anos 2000 (Andriof et al. 2002; Kujala et al. 2022), o tema passou

a ser utilizado na literatura para discutir os diversos processos, políticas, ações e práticas que as organizações implantam no relacionamento com seus *Stakeholders* com o objetivo de obtenção de benefícios mútuos (Freeman et al., 2017 ; Greenwood, 2007 ; Kujala & Sachs, 2019 ; Mitchell et al., 2020).

Uma característica transversal da pesquisa de engajamento de *Stakeholders* é a fragmentação das suas definições e a forma como o conceito está relacionado a outras temáticas da Teoria dos *Stakeholders* (Kujala et al. 2022). Foram apresentadas várias definições divergentes de engajamento de *Stakeholders*. Em 2007, Greenwood esclareceu a relação entre responsabilidade social corporativa e engajamento de *Stakeholders*, sugerindo que esse engajamento é principalmente uma prática moralmente neutra (Kujala & Sachs, 2019). A definição de Greenwood (2007) de engajamento de *Stakeholders* como as práticas que a organização adota para envolver os *Stakeholders* de maneira positiva nas atividades organizacionais, desde então se tornou a definição mais citada na literatura na área de negócios e sociedade (Kujala et al. 2022). De forma similar, Manetti & Toccafondi (2012) ressaltam que o engajamento dos *Stakeholders* constitui um processo que cria um contexto dinâmico de interação, respeito mútuo, diálogo e mudança, e não uma gestão unilateral dos *Stakeholders* (Kujala & Sachs, 2019).

Os pesquisadores da área de engajamento de *Stakeholders*, em relatórios de sustentabilidade, estudaram o engajamento de *Stakeholders* para compreender como diversos atores podem participar dos processos de relatório, contabilidade e prestação de contas (Johansen, 2008 ; O'Riordan & Fairbrass, 2014). O engajamento dos *Stakeholders* na contabilidade se desenvolveu em uma área distinta de pesquisa onde alguns autores fazem conexões explícitas com a Teoria dos *Stakeholders* (Manetti & Toccafondi, 2012 ; O'Riordan & Fairbrass, 2014), e pesquisas subsequentes utilizam os princípios destes autores sem repetir conexões com a Teoria dos *Stakeholders* ou pesquisas de engajamento dos *Stakeholders* (Böhling et al., 2019 ; Boiral et al., 2019 ; Morrison et al., 2018). Isso marca uma característica interessante da pesquisa de engajamento de *Stakeholders*; a medida que o tema se torna parte de uma discussão de pesquisa, ele pode ser parcialmente separado de suas origens da Teoria dos *Stakeholders* e evoluir para um tópico próprio (Kujala & Sachs, 2019, Kujala et al. 2022).

Engajamento dos *Stakeholders* é um fenômeno distinto da gestão para *Stakeholders*, mas ainda existe certa confusão na literatura e, às vezes, o engajamento de *Stakeholders* é compreendido como uma variação da gestão para esses (Nair, 2020). Nesse sentido, contrastante com ações com base na participação e no diálogo com os *Stakeholders*, que é o alicerce do engajamento de *Stakeholders*, a gestão para os *Stakeholders* é inerentemente

unilateral porque quando as organizações os gerenciam convencionalmente, elas adotam estratégias para se proteger das pressões e das demandas dos *Stakeholders*, ocasionando conflitos no relacionamento (Pedrini & Ferri, 2019 ; Svendsen,1998).

As organizações que de fato enfatizam o engajamento dos *Stakeholders* tendem a ter acesso mais fácil a obtenção de recursos de acionistas (financiamento), por meio de dois mecanismos principais; em primeiro lugar, as organizações que engajam seus *Stakeholders* com base na confiança mútua e experiência de cooperação reduziram os custos de agência e os custos de transação (por exemplo, custos de monitoramento, custos de ligação, custos de busca, custos de garantia e perdas residuais) e outros custos associados à produção da equipe (Andriof et al. 2002; Jones, 1995; Goyal, 2020). Além disso, o engajamento com seus *Stakeholders* pode melhorar o acesso de uma empresa ao financiamento por meio de um relacionamento de maior qualidade com clientes, parceiros de negócios e funcionários, o que tende a restringir o comportamento oportunista de curto prazo (Ansong, 2017; Benabou & Tirole, 2010; Eccles et al., 2012).

Com relação ao desempenho organizacional, a perspectiva dos *Stakeholders* afirma que lidar com as necessidades de múltiplos *Stakeholders* simultaneamente atrai investimentos de investidores socialmente conscientes, contribuindo para melhorar a competitividade da organização (Kapstein, 2001; Ansong, 2017). Um bom histórico de desempenho social facilita o acesso de uma empresa aos mercados financeiros, reduzindo assim as restrições de crédito que normalmente empresas menores enfrentam (Cheng et al. 2014; Albuquerque, Koskinen & Zhang, 2019). Os pesquisadores que sustentam esta posição disseram que a relação negativa entre o desempenho social e as restrições de capital é atribuível à melhoria do engajamento dos *Stakeholders*, uma vez que isso tende a aumentar a confiança mútua e minimizar o custo potencial da agência ao obrigar os gerentes a desenvolver uma orientação de longo prazo na tomada de decisões de negócios (Choi & Wang, 2009; Jo & Harjoto, 2012; Conca et al. 2021).

Desempenho Financeiro Corporativo

O desempenho financeiro é o principal indicador sobre resultados financeiros de uma organização (Lo & Tan, 2019). Os indicadores financeiros podem ajudar a examinar as condições financeiras das corporações, razão pela qual as métricas financeiras são essenciais para a governança corporativa. A mensuração de desempenho é uma ferramenta de gestão estratégica para a conceituação e quantificação do desempenho empresarial (Lo & Tan, 2019; Lo & Liao, 2021). O valor de mercado de uma empresa tem uma relação significativamente positiva com a sustentabilidade corporativa (Lo & Sheu, 2007).

O desempenho financeiro é a medida mais estritamente definida para os resultados operacionais e, portanto, indicadores financeiros simples podem refletir o cumprimento das metas econômicas de uma empresa (Lo & Liao, 2021). A sustentabilidade da posição dos ativos de uma empresa depende da facilidade com que os ativos podem ser substituídos ou imitados (Dierickx & Cool, 1989; Lo & Liao, 2021). Os indicadores econômico-financeiros são utilizados para avaliar o desempenho das empresas por meio das informações disponíveis nas demonstrações financeiras. Entre eles, estão: indicadores de liquidez (liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral); indicadores de atividade (prazo médio de armazenamento, prazo médio de pagamento a fornecedores, prazo médio de recebimento); indicadores de endividamento de estrutura e relação capital / patrimônio de terceiros; índice de capital de terceiros / responsabilidade total; imobilização de recursos permanentes (Dallabo & Beuren, 2015).

A mensuração do desempenho financeiro corporativo ocorre por meio da avaliação do nível de apreciação do valor de uma ação da organização pelos seus *Stakeholders*, para operacionalizar esta mensuração, foram elaboradas uma série de indicadores e variáveis para avaliar o nível de satisfação dos investidores ou acionistas (Orlitzky et al. 2003; Tien et al. 2020), conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1. Principais Métricas de Mensuração de Desempenho Financeiro Corporativo

INDICADOR	AUTORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
Retorno sobre ativos (ROA)	Bermanet al., 1999; Choi & Wang, 2009; Liu et al. 2021	$ROA = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo total (médio)}}$
Retorno sobre patrimônio líquido (ROE)	Preston e O'Bannon, 1997. Agle, Mitchell e Sonnenfeld, 1999; Liu et al. 2021	$ROE = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$
Crescimentos devendas	Mahoney, Logore & Scazzero, 2008; Fauzi Idris, 2009; Lin et al. 2019	$\text{Crescimento de vendas} = \frac{\text{Vendas final} - \text{Vendas inicial}}{\text{Vendas Inicial}}$
Retorno sobre as vendas (ROS)	Grave & Waddock, 1999; Callan & Thomas, 2009; Ganda, 2018	$ROS = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita de venda}}$
Margem operacional	Ogden & Watson, 1999; Hammann, Habisch & Pechlaner, 2009, Ganda, 2018; Tien et al. 2020	$\text{Margem operacional} = \frac{\text{Lucro operacional anual}}{\text{Receita líquida anual}} * 100.$

Fonte: Adaptado de Boaventura et al., 2012; Tien et al., 2020

A pesquisa pretende analisar os efeitos do engajamento de *Stakeholders* em dois indicadores de desempenho financeiro corporativo que foram apresentados no quadro 1, mais especificamente o retorno sobre ativos (ROA) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Estes indicadores foram escolhidos por estarem relacionados aos interesses financeiros dos

acionistas (*Stakeholders* essenciais para as organizações) (Orlitzky et al. 2003; Liu et al. 2021). Ao analisar a literatura, constatamos a ausência de estudos que possam esclarecer se de fato o engajamento de *Stakeholders* causa efeitos positivos no desempenho financeiro corporativo. Diante disso propõe-se duas hipóteses:

Os resultados financeiros das empresas afetam a satisfação e a reciprocidade das ações dos *Stakeholders*, sendo que o retorno sobre os ativos (ROA) é a principal métrica utilizada por pesquisas anteriores para avaliar o desempenho financeiro das empresas (Tien et al. 2020; Liu et al. 2021). Como trata-se de uma métrica financeira amplamente utilizada em pesquisas que visaram analisar o desempenho financeiro corporativo, inclusive por meio de relatórios publicados por diversas empresas (Pasko et al. 2021), propõe-se a seguinte hipótese:

H1 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será o retorno sobre ativos (ROA).

Outro indicador para avaliar o desempenho financeiro corporativo que será utilizado nesta pesquisa trata-se do ROE (retorno sobre patrimônio líquido), frequentemente utilizado em pesquisas científicas que buscaram avaliar desempenho financeiro de empresas por meio de relatórios financeiros publicados (Orlitzky et al. 2003; Pasko et al. 2021). O retorno sobre o Patrimônio Líquido é um indicador que demonstra como foram os resultados financeiros de um determinado ano para os acionistas, por ser o ROE um indicador do retorno do capital próprio que foi aplicado, os acionistas são os *Stakeholders* com maior interesse sobre este indicador; o interesse é que seja superior a outras alternativas de aplicação de recursos, pois são feitas comparações desse índice com taxas de rendimento de outros tipos de investimentos como poupança, CDBs, ações de outras empresas, fundos de investimentos (Ross, Westerfield & Jordan, 2013). Diante da importância deste indicador financeiro apresenta-se a seguinte hipótese:

H2 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será o retorno sobre patrimônio líquido (ROE).

Desempenho Social Corporativo

O desempenho social corporativo é definido como a configuração de uma organização empresarial dos princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social e políticas, programas e resultados observáveis no que se refere às relações sociais da empresa (Wood, 1991; Barbosa, Meireles & Boaventura, 2019). O desempenho social corporativo é um fenômeno multidimensional que engloba uma ampla e variada gama de comportamento

corporativo em relação às suas entradas, abordagens ou processos internos e saídas (Waddock & Graves, 1997; Yang, Bento & Akbar, 2019).

Em outras palavras, o desempenho social corporativo se refere a resposta de uma organização às expectativas e demandas de seus *Stakeholders* (Wood, 1991; Barbosa, Meireles & Boaventura, 2019). As definições variam de uma visão ampla de desempenho social corporativo, como ações que promovem bem social, além dos interesses da empresa e do que é exigido por lei (McWilliams & Siegel, 2001) para uma visão estritamente focada na maximização da riqueza dos acionistas (Friedman, 1970; Javed et al. 2020). Para esta pesquisa, adotamos uma visão ampla de desempenho social corporativo que é convergente com os pressupostos básicos da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984), que afirma que as organizações prestam contas a um público amplo, como funcionários, clientes, comunidades locais e governo, além dos acionistas e adotam ações para atender aos interesses de seus *Stakeholders*.

Pesquisas anteriores relacionaram melhoria do desempenho financeiro corporativo com a melhoria das variáveis sociais de desempenho social corporativo (Orlitzky et al. 2003; Machdar, 2017; Okafor et al. 2021). Outros estudos teóricos enfatizaram que a integração dos *Stakeholders* nas atividades organizacionais e a participação dos principais *Stakeholders* da organização nas decisões estratégicas possibilitam que a organização melhore a competitividade em comparação com concorrentes (Greenwood, 2007; Danso et. al. 2018).

Para analisarmos os efeitos do engajamento de *Stakeholders* no desempenho social corporativo, é necessário utilizar os indicadores de desempenho social corporativo que são apresentados na tabela 2 como variáveis dependentes, ou seja, o estudo compreende que estes indicadores são afetados pelo engajamento de *Stakeholders*. Cabe mencionar que não será abordada a transparência neste estudo, uma vez que todas as empresas que compõe a amostra divulgaram relatórios, ou seja, são transparentes; com isso não há variância na amostra do estudo, inclusive compreende-se que devido a pressão dos *Stakeholders*, a transparência na divulgação de relatórios é uma obrigação das empresas. Foi necessário utilizar indicadores sociais do GRI como *proxys* de desempenho social corporativo a fim de viabilizar os testes estatísticos para confirmar ou refutar as hipóteses desta pesquisa. Os indicadores de desempenho social corporativo são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Indicadores do GRI que serão utilizados como Proxy de Desempenho Social Corporativo

Indicadores de Desempenho Social Corporativo - GRI		
Norma GRI	Descrição da Norma	Pesquisas sobre a Norma
Relação com Clientes e Consumidores		
GRI 416	Saúde e Segurança do Consumidor	Al-Haija et al. (2021); Berber et al. (2018)
GRI 418	Privacidade do Cliente	Shashidhar (2020); Karwowski et al. (2018)
Relações com Colaboradores		
GRI 404	Capacitação e Educação dos Colaboradores	Tiwari & Khan (2020); Garcia et al. (2021)
GRI 405	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	Kincaid & Smith (2021); Parada & Salazar (2022)
Relações com Comunidade e Sociedade		
GRI 203	Impactos Econômicos Indiretos	Kornieieva (2020); Yang et al. (2020)
GRI 413-1	Operações com Engajamento, Avaliações de Impacto e Programas de Desenvolvimento voltados à Comunidade Local	Biltac, O. (2019); Magdalena et al. (2019)
Relação com Fornecedores		
GRI 408	Trabalho Infantil	Rosati & Faria (2019); Ekasari et al. (2021)
GRI 414	Avaliação Social de Fornecedores	Yang et al. (2020); Shashidhar (2020)

Fonte: Autor (2022)

A saúde e segurança dos clientes e consumidores que utilizam os produtos das empresas deve ser enfatizada pelas empresas, pois os clientes e consumidores atualmente se preocupam com como os produtos e serviços que eles utilizam impactam na sua saúde, como agrotóxicos em alimentos, segurança de dados pessoais, e principalmente, com o aumento de violações e vazamento de dados que foram impulsionados pela internet (Macassa et al. 2022). Empresas que apresentam de forma detalhada como seus produtos ou serviços são desenvolvidos e quais os impactos na saúde e na segurança dos seus clientes podem gerar maior satisfação em seus clientes e consumidores. Com base nestes argumentos propõe-se as seguintes hipóteses:

H3 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será a preocupação da organização com a saúde e segurança dos consumidores (GRI – 416);

H4 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será a preocupação da organização com a privacidade dos clientes (GRI – 418).

A divulgação pelas empresas a respeito das relações de trabalho tem a finalidade de informar os *Stakeholders* sobre as ações e atitudes da alta direção das empresas perante o capital humano e os valores humanos seguidos pela empresa na gestão empresarial (Saka & Derun, 2022). Os indicadores sistematizados do GRI 400, que descrevem o sistema de relações sociais e trabalhistas da empresa, fornecem um conjunto de informações para atender as necessidades dos *Stakeholders* e apresentar a empresa como um empregador socialmente responsável (Saka

& Derun, 2022). Especificamente o indicador GRI – 404 apresenta indicadores sobre custos e horas que a empresa investe na qualificação por meio de treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores (Saka e Derun, 2022), permitindo evidenciar a consistência da estratégia declarada pela empresa de promoção do crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Ao mesmo tempo, a comprovação da estruturação dos gastos com viagens de negócios por características socioprofissionais de funcionários aumenta a transparência dos custos da empresa e fornece oportunidades adicionais para gerenciar a eficácia de tais custos (Matitaputty & Davianti, 2020). Com base na GRI-404 este estudo apresenta a seguinte hipótese:

H5 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será a preocupação das organizações com a capacitação e educação dos seus colaboradores (GRI - 404).

Outra métrica do conjunto de indicadores GRI-400 que são utilizados para analisar as relações entre as organizações e seus colaboradores foi utilizado nesta pesquisa para avaliar a influência do engajamento dos *Stakeholders* na inclusão e diversidade da mão de obra das empresas que publicaram os relatórios que compõe a amostra desta pesquisa. A diversidade e inclusão de colaboradores pertencentes a grupos sociais e étnicos minoritários tornaram-se uma questão urgente, especialmente para uma empresa de capital aberto (Matitaputty & Davianti, 2020). Os reguladores insistem que as empresas melhorem a diversidade na sala de reuniões e, simultaneamente, os *Stakeholders* e as sociedades insistem que as empresas sejam socialmente mais responsáveis (Harjoto et al., 2015). Portanto, as organizações não visam apenas obter lucro, mas também devem seguir a regulamentação estabelecida pelos reguladores e cumprir a responsabilidade com seus *Stakeholders* (Ibrahim & Hanefah, 2016). Diante do exposto este estudo analisou a relação entre engajamento de *Stakeholders* e políticas de diversidade e de igualdade de oportunidades (GRI-405).

H6 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será a preocupação da organização com políticas de diversidade e igualdade de oportunidades (GRI – 405).

Duas hipóteses foram elaboradas para analisar possíveis efeitos do engajamento de *Stakeholders* nos indicadores de desempenho social na comunidade, sendo que a primeira tem o objetivo de analisar a relação entre o engajamento de *Stakeholders* e os impactos econômicos indiretos que as atividades das organizações geram. Na atualidade, as empresas devem se preocupar com aspectos econômicos (lucro financeiro), bem como com aspectos sociais, estando esses relacionados aos impactos da atividade econômica da empresa nas comunidades vizinhas ao empreendimento (Bigarelli, 2018). Diante da necessidade de a empresa gerar valor social para a sociedade, foi analisada nesta pesquisa o indicador GRI-203 (impactos

econômicos indiretos), mais especificamente gastos da empresa com projetos sociais ou ações de filantropia da empresa com as comunidades locais ou grupos sociais específicos que são em alguma medida afetados pelas operações da empresa. Neste sentido propõe-se duas hipóteses, sendo a primeira voltada para analisar a relação entre o engajamento de *Stakeholders* e os valores investidos pelas empresas em ações de filantropia e projetos sociais. A segunda hipótese, relacionada ao relacionamento da empresa com a sociedade, analisou a relação entre o engajamento de *Stakeholders* e ações sociais conjuntas entre a empresa e as comunidades, ou seja, parcerias baseadas no engajamento da comunidade GRI-413-1.

H7 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior serão os impactos econômicos indiretos na comunidade (GRI – 203).

A segunda hipótese relacionada ao relacionamento da organização com a sociedade analisou a relação entre o engajamento de *Stakeholders* e ações sociais conjuntas entre a empresa e as comunidades, ou seja, parcerias baseadas no engajamento da comunidade GRI-413-1. As organizações assumem um papel proativo em suas comunidades locais por vários motivos. Bons relacionamentos com comunidades e governos locais podem resultar em regulamentação local favorável ou incentivos fiscais, ações conjuntas melhoram a visibilidade da marca, projetos voltados para comunidade local melhoram a capacidade de atrair mão de obra, além de possibilitar uma melhora no relacionamento com outros *Stakeholders* externos, como clientes e órgãos governamentais (Harrison & Jhon, 1996; Butković, Tomšić & Kaselj, 2021).

H8 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior serão as operações com engajamento, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento voltados à comunidade local (GRI – 413-1).

Por fim, para analisar os efeitos do engajamento de *Stakeholders* em indicadores de desempenho social relacionados a fornecedores, foram propostas duas hipóteses, sendo que a primeira analisou a relação entre engajamento de *Stakeholders* e a preocupação da organização com operações de fornecedores com risco significativo de trabalho infantil (GRI-408-1). Mesmo quando algumas empresas pretendem abortar o trabalho infantil em suas cadeias de suprimentos, elas são prejudicadas pela falta de controle direto sobre o uso de mão de obra infantil por seus fornecedores (Cho et al. 2019). Como tal, as organizações geralmente adotam duas abordagens indiretas para lidar com a questão: inspeções internas e esquemas de penalidades (Kolk & Van Tulder 2002a; Cho et al. 2019).

Na literatura é possível encontrar várias iniciativas empreendidas para mitigar casos de trabalho infantil em fornecedores e empresas focais; por exemplo, para impor pressão sobre

empresas globais, organizações terceirizadas desenvolveram programas para monitorar práticas de trabalho infantil em áreas de produção locais e lançaram campanhas de educação do consumidor para aumentar a sua conscientização sobre o trabalho infantil (Cho et al. 2019).

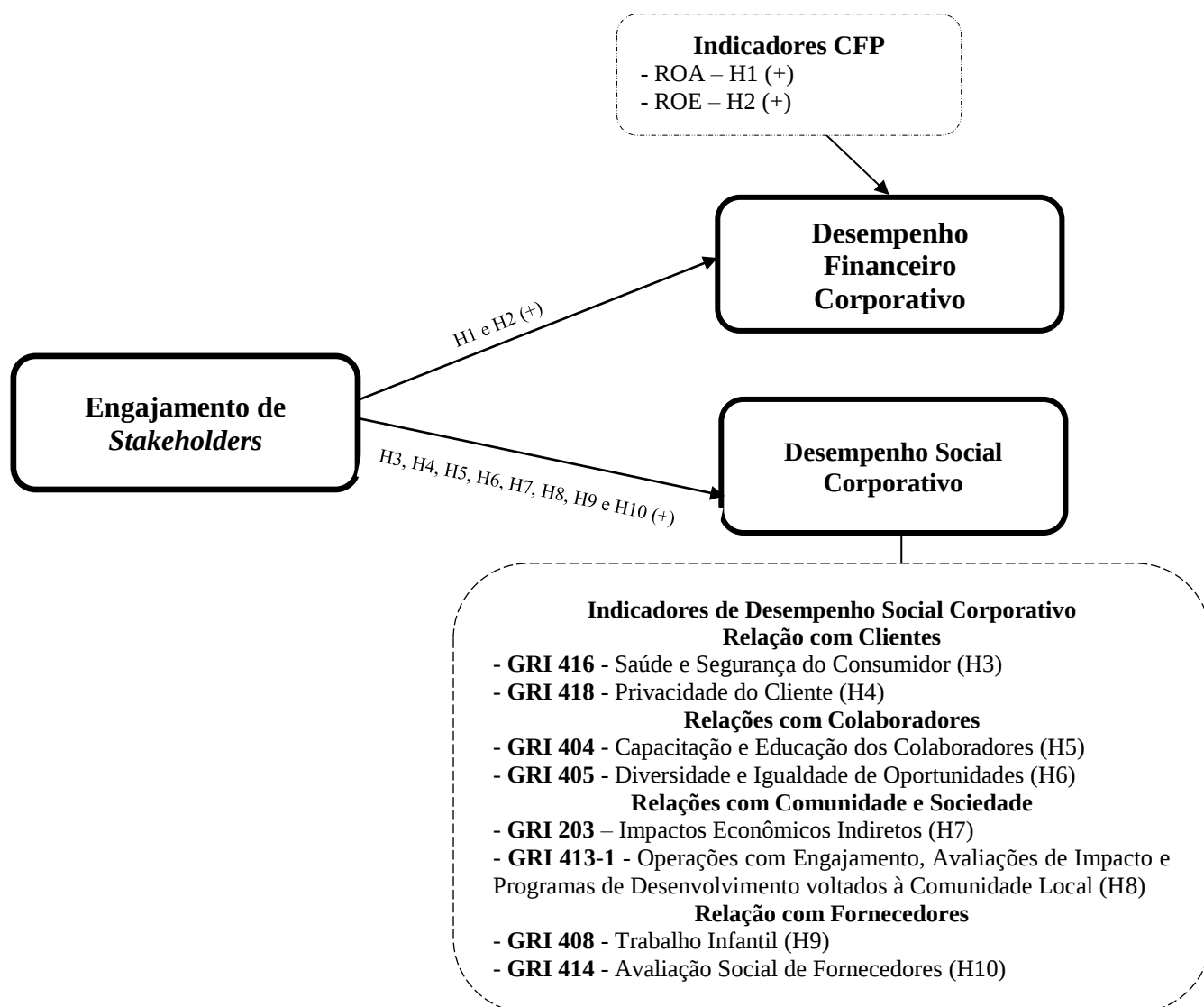
Devido ao amplo alcance da mídia, juntamente com os avanços na tecnologia da informação, as empresas que vendem os produtos envolvidos em trabalho infantil provavelmente incorreriam em uma perda de reputação nos mercados de consumo e financeiro (Smith 2003; Cho et al. 2019). As organizações foram incentivadas a divulgar suas políticas e esforços no combate ao trabalho infantil para seus *Stakeholders*, incluindo seus funcionários, parceiros da cadeia de suprimentos, organizações terceirizadas, órgãos governamentais e clientes (Kolk & Van Tulder 2002a; Cho et al. 2019).

H9 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será a preocupação da organização com operações de fornecedores com risco significativo de casos de trabalho infantil (GRI – 408-1).

A segunda hipótese sobre a possível relação entre engajamento de *Stakeholders* e a importância que as organizações têm com a avaliação social dos fornecedores (GRI-414). As práticas de avaliação de fornecedores referem-se às práticas pelas quais um comprador orienta, avalia, monitora e controla as ações internas dos fornecedores em relação às horas e condições de trabalho, saúde e segurança, bem-estar dos funcionários e a prevenção do uso de trabalho infantil (Huq et al. 2016 ; San-cha et al. 2016; Alghababsheh& Gallea, 2020). Nesse contexto, as empresas muitas vezes estabelecem e introduzem um código de conduta, como um quadro de referência que fornece expectativas básicas por escrito e padrões de comportamentos aceitáveis dos fornecedores (Andersen e Skjoett-Larsen 2009). Para aumentar a transparência, as empresas também exigem que os fornecedores obtenham certificações bem reconhecidas (por exemplo, SA8000, ISO 14000) desenvolvidas e concedidas por órgãos independentes de alto nível (Ni e Sun 2018; Alghababsheh& Gallea, 2020)

H10 Quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será a importância que a organização tem com a avaliação social de seus fornecedores (GRI – 414).

Figura 1. Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Autor (2022)

2.2.3 MÉTODOS

A abordagem desta pesquisa é quantitativa, viabilizada por meio de análise multivariada de dados, que se trata de um conjunto de técnicas para analisar dados que possuem a característica de expansão e que incluam diversas situações de pesquisa. Estes métodos proporcionam uma análise concomitante de múltiplas variáveis em um único conjunto de relações, possibilitando a compreensão de comportamentos complexos e permitindo preservar as correlações naturais entre as múltiplas influências, sem isolar qualquer indivíduo ou variável (Hair et al. 2009). Quanto aos procedimentos, a pesquisa configura-se como documental, em razão de embasar-se em dados que ainda não receberam tratamento analítico. A pesquisa

caracteriza-se como pesquisa quantitativa, pela utilização de procedimentos estatísticos (Raupp & Beuren, 2009).

A amostra relacionada ao desempenho financeiro corporativo foi obtida por meio de relatórios publicados pelas 39 empresas que apresentaram os dados financeiros na base de dados Economática; visando aumentar a robustez do estudo, as mesmas 39 empresas foram selecionadas na base GRI (*Global Report Institute*) para analisar o desempenho social corporativo. Foram encontrados 119 relatórios de desempenho financeiro corporativo com observações no período de 2018 a 2021 e publicados na base de dados. A escolha da Economática é explicada por suas ferramentas de exportação de dados. Embora não esteja em um formato adequado para pesquisas em grande escala, a Economática permite ao usuário exportar dados de várias empresas e vários períodos ao mesmo tempo, enquanto nos sites da CVM e B3 os dados só podem ser recuperados para uma empresa / período de cada vez. (Perlin, Kirsch & Vnacin, 2018).

A coleta de dados relacionada aos indicadores de desempenho social corporativo foi realizada por meio da extração de relatórios do banco de dados *Global Reporting Institute* (GRI) entre os anos de 2018 a 2021, onde foram selecionadas as mesmas empresas levantadas na base Economática, totalizando 39 empresas. Foram selecionados 104 relatórios de indicadores de desempenho social corporativo, sendo que apenas relatórios na língua inglesa, portuguesa e espanhola foram escolhidos. O GRI trata-se de uma organização sem fins lucrativos que promove a sustentabilidade econômica, ambiental e social, e que fornece a todas as empresas e organizações uma estrutura de sustentabilidade abrangente que é amplamente usada em todo o mundo (Feijoo, Ruiz & Romero, 2014). As informações reportadas pelas empresas participantes estão acessíveis no site da GRI, em formato de planilha, incluindo empresas de diversos países, de diferentes portes e classificadas por setor (Feijoo, Ruiz & Romero, 2014). Coletamos dados de todo o conjunto de empresas em países selecionados, localizados em diferentes áreas geográficas e com diferentes características culturais.

Com relação aos indicadores de desempenho financeiro, foram utilizadas as métricas de mensuração ROA, ROE. O Retorno sobre o ativo - ROA - trata-se de um indicador que evidencia o retorno conseguido com o capital investido pela organização em ativos num determinado período de tempo (Wernke, 2008; Stocker et al. 2020; Liu et al. 2021). O ROA apresenta a porcentagem da rentabilidade dos ativos de uma organização em relação a geração de receita (Stocker, Mascena & Boaventura, 2020; Lin et al. 2019). O ROE, que significa Retorno sobre o Patrimônio Líquido, é composto pela divisão do Resultado Líquido pelo

Patrimônio Líquido, permitindo acompanhar o retorno sobre o capital (Orlitzky et al. 2003; Liu et al. 2021).

O desempenho social corporativo foi analisado com base em proxys sugeridos em estudos anteriores sobre a temática, e utilizando indicadores apresentados na tabela 3, estes indicadores *proxys* foram utilizados em pesquisas anteriores, conforme detalhado na tabela. Na falta de indicadores específicos, podem ser utilizados proxys que possibilitam mensurar o desempenho social corporativo; os indicadores utilizados em pesquisas anteriores sobre desempenho social corporativo.

Tabela 3. Indicadores de Desempenho Social Corporativo

Indicadores de Desempenho Social Corporativo – GRI		
Norma GRI	Descrição da Norma	Pesquisas sobre a Norma
Relação com Clientes e Consumidores		
GRI 416	Saúde e Segurança do Consumidor	Al-Haija et al. (2021); Berber et al. (2018)
GRI 418	Privacidade do Cliente	Shashidhar (2020); Karwowski et al. (2018)
Relações com Colaboradores		
GRI 404	Capacitação e Educação dos Colaboradores	Tiwari & Khan (2020); Garcia et al. (2021)
GRI 405	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	Kincaid & Smith (2021); Parada & Salazar (2022)
Relações com Comunidade e Sociedade		
GRI 203	Impactos Econômicos Indiretos	Kornieieva (2020); Yang et al. (2020)
GRI 413-1	Operações com Engajamento, Avaliações de Impacto e Programas de Desenvolvimento voltados à Comunidade Local	Biltac, O. (2019); Magdalena et al. (2019)
Relação com Fornecedores		
GRI 408	Trabalho Infantil	Rosati & Faria (2019); Ekasari et al. (2021)
GRI 414	Avaliação Social de Fornecedores	Yang et al. (2020); Shashidhar (2020)

Fonte: Autor (2022)

Os relatórios de sustentabilidade das empresas da amostra desta pesquisa foram extraídos do GRI (*Global Report Institute*), e estavam disponíveis em formato de documento portátil (PDF) no site do banco de dados GRI em <http://database.globalreporting.org/search/> (visitada pela última vez em 30 de maio de 2022). Alguns relatórios de sustentabilidade que não foram inclusos na amostra estavam disponíveis no site do banco de dados GRI, mas não podiam ser baixados. Nesses casos, os relatórios foram baixados dos sites corporativos correspondentes, lembrando que os relatórios em PDF para download incluídos na análise foram escritos em inglês e português. As empresas selecionadas também deveriam publicar relatórios na base de dados Economática, sendo que não foram considerados relatórios de empresas que

publicaram relatórios apenas no GRI ou na Econômica, ou seja, foram selecionados apenas relatórios de empresas que realizaram a publicação em ambas as bases de dados.

Os relatórios de sustentabilidade entre 2018 e 2021 foram incluídos neste estudo com base na acessibilidade desses relatórios no site do banco de dados GRI (visitada pela última vez em 30 de maio de 2021). Esta pesquisa não analisou relatórios de sustentabilidade baseados em sites ou mídias sociais porque (1) as informações de sustentabilidade nesses meios de comunicação tendem a mudar ao longo do tempo e (2) esses meios de comunicação tendem a ser analisados em relação a preocupações de sustentabilidade específicas da empresa (por exemplo, Unerman & Bennett, 2004, na Shell; Hogan & Lodhia, 2011, na BHP Billiton; Arora & Lodhia, 2017, na BP). Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo e a classificação dos relatórios foi realizada com base na matriz de classificação proposta por Stocker et al. 2020; a análise de conteúdo desta pesquisa seguiu um procedimento semelhante ao de Puroila & Mäkelä (2019), ou seja, por meio de uma leitura atenta dos relatórios de sustentabilidade. Os relatórios foram lidos várias vezes e destacados eletronicamente usando o PDF-XChange Viewer. Os relatórios selecionados foram copiados para uma coluna em um arquivo Microsoft Excel para rastrear facilmente o arquivo de origem, lembrando que cada relatório possui entre 50 e 200 páginas sobre ações e práticas entre a organização e seus *Stakeholders*.

Esta pesquisa implantou um teste de confiabilidade entre avaliadores que buscou mitigar a subjetividade e possíveis erros na realização de uma análise de conteúdo (Krippendorff, 2013), por meio da análise de conteúdo realizada pelo autor desta pesquisa e posteriormente uma dupla checagem por outro pesquisador, minimizando possíveis vieses no processo de análise dos relatórios. Não foram identificadas discordâncias significativas entre os dois codificadores, sendo que dúvidas pontuais foram resolvidas por meio de uma reunião via Skype (por exemplo, pesquisador que realizou a dupla checagem ficou em dúvidas ao pesquisar a base usada para identificação e classificação dos *Stakeholders*, uma vez que diversos relatórios da amostra não possuíam uma seção específica de engajamento dos *Stakeholders*. Em resumo houve consenso entre os codificadores sobre se a classificação dos relatórios com base na matriz de engajamento de *Stakeholders* proposta por Stocker et al. 2020 e sobre a identificação de indicadores de desempenho social corporativo nestes relatórios. A reunião do Skype durou cerca de duas horas e foi realizada em 15 de junho de 2022. Esta seção delineou o método de pesquisa utilizado para classificar os relatórios que são a amostra deste estudo. A matriz de classificação utilizada na análise de conteúdo é apresentada na tabela 4.

Tabela 4. Classificação dos Níveis de Engajamento de *Stakeholders*

Nível de estratégia de comunicação	Modelo	Processo de interação	Ações de engajamento
Morsing e Schultz (2006)	Gable e Shireman (2005)	Gioia & Chittipeddi (1991)	Morsing e Schultz (2006); Gable e Shireman (2005)
Nível 1 - estratégia de informação	Acompanhar	Dar sentido	Monitore, compile ações, termos de proteção de dados e confidencialidade, contratos, registro
	Informar	Sensegiving	Relatório anual, relatórios, briefings, brochuras, revistas, site, intranet, mídia social, boletins informativos, guia / manual, passeios, visitas às fábricas, exposições, dias especiais, treinamento e desenvolvimento
Nível 2 - estratégia de resposta	Consultar	Sensemaking - Sensegiving	Diálogo de BackChannel, pesquisas de opinião, fóruns, pesquisas, pesquisas / pesquisas de mercado, reuniões, sessões, contact center, telefone, atendimento ao cliente, interações, reclamações e sugestões.
	Apoio, suporte	Sensemaking - Sensegiving	Filantropia / patrocínio estratégico, atividades de consultoria
Nível 3 - estratégia de envolvimento	Colaborar	Sensemaking - Sensegiving	Iniciativas, ações, cooperação, grupos de trabalho, comissões, comitês, convênios, associações
	Parceiro	Sensemaking, Sensegiving	Projetos conjuntos (formais / informais), programas, alianças

Fonte: Stocker et al. (2020).

Os dados de desempenho financeiro corporativo e os dados de desempenho social corporativo que foram levantados entre os anos de 2018 e 2021 foram importados e analisados por meio de planilha eletrônica no formato XLS.

Para possibilitar os testes das hipóteses propostas no estudo foram utilizadas duas técnicas de regressão com o apoio do software SPSS. Primeiramente foi utilizada a regressão linear para testar as hipóteses que associam o engajamento de *Stakeholders* com indicadores de desempenho financeiro corporativo, como os dados relacionados a ROA e ROE não dicotômicas ou classificadas como variáveis *dummies* foi possível realizar os testes estatísticos por meio da regressão linear.

A análise de regressão linear é provavelmente a maneira mais simples e popular de medir as relações entre o preditor contínuo e as variáveis de resposta (Hope, 2020). O método assume que as relações entre as variáveis preditoras e alvo são lineares: ou seja, uma unidade constante de mudança em uma implica uma unidade constante de mudança na outra (Su et al. 2012; Hope, 2020). Essa simplicidade geralmente torna a regressão linear a escolha ideal para análises com amostras pequenas e também torna esses modelos relativamente fáceis de interpretar e entender. No entanto, esses modelos podem falhar quando há muitas variáveis preditoras a serem consideradas (Gross & Groß, 2003)

A análise das hipóteses que testaram a relação entre engajamento de *Stakeholders* e desempenho social corporativo foi conduzida por meio de regressão logística, uma vez que os dados coletados nos relatórios relacionados ao desempenho social corporativo são binários (0 indicador não presente ou 1 indicador presente). Visando a replicação da pesquisa, os tipos de regressão serão abordados para explicitar as diferenças entre as técnicas de regressão.

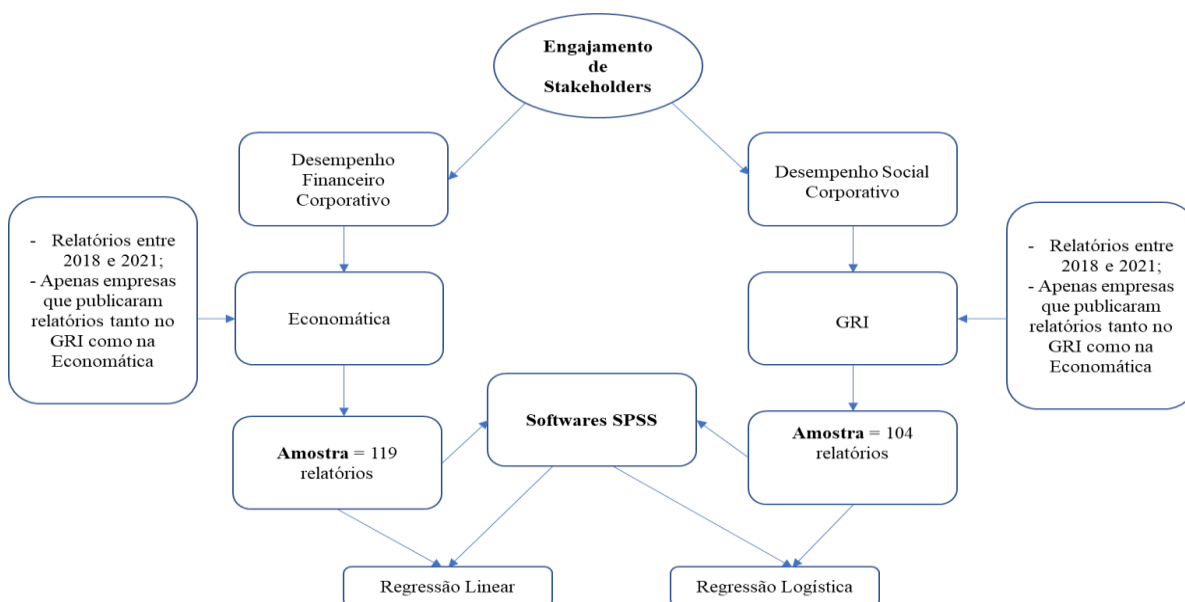
Para maior compreensão sobre as escolhas das técnicas de análise utilizadas neste estudo, é necessário destacar as diferenças entre os tipos de regressão, compreendendo seus conceitos (Cipher, 2017). A regressão linear simples é um procedimento utilizado para estimar o valor de uma variável dependente (geralmente a variável de maior interesse) com base no valor da variável independente (Cipher, 2017). A premissa é que plotar as variáveis em um gráfico de dispersão e, em seguida, traçar uma linha reta através delas fornece o melhor ajuste através das pontuações plotadas (relação linear). Melhor ajuste significa que a linha é desenhada onde os dados são distribuídos igualmente em ambos os lados da linha. Essa linha de melhor ajuste representa a associação entre as duas variáveis. As estatísticas envolvidas prevêm o valor de uma variável se o valor da outra variável for conhecido (Thanda, 2020).

Uma extensão desse procedimento é chamada de regressão múltipla, na qual diversas variáveis independentes (também chamadas de preditoras) na análise são usadas para explicar uma variável dependente. A variável dependente é contínua (dados em nível de intervalo ou razão) ou dicotômica (sim/não) (Polit & Beck, 2018). Essa análise é complexa porque as variáveis são testadas simultaneamente. Por exemplo, esse tipo de análise seria apropriado para prever a satisfação do enfermeiro com base na idade, especialidade clínica e nível de escolaridade. Os resultados podem indicar o quanto da variabilidade da variável dependente é explicada por cada uma das variáveis independentes (Polit & Beck, 2018).

Na regressão logística, o pesquisador deseja testar um preditor ou conjunto de preditores de uma variável dependente dicotômica. As variáveis independentes podem ser dados nominais, ordinais (classificados), de intervalo ou de nível de razão (ou contínuos) (Thanda, 2020). Isso

pode ser estendido para prever usando um conjunto de preditores em um conjunto de variáveis dependentes, como no estudo de Tzeng et al. (2020). As variáveis podem ser dicotômicas, com respostas sim ou não (nenhuma resposta indica falta de dados). O desenho metodológico da pesquisa será apresentado na figura 2.

Figura 2 – Desenho Metodológico da Pesquisa



Fonte: Autor (2022)

Para sistematizar as variáveis da pesquisa foi desenvolvida a tabela 5, uma sistematização que auxiliará a compreensão mais precisa sobre o tipo das variáveis (independentes e dependentes) e os estudos encontrados na literatura sobre as variáveis.

Tabela 5 – Variáveis Investigadas na Pesquisa

Variáveis do Estudo		
Descrição	Tipo	Estudos sobre a variável
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Independente	Freeman, Harrison & Zyglidopoulos (2018) e Bridoux & Stoelhorst, (2020)
Indicador de Desempenho Financeiro Corporativo - Retorno sobre Ativos (ROA)	Dependente	Orlitzky, et al. (2003); Boaventura et al. 2019 e Liu et al. 2021
Indicador de Desempenho Financeiro Corporativo - Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	Dependente	Orlitzky, et al. (2003); Boaventura et al. 2019 e Liu et al. 2021
Indicador de Desempenho Social Corporativo - Saúde e Segurança do Consumidor (GRI-416)	Dependente	Al-Haija et al. (2021); Berber et al. (2018)
Indicador de Desempenho Social Corporativo - Privacidade do Cliente (GRI-418)	Dependente	Shashidhar (2020); Karwowski et al. (2018)
Indicador de Desempenho Social Corporativo - Capacitação e Educação dos Colaboradores (GRI-404)	Dependente	Tiwari & Khan (2020); Garcia et al. (2021)

Indicador de Desempenho Social Corporativo - Diversidade e Igualdade de Oportunidades (GRI-405)	Dependente	Kincaid & Smith (2021); Parada & Salazar (2022)
Indicador de Desempenho Social Corporativo - Impactos Econômicos Indiretos (GRI-203)	Dependente	Kornieieva (2020); Yang et al. (2020)
Indicador de Desempenho Social Corporativo - Operações com Engajamento, Avaliações de Impacto e Programas de Desenvolvimento voltados à Comunidade Local (GRI-413-1)	Dependente	Biltac, O. (2019); Magdalena et al. (2019)
Indicador de Desempenho Social Corporativo - Trabalho Infantil (GRI-408)	Dependente	Rosati & Faria (2019); Ekasari et al. (2021)
Indicador de Desempenho Social Corporativo - Avaliação Social de Fornecedores (GRI-414)	Dependente	Yang et al. (2020); Shashidhar (2020)

Fonte: Autor (2022)

Com relação as técnicas de análise utilizadas nesta pesquisa é preciso explicar os pressupostos das duas técnicas, os pressupostos estatísticos são importantes para reforçar a confiabilidade dos resultados aferidos nas análises entre as variáveis da pesquisa. Primeiramente cabe destacar que a regressão linear que foi a técnica utilizada para investigar a relação entre a variável independente (engajamento de *Stakeholders*) nas variáveis dependentes de desempenho financeiro corporativo (ROA e ROE – h1 e h2), a regressão linear é uma técnica de análise que examina se a variável independente esclarece a variável dependente, ou seja, o grau de correlação entre estas variáveis (Gross & Groß, 2003).

A confiabilidade da regressão linear possui cinco pressupostos básicos que foram seguidos nesta pesquisa, para analisar estes pressupostos é necessário em primeiro lugar a linearidade que se refere a uma distribuição relativamente normal entre as variáveis independentes e dependentes analisadas, ou seja, espera-se que a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente seja representada por uma função linear, neste sentido constatou-se nesta pesquisa se existe uma relação linear entre as variáveis por meio da criação de um gráfico de dispersão (Gross & Groß, 2003, Hope, 2020).

Outro pressuposto essencial da regressão linear refere-se a normalidade dos dados, resíduos devem possuir distribuição normal, com base nas premissas do teorema de Gauss-Markov, o erro amostral ter uma curva relativamente normal para que os estimadores encontrados a partir do método de mínimos quadrados ordinários possam ser confiáveis e não-viesados. Para avaliar esse pressuposto utiliza-se o histograma dos resíduos, no gráfico a curva normal tem forma de sino, ou seja, é unimodal e simétrica, e o seu valor de máxima frequência (moda) coincide com o valor da média e da mediana (Jarque & Bera, 1980).

O terceiro pressuposto de uma regressão linear diz respeito a multicolinearidade que trata-se de uma situação que ocorre quando algumas variáveis independentes do modelo tem

um grau de correlação com outras variáveis independentes do modelo (Lewis-Beck, 1980, Daoud, 2017). Um indicador de alta multicolinearidade indica aumento da variância dos coeficientes de regressão, tornando-os instáveis e consequentemente diminuindo sua confiabilidade (Lewis-Beck, 1980).

No software SPSS existem dois testes para analisar a multicolinearidade, o primeiro examina os fatores de inflação da variância (VIF) que mensura o quanto a variância de um coeficiente de regressão previsto amplia se seus preditores estão correlacionados, indicadores inferiores a 10 confirmam a ausência de multicolinearidade. O segundo teste é o “Tolerance” onde o recomendado é que o valor seja maior que 0,1 para afirmarmos ausência de multicolinearidade. Importante ressaltar que este pressuposto não foi analisado, uma vez que a presente pesquisa possui apenas uma variável independente.

A homoscedasticidade é um importante pressuposto da regressão linear. Homocedasticidade significa que os resíduos do modelo devem ter variação uniforme (Lewis-Beck, 1980). Quando o valor da variável dependente aumenta, os erros de predição do molde também aumentam, ou seja, heterogeneidade na variância. Entende-se que violar o pressuposto da homoscedasticidade em uma regressão linear é o mais grave, porque mesmo que as estimativas dos mínimos quadrados continuem a ser não-viesados, os testes de significância e intervalos de confiança estariam errados (Lewis-Beck, 1980).

Utilizou-se a análise do gráfico dos resíduos versus valores ajustados (valores preditos) para analisar a homoscedasticidade, pois trata-se de uma das principais técnicas utilizadas para verificar as suposições dos resíduos. Nesta análise se os pontos estão aleatoriamente distribuídos próximos a 0 em formato de um "retângulo", sem nenhum comportamento ou tendência, constata-se de que a variância dos resíduos é homoscedástica.

Por fim, o último pressuposto de uma regressão linear trata-se da ausência de outliers que são dados atípicos em comparação com outros dados da amostra, ou seja, são pontos fora da curva causam erros e anomalias nos resultados da regressão (Gross & Grob, 2003).

Entende-se que casos com uma variação residual maior que 3 desvios padrão são considerados dados *outliers*. Para analisar esse pressuposto o SPSS exibe na tabela de resíduos duas variações importantes: a do valor previsto e do resíduo, onde é possível constatar se existem *outliers* que devem ser retirados e a regressão deve ser processada novamente.

Os testes realizados para avaliar os pressupostos da regressão linear desta pesquisa são apresentados na tabela 6 que encontra-se no anexo 1, após a análise dos pressupostos concluiu-se que a regressão atende aos critérios de confiabilidade, pois nenhum pressuposto foi violado.

A segunda técnica utilizada para análise de dados e para os testes de hipóteses foi a

regressão logística, o único pressuposto das regressões logística binárias, que possuem mais de uma variável independente, é a não existência de multicolinearidade entre as variáveis independentes, contudo não analisou-se este pressuposto nesta pesquisa, uma vez que a pesquisa é composta apenas por uma variável independente (Midi et al. 2010).

2.2.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os testes estatísticos realizados na regressão linear confirmaram as duas hipóteses que afirmaram os efeitos positivos do engajamento de *Stakeholders* nos indicadores de desempenho financeiro corporativo (ROA e ROE), sendo que com base nos resultados entende-se que quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maiores será o ROA e ROE das empresas, ou seja, maior será o desempenho financeiro das empresas. A tabela 6 apresenta os resultados estatísticos da regressão das hipóteses 1 e 2, na próxima seção estes resultados serão analisados e comparados com argumentos teóricos presentes na literatura.

Tabela 6. Efeitos diretos da regressão – Indicadores de Desempenho Financeiro Corporativo

Variáveis dependentes	Type III Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.	η^2	Power	R ²
ROA (h1)	1042,212	521,106	11,962	0,000	0,272	0,993	0,258
ROE (h2)	14089,126	7044,563	5,527	0,006	0,147	0,837	0,079

* p value < 0,1; **p value < 0,005

Fonte: Autor com dados do SPSS (2022)

As hipóteses h3, h4, h5, h6, h7, h8, h9 e h10 foram elaboradas com a argumentação que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente indicadores de desempenho social corporativo (normas GRI); os resultados apresentados na tabela 8 possibilitam suportar as hipóteses e afirmar que quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior serão os indicadores de desempenho social corporativo (Saúde e Segurança do Consumidor (GRI-416); Privacidade do Cliente (GRI-418); Capacitação e Educação dos Colaboradores (GRI-404); Diversidade e Igualdade de Oportunidades (GRI-405); Impactos Econômicos Indiretos (GRI-203); Operações com Engajamento, Avaliações de Impacto e Programas de Desenvolvimento voltados à Comunidade Local (GRI-413-1); Infantil (GRI-408) e Avaliação Social de Fornecedores (GRI-414). A tabela 7 apresenta os resultados da regressão logística que associa o engajamento de *Stakeholders* com os indicadores de desempenho social corporativo; estes resultados serão discutidos na próxima seção com base em fundamentos teóricos presentes na literatura.

Tabela 7. Efeitos Diretos da Regressão Logística – Indicadores de Desempenho Social Corporativo

Teste de Efeitos Diretos de Indicadores de Desempenho Social Corporativo - Regressão Logística - SPSS									
Variável independente	Variável dependente	Hipótese	Teste de Hosmer e Lemeshow		Verossimilhança	R ² Nagelkerke	Wald	Sig.	Exp (B)
Engajamento de Stakeholders	GRI-416	H3	Qui-quadrado - 5,57	Sig ,695	33,589a	,712	15,124	,000	9,14
Engajamento de Stakeholders	GRI- 418	H4	Qui-quadrado - 7,80	Sig ,452	37,488a	,231	30,901	,000	1,71
Engajamento de Stakeholders	GRI-404	H5	Qui-quadrado - 5,00	Sig ,660	40,431a	,251	28,765	,001	9,14
Engajamento de Stakeholders	GRI-405	H6	Qui-quadrado - ,995	Sig ,995	22,163a	,325	29,983	,000	16,75
Engajamento de Stakeholders	GRI-203	H7	Qui-quadrado - 20,70	Sig ,008	53,354a	,244	25,293	,002	4,92
Engajamento de Stakeholders	GRI-413-1	H8	Qui-quadrado - 8,56	Sig ,286	32,506a	,490	29,972	,000	6,89
Engajamento de Stakeholders	GRI-408	H9	Qui-quadrado - 5,14	Sig ,642	18,891a	,541	30,943	,000	13,20
Engajamento de Stakeholders	GRI-414	H10	Qui-quadrado - 6,24	Sig ,620	37,085a	,700	12,589	,000	2,55

Intervalo de Confiança 95% - Método Enter

Fonte: Autor com dados do SPSS (2022)

Na tabela 8 é apresentada a tabela de classificação da regressão logística, trata-se de uma maneira de qualificar o ajuste do modelo de regressão logística com base na projeção do modelo na logístico. O resultado refere-se à classificação cruzada da variável resposta, de acordo com uma variável dicotômica em que os valores se derivam das probabilidades logísticas estimadas na regressão (Hosmer & Lemeshow 2000). Na regressão logística é necessário determinar uma regra de predição que aponta se houve acerto ou não da probabilidade estimada com os valores reais, pois as probabilidades variam de 0 a 1 enquanto os valores reais binários possuem valores fixos de 0 “ou” 1. Este estudo utilizou o ponto de corte valor de 0,5 que é o mais utilizado em regressões logísticas (Hosmer & Lemeshow, 2000).

Tabela 8 – Tabela de Classificação da Regressão Logística

Tabela de Classificação Geral da Regressão Logística					
Observado			Previsto		
			GRI416		Porcentagem correta
			0	1	
Etapa 1	GRI416	0	13	5	72,2
		1	8	45	84,9
	Porcentagem global				81,7
Observado			Previsto		
			GRI418		Porcentagem correta
			,0	1,0	
Etapa 1	GRI418	,0	1	5	16,7
		1,0	0	65	100,0
	Porcentagem global				93,0
Observado			Previsto		
			GRI404		Porcentagem correta
			0	1	
Etapa 1	GRI404	0	0	7	0,0
		1	1	63	98,4
	Porcentagem global				88,7
Observado			Previsto		
			GRI405		Porcentagem correta
			0	1	
Etapa 0	GRI405	0	0	4	0,0
		1	0	67	100,0
	Porcentagem global				94,4
Observado			Previsto		
			GRI203		Porcentagem correta
			0	1	
Etapa 1	GRI203	0	1	11	8,3
		1	3	56	94,9
	Porcentagem global				80,3
Observado			Previsto		
			GRI4131		Porcentagem correta
			0	1	
Etapa 1	GRI4131	0	5	4	55,6
		1	1	61	98,4
	Porcentagem global				93,0
Observado			Previsto		
			GRI408		Porcentagem correta
			0	1	
Etapa 1	GRI408	0	3	2	60,0

		1	1	65	98,5
	Porcentagem global				95,8
Observado			Previsto		
			GRI414		Porcentagem correta
			0	1	
Etapa 1	GRI414	0	17	3	85,0
		1	5	46	90,2
	Porcentagem global				88,7

Valor do corte 0,5

Fonte: Autor com dados do SPSS (2023)

2.2.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As hipóteses um e dois foram confirmadas, já que o engajamento de *Stakeholders* apresentou efeito positivo e significativo no desempenho financeiro corporativo das organizações, bem como o efeito do engajamento de *Stakeholders* no retorno sobre o patrimônio líquido. Ou seja, para h1, identificamos que quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será o retorno sobre ativos da organização (ROA) ($F= 11,962$; $p<0,00$; $\eta^2=0,272$). Para h2, identificamos que quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será o retorno sobre o patrimônio líquido ($F= 5,527$; $p<0,00$; $\eta^2=0,147$). Esses resultados confirmam algumas construções teóricas, como dos autores Hristov & Appolonie (2021) e Brown & Peterson (2022) que afirmam que o engajamento de *Stakeholders* pode levar as organizações a terem resultados financeiros maiores do que organizações que não engajam os seus grupos de *Stakeholders*.

Os resultados da análise realizada sobre os efeitos diretos do engajamento de *Stakeholders* no desempenho financeiro corporativo são apresentados na tabela 7, juntamente com as métricas estatísticas da regressão realizada no software SPSS. Cabe frisar que a técnica de análise de dados utilizada para testar as hipóteses que associam o engajamento de *Stakeholders* com indicadores de desempenho financeiro corporativo foi a regressão linear (tabela 7).

Os resultados sobre a relação do engajamento de *Stakeholders* e seus efeitos nos indicadores de desempenho financeiro corporativo precisam ser analisados com cautela, pois o engajamento de *Stakeholders* pode causar efeitos sistêmicos em outras temáticas que afetam o desempenho de uma organização, ou seja, podem existir outras variáveis que são desdobramentos do engajamento de *Stakeholders* que influenciam no efeito aferido. Estes temas foram entendidos como oportunidades de pesquisas futuras por Kujala et al (2022) e foram denominados de consequentes do engajamento de *Stakeholders*.

Neste sentido é preciso compreender que o engajamento de *Stakeholders* possibilita resultados positivos para as organizações, pesquisas anteriores, algumas teóricas e outras empíricas relacionaram os principais resultados para as organizações voltadas para o engajamento de seus *Stakeholders*, melhoria na capacidade de inovação (Loureiro et al. 2020), efeitos positivos na cocriação de valor entre a organização e seus *Stakeholders* (Kujala et al. 2017; Storbacka et al. 2016); criação de valor mútuo (Kujala & Korhonen, 2017); sustentabilidade ambiental (Salem et al. 2018); sustentabilidade corporativa (Danso et al. 2020); responsabilidade social corporativa (Gupta, 2017) e no apoio a tomada de decisão gerencial (Carteni et al. 2020).

Estes consequentes do engajamento de *Stakeholders* podem afetar o desempenho financeiro da organização e podem ter influenciado o tamanho de efeito de R^2 de ,25 do engajamento de *Stakeholders* no indicador ROA (H1) que foi indentificado na regressão linear realizada, sendo que cada consequente é capaz de gerar em certa medida melhoria no retorno sobre os ativos da organização, de qualquer forma o resultado é importante, pois estes consequentes são gerados por meio do engajamento de *Stakeholders*.

Para viabilizar o teste estatístico das hipóteses que analisam a relação entre o engajamento de *Stakeholders* e os indicadores relacionados ao desempenho social corporativo, foi utilizada a regressão logística, indicada para analisar variáveis *dummys*, dicotômicas e categóricas, conforme destacado na seção de métodos deste estudo. (Hosmer & Lemeshow, 2000). Hosmer e Lemeshow (1989) afirmam que existem ao menos duas razões para utilização do modelo logístico na análise de variáveis-resposta dicotômicas: 1) de um ponto de vista matemático, é extremamente flexível e fácil de ser utilizado; 2) permite uma interpretação de resultados bastante rica e direta.

Os indicadores dos resultados estatísticos da regressão logística não são idênticos a regressão linear, em termos de ajuste geral do modelo, um dos principais testes utilizados é o de Hosmer & Lemeshow (2000). Esse teste é considerado mais robusto do que o teste de chi-quadrado comum, sobretudo quando existem variáveis independentes contínuas ou quando o tamanho da amostra é pequeno (Garson, 2011).

Uma forma de analisar estatisticamente a adequação do modelo de regressão logística é o Teste Wald ou Estatística Wald (Bento & Hein, 2020). Este teste é similar ao teste “t-student” nos modelos de regressão linear, consistindo em analisar se os coeficientes das variáveis independentes são estatisticamente diferentes de zero (Garson, 2011). Verifica-se se cada parâmetro estimado é significativamente diferente de zero (testa a hipótese de que um determinado coeficiente é nulo) (Menard, 2002). O teste de Wald é indicado para aferir a

significância dos efeitos de variáveis independentes em dependentes, exceto nos casos em que o coeficiente é extremamente grande (Bento & Hein, 2020).

Outro teste importante em regressões logísticas que consiste em medidas para orientar o pesquisador em relação ao poder explicativo/preditivo do modelo é o teste do pseudo R^2 , o pseudo R^2 de Cox e Snell e o pseudo R^2 de Nagelkerke. Para Menard (2002), “o R^2 é uma redução proporcional em -2LL ou uma redução proporcional do valor absoluto do log-likelihood, onde a quantidade sendo minimizada para selecionar os parâmetros do modelo é tomada como uma medida da variação” (Menard, 2002). Quanto mais próximo de 1 o R^2 estiver, maior será a diferença entre modelo nulo e o modelo testado na pesquisa, sendo que quando um pseudo R^2 for zero, as variáveis independentes incluídas não são capazes de explicar a variação da variável dependente (Garson, 2011). Por outro lado, quando o resultado do pseudo R^2 é 1, afirma-se que as variáveis explicam/predizem perfeitamente a variação da variável dependente (Garson, 2011).

A terceira hipótese dessa pesquisa afirma que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente o relacionamento com clientes e consumidores, mais especificamente influenciando positivamente ações que visam preservar a saúde e segurança dos consumidores com relação aos produtos/serviços consumidos ou utilizados. Os resultados aferidos nesta pesquisa sustentam esta hipótese 3 (R^2 de Nagelkerke aferido de ,712 e *Pvalue* de ,000), com base nestes resultados é possível afirmar que quanto maior o engajamento dos *Stakeholders*, maior será a preocupação da organização com a saúde e segurança dos consumidores (GRI – 416). O resultado aferido está em sintonia com estudos encontrados na literatura que associam a importância de ações implantadas pelas organizações para aumentar a saúde e segurança de seus clientes e consumidores e o aumento da capacidade de engajá-los, como o estudo de Macassa et al. 2022, no qual os autores constataram que uma das estratégias utilizadas para engajar seus consumidores e clientes pela empresa Unilever consistiu em aumentar os esforços para melhorar a saúde e o bem-estar desses, em um trabalho contínuo para a redução de sal, açúcar, gorduras trans e calorias nos sorvetes infantis. As informações sobre alimentação saudável incluídas nos relatórios da Unilever aumentaram de 21% em 2010 para 61% em 202, demonstrando a importância da norma GRI-416 (Macassa et al. 2022).

Com relação a quarta hipótese, os resultados da regressão logística possibilitam o suporte estatístico, sendo que os resultados confirmam que o engajamento de *Stakeholders* influenciam positivamente a preocupação da empresa em manter de forma sigilosa os dados dos clientes que são coletados nos processos comerciais entre as partes (GRI-418). Os resultados aferidos nos testes estatísticos foram (R^2 de Nagelkerke aferido de ,231 e *Pvalue* de

,000). A segurança da informação e a privacidade dos dados dos clientes pelas organizações atualmente trata-se de questões sensíveis que influenciam no envolvimento e na satisfação dos *Stakeholders* (clientes/usuários e consumidores). Como exemplo, o estudo de Al-Haija et al. 2021 destaca a importância das ações implantadas por um grande banco de Abu Dhabi para garantir a privacidade dos dados dos clientes e a relação positiva entre engajamento dos clientes e a ênfase para a implantação de novas tecnologias para manter os dados dos clientes em sigilo.

Os resultados aferidos das hipóteses 3 e 4 convergem com a literatura que argumenta que organizações que enfatizam o engajamento com seus *Stakeholders* desenvolvem relacionamentos a longo prazo com seus clientes e consumidores com base na transparência e confiança entre as partes, inclusive por meio da adoção de ações com o objetivo de aumentar a segurança e saúde dos clientes e consumidores da empresa, e com ações voltadas para garantir a segurança e consequentemente o sigilo dos dados dos seus clientes e consumidores (Macassa et al. 2022; Al-Haija et al. 2021; Loureiro et al. 2020; Sachs & Kujala, 2021).

A quinta hipótese proposta no estudo afirma que quanto maior o engajamento dos *Stakeholders* da organização, maior será a preocupação da empresa com treinamentos e capacitações dos seus colaboradores (GRI-404). Os resultados dos testes desta hipótese confirmam os efeitos entre a hipótese independente (engajamento de *Stakeholders*) na hipótese dependente (treinamento e capacitação de colaboradores – GRI-404). Os resultados estatísticos desta hipótese foram R^2 de Nagelkerke aferido de ,251, teste Wald 30,901 e *Pvalue* de ,001.

Os resultados desta pesquisa referente a quinta hipótese são aderentes com um fluxo de pesquisa acadêmica, por exemplo, o estudo desenvolvido pelos autores Baek & Kim, 2021, que apresentou uma discussão sobre os efeitos positivos dos gastos com treinamento e capacitação das empresas com a satisfação e envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Outro estudo que examinou os efeitos da capacitação dos colaboradores com base em treinamentos ofertados pelas organizações em instituições de ensino superior da Malásia foi desenvolvido pelos autores Hanaysha & Tahir, 2016. Seus resultados indicaram que o treinamento e capacitação dos funcionários teve um efeito positivo significativo no engajamento deles com as atividades exercidas. Na literatura é possível encontrar diversos estudos que corroboram a associação entre as variáveis desta hipótese, como por exemplo, Leppel, Brucker & Cochran (2012) e Chiang et al. (2005) que consideram a formação como uma ferramenta importante e eficaz para alcançar com sucesso as metas e objetivos organizacionais, reforçando que investimentos em treinamento e desenvolvimento dos

colaboradores contribui para maior envolvimento e satisfação dos mesmos com relação as tarefas executadas no trabalho.

A sexta hipótese desta pesquisa afirma que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente as políticas de inclusão, igualdade de oportunidades e diversidade de colaboradores que a empresa adota em suas operações (GRI-405). Os resultados aferidos nos testes estatísticos da regressão logística foram, R^2 de Nagelkerke foi ,325, ou teste Walf de 29,983 e o *Pvalue*/significância de ,000, refutando assim a hipótese nula (que não existe relação entre a variável independente na variável dependente), ou seja, com base nos resultados constata-se que o engajamento de *Stakeholders* influencia positivamente a adoção de políticas de inclusão e diversidade de colaboradores.

Os resultados da sexta hipótese desta pesquisa são suportados por argumentos teóricos, sendo que Lindblom (2017) investigou em seus estudos políticas de inclusão e diversidade na Suécia em relatórios divulgados na base de dados GRI; o autor constata que existe um entendimento de que as organizações devem contribuir para a igualdade e diversidade de gênero no ambiente de trabalho. Assim, à medida que os relatórios de sustentabilidade aumentam, essas publicações se tornam uma importante saída para as empresas comunicarem ações de diversidade e inclusão para seus *Stakeholders*, como também para potencializar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

Os resultados da associação entre as variáveis são corroborados pelo estudo de Kincaid & Smith (2021) que constataram que empresas da indústria de mineração ampliaram a divulgação de suas políticas e ações de diversidade e a inclusão de colaboradores em relatórios de sustentabilidade; segundo os autores, houve um incremento exponencial de 70% nos dados relatados entre 2012 e 2019. Além disso, observaram uma trajetória positiva em direção ao cumprimento das metas de diversidade e inclusão estabelecidas no setor, principalmente diversidade de gênero e contratação local e nacional, cada um dos quais aumentou significativamente desde 2014. Esse segundo, os autores sugerem que os programas internos para apoiar a ascensão de mulheres à liderança e a contratação de mão de obra local tiveram sucesso moderado, embora ressaltem que as empresas de mineração poderiam fornecer mais detalhes do programa em seus relatórios anuais de sustentabilidade.

A sétima hipótese da pesquisa foi confirmada, os resultados dos testes estatísticos foram os respectivos, R^2 de Nagelkerke aferido ,244, teste Wald, 25,293 e o *Pvalue* de ,002, com base nestes resultados é possível afirmar que quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será a preocupação da organização em gerar resultados econômicos indiretos na comunidade,

como projetos sociais no entorno da sede ou filiais da empresa, ações de filantropia e contratação predominantemente de mão de obra da comunidade.

A oitava hipótese apresentada neste estudo sustenta que quanto maior o engajamento dos *Stakeholders*, maior serão os impactos econômicos indiretos na comunidade (GRI – 413-1) que as operações da organização geram, os resultados confirmam por meio da análise dos relatórios de sustentabilidade (amostra da pesquisa) que quando a empresa tem ações e políticas estruturadas de engajamento de *Stakeholders*, maior serão as ações conjuntas com a comunidade local, como contratação de mão de obra local, cursos de qualificação da população local para preenchimento de vagas de trabalho na empresa e ações conjuntas de alfabetização de empregados e seus familiares. Os resultados dos testes estatísticos foram, R^2 de Nagelkerke de ,490, teste Wald: 29,972 e *Pvalue*/significância de ,000.

Os achados da sétima e oitava hipótese convergem com outros trabalhos acadêmicos, principalmente com a premissa de que as organizações que engajam seus *Stakeholders* conseguem criar, desenvolver e manter relacionamentos positivos com as comunidades locais e com a sociedade em geral, possibilitando ganhos de reputação para as organizações, ou seja, afeta positivamente o valor de mercado da organização, como também possibilita legitimidade organizacional e promove parcerias entre a organização e as comunidades locais em ações sociais e ambientais, como ações de filantropia e ações de preservação ambiental (Shah & Guild, 2022; Kumar et al. 2020; Ni et al. 2015).

Os testes estatísticos realizados confirmaram também a nona hipótese desta pesquisa, sendo que os resultados aferidos no teste R^2 de Nagelkerke foi de ,541, teste Wald foi 30,943 e *Pvalue*/significância de ,000. A hipótese confirmada constata que quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior serão as ações e práticas adotadas pela empresa para avaliar como os fornecedores adotam mecanismos para inibir o trabalho infantil em suas operações (GRI-408), sendo que a continuidade do fornecimento dependerá de avaliações positivas sobre esta norma.

Os achados desta hipótese se relacionam positivamente com pressupostos teóricos que afirma que a questão da exploração do trabalho infantil é que a regulamentação dos países deveria reger o comportamento das corporações, especialmente quando grandes corporações multinacionais estão envolvidas e possuem operações com fornecedores em países subdesenvolvidos (Gray & Dawn, 1998). Estudos anteriores mencionam que geralmente fornecedores de grandes corporações com operações em países mais pobres frequentemente violavam os padrões trabalhistas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e as leis trabalhistas do país sede da empresa focal (Arnold e Bowie, 2003). Essa crescente pressão legal por uma gestão responsável da mão-de-obra empregada pelos fornecedores é divulgada na

comunidade empresarial; isso afetará a maneira como as corporações gerenciam questões trabalhistas em sua cadeia de suprimentos e será essencial para que os relacionamentos sejam duradouros na cadeia de suprimentos (Aravind & Shashidhar, 2020).

A GRI-414 aborda o tema avaliação social de fornecedores. Uma organização pode estar envolvida com impactos por meio de suas próprias atividades ou como resultado de suas relações comerciais com outras partes. A devida diligência é esperada de uma organização para prevenir e mitigar impactos sociais negativos na cadeia de suprimentos. Estes incluem impactos que a organização causa ou para os quais contribui, ou que estão diretamente ligados às suas atividades, produtos ou serviços por meio de seu relacionamento com um fornecedor (Aravind & Shashidhar, 2020).

Por fim, a décima hipótese analisada neste estudo também foi confirmada, com base nos resultados do teste R^2 de Nagelkerke foi de ,700, teste Wald foi 12,589 e *Pvalue/significância* de ,000 é possível afirmar que quanto maior o engajamento dos *Stakeholders* da organização, maior será o rigor e a cobrança da organização para que seus fornecedores desenvolvam políticas e ações para gerar resultados sociais nas comunidades onde operam, como ações de filantropia, parcerias entre os fornecedores e a comunidade (ações conjuntas), sendo que a parceria entre a empresa focal e seus fornecedores extrapola os objetivos econômicos/financeiros, pois tanto a empresa focal como os fornecedores são pressionados a gerar resultados financeiros e sociais.

Os argumentos teóricos reforçam os achados relacionados a esta hipótese; Van Weele & Tubergen (2017) afirmam em seu estudo que relações com fornecedores representam claramente novos desafios em termos de transparência e rastreabilidade. Portanto, é hora de as empresas enfrentarem esses desafios e considerarem critérios de sustentabilidade em suas práticas de aquisição de insumos dos seus fornecedores, devendo considerar princípios relativos à ética, e que segurança e diversidade devem ser apoiados para beneficiar a empresa, a cadeia de suprimentos e a sociedade (Van Weele & Tubergen, 2017). A avaliação sobre esses princípios também deve ser exigido dos fornecedores dos fornecedores (Poaps, 2010); exigir conformidade através de inspeções é um desafio, mas criar valor compartilhado na cadeia de suprimentos é outro desafio maior ainda, pois este último requer uma orientação para compras responsáveis, ou seja, um processo (de governança) de criação com mais transparência, educação, parcerias colaborativas e implementação de práticas de sustentabilidade (Kolk & Van Tulde, 2004; Van Weele & Tubergen, 2017) (tabela 7).

Para sintetizar os achados desta pesquisa foi elaborada pelo autor a tabela 9, onde é apresentada a variável independente (engajamento de *Stakeholders*) e os efeitos da variável

independente em dois grupos de variáveis dependentes, sendo o primeiro grupo variáveis dependentes relacionadas a indicadores de desempenho financeiro corporativo e o outro grupo um conjunto de variáveis relacionadas a indicadores de desempenho social corporativo. Também são apresentados os resultados dos testes estatísticos realizados em cada hipótese e o status da hipótese (aceita ou refutada).

Tabela 9 – Síntese dos Resultados da Pesquisa

Síntese dos Resultados da Pesquisa				
Variável independente	Variável dependente	Tipo	Testes Estatísticos	Status da Hipótese
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Financeiro Corporativo - Retorno sobre Ativos (ROA)	Dependente	(F= 11,962; p<0,00; R ² 0,258)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Financeiro Corporativo - Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	Dependente	(F= 5,527; p<0,00); R ² 0,079)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Social Corporativo - Saúde e Segurança do Consumidor (GRI-416)	Dependente	*R ² ,712; teste Wald 15,124; p <0,00)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Social Corporativo - Privacidade do Cliente (GRI-418)	Dependente	*R ² ,231; teste Wald 30,901; p <0,00)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Social Corporativo - Capacitação e Educação dos Colaboradores (GRI-404)	Dependente	*R ² ,251; teste Wald 28,765; p <0,01)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Social Corporativo - Diversidade e Igualdade de Oportunidades (GRI-405)	Dependente	*R ² ,325; teste Wald 29,983; p <0,00)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Social Corporativo - Impactos Econômicos Indiretos (GRI-203)	Dependente	*R ² ,244; teste Wald 25,293; p <0,02)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Social Corporativo - Operações com Engajamento, Avaliações de Impacto e Programas de Desenvolvimento voltados à Comunidade Local (GRI-413-1)	Dependente	*R ² ,490; teste Wald 29,972; p <0,00)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Social Corporativo - Trabalho Infantil (GRI-408)	Dependente	*R ² ,541; teste Wald 30,943; p <0,00)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Indicador de Desempenho Social Corporativo - Avaliação Social de Fornecedores (GRI-414)	Dependente	*R ² ,700; teste Wald 12,589; p <0,00)	Aceita

* Regressão logística utiliza-se o Pseudo R de de Nagelkerke
 Fonte: Autor (2022)

2.2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi identificado por meio da análise realizada que, em diferentes contextos, a interação entre a organização com seus *Stakeholders* é capaz de potencializar os resultados financeiros e sociais das organizações no mercado em que ela está inserida; por outro lado a inexistência ou a deficiência na interação pode limitar o desempenho e, conseqüentemente, a competitividade. Este resultado é convergente com a literatura que afirma que organizações que criam ambientes interativos com seus *Stakeholders* se tornam mais competitivas comparadas a organizações que não desenvolvem ações para engajar seus *Stakeholders* (Ramayah et al., 2011; Zhao & Murrell, 2016; Pereira et al, 2018).

A hipótese 1 e a hipótese 2 da pesquisa foram propostas com base no aporte teórico que afirma que apesar de se tratar de uma temática fragmentada, o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente o desempenho financeiro das organizações, sendo que as organizações que se esforçam para atender os interesses dos seus *Stakeholders* conseguem melhores resultados financeiros quando comparadas com organizações que negligenciam os interesses de seus *Stakeholders* (Duran & Van Essen, 2020). Entende-se que as organizações que desenvolvem ações de engajamento dos *Stakeholders* tem facilidade na obtenção de recursos de acionistas (financiamento), ou seja, as organizações que engajam seus *Stakeholders* com base na confiança mútua e experiência de cooperação são capazes de minimizar os custos de agência e os custos de transação (por exemplo, custos de monitoramento, custos de ligação, custos de busca, custos de garantia e perdas residuais) e outros custos associados à produção da equipe (Jones, 1995; Goyal, 2020).

As hipóteses (h3, h4, h5, h6) que analisaram os possíveis efeitos do engajamento de *Stakeholders* no desempenho social corporativo foram aceitas, e os resultados possibilitam constatar que o engajamento de *Stakeholders* se relaciona positivamente com o desempenho social corporativo, neste sentido quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será o relacionamento a preocupação da empresa com a segurança e saúde de seus clientes, e maior serão as ações implantadas pelas organizações para garantir a privacidade e o sigilo dos dados das operações comerciais dos seus clientes. Com relação aos colaboradores, o engajamento de *Stakeholders* influencia positivamente na ênfase da organização em investir recursos na qualificação dos seus colaboradores por meio de capacitação e treinamento, e potencializa a implantação de ações que visam proporcionar igualdade de oportunidades e a diversidade de mão de obra.

As hipóteses h7 e h8 também foram confirmadas, com isso os achados da pesquisa reforçam a influência positiva do engajamento de *Stakeholders* no desenvolvimento e adoção

pelas organizações de ações e práticas que, além de gerar resultados financeiros para os acionistas, também sejam capazes de gerar resultados sociais para as comunidades locais, como aumento do nível de emprego nas proximidades da sede ou filial da empresa por meio preferência na contratação de membros da comunidade local. Também confirma-se na pesquisa a importância do engajamento de *Stakeholders* no desenvolvimento de ações conjuntas entre as organizações e as comunidades locais, como por exemplo, projetos sociais financiados pelas organizações e operados e geridos por membros da comunidade local.

Por fim, as hipóteses h9 e h10 foram aceitas, uma vez que a nona hipótese ressalta a importância do engajamento de *Stakeholders* para redução da exploração do trabalho infantil nas operações de fornecedores da empresa, sendo que a empresa focal estabelece diretrizes e fiscaliza as operações de seus fornecedores para impedir a utilização do trabalho infantil conforme normas estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), já que o relacionamento com o fornecedor pode ser rompido em caso de constatação da utilização de trabalho infantil. A hipótese 10 vai além da questão do trabalho infantil em fornecedores e relaciona o engajamento de *Stakeholders* com resultados sociais que devem ser gerados pelos seus fornecedores, uma vez que a sociedade e os governos pressionam as empresas (inclusive fornecedores e a cadeia de suprimentos em geral) para contribuir para indicadores sociais.

Os efeitos do engajamento dos *Stakeholders* no desempenho social corporativo varia de acordo com o nível de engajamento, indo da comunicação até ações de filantropia e projetos conjuntos. Os resultados convergem com os fundamentos teóricos que são a base desta pesquisa, uma vez que a premissa teórica é que o engajamento de *Stakeholders* possibilita que as organizações possam melhorar o desempenho social corporativo por meio de um relacionamento de maior qualidade com clientes, sociedade, acionistas, parceiros de negócios e funcionários (Ansong, 2017; Benabou & Tirole, 2010; Eccles et al., 2012).

Por fim, cabe reforçar que o objetivo principal do estudo foi alcançado, uma vez que as hipóteses de efeito direto foram confirmadas (h1, h2, h3, h4, h5, h6, h7, h8, h9 e h10), permitindo afirmar que quanto maior o engajamento de *Stakeholders*, maior será o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro corporativo, sendo que a análise da associação entre as variáveis eram as premissas principais desta pesquisa.

Implicações teóricas

A principal contribuição deste estudo é a constatação por meio da análise de relatórios financeiros e de relatórios de sustentabilidade que o engajamento de *Stakeholders* afeta

positivamente o desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo. Os achados contribuem para o refinamento da Teoria de *Stakeholders*, mais especificamente entre a associação do engajamento de *Stakeholders* com a melhoria da competitividade organizacional, uma vez que escassos estudos enfatizaram a análise do desempenho organizacional com base na perspectiva teórica do engajamento de *Stakeholders*, e sobretudo, na ausência de estudos que analisaram a possível associação entre as temáticas por meio da análise de relatórios financeiros. Dessa forma, esse estudo agrega diferentes evidências empíricas e auxilia num entendimento mais compreensivo dos efeitos aqui investigados.

O estudo buscou esclarecer questões-chave na área da gestão estratégica, analisando estratégias e ações que podem gerar efeitos positivos no desempenho financeiro e social das organizações, o que representa robusta contribuição teórica ao analisar possíveis associações teóricas, temáticas que ainda não foram exploradas, e resultados anteriores que não são generalizáveis com modelos existentes, tanto na construção da teoria quanto no teste da teoria existente (Crane et al. 2016). O estudo utiliza a matriz de níveis de engajamento de *Stakeholders* proposta por Stocker et al. 2020 para identificar as ações e estratégias de engajamento de *Stakeholders* divulgadas nos relatórios de sustentabilidade, tratando-se de um dos primeiros estudos que adotaram esta matriz, permitindo maior rigor metodológico na classificação dos relatórios e possibilitando a replicabilidade da pesquisa em outros contextos.

Apesar de encontrarmos estudos anteriores sobre *Stakeholders* e desempenho social corporativo (Wood & Jones, 1995; Moneva et al. 2007; Zarate-Rueda, 2021) e estudos sobre *Stakeholders* e desempenho social corporativo (Sirgy, 2002; Aggarwal, 2013; Laplume et al. 2021), não encontra-se pesquisas anteriores que investigaram conjuntamente a perspectiva de engajamento de *Stakeholders* e os possíveis efeitos no desempenho financeiro e social das organizações. Sendo assim, os resultados deste estudo reforçam achados teóricos anteriores que são dispersos na literatura sobre potenciais vantagens financeiras e sociais para organizações que desenvolvem ações com o objetivo de engajar seus *Stakeholders* nas atividades organizacionais e no processo de tomada de decisão estratégica.

Implicações gerenciais

A pesquisa corroborou argumentos teóricos de que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente o desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo das organizações; nesse sentido, os achados deste estudo sugerem que as organizações podem melhorar sua competitividade quando implementam ações que promovam o engajamento dos seus *Stakeholders* (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010; Jones, Harrison, & Felps, 2018). Sendo

assim, este estudo converge com a literatura que afirma que é essencial que os gestores das organizações desenvolvam ações e estratégias que promovam um bom relacionamento com seus *Stakeholders*, envolvendo-os com os objetivos organizacionais; entende-se que existe uma relação de múltipla dependência entre os *Stakeholders* e a organização, pois os objetivos dos envolvidos se integram, causando efeitos positivos na competitividade da organização (Harrison e Wicks, 2013; Jones, Harrison, & Felps, 2018). Reconsiderar a abordagem relacional entre a organização e seus *Stakeholders*, que é a base do engajamento dos *Stakeholders*, parece uma perspectiva promissora para as organizações em termos de potencialização de desempenho.

A matriz de engajamento de *Stakeholders* proposta por Stocker et al. (2020) utilizada neste estudo descreve diversas práticas de engajamento de *Stakeholders*, sendo um instrumento que permitirá aos gestores avaliarem quais ações devem ser desenvolvidas no relacionamento com seus *Stakeholders*, considerando a cultura organizacional, mercado em que atua e outras variáveis da organização, bem como os interesses dos *Stakeholders* da organização. Como o estudo foi viabilizado por meio da análise de conteúdo de relatórios financeiros e de sustentabilidade, a pesquisa também reforça a necessidade das organizações divulgarem relatórios financeiros e de sustentabilidade. A divulgação de relatórios de sustentabilidade comunica e compartilha informações sobre ações das organizações aos diversos grupos de *Stakeholders*, como acionistas, colaboradores, sociedade, fornecedores e clientes/usuários (Torelli, Balluchi & Furlotti (2020). A identificação das ações e estratégias de engajamento de *Stakeholders* que foram apresentadas na matriz de engajamento de Stocker et al. 2020 utilizada neste estudo pode auxiliar os gestores a gerenciar esses processos com eficácia (Vidal, Kozak & Hansen, 2015); sendo assim, fornece evidências empíricas para apoiar gestores e profissionais que atendem diversos *Stakeholders*, como colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, governo, acionistas, entre outros.

Limitações e orientações para pesquisas futuras

Os achados deste estudo devem ser analisados levando em consideração possíveis limitações. Em primeiro lugar, os relatórios de sustentabilidade e financeiros são as únicas unidades de análise desta pesquisa, inclusive os relatórios considerados como amostra que foram publicados entre o período de 2018 a 2021. Em segundo lugar, as barreiras linguísticas impediram que relatórios que não foram publicados nas línguas inglesa ou portuguesa fossem incluídos neste estudo. Terceiro, a limitação desta pesquisa está na suposição de que as divulgações de engajamento de *Stakeholders* refletem práticas reais, o que pode nem sempre

ser o caso. Quarto, os contextos institucionais dos países da sede das empresas não foram levados em consideração neste estudo de análise de conteúdo.

A consideração dos contextos políticos, econômicos, sociais, culturais e legais do país ou países em estudo é mais comumente encontrada em um estudo de caso ou em estudos de casos múltiplos. Por fim, esta pesquisa está limitada a uma amostra de empresas que publicaram relatórios financeiros na base de dados Economática e relatórios de sustentabilidade na base de dados GRI (*Global Report Institute*), ou seja, não foram considerados relatórios publicados em outras bases de dados. Portanto, é possível ter resultados diferentes se um período de tempo diferente for usado ou se outras bases de dados forem consideradas.

Pesquisas futuras poderiam explorar a motivação das organizações em divulgarem as práticas de engajamento dos *Stakeholders* nos relatórios, completas ou não, por meio de entrevistas com os compiladores de relatórios. Este estudo também fornece um caminho de pesquisa futura para explorar as razões para não vincular a sustentabilidade com as divulgações das práticas de engajamento de *Stakeholders*. Além disso, várias empresas podem incluir suas divulgações de sustentabilidade em seus relatórios anuais, sites e outros meios de comunicação não considerados neste estudo. Portanto, pesquisas futuras poderiam implantar um ou uma combinação de tais mídias em relação a uma empresa ou através da realização de um estudo comparativo de duas ou mais empresas.

Uma limitação metodológica desta pesquisa consiste na dificuldade de replicação ocasionada pela análise de conteúdo que foi realizada na etapa de classificação dos relatórios de sustentabilidade publicados na base de dados GRI (*Global Report Institute*). Isto impossibilitou a utilização de *softwares* de análise de dados qualitativos (como Nvivo, Atlas.ti ou Iramutec), uma vez que estes *softwares* não captariam as inferências que este estudo busca identificar. Nesse sentido, há uma agenda para estudos futuros, aplicando o método de análise de conteúdo aos relatórios de sustentabilidade, assim como outras fontes de dados, utilizando a matriz e os níveis de engajamento propostos neste estudo. Mesmo com a evolução das técnicas de avaliação dos dados publicados em relatórios de sustentabilidade, estas técnicas têm um escopo limitado para avaliar a qualidade dos relatórios e determinar o grau de confiabilidade em relação às diretrizes internacionais, uma vez que os dados são elaborados pelas organizações, ou seja, podem existir vieses.

Os resultados desta pesquisa possibilitaram a identificação de importantes *insights* sobre o nível e qualidade das informações presentes nos relatórios de sustentabilidade que são divulgados pelas organizações, mesmo seguindo as recomendações do GRI (*Global Report*

Institute), sendo que os pressupostos básicos do GRI estão alicerçados no entendimento de que a transparência organizacional trata-se de uma estratégia para construir um diálogo colaborativo em relação às informações ambientais, sociais e de governança corporativa (Ortas, Gallego-Álvarez, & Álvarez, 2019). A divulgação de relatórios de sustentabilidade pelas organizações em bases como o GRI deve ser compreendida como a etapa fina das ações e práticas de engajamento de *Stakeholders*; neste contexto recomenda-se que estudos futuros se concentrem na análise de como o diálogo e de como os processos de engajamento de *Stakeholders* ocorrem em campo, pois trata-se de antecedentes da etapa de divulgação. Esta análise contribuirá para o avanço do conhecimento sobre a elaboração de relatórios de sustentabilidade e possibilitará aprimoramento na perspectiva que o engajamento dos *Stakeholders* é um fenômeno processual e estratégico para as organizações.

A análise do desempenho organizacional, mais especificamente do desempenho social corporativo e do desempenho financeiro corporativo com base na teoria de *Stakeholders* é uma discussão recorrente na literatura, sendo analisada em diferentes contextos e com o emprego de variáveis mediadoras e moderadoras (Barakat et al., 2019; Pereira et al., 2020; Stocker et al. 2020), contudo a inclusão do engajamento de *Stakeholders* como variável independente no modelo de mensuração do desempenho organizacional ainda não foi amplamente testada e confirmada. Nesse sentido, há uma avenida para estudos futuros para analisar a influência do engajamento de *Stakeholders* no desempenho organizacional e seus desdobramentos no processo de tomada de decisão organizacional.

2.2.7 REFERÊNCIAS

- Aggarwal, P. (2013). Sustainability reporting and its impact on corporate financial performance: A literature review. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 4(3), 51.
- Albuquerque, R., Koskinen, Y., & Zhang, C. (2019). Corporate social responsibility and firm risk: Theory and empirical evidence. *Management Science*, 65(10), 4451-4469.
- Andriof, J., Rahman, S. S., Waddock, S., & Husted, B. (2002). Introduction: JCC theme issue: *Stakeholder* responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 16-19.
- Ansong, A. (2017). Corporate social responsibility and firm performance of Ghanaian SMEs: The role of *Stakeholder* engagement. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1333704.

- Barakat, S., Mascena, K. M. C. D., Sarturi, G., & Takenouchi, P. (2019). Recursos intangíveis e a relação entre desempenho social e desempenho financeiro em empresas brasileiras. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 40-65.
- Barbosa, R. D. A., Meireles, F. R. D. S., & Boaventura, J. M. G. (2019). Management decision-making and value distribution to *Stakeholders*. Balancing globalization & local priorities: challenges facing business in developed and emerging markets, 972-988.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M. C. (2019). Professionalizing the assurance of sustainability reports: the auditors' perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Boaventura, J. M. G., Silva, R. S. D., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: desenvolvimento metodológico e contribuição teórica dos estudos empíricos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23, 232-245.
- Boaventura, J. M. G., Bosse, D. A., Mascena, K. M. C., & Sarturi, G. (2020). Value distribution to *Stakeholders*: The influence of *Stakeholder* power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 1-18.
- Böhling, K., Murguía, D. I., & Godfrid, J. (2019). Sustainability reporting in the mining sector: Exploring its symbolic nature. *Business & Society*, 58(1), 191-225.
- Bosse, D. A.; Coughlan, R. (2016). *Stakeholder* relationship bonds. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1197-1222.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). *Stakeholder* relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229-251.
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When do powerful *Stakeholders* give managers the latitude to balance all *Stakeholders'* interests?. *Business & Society*, 59(2), 232-262.
- Campra, M., Esposito, P., & Lombardi, R. (2020). The engagement of *Stakeholders* in

nonfinancial reporting: New information-pressure, stimuli, inertia, under short-termism in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1436-1444.

Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic management journal*, 35(1), 1-23.

Choi, J. & Wang, H. (2009). *Stakeholder* Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.

Conca, L., Manta, F., Morrone, D., & Toma, P. (2021). The impact of direct environmental, social, and governance reporting: Empirical evidence in European-listed companies in the agri-food sector. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1080-1093.

Crane, A., Henriques, I., Husted, B. W., & Matten, D. (2016). What constitutes a theoretical contribution in the business and society field?. *Business & Society*, 55(6), 783-791.

Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why *Stakeholders* matter: Trust and *Stakeholder* connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286.

Chung, H., & Talaulicar, T. (2010). Forms and effects of shareholder activism. *Corporate Governance: An International Review*, 18(4), 253-257.

Daoud, J. I. (2017, December). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, p. 012009). IOP Publishing.

Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J., & Owusu-Yirenkyi, D. (2020). *Stakeholder* integration, environmental sustainability orientation and financial performance. *Journal of business research*, 119, 652-662.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: Reply. *Management Science*, 35(12), 1514-1514.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The *Stakeholder* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Eccles, R. G., Krzus, M. P., Rogers, J., & Serafeim, G. (2012). The need for sector-specific materiality and sustainability reporting standards. *Journal of applied corporate*

finance, 24(2), 65-71.

- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Effect of *Stakeholders'* pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of business ethics*, 122(1), 53-63.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a Stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S., & Stutz, C. (2017). *Stakeholder engagement: practicing the ideas of Stakeholder theory*. In *Stakeholder engagement: Clinical research cases* (pp. 1-12). Springer, Cham.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in *Stakeholder theory*. *Business & Society*, 59(2), 213-231.
- Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *journal of Political Economy*, 78(2), 193-238.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Garcia, E. A. D. R., Sousa-Filho, J. M. D., & Boaventura, J. M. G. (2018). The influence of social disclosure on the relationship between Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29, 229-245.
- Ganda, F. (2018). The effect of carbon performance on corporate financial performance in a growing economy. *Social Responsibility Journal*.
- Goyal, L. (2020). *Stakeholder theory: Revisiting the origins*. *Journal of Public Affairs*, e2559.
- Greenwood, M. (2007). *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility*. *Journal of Business ethics*, 74(4), 315-327.
- Grushina, S. V. (2017). Collaboration by design: *Stakeholder engagement in GRI sustainability reporting guidelines*. *Organization & Environment*, 30(4), 366-385.

- Gupta, K., Crilly, D., & Greckhamer, T. (2020). *Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective*. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1869-1900.
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). *Managing for Stakeholders, Stakeholder utility functions, and competitive advantage*. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). *Stakeholder theory, value, and firm performance*. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Humphrey, J., Todeva, E., Armando, E., & Giglio, E. (2019). *Global Value Chains, Business Networks, Strategy and International Business: The Convergence*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(SI), 607-627.
- Jarque, C. M., & Bera, A. K. (1980). *Efficient tests for normality, homoscedasticity and serial independence of regression residuals*. *Economics letters*, 6(3), 255-259.
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2020). *The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395-1409.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2012). *The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility*. *Journal of business ethics*, 106(1), 53-72.
- Johansen, T. R. (2008). *‘Blaming oneself’: Examining the dual accountability role of employees*. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(4), 544-571.
- Johnson, M., Redlbacher, F., & Schaltegger, S. (2018). *Stakeholder engagement for corporate sustainability: A comparative analysis of B2C and B2B companies*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 659-673.
- Jones, T. M. (1995). *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental *Stakeholder* theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 369-391.
- Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2017). *Stakeholder* theory: The state of the art. *The Blackwell guide to business ethics*, 17-37.
- Kapstein, E. B. (2001). The corporate ethics crusade. *Foreign affairs*, 105-119.
- Kujala, J., & Sachs, S. (2019). The CHAPTER14 Practice of *Stakeholder* Engagement¹. *The Cambridge handbook of Stakeholder theory*, 227.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). *Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future*. *Business & Society*.
- Lahouel, B. B., Zaied, Y. B., Song, Y., & Yang, G. L. (2021). Corporate social performance and financial performance relationship: A data envelopment analysis approach without explicit input. *Finance Research Letters*, 39, 101656
- Laplume, A. O. (2021). From Instrumental *Stakeholder* Theory to *Stakeholder* Capitalism. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Lin, W. L., Cheah, J. H., Azali, M., Ho, J. A., & Yip, N. (2019). Does firm size matter? Evidence on the impact of the green innovation strategy on corporate financial performance in the automotive sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 974-988.
- Liu, Y., Saleem, S., Shabbir, R., Shabbir, M. S., Irshad, A., & Khan, S. (2021). The relationship between corporate social responsibility and financial performance: A moderate role of fintech technology. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(16), 20174-20187.
- Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business?. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
- Lo, F. Y., & Tan, R. (2019). Determinants of international subsidiaries' performances: a multi-level perspective of the subsidiary and parent company. *International Journal of Emerging Markets*.
- Lo, F. Y., & Liao, P. C. (2021). Rethinking financial performance and corporate sustainability:

Perspectives on resources and strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120346.

Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2020). *Stakeholder* engagement in co-creation processes for innovation: a systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409.

Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). Civic wealth creation: A new view of *Stakeholder* engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383-404.

Machdar, N. M. (2017). Corporate financial performance, corporate environmental performance, corporate social performance and stock return. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 19(2), 118-124.

Manetti, G., & Toccafondi, S. (2012). The role of *Stakeholders* in sustainability reporting assurance. *Journal of business ethics*, 107(3), 363-377.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

Mion, G., & Loza Adaui, C. R. (2019). Mandatory nonfinancial disclosure and its consequences on the sustainability reporting quality of Italian and German companies. *Sustainability*, 11(17), 4612.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of *Stakeholder* identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886,.

Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Lee, J. H. (2020). *Stakeholder* Engagement, Knowledge Problems and Ethical Challenges. *Journal of Business Ethics*, 1-20.

Mitchell, J. R., Israelsen, T. L., Mitchell, R. K., & Lim, D. S. (2021). *Stakeholder* identification as entrepreneurial action: The social process of *Stakeholder* enrollment in new venture emergence. *Journal of Business Venturing*, 36(6), 106146.

Moneva, J. M., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2007). The corporate *Stakeholder* commitment and social and financial performance. *Industrial management & data systems*.

- Morrison, L., Wilmshurst, T., & Shimeld, S. (2018). Environmental reporting through an ethical looking glass. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 903-918.
- Mwesigwa, R., Bagire, V., Ntayi, J. M., & Munene, J. C. (2019). Antecedents of *Stakeholder* management in public private partnership projects in Uganda. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Nair, S. R. (2020). The link between women entrepreneurship, innovation and *Stakeholder* engagement: A review. *Journal of Business Research*, 119, 283-290.
- Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, 203, 125-142.
- Naser, K., Al-Hussaini, A., Al-Kwari, D., & Nuseibeh, R. (2006). Determinants of corporate social disclosure in developing countries: the case of Qatar. *Advances in international accounting*, 19, 1-23.
- Okafor, A., Adeleye, B. N., & Adusei, M. (2021). Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from US tech firms. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126078.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR *Stakeholder* engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Ortas, E., Gallego-Álvarez, I., & Álvarez, I. (2019). National institutions, *Stakeholder* engagement, and firms' environmental, social, and governance performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 598-611.
- Patzer, M., Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2018). The normative justification of integrative *Stakeholder* engagement: A Habermasian view on responsible leadership. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 325-354.
- Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2018). *Stakeholder* management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44-59.

- Pereira, A. F. A., Stocker, F., Mascena, K. M. C. D., & Boaventura, J. M. G. (2020). Desempenho social e desempenho financeiro em empresas brasileiras: análise da influência do disclosure. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 540-558.
- Pérez, A., Garcia De Los Salmones, M. D. M., & López-Gutiérrez, C. (2018). Corporate social responsibility in the media: A content analysis of business news in Spain. *Journal of Media Ethics*, 33(2), 66-79.
- Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). Analisis de los datos cuantitativos. *Metodología de la investigación*, 407-499.
- Sarturi, G., Barakat, S. R., de Mascena, K. M. C., & Fischmann, A. A. (2016).
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring corporate performance by building on the *Stakeholders* model of business ethics. *Journal of business ethics*, 35(3), 143-162.
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake your *Stakeholder*: Firms leading engagement to cocreate sustainable value. *Organization & Environment*, 31(3), 223-241.
- Stocker, F., Arruda, M. P., Mascena, K. M. C., Boaventura, J.M.G. (2020). *Stakeholder* engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 1–10.
- Stocker, F., Tontini, J., & Sarturi, G. (2020). Análise da evolução das publicações de relatórios de sustentabilidade na base GRI. *South American Development Society Journal*, 5(15), 418.
- Stocker, F., & de Mascena, K. M. C. (2019). Orientação e gestão para *Stakeholders* no processo de decisão organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 167-191.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of business research*, 69(8), 3008-3017.

- Tien, N. H., Anh, D. B. H., & Ngoc, N. M. (2020). Corporate financial performance due to sustainable development in Vietnam. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 694-705.
- Torelli, R., Balluchi, F., & Furlotti, K. (2020). The materiality assessment and *Stakeholder* engagement: A content analysis of sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 470-484.
- Vidal, N., Kozak, R. A., & Hansen, E. (2015). Adoption and implementation of corporate responsibility practices: A proposed framework. *Business & Society*, 54(5), 701-717.
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P., Duran, P., & Van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management studies*, 57(2), 314-350.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). Quality of management and quality of *Stakeholder* relations: Are they synonymous?. *Business & society*, 36(3), 250-279.
- Wood, D. J. (1991). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, 34(4), 66-74.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). *Stakeholder* mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Xie, L., Han, T., Chu, H., & Xia, B. (2019). Behavior selection of *Stakeholders* toward megaproject social responsibility: Perspective from social action theory. *Advances in Civil Engineering*, 2019.
- Yang, M., Bento, P., & Akbar, A. (2019). Does CSR influence firm performance indicators? Evidence from Chinese pharmaceutical enterprises. *Sustainability*, 11(20), 5656.
- Zárate-Rueda, R., Bautista-Zárate, J. S., & Beltrán-Villamizar, Y. I. (2021). *Stakeholders* within the framework of Corporate Social Responsibility: A systematic review. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 460-471.

2.2.8 ANEXO 1

Tabela 6– Resultados das Análises dos Pressupostos Básicos da Regressão Linear

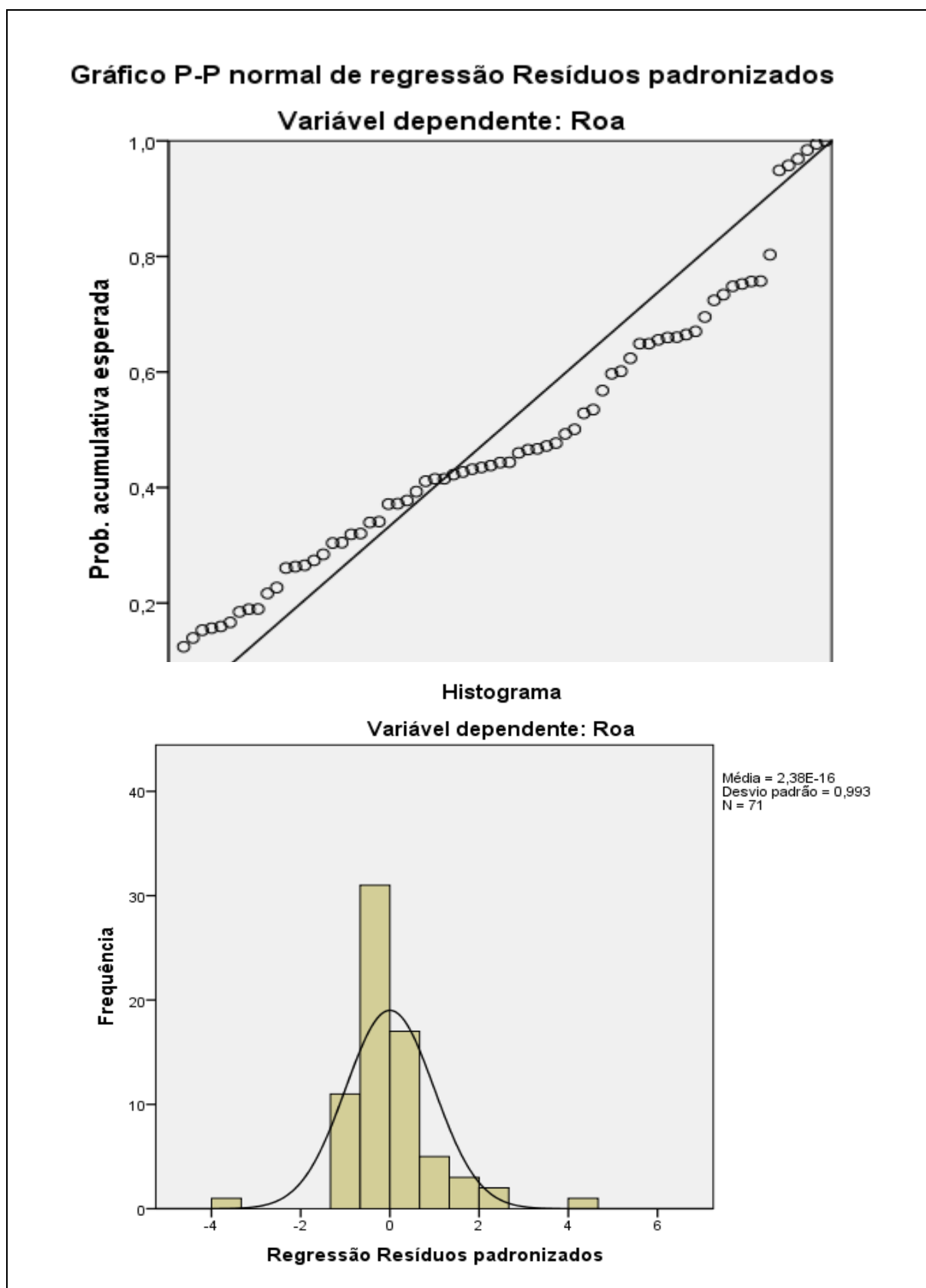
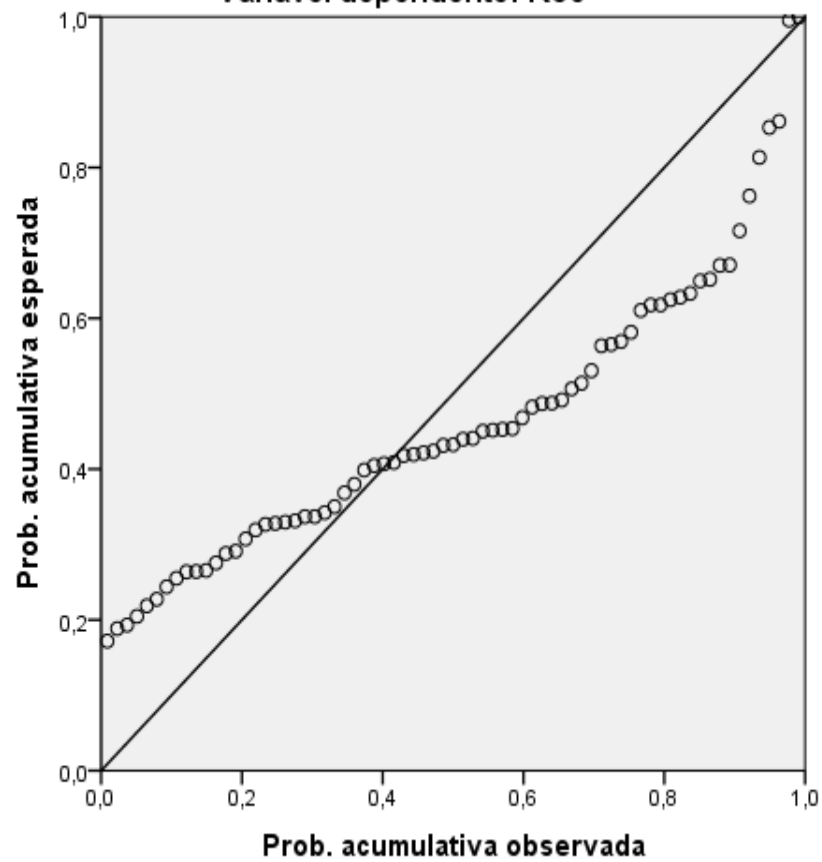


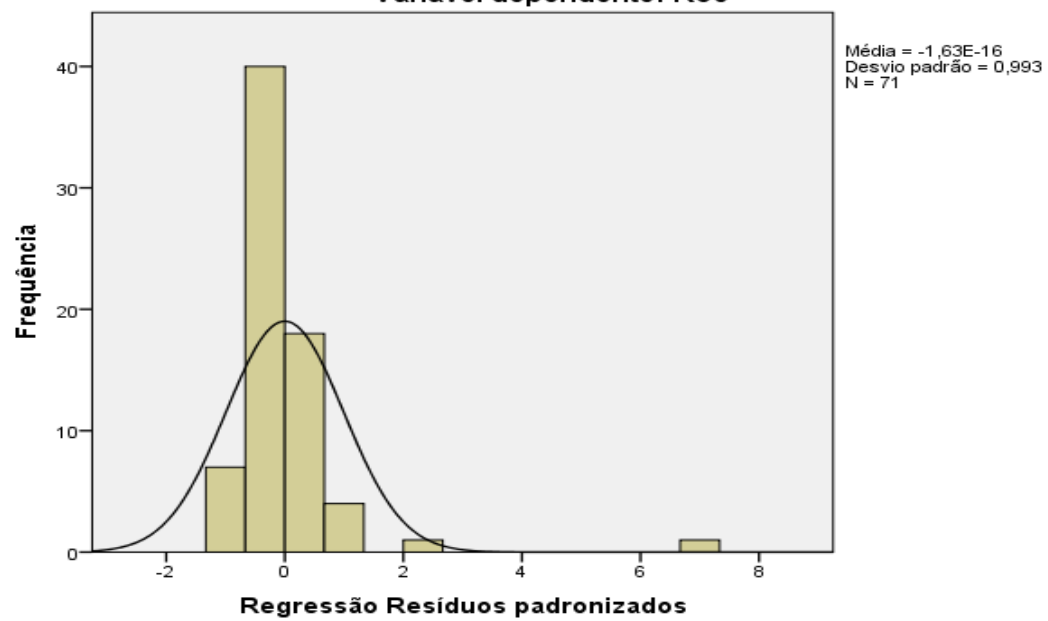
Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados

Variável dependente: Roe



Histograma

Variável dependente: Roe



Fonte: Autor com dados do SPSS (2023)

2.2.9 APÊNDICE I

Figura 3 – Exemplo de Relatório de Sustentabilidade Extraídos do GRI (empresa da amostra)

NOVARTIS GRI CONTENT INDEX

Novartis in Society | 55

Novartis GRI Content Index

DISCLOSURE NUMBER	DISCLOSURE TITLE	UNGC PRINCIPLE	UN SDG	COMMENTS	REFERENCE
101 – FOUNDATION					
102 – GENERAL DISCLOSURES					
102-1	Name of the organization				Novartis in Society report 2019
102-2	Activities, brands, products and services				6
102-3	Location of headquarters				11
102-4	Location of operations				Annual Report 2019 F-89
102-5	Ownership and legal form				Annual Report 2019 A-9
102-6	Markets served				Annual Review 2019 p.14
102-7	Scale of the organization				4
102-8	Information on employees and other workers	6	8 12		53, 54
102-9	Supply chain	3, 4, 5, 6, 8, 10			15
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain				Annual Report 2019 F-17
102-11	Precautionary principle or approach	7			Annual Report 2019 p.11
102-12	External initiatives				63
102-13	Membership of associations	1, 8			63
102-14	Statement from senior decision-maker				8
102-16	Values, principles, standards, and norms of behavior	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10	16		Ethics, Risk and Compliance
102-17	Mechanisms for advice and concerns about ethics	10	16		Establishing Standards of Integrity
102-18	Governance structure				Annual Review 2019 p.42
102-19	Delegating authority				9
102-20	Executive-level responsibility for economic, environmental and social topics				9
102-21	Consulting stakeholders on economic, environmental and social topics		16		9
102-22	Composition of the highest governance body and its committees		5 16		Annual Report 2019 p.170
102-23	Chair of the highest governance body		16		Annual Report 2019 p.172
102-24	Nominating and selecting the highest governance body		5 16		Annual Report 2019 p.170
102-25	Conflicts of interest		16		Annual Report 2019 p.180
102-26	Role of highest governance body in setting purpose, values and strategy				Annual Report 2019 p.177
102-27	Collective knowledge of highest governance body		4		9
102-28	Evaluating the highest governance body's performance				Annual Report 2019 p.176
102-29	Identifying and managing economic, environmental and social impacts		16		Annual Report 2019 p.190
102-30	Effectiveness of risk management processes				Annual Report 2019 p.182
102-31	Review of economic, environmental and social topics				Annual Report 2019 p.180
102-32	Highest governance body's role in sustainability reporting				9
102-33	Communicating critical concerns				
102-34	Nature and total number of critical concerns			Number and nature of concerns are not disclosed	9

DISCLOSURE NUMBER	DISCLOSURE TITLE	UNGC PRINCIPLE	UN SDG	COMMENTS	REFERENCE
102-35	Remuneration policies				Annual Report 2019 p.127
102-36	Process for determining remuneration				Annual Report 2019 p.130
102-37	Stakeholders' involvement in remuneration		16		Annual Report 2019 p.130
102-38	Annual total compensation ratio			Information is confidential and not disclosed	
102-39	Percentage increase in annual total compensation ratio			Information is confidential and not disclosed	
102-40	List of stakeholder groups				10
102-41	Collective bargaining agreements	3	8		53
102-42	Identifying and selecting stakeholders				10
102-43	Approach to stakeholder engagement				10
102-44	Key topics and concerns raised				9
102-45	Entities included in the consolidated financial statements				Annual Report 2019 F-89
102-46	Defining report content and topic boundaries				59
102-47	List of material topics				61
102-48	Restatements of information				50
102-49	Changes in reporting				50
102-50	Reporting period				50
102-51	Date of most recent report				50
102-52	Reporting cycle				50
102-53	Contact point for questions regarding the report				50
102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards				50
102-55	GRI Content Index				55
102-56	External assurance				66
103 – MANAGEMENT APPROACH					
103-1	Explanation of the material topic and its boundary				Corporate Responsibility Materiality Assessment Results Report
103-2	The management approach and its components				Corporate Responsibility Materiality Assessment Results Report
103-3	Evaluation of the management approach				Novartis in Society report 2019
200 – ECONOMIC					
201-1	Direct economic value generated and distributed				Annual Review 2019 p.8, 13
201-2	Financial implications and other risks and opportunities due to climate change	7, 8, 9	13		Annual Report 2019 p.22
203-2	Significant indirect economic impacts		1 2 8 10 17		10, 65
204-1	Proportion of spending on local suppliers				64
205-1	Operations assessed for risks related to corruption	10	16		14
206-1	Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust and monopoly practices				Annual Report 2019 F-55

DISCLOSURE NUMBER	DISCLOSURE TITLE	UNGC PRINCIPLE	UN SDG	COMMENTS	REFERENCE
300 – ENVIRONMENT					
301-2	Recycled input materials used	8	8 12		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
301-3	Reclaimed products and their packaging materials	8	8 12		Waste
302-1	Energy consumption within the organization	7, 8, 9	7 8 12 13		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
302-2	Energy consumption outside of the organization	8	7 8 12 13		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
302-3	Energy intensity	8	7 8 12 13		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
302-4	Reduction of energy consumption	7, 8, 9	7 8 12 13		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
302-5	Reductions in energy requirements of products and services	8, 9	7 8 12 13		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
303-1	Water withdrawal by source	7, 8	6 12		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
303-2	Water sources significantly affected by withdrawal of water	7, 8, 9	6 12		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
303-3	Water recycled and reused	7, 8, 19	6 12		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
305-1	Direct (Scope 1) GHG emissions	7, 8	3 12 13 14 15		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
305-2	Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	7, 8	3 12 13 14 15		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
305-3	Other indirect (Scope 3) GHG emissions	7, 8	3 12 13 14 15		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
305-4	GHG emissions intensity	8	13 14 15		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
305-5	Reduction of GHG emissions	7, 8, 9	13 14 15		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
305-6	Emissions of ozone-depleting substances (ODS)	7, 8, 9	3 12		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
305-7	Nitrogen oxides (NOX), sulfur oxides (SOX), and other significant air emissions	7, 8, 9	3 12 14 15		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
306-1	Water discharge by quality and destination	7, 8, 9	3 6 12 14		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
306-2	Waste by type and disposal method	7, 8	3 6 12		Novartis Health, Safety and Environment (HSE) Data 2019
308-1	New suppliers that were screened using environmental criteria	8			Responsible Supply Chain Management
308-2	Negative environmental impacts in the supply chain and actions taken				Responsible Supply Chain Management

DISCLOSURE NUMBER	DISCLOSURE TITLE	UNGC PRINCIPLE	UN SDG	COMMENTS	REFERENCE
400 – SOCIAL					
401-1	New employee hires and employee turnover	6	5 8		53
403-2	Types of injury and rates of injury, occupational diseases, lost days and absenteeism, and number of work-related fatalities		3 8	Data not split by gender; data on non-occupational absenteeism, and on injury rate and occupational disease for contractors not available	54
403-3	Workers with high incidence or high risk of diseases related to their occupation		3 8		A Safe Workplace
403-4	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions		8		A Safe Workplace
404-1	Average hours of training per year, per employee	6	4 5 8		53
404-2	Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs				Annual Review 2019 p.18
405-1	Diversity of governance bodies and employees	6	5 8		53
409-1	Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labor	4	8		15
					Responsible Supply Chain Management
412-1	Operations that have been subject to human rights reviews or impact assessments	1	16		16
414-1	New suppliers that were screened using social criteria				15
					Responsible Supply Chain Management
414-2	Negative social impacts in the supply chain and actions taken				Novartis Third Party Code
					Responsible Supply Chain Management
415-1	Political contributions				Public Policy & Advocacy
416-2	Incidents of noncompliance concerning the health and safety indicators impacts of products and services				40
417-1	Requirements for product and service information and labeling			We operate in a strictly regulated industry; this information is obligatory for us to have a license to operate	41
					Annual Report 2019 p.46
418-1	Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data				51
419-1	Noncompliance with laws and regulations in the social and economic area				Annual Report 2019 F-55

2.3 ESTUDO III - ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DO ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E DE VARIÁVEIS MODERADORAS: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

RESUMO

Apesar da importância da temática do engajamento de *stakeholders* em diversas subáreas da gestão estratégica, a literatura de engajamento de *Stakeholders* apresenta escassos estudos sobre fundamentos e antecedentes do engajamento de *Stakeholders* (Makadok et al. 2018; Bridoux & Stoehlhorst, 2022). Um dos desafios das pesquisas sobre engajamento de *Stakeholders* consiste em fornecer uma compreensão mais precisa de como diferentes construções analisam e definem a abordagem relacional do engajamento de *Stakeholders* (Bridoux & Stoehlhorst, 2022; Sachs & Kujala, 2021). Diante das lacunas identificadas sobre a necessidade de estudos empíricos quantitativos para constatar antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, este estudo busca responder *quais são os antecedentes e os moderadores do engajamento de Stakeholders e seus efeitos no engajamento de Stakeholders?* Para atingir o objetivo do estudo foram avaliados alguns antecedentes do engajamento de *Stakeholders* encontrados fragmentados em diversas pesquisas, como confiança e comprometimento. Também foram testados moderadores dos antecedentes de engajamento de *Stakeholders* para avaliar a influência deles na intensidade do fenômeno, com base na literatura são propostos dois moderadores, que são a transparência na divulgação das ações e práticas da organização e a comunicação. A abordagem metodológica da pesquisa é quantitativa com o emprego de modelagem de equações estruturas (PLS SEM), as medidas utilizadas para mensuração dos construtos são de escalas validadas e consolidadas na literatura. Os achados desta pesquisa constataram que o comprometimento e a confiança são antecedentes do engajamento de *stakeholders*, ou seja, influenciam na sua formação e na sua intensidade. Por outro lado, os moderadores testados nesta pesquisa não foram suportados estatisticamente, sendo assim sugere-se que pesquisas futuras incorporem estes moderadores como antecedentes do engajamento de *stakeholders*, para propor uma evolução no modelo estrutural que resultou desta pesquisa.

Palavras-Chave: Engajamento; *Stakeholders*; Antecedentes; Equações Estruturais; Estratégia

ABSTRACT

Despite the importance of stakeholder engagement in various subareas of strategic management, the stakeholder engagement literature presents scarce studies on the foundations and antecedents of stakeholder engagement (Makadok et al. 2018; Bridoux & Stoehlhorst, 2022). One of the challenges of research on stakeholder engagement is to provide a more precise understanding of how different constructs analyze and define the relational approach of stakeholder engagement (Bridoux & Stoehlhorst, 2022; Sachs & Kujala, 2021). Given the identified gaps in the need for quantitative empirical studies to ascertain the antecedents of stakeholder engagement, this study seeks to answer what are the antecedents and moderators of stakeholder engagement and their effects on stakeholder engagement? To achieve the study's objective, some antecedents of stakeholder engagement found fragmented in various researches, such as trust and commitment, were evaluated. Moderators of stakeholder engagement antecedents were also tested to assess their influence on the intensity of the phenomenon. Based on the literature, two moderators are proposed, which are transparency in disclosing the organization's actions and practices, and communication. The research methodology is quantitative with the use of structural equation modeling (PLS SEM). The measures used to measure the constructs are validated and consolidated scales in the literature. The findings of this research show that commitment and trust are antecedents of stakeholder engagement, meaning they influence its formation and intensity. On the other hand, the moderators tested in this research were not statistically supported. Thus, it is suggested that future research incorporate these moderators as antecedents of stakeholder engagement to propose an evolution in the structural model resulting from this research.

Keywords: *Engagement; Stakeholders; Antecedents; Structural Equations; Strategy*

2.3.1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas o engajamento dos *Stakeholders* se tornou amplamente pesquisado em muitas áreas do conhecimento, tais como: educação (Hart et al., 2009), saúde (Concannon et al., 2012), turismo (Pyke et al. 2018), políticas públicas (Long et al. 2019) e política ambiental (Thaler & Levin-Keitel, 2016; Reed, 2008). No campo da gestão estratégica, o engajamento de *Stakeholders* é utilizado para analisar múltiplas atividades organizacionais, como criação de valor para organização e seus *Stakeholders* (Harrison et al., 2010; Harrison & Wicks, 2013); inovação social (Herrera, 2016); aprendizado e criação de conhecimento (Mitchell et al., 2020); empreendedorismo (Leonidou et al., 2020; Nair, 2020) e competitividade organizacional (Storbacka et al. 2016; Danso et al. 2020).

Apesar da importância da temática em diversas subáreas da gestão estratégica, a literatura de engajamento de *Stakeholders* apresenta escassos estudos sobre fundamentos e antecedentes do engajamento de *Stakeholders* (Makadok et al. 2018; Bridoux & Stoehlhorst, 2022). Um dos desafios das pesquisas sobre engajamento de *Stakeholders* consiste em fornecer uma compreensão mais precisa de como diferentes construções analisam e definem a abordagem relacional do engajamento de *Stakeholders* (Bridoux & Stoehlhorst, 2022; Sachs & Kujala, 2021). Alguns autores apresentaram em seus estudos recomendações para que estudos futuros enfatizassem suas análises em possíveis antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, como por exemplo, confiança e comprometimento (Prison & Maholtra, 2011; Makadok et al. 2018).

Uma compreensão mais robusta dos fundamentos do engajamento de *Stakeholders*, sobretudo por meio de pesquisas dedutivas, possibilitaria maior compreensão do fenômeno e contribuiria para uma visão mais consensual dos processos e resultados que o compõem, como por exemplo, possíveis efeitos na competitividade organizacional (Sachs & Kujala, 2021); sendo assim, os antecedentes do engajamento de *Stakeholders* precisam ser examinados (Kujala et al., 2019). A confiança nessas relações fomenta o comprometimento dos *Stakeholders* e favorece o seu engajamento (Greenwood & Van Buren, 2010; Kujala et al., 2019). Além da confiança, os interesses conjuntos, o histórico dos relacionamentos, a interação e o compartilhamento de informações, bem como a transparência e ética, são elementos fundamentais para engajar os *Stakeholders* (Myllykangas et al., 2010; Sachs & Kujala, 2021).

A realização de uma pesquisa quantitativa sobre os antecedentes do engajamento dos *Stakeholders* possibilitará confirmar as influências dos Antecedentes na intensidade do engajamento, com isso contribuirá para o desenvolvimento teórico das temáticas e fornecerá contribuições para o campo gerencial, uma vez que a constatação dos antecedentes do

engajamento levará gestores das organizações a enfatizarem ações para potencializar os antecedentes do engajamento de *Stakeholders*. Estudos anteriores afirmam que é necessária uma compreensão mais precisa de como os diferentes antecedentes do engajamento de *Stakeholders* definem a sua abordagem relacional (Bridoux & Stoehlhorst, 2022; Weibel et al., 2020).

Os estudos encontrados na literatura que investigam o engajamento de *stakeholders* predominantemente são amplos, analisam de forma geral diversos grupos de *Stakeholders*, nesse sentido há uma carência de estudos voltados para a análise de grupos específicos de *Stakeholders* (Kujala et al. 2022). Dentre os diversos grupos de *Stakeholders* de uma organização os colaboradores são considerados stakeholders essenciais para que a organização melhore sua competitividade e por meio do engajamento deles as organizações desenvolvem ações para engajar outros *Stakeholders*, como por exemplo, clientes e acionistas (Winkler et al. 2019).

De uma forma mais específica, os colaboradores são compreendidos como um grupo importante *Stakeholders* das organizações e o engajamento deles gera efeitos positivos em outros *Stakeholders*, como por exemplo, clientes, fornecedores, órgãos governamentais e acionistas, pois são eles que se relacionam com os outros grupos de *Stakeholders*, ou seja, o engajamento deles influenciará a capacidade de engajar outros *Stakeholders* (Sachs & Kujala, 2021). O engajamento de colaboradores deve abranger antecedentes cognitivos e emocionais no local de trabalho (Harter et al. 2002; Men & Hung-Baesecke, 2015). Estudos anteriores sobre engajamento de colaboradores afirmam que o engajamento não é apenas um estado temporário; em vez disso, é mais um “estado afetivo-cognitivo persistente que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular (Kahn; 1990; Men & Hung-Baesecke; 2015).

Do ponto de vista da perspectiva de engajamento de *Stakeholders* os colaboradores são identificados como principais *Stakeholders* da empresa tanto do ponto de vista normativo (Phillips, 1999; Chandni & Rahman, 2020) quanto instrumental (Mitchell et al., 1997; Wood et al. 2021). De particular interesse é que os colaboradores são *Stakeholders* altamente salientes (ou seja, alto poder, alta legitimidade e alta urgência) à quem a organização precisa atender os interesses prioritariamente (Greenwood, 2007; Chandni & Rahman, 2020; Govender & Bussin., 2020). Os colaboradores têm influência significativa sobre a organização e, portanto, podem ser identificados como *Stakeholders* com alto poder (Mitchell et al., 1997; Wood et al. 2021) "influenciadoras" (Kaler, 2002; Ng, 2019). Devido a importância dos colaboradores nas ações

de engajamento de outros *Stakeholders*, está pesquisa tem o foco de analisar os antecedentes do engajamento dos colaboradores.

Diante das lacunas identificadas sobre a necessidade de estudos empíricos quantitativos para constatar antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, este estudo busca responder *quais são os antecedentes e os moderadores do engajamento de Stakeholders e seus efeitos no engajamento de Stakeholders?* Para atingir o objetivo do estudo serão analisados alguns antecedentes do engajamento de *Stakeholders* encontrados fragmentados em diversas pesquisas, como confiança e comprometimento. Também serão testados moderadores dos antecedentes de engajamento de *Stakeholders* para avaliar a influência deles na intensidade do fenômeno, com base na literatura são propostos dois moderadores, que são a transparência na divulgação das ações e práticas da organização e a comunicação o estudo será viabilizado por meio da aplicação empírica de escaladas de mensuração adaptadas de confiança, comprometimento, transparência, engajamento de colaboradores e comunicação, assim fornecerá evidências empíricas das influências dos Antecedentes na intensidade do engajamento de *Stakeholders*. O estudo utilizou estas medidas de escalas validadas e consolidadas na literatura e posteriormente utilizou a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) para testar o modelo teórico e confirmar as hipóteses propostas nesta pesquisa.

2.3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Engajamento de *Stakeholders*

No final da década de 1990, estudos publicados apresentaram as noções iniciais do engajamento de *Stakeholders*, contudo estes estudos entendiam o fenômeno como uma característica da perspectiva instrumental da teoria dos *Stakeholders*, que enfatiza aspectos morais e éticos no relacionamento entre a organização e seus *Stakeholders* (Mitchell et al., 1997; Svendsen, 1998). O início das pesquisas mais sólidas sobre o engajamento de *Stakeholders* como uma temática teve início somente a partir dos anos 2000 (Andriof et al., 2002). O termo foi desenvolvido com o objetivo de diferenciar o engajamento de *Stakeholders* da gestão para *Stakeholders*, sendo que a gestão para *Stakeholders* consiste na “gestão unilateral dos *Stakeholders*” enquanto o engajamento de *Stakeholders* trata da reciprocidade no relacionamento entre a organização e seus *Stakeholders* visando benefícios mútuos (Andriof et al., 2002). Portanto, nos últimos 20 anos pesquisadores e gestores utilizam o termo engajamento de *Stakeholders* para definir uma diversidade de estratégias que as organizações implementam em suas relações com os *Stakeholders* (Greenwood, 2007; Sachs e Kujala, 2021;

Bridoux & Stoehlhorst, 2022).

A pesquisa sobre o engajamento de *Stakeholders* ao longo das décadas analisou diversas questões e em diferentes áreas do conhecimento e isso tornou o tema multifacetado e fragmentado, impossibilitando uma compreensão consensual dos seus fundamentos (Sachs & Kujala, 2021). Essa fragmentação dificultou novos *insights* e também a evolução das pesquisas sobre o fenômeno (Suddaby, 2010, Sachs & Kujala, 2021). Pesquisas sobre o engajamento de *Stakeholders* analisaram diversas temáticas como: criação de valor para acionistas (Freudenreich et al., 2020 ; Harrison et al., 2010), planejamento estratégico e tomada de decisão (Castelló et al. al. 2016; Ramus & Vaccaro, 2017), inovação (Goodman et al., 2017 ; Scuotto et al., 2020), aprendizagem e criação de conhecimento (Desai, 2018 ; Phillipson et al., 2012), transparência na divulgação de relatórios (Böhling et al., 2019 ; O'Riordan & Fairbrass, 2014), responsabilidade social corporativa (RSC) e sustentabilidade (Dobele et al., 2014 ; Lindgreen & Swaen, 2010). As diversas questões abordadas nas pesquisas revelam a fragmentação dos estudos sobre engajamento de *Stakeholders* (Sachs & Kujala, 2021).

Na literatura o conceito do engajamento de *Stakeholders* é compreendido de diferentes perspectivas, uma vez que parte considerável dos pesquisadores define que atender os interesses dos *Stakeholders* por meio de ações de alinhamento com os objetivos organizacionais é uma obrigação moral das organizações (Calton, 2006 ; Noland & Phillips, 2010, Jones et al. 2018). Por outro lado, alguns pesquisadores compreendem que o engajamento dos *Stakeholders* trata-se do envolvimento dos *Stakeholders* nas atividades organizacionais e nas decisões estratégicas por meio de políticas, ações e processos, sendo que o envolvimento deles permite que a organização alcance melhores resultados financeiros e sociais (Civera & Freeman, 2019; Gupta et al. 2020, Kujala et al. 2022).

Apesar das diferentes temáticas existentes, é consenso que o engajamento de *stakeholders* se refere ao envolvimento e ao relacionamento de longo prazo que as organizações desenvolvem com o objetivo de integrá-los nas atividades organizacionais e em processos de tomada de decisão estratégica (Greenwood, 2007; Danso et al. 2020). Essa definição se fundamenta em três pilares que, em conjunto, descrevem o engajamento de stakeholders: primeiramente, o seu engajamento é compreendido como uma ação intencional que tem certos objetivos explícitos e/ou implícitos que são relacionados, como conseguir apoio dos stakeholders para as decisões da organização (O'Riordan & Fairbrass, 2014; Leounidou et al. 2020), controlar e gerenciar riscos referentes aos possíveis conflitos de interesses dos stakeholders e da organização (Girard & Sobczak, 2012) ou melhorar o bem-estar social e

ambiental dos stakeholders, evitando consequências prejudiciais para outros stakeholders e também para acionistas (Miska et al., 2014).

Em segundo lugar, o engajamento dos *Stakeholders* consiste em práticas que a organização se compromete em implantar para integrar de maneira positiva os *Stakeholders* nas atividades organizacionais (Grenwood, 2007; Gupta et al. 2020; Bridoux & Stoehlhorst, 2022). Esta é a principal definição sobre engajamento de *Stakeholders*, e envolve a integração dos seus interesses com os interesses da organização, gerando ambiente favorável e, em tese, possibilitando efeitos positivos na competitividade das organizações (Kujala & Sachs, 2019; O'Riordan & Fairbrass, 2014); por fim, a integração dos *Stakeholders* nas atividades organizacionais e no processo de tomada de decisão estratégica deve ter um impacto positivo no desempenho financeiro (Gupta et al., 2020) e social (Girard & Sobczak, 2012).

Engajamento de Colaboradores

O engajamento dos colaboradores é uma questão de preocupação para líderes e gestores em organizações em todo o mundo, pois é reconhecido como um fator essencial na determinação da extensão da eficácia organizacional, inovação e competitividade (Winkler et al. 2019). O engajamento dos funcionários tem sido relacionado a outras construções estabelecidas, como "compromisso organizacional" (Meyer & Allen, 1997; Karapete et al. 2018), "comportamento de cidadania organizacional" (Berdakar & Pandita, 2014) e "envolvimento no trabalho" (Winkler et al. 2019). Assim, para compreender com maior clareza o construto do engajamento dos colaboradores, temos que contar com diversos estudos sobre o tema (Winkler et al. 2019; Bedarkar & Pandita, 2014).

O engajamento dos colaboradores atraiu a atenção dos pesquisadores devido a seu poder preditivo superior de desempenho e comportamento organizacional (Barnes & Collier, 2013; Hakanen et al., 2018), ganhando assim maior atenção de acadêmicos e profissionais (Barnes et al., 2014 ; Vercic & Vokic, 2017; Winkler et al. 2019). O interesse dos pesquisadores, em grande medida, é devido a suas consequências positivas para as organizações, como desempenho financeiro e operacional por meio da melhoria na eficiência operacional (Karapete et al. 2018; Hughes & Rog, 2008), maior comprometimento organizacional afetivo (Lee & Ok, 2016) e redução da rotatividade de colaboradores (Karapete et al. 2018; Saks, 2006).

Os benefícios do engajamento dos colaboradores também são percebidos nos relacionamentos com os clientes, tendo potencial para afetar o comportamento orientado para o cliente dos funcionários (Qin et al., 2014), as intenções de comportamento do cliente (Chang, 2016), o desempenho extra-papel direcionado ao cliente (Karatepe et al., 2018) e

desempenho do atendimento ao cliente (Menguc et al., 2017).

É preciso destacar que os colaboradores são essenciais para melhorar o relacionamento e consequentemente os resultados com os clientes, como fidelização de clientes e aumento de volume de vendas (Suhartanto et al., 2018). O papel dos colaboradores é mais sensível ainda e mais significativo na área de serviços, pois exige colaboradores para a customização, personalização e entrega dos serviços (De Mattos & Andrade, 2019). Consequentemente, o nível de engajamento dos colaboradores resulta em uma melhoria no nível de engajamento dos clientes da organização (Kumar & Pansari, 2016).

Os colaboradores desempenham um papel que extrapola as relações internas e externas entre empresas e os diversos grupos de *Stakeholders* e que podem ser afetados pelas organizações (Winkler et al. 2019). Eles podem ser motivados a interagir com *Stakeholders* externos com base em seus valores e necessidades, uma vez que há evidências de que os colaboradores provavelmente tratarão bem os clientes se a organização tratar bem seus colaboradores (Chuang & Liao 2010; Schneider e Bowen, 1985). Assim, os benefícios de um bom relacionamento empregador-empregado parecem se estender além dos benefícios internos para ajudar a empresa com uma gestão eficaz de *Stakeholders* externos, como clientes, fornecedores e acionistas (Winkler et al. 2019; Karatepe et al., 2018).

Neste contexto compreende-se que os colaboradores são *Stakeholders* chave no engajamento de outros *Stakeholders* da organização, pois eles são os destinatários de práticas de trabalho que podem transformar a forma como se relacionam com outros *stakeholders*, dependendo de suas percepções e necessidades (Karatepe et al. 2018). Os colaboradores têm motivações instrumentais, relacionais e morais para fazer isso, de acordo com a teoria das necessidades múltiplas (Aguilera et al. 2007) que pode ser visto através dos construtos de propriedade e envolvimento dos colaboradores.

Apesar da importância do engajamento dos colaboradores, teóricos da teoria dos *Stakeholders* não desenvolveram ferramentas para aprofundar a forma como os colaboradores interpretam e agem em sua compreensão da organização e de seus *Stakeholders*. Para solucionar esta questão, Korschun (2015) adotou em sua pesquisa uma lente de identidade social para afirmar que os colaboradores tendem a se envolver em comportamentos de troca competitiva em vez de cooperativa com *Stakeholders* externos. Marens (2008) argumenta que pesquisadores como Goodstein e Wicks (2007) se concentraram mais no papel dos funcionários na melhoria do desempenho ético de uma empresa, em vez de analisar os colaboradores como *Stakeholders* que agregam valor por conta própria e podem ser importantes para relacionamentos com outros *Stakeholders*. De forma mais ampla, Crilly e Sloan (2012)

argumentam que muitas vezes a saliência dos *Stakeholders* proposta por Mitchel et al. (1997) é focada em influências exógenas e uma perspectiva "de fora para dentro", sem apreciar a importância de uma perspectiva "de dentro para fora" sobre a atenção de uma empresa aos seus colaboradores.

Na literatura científica, os antecedentes, processos e resultados do engajamento de *Stakeholders* são apresentados de forma fragmentada, com base em diferentes pesquisas que foram realizadas em diversas áreas do conhecimento (Mwesigwa et al. 2019; Sachs & Kujala, 2021; Laplume et al. 2022). Os antecedentes do engajamento são os atributos que possibilitam que a organização seja capaz de manter e desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus *Stakeholders*, ou seja, diretamente associados a capacidade da organização em engajar os mesmos (Kujala & Sachs, 2019). Os antecedentes do engajamento de *Stakeholders* que foram identificados na literatura são a confiança, o comprometimento e a comunicação (Kujala & Sachs 2019; Mwesigwa et al. 2019).

Diversos estudos mostram que a confiança dos *Stakeholders* com a organização está positivamente associada ao engajamento de *Stakeholders*, evidenciando que a confiança é um ingrediente necessário na construção de boas relações com os *Stakeholders* (Gołuchowski et al. 2021; Civera & Freeman; 2019; Mwesiga et al. 2019). Além disso a confiança entre os *Stakeholders* e a organização pode minimizar o estresse e aumentar a adaptabilidade, a troca de informações, a resolução conjunta de problemas e possibilitar melhores resultados (Mohr & Spekman, 1994; Mwesigwa et al. 2019). Olhando para a dimensão relacional dos elementos do engajamento de *Stakeholders*, Harrison & Jhon (1996) argumentam que os *Stakeholders* precisam de pelo menos alguns aspectos da confiança formada através da história compartilhada para se comprometerem com os objetivos organizacionais. Diante disso formula-se a seguinte hipótese:

H1 – Quanto maior (menor) a confiança maior (menor) será o engajamento de *Stakeholders*.

Existem dois tipos de engajamento que são encontrados ao analisar a teoria de *Stakeholders*, sendo o primeiro o engajamento das empresas com seus *Stakeholders* e o engajamento dos *Stakeholders* com a empresa (Civera & Freeman, 2019). Esse tipo de engajamento envolve o estabelecimento de um modelo de compromisso intrínseco com os *Stakeholders*, onde os seus interesses têm um valor intrínseco que está embutido no core business da empresa, e as decisões e relacionamentos são moldados de acordo (Civera & Freeman, 2019; Berman et al., 1999). No segundo tipo, os *Stakeholders* sentem-se altamente comprometidos positivamente com a empresa e alinhados com seus valores e propósito; isso é

o resultado de todas as atividades e práticas que as empresas empreendem para (a) criar um ambiente favorável para as partes interessadas expressarem suas necessidades e vozes (Dawkins, 2014); (b) obter consentimento das partes interessadas (Van Buren, 2001) e confiança (Greenwood & Van Buren III, 2010); (c) estabelecer relações mais justas (Phillips, 1997); (d) permitir uma mentalidade colaborativa também em situações onde as demandas dos *Stakeholders* criam impactos inesperados e consequências não intencionais (Strand & Freeman, 2015; Andriof et al., 2002); e; (e) capacitar os *Stakeholders* mais vulneráveis para favorecer a contribuição destes *Stakeholders* para a criação de valor conjunto (Civera & Freeman, 2019; Bridoux & Stoelhorst, 2016; Dawkins, 2014).

O comprometimento dos *Stakeholders* tem sido amplamente reconhecido como um atributo fundamental no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo e como uma ferramenta para desenvolvimento de confiança entre *Stakeholders* e as organizações (Kujala & Sachs, 2019; Merrillees et al. 2021). O comprometimento dos *Stakeholders* refere-se à disposição dos *Stakeholders* em dedicar energia e lealdade as atividades de uma organização (Meyer & Allen, 1997).

H2 - Quanto maior (menor) o comprometimento maior (menor) será o engajamento de *Stakeholders*.

Os antecedentes do engajamento dos *Stakeholders* podem influenciar positivamente o construto diretamente ou interagindo com outros antecedentes (Jonas et al. 2018). Entende-se que *Stakeholders* engajados podem interagir entre eles, e que seus níveis de engajamento também podem influenciar o engajamento de outros *Stakeholders* (Loureiro et al. 2020; Jonas et al. 2018). Por exemplo, o envolvimento dos colaboradores pode afetar positivamente a percepção do cliente sobre o interesse da organização em envolver ativamente os clientes na melhoria de seus produtos (Jonas et al. 2017; Bansal & Kumar, 2013).

A perspectiva instrumental das teorias dos *Stakeholders* enfatiza a questão ética e de transparência entre a organização e seus *Stakeholders* como atributos essenciais para a construção e a manutenção de relacionamento de longo prazo (Noland & Phillips, 2003, Fassin, 2009). Neste sentido esta perspectiva entende que, quanto maior transparência da organização com seus *Stakeholders*, maior será a capacidade de envolvê-los nas atividades da organização, pois esses elementos têm efeitos positivos na confiança e comprometimento entre a organização e seus *Stakeholders* (Saraite-Sariene et al. 2019; Jun & Kim, 2021).

A transparência é considerada uma questão importante na comunicação estratégica e relações-públicas (Albu & Wehmeier, 2014) e tem sido discutida nos tópicos de comunicação (Grunig et al., 2002), confiança (Bentele & Seidenglanz, 2008), relações com investidores

(Silver, 2005), liderança (Norman et al., 2010) e relações-públicas (Ledingham & Bruning, 2000; Grunig & Huang, 2000). A transparência pode ser compreendida como o grau em que uma organização compartilha informações que seus *Stakeholders* precisam para tomar decisões informadas (Chun-ju & Hung-Baesecke, 2015). Com base na premissa da influência da transparência na construção de relacionamentos entre as organizações e seus *Stakeholders*, apresenta-se a seguinte hipótese:

H3– A transparência modera os efeitos dos antecedentes confiança e comprometimento no engajamento de *Stakeholders*.

Diferentes *Stakeholders* têm diferentes interesses, atitudes e prioridades em relação a organização, tornando necessária uma comunicação eficaz, pois garante que os *Stakeholders* recebam informações precisas, oportunas e relevantes que ajudam na construção de atitudes positivas em relação aos interesses da organização (Turkulainen et al., 2015; Mwesigwa et al. 2019; Vrontis et al. 2020). A comunicação se refere aos padrões de troca de informações e conhecimento entre os *Stakeholders* e a organização (Johns & Gratton, 2013). A comunicação eficaz também é essencial para manter a confiança e o comprometimento dos diversos *Stakeholders*, impactando na sua capacidade de engajamento (Briner et al., 1996; Mwesigwa et al. 2019).

A comunicação interna é a gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os *Stakeholders* em todos os níveis dentro das organizações, e esses *Stakeholders* precisam ser identificados (Welch & Jackson, 2007). A abordagem dos *Stakeholders* exige que as organizações se tornem mais responsivas às forças em seu ambiente externo, envolvendo-se na análise situacional e ampliando sua compreensão de seus *Stakeholders* externos (Freeman (1984; Welch & Jackson, 2006). Contudo argumenta-se que os *Stakeholders* internos (colaboradores) devem ser vistos como o canal por meio do qual a organização satisfaz os interesses dos *Stakeholders* externos, como clientes e fornecedores (Mazzei, 2018).

O papel da comunicação com os colaboradores é essencial para configurar uma abordagem inclusiva de relações com os colaboradores, conducente à voz dos funcionários, com o objetivo de comunicação discricionária de ideias, sugestões, preocupações ou opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, com a intenção de melhorar o funcionamento organizacional ou da unidade (Morrison, 2011). Nesse sentido, a comunicação da organização com seus colaboradores é considerada um fator do contexto organizacional, constituindo um antecedente do engajamento dos colaboradores, e que influencia positivamente no relacionamento da organização com os demais *Stakeholders*, sobretudo os externos (clientes, fornecedores e sociedade) (Mazzei, 2018).

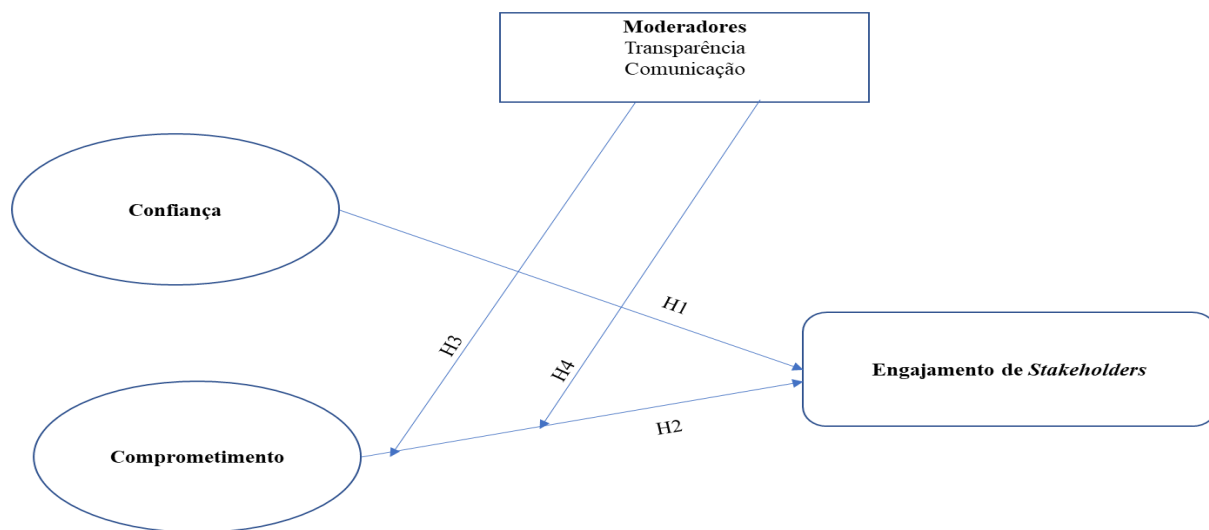
A comunicação entre a organização e seus colaboradores ocorre por meio dos supervisores e gerentes (média gerência), sendo estes colaboradores os que disseminam as informações do nível estratégico (alta direção) até o nível operacional (Mazzei et al. 2019). A comunicação abrange todos os tipos de comunicação formal e informal que ocorrem internamente em todos os níveis de uma organização, tratando-se de um processo central na organização por meio do qual os colaboradores compartilham informações, significados e emoções (Men & Bowen, 2017). Contribui positivamente para criar e manter relacionamentos, construir a cultura da organização, participar da tomada de decisões e facilitar a maioria das atividades organizacionais (Mazzei et al. 2019). A comunicação com os colaboradores capacita a organização a criar relacionamentos mutuamente benéficos entre a organização e seus *Stakeholders* internos, e consequentemente afeta positivamente o relacionamento com *Stakeholders* externos, uma vez que são os colaboradores que interagem com os demais grupos de interesse (Mazzei et al. 2019; Men & Bowen, 2017).

A comunicação da organização com seus colaboradores gera nas pessoas um sentimento de pertencimento à organização, constrói uma cultura de transparência entre gerentes e colaboradores de outros níveis hierárquicos, permite o compartilhamento de informações e cria significados, potencializa a confiança e o comprometimento dos colaboradores, e consequentemente afeta o nível de engajamento deles com relação aos objetivos organizacionais (Mazzei et al. 2019; Men & Bowen, 2017). Como os gerentes de nível médio são essenciais para uma comunicação assertiva entre a organização e seus colaboradores, esta pesquisa analisou a comunicação entre os supervisores/gerentes e os demais colaboradores. Com base nesses argumentos propõe-se a seguinte hipótese:

H4: A comunicação modera os efeitos dos antecedentes no engajamento de *Stakeholders*.

A figura 1 apresenta o modelo teórico da pesquisa, as hipóteses de efeito direto e as hipóteses baseadas em possíveis moderadores entre as variáveis.

Figura 1 – Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

2.3.3 MÉTODOS

A abordagem da pesquisa é quantitativa, uma vez que o estudo busca analisar efeitos estatísticos entre as variáveis. A pesquisa quantitativa foi adotada pois se pretende generalizar os achados da pesquisa para outros contextos, sendo que os estudos sobre engajamento de *Stakeholders* e seus possíveis antecedentes são predominantemente teóricos ou qualitativos (Sachs & Kujala, 2021) e pesquisas dedutivas possibilitam complementar a análise entre as variáveis de forma estatística.

O tipo da pesquisa será descritivo e exploratório e visa analisar as características de um fenômeno por meio de variáveis associadas, possibilitando maior proximidade com o objetivo do estudo, que é associar o engajamento dos *Stakeholders* na competitividade organizacional (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). A amostra para a pesquisa foi composta por colaboradores com atuação em empresas de diversos segmentos de mercado e em qualquer nível hierárquico, tendo uma amostra total de 369 respondentes. Os colaboradores foram escolhidos como unidade de análise, pois são considerados um dos principais *Stakeholders* da organização e são responsáveis por desenvolver relacionamentos com *Stakeholders* externos, como clientes, comunidade e fornecedores, ou seja, são primordiais para que a organização possa engajar os demais grupos de *Stakeholders* (Greenwood, 2007; Winkler et al. 2018).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o *survey*, elaborado com a adaptação de cinco escalas (confiança, comprometimento, transparência, engajamento de colaboradores e comunicação). O *survey* é um instrumento de coleta de dados investigativo e adotado predominantemente em pesquisas de marketing, e é também um dos principais instrumentos usados em Ciências Sociais Aplicadas (Babbie, 1999, Mineiro, 2020), sendo capaz de fornecer

informações difíceis de serem obtidas através de qualquer outro método, valendo-se intensamente da amostragem e das técnicas estatísticas para eliminar, ou reduzir, ao mínimo possível o risco de estabelecer generalizações indevidas (Mineiro, 2020).

O estudo analisou os antecedentes do engajamento de *Stakeholders* (variável independente) e os efeitos no engajamento de *Stakeholders* (variável dependente). Também foram analisadas variáveis moderadoras, sendo que as premissas teóricas apontam que os moderadores influenciam o tamanho do efeito entre as variáveis. As moderadoras utilizadas na pesquisa com base em argumentos teóricos são a transparência organizacional e a comunicação organizacional.

Com relação aos métodos da análise de dados o estudo seguiu as recomendações de Bido, Mantovani e Cohen (2018) sobre o cuidado em utilizar a análise fatorial exploratória (AFE) quando se tratar de escalas já consolidadas na literatura, sobretudo com os riscos relacionados a destruição destas escalas quando a AFE gera resultados contraditórios sobre as dimensões da escala. Neste sentido, como esta pesquisa utiliza como medidas escalas validadas e consolidadas na literatura, optou-se por realizar a análise confirmatória por meio de modelagem de equações estruturais (MME).

Ao analisar a utilização da análise fatorial exploratória (AFE), os autores Bido, Mantovani e Cohen (2018) ressaltam que o emprego desta técnica pode ocasionar a “destruição da teoria”, sobretudo quando o pesquisador utiliza como medida uma escala consolidada na literatura; neste caso conhece-se todas as dimensões e os itens da escala. Ao realizar a AFE nestes casos pode obter fatores diferentes dos apresentados nos estudos originais, ocasionando efeitos negativos na teoria, uma vez que simplesmente publica-se essa solução como sendo a final, e invalidando parcialmente estudos já consolidados com resultados diferentes.

Neste sentido os autores afirmam que a utilização desta técnica é similar ao método dedutivo de Hinkin (1998); contudo as perspectivas são distintas, sendo que na perspectiva de Hinkin (1998) o pesquisador seguiria a pesquisa, coletando novos dados, até obter os itens que representassem adequadamente as dimensões apresentadas nas escalas utilizadas nas pesquisas. Por outro lado, na destruição de teoria, as dimensões e itens obtidos são divergentes das escalas originais, porém a pesquisa é publicada independentemente disto (Bido, 2014; Mantovani & Bido, 2015).

Os dados coletados foram examinados com a utilização da abordagem analítica de modelagem de equações estruturais (MEE) com o auxílio do software *Smart PLS*. A aplicação dessa abordagem não requer necessariamente que os dados coletados tenham distribuições normais multivariadas, sendo apropriado para analisar teorias em estágios de desenvolvimento

(Fornell, 1982). Além disso, a abordagem é adequada quando o objetivo é um teste preditivo causal em vez de um teste de toda uma teoria (Chin, 1998).

A modelagem de equações estruturais (MEE) permitiu explorar o padrão das relações entre as variáveis por meio da criação de um modelo de medição e de um modelo estrutural. Na modelagem de equações estruturais (MEE) foi analisada a adequação entre os dados da pesquisa e o modelo hipotético. No modelo geral foram examinados os construtos latentes de unidimensionalidade, validade e confiabilidade, Alfa de Cronbach, confiabilidade composta (CR) e variância média extraída (AVE), conforme orientações de Hair et al. (2010) e Ringle, Silva, & Bido (2014). Por fim, foi realizado um teste de escala de confiabilidade para todas as variáveis, a fim de avaliar a consistência interna. Com um modelo de medição final, as relações estruturais dos fatores latentes são modeladas da mesma forma que os modelos de trajetória.

2.3.3.1 Adaptação de Escalas

Escala são compreendidas na literatura como instrumentos formados por itens interligados em uma pontuação composta, que tem o objetivo de apresentar níveis de variáveis teóricas que dificilmente são possíveis de observar de forma direta (DeVellis, 2016). Em resumo, os fenômenos mensurados por escalas são intangíveis e, em geral, não podem ser mensurados por avaliações diretas; nestes casos recomenda-se que mensuração seja realizada por meio de uma escala cautelosamente construída e validada (DeVellis, 2016).

Quando não é possível encontrar na literatura um instrumento capaz de mensurar um constructo, recomenda-se que seja desenvolvido ou adaptado pelo pesquisador um instrumento específico para mensurar o engajamento que é foco da pesquisa (DeVellis, 2016). Considerando os argumentos teóricos sobre adaptação de escalas, os instrumentos de mensuração desenvolvidos/adaptados para esta pesquisa passaram por um rigoroso processo, que consistiu predominantemente na validação por especialistas da área da temática (DeVellis, 2016; Hair et al., 2019). Com base nesse rigoroso processo de validação, foram seguidas as fases citadas por Hair et al. (2019) e Hair et al. (2020), que são quatro etapas principais: tradução da escala original, validação de face, validação semântica e validação empírica.

A presente pesquisa objetivou avaliar a validade e confiabilidade das escalas de confiança de Tzafir & Dolan (2004), o comprometimento organizacional de Meyer & Allen (1997), a escala de transparência organizacional de Men & Hung-Baesecke (2015), de comunicação de Gibson & Vermeulen (2003) e a escala de engajamento de colaboradores (*Stakeholders*) de Thomas (2007) no contexto brasileiro. Neste sentido a pesquisa adotou os procedimentos de adaptação de escalas propostos por DeVellis (2016). Compreende-se que a

replicação de escalas é uma técnica que objetiva principalmente obter resultados similares aos constatados nas pesquisas originais. De maneira geral, o propósito é analisar se existe similaridade dos resultados aferidos na escala original com os achados da pesquisa atual, validando assim a escala adaptada.

As etapas de adaptação e validação de escalas são apresentadas a seguir, os procedimentos de adaptação e validação das cinco escalas utilizadas nesta pesquisa (confiança, comprometimento, transparência, engajamento de colaboradores e comunicação) são similares, sendo que seguiu-se as recomendações de DeVellis (2016). As etapas seguidas foram tradução da escala, validação de face, validação semântica, instrumento de coleta de dados, seleção da amostra e análise dos dados.

A Escala de Confiança de Tzafrir & Dolan (2004)

Para mensurar o constructo confiança utilizou-se nesta pesquisa a escala de confiança proposta por Tzafrir & Dolan (2004) que argumentaram no estudo que por ser tratar de um constructo multidimensional era necessário desenvolver um instrumento apropriado para mensuração mais eficaz. No estudo primeiramente os autores abordam as propriedades conceituais e psicométricas da confiança nas organizações, posteriormente realizam uma revisão crítica da literatura que levou à conclusão de que não existe uma definição única de confiança e que existe controvérsia quanto à sua validade de construto. Devido a estas controvérsias apontadas pelos autores eles apresentaram resultados empíricos com base em um procedimento complexo para o desenvolvimento da escala, que inclui um design composto por quatro etapas distintas de pesquisa. A construção da confiança nas relações de trabalho foi finalmente refinada para envolver três dimensões: harmonia, confiabilidade e preocupação (HRC). Os resultados finais deste estudo levaram ao desenvolvimento de um instrumento padronizado de 16 itens que pode ser usado para medir a confiança no contexto das relações de trabalho. Também são apresentadas evidências da confiabilidade, estrutura fatorial e validade da escala. Devido ao escopo da pesquisa realizada não se concentrar em contexto específico optou-se por adaptar esta escala que originalmente foi desenvolvida na língua inglesa para o contexto do Brasil.

Etapas de Validação da Escala de Confiança de Tzafrir & Dolan (2004)

A escala de Tzafrir & Dolan (2004) foi elaborada para mensurar a confiança dos colaboradores em relação as organizações em que atuam, não foi direcionada para uma indústria (segmento de mercado) específica, mas foi elaborada na língua inglesa e foi aplicada

em uma amostra de 1.250 trabalhadores de Israel, sendo assim, por ter sido formulada e aplicada em um país que utiliza outra língua e tem influências culturais específicas deste país, necessitou de uma adaptação para aplicação no Brasil. A seguir, apresentadas todas as etapas de validação até que o instrumento final fosse desenvolvido.

Tradução da escala

A escala de Tzafrir & Dolan (2004) originalmente foi elaborada na língua inglesa, como o objetivo da pesquisa é aplicar a escala no contexto brasileiro foi necessário realizar sua tradução para o português. A primeira etapa consistiu na sua tradução pelo pesquisador que não é fluente em inglês, mas tem conhecimento avançado do idioma. Posteriormente a escala traduzida pelo pesquisador foi encaminhada para validação de dois especialistas na língua inglesa (com certificações), com graduação em letras e com atuação profissional como “Intérprete”, nesta etapa os especialistas avaliaram a versão original e a versão traduzida pelo pesquisador e pequenas correções foram realizadas com base nas orientações dos especialistas. Por fim foi realizada a tradução inversa da escala, ou seja, após a inclusão das recomendações dos especialistas, a escala foi traduzida da língua inglesa para a portuguesa para corroborar o rigor na etapa de tradução. A tabela 1 apresenta a versão original em inglês da escala e a versão validada pelos dois especialistas na língua inglesa.

Tabela 1 – Escala Traduzida de Confiança de Tzafrir & Dolan (2004)

Escala Original	Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)
1. Managers’/employees’ needs and desires are very important to employees/managers.	1.As necessidades e desejos dos gerentes/funcionários são muito importantes para os funcionários/gerentes.
2. I can count on my employees/managers to help me if I have difficulties with my job.	2.Posso contar com meus funcionários/gerentes para me ajudar se tiver dificuldades com meu trabalho.
3. Employees/managers would not knowingly do anything to hurt the organization.	3.Funcionários/gerentes não fariam nada, conscientemente, para prejudicar a organização.
4. My employees/managers are open and up front with me.	4.Meus funcionários/gerentes são abertos e francos comigo.
5. I think that the people in the organization succeed by stepping on other people. (R)	5.Eu acho que as pessoas na organização alcançam o sucesso pisando em outras pessoas
6. Employees/managers will keep the promises they make.	6.Os funcionários/gerentes cumprirão as promessas que fizerem.
7. Employees/managers really look out for what is important to the managers/employees.	7.Funcionários/gerentes realmente cuidam do que é importante para gerentes/funcionários.
8. Employees/managers have a lot of knowledge about the work that needs to be done.	8.Funcionários/gerentes possuem muito conhecimento acerca do trabalho que precisa ser feito.
9. Employees/managers are known to be successful in the things they attempt to accomplish.	9.Funcionários/gerentes são conhecidos por serem bem-sucedidos nas coisas que tentam realizar.
10. If I make a mistake, my employees/managers are willing to “forgive and forget.”	10. Se eu cometer um erro, meus funcionários/gerentes estão dispostos a “perdoar e esquecer”.

11. Employees'/managers' actions and behaviors are not consistent. (R)	11. As ações e comportamentos dos funcionários/gerentes não são consistentes.
12. Employees/managers take actions that are consistent with their words.	12.Funcionários/gerentes tomam decisões que são consistentes com suas palavras.
13. It is best not to share information with my employees/managers. (R)	13.É melhor não compartilhar informações com meus funcionários/gerentes.
14. There is a lot of warmth in the relationships between the managers and workers in this organization.	14.Há bastante cordialidade nas relações entre gerentes e trabalhadores nessa organização.
15. Employees/managers would make personal sacrifices for our group.	15.Funcionários/gerentes fariam sacrifícios pessoais pelo nosso grupo
16. Employees/managers express their true feelings about important issues.	16.Funcionários/gerentes expressam seus sentimentos verdadeiros sobre assuntos importantes.

Fonte: Autor (2023)

Validação de Face

Após a etapa de tradução foi desenvolvido um questionário na plataforma *Google Forms* para a etapa de validação de face. Neste questionário foram incluídos os 16 itens da escala traduzida de confiança de Tzafrir & Dolan (2004) e para cada um dos 16 itens, professores e pesquisadores com doutorado completo em administração e negócios fizeram suas recomendações e sugestões de aperfeiçoamento a partir de questões norteadoras como “A redação do item está adequada para o público respondente?”; “Este item deve ser ajustado ou removido?”; “Existem termos que podem ser interpretados erroneamente pelos respondentes?” (Hair et al., 2019). Foi incluída também uma questão central no questionário, sendo elas: “O construto confiança está bem representado neste item?”. Por fim além dessas perguntas, ao final do questionário foi adicionado um campo específico para observações gerais.

Foram consultados dez pesquisadores na etapa de validação de face, contudo retornaram as contribuições de 8 pesquisadores retornaram e foi iniciada a análise dos resultados das contribuições para validação de face. De forma geral foram evidenciadas recomendações para remover dois itens dos 16 itens da escala original. A validação de face avalia a adequação dos indicadores selecionados para mensurar um determinado construto – sendo considerada uma avaliação subjetiva e sistemática que mensura o que necessita ser mensurado em relação ao constructo (Hair et al, 2010). A Tabela 2 apresenta os itens que precisaram ser ajustados na etapa de validação de face.

Tabela 2 – Itens Ajustados na Etapa de Validação de Face da Escala de Confiança de Tzafrir & Dolan (2004)

Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)	Escala após validação de Face
1.As necessidades e desejos dos gerentes/funcionários são muito importantes para os funcionários/gerentes.	1.As necessidades e desejos dos gerentes/funcionários são muito importantes para os funcionários/gerentes.
2.Posso contar com meus funcionários/gerentes para me ajudar se tiver dificuldades com meu trabalho.	2.Posso contar com meus funcionários/gerentes para me ajudar se tiver dificuldades com meu trabalho.
3.Funcionários/gerentes não fariam nada, conscientemente, para prejudicar a organização.	3.Funcionários/gerentes não fariam nada, conscientemente, para prejudicar a organização.
4.Meus funcionários/gerentes são abertos e francos comigo.	4.Meus funcionários/gerentes são abertos e francos comigo.
5.Eu acho que as pessoas na organização alcançam o sucesso pisando em outras pessoas	Este item removido da escala
6.Os funcionários/gerentes cumprirão as promessas que fizerem.	6.Os funcionários/gerentes cumprirão as promessas que fizerem.
7.Funcionários/gerentes realmente cuidam do que é importante para gerentes/funcionários.	7.Funcionários/gerentes realmente cuidam do que é importante para gerentes/funcionários.
8.Funcionários/gerentes possuem muito conhecimento acerca do trabalho que precisa ser feito.	8.Funcionários/gerentes possuem muito conhecimento acerca do trabalho que precisa ser feito.
9.Funcionários/gerentes são conhecidos por serem bem-sucedidos nas coisas que tentam realizar.	9.Funcionários/gerentes são conhecidos por serem bem-sucedidos nas coisas que tentam realizar.
10. Se eu cometer um erro, meus funcionários/gerentes estão dispostos a “perdoar e esquecer”.	10. Se eu cometer um erro, meus funcionários/gerentes estão dispostos a “perdoar e esquecer”.
11. As ações e comportamentos dos funcionários/gerentes não são consistentes.	Este item removido da escala
12.Funcionários/gerentes tomam decisões que são consistentes com suas palavras.	12.Funcionários/gerentes tomam decisões que são consistentes com suas palavras.
13.É melhor não compartilhar informações com meus funcionários/gerentes.	13.É melhor não compartilhar informações com meus funcionários/gerentes.
14.Há bastante cordialidade nas relações entre gerentes e trabalhadores nessa organização.	14.Há bastante cordialidade nas relações entre gerentes e trabalhadores nessa organização.
15.Funcionários/gerentes fariam sacrifícios pessoais pelo nosso grupo	15.Funcionários/gerentes fariam sacrifícios pessoais pelo nosso grupo
16.Funcionários/gerentes expressam seus sentimentos verdadeiros sobre assuntos importantes.	16.Funcionários/gerentes expressam seus sentimentos verdadeiros sobre assuntos importantes.

Fonte: Autor (2023)

Validação Semântica

Por meio de um questionário elaborado na plataforma *Google Forms*, a etapa de validação semântica foi realizada com o auxílio 10 profissionais que atuam em organizações do segmento do turismo, saúde e educação, ou seja, com atuação profissional similar à dos respondentes do questionário final da presente pesquisa, este procedimento converge com as recomendações de Pasquali (2003).

A finalidade da etapa de validação semântica consiste em avaliar se existem itens na

escala que apresentação dificuldades na interpretação e compreensão dos respondentes da pesquisa, com isso aferir a eficiência do instrumento adaptado (Hair et al., 2019). Em resumo nesta etapa, verificou-se as dificuldades dos respondentes em interpretar os itens da escala de confiança, ou seja, sua semântica.

Nesta etapa de maneira geral todos os 14 itens da escala de confiança adaptada de Tzafrir & Dolan (2004) que previamente foi adaptada na validação de face, foram compreendidos pelos respondentes, mas foi proposta uma alteração no enunciado de um item que foi acatada, após a validação semântica emergiu a escala adaptada final que foi utilizada na validação empírica. A tabela 3 apresenta a escala após a validação semântica.

Tabela 3 – Escala de Confiança Aptada de Tzafrir & Dolan (2004) após Validação Semântica

Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)	Escala após Validação Semântica
1.As necessidades e desejos dos gerentes/funcionários são muito importantes para os funcionários/gerentes.	1.As necessidades e desejos dos gerentes/funcionários são muito importantes para os funcionários/gerentes.
2.Posso contar com meus funcionários/gerentes para me ajudar se tiver dificuldades com meu trabalho.	2.Posso contar com meus funcionários/gerentes para me ajudar se tiver dificuldades com meu trabalho.
3.Funcionários/gerentes não fariam nada, conscientemente, para prejudicar a organização.	3.Funcionários/gerentes não fariam nada, conscientemente, para prejudicar a organização.
4.Meus funcionários/gerentes são abertos e francos comigo.	4.Meus funcionários/gerentes são abertos e francos comigo.
5.Os funcionários/gerentes cumprirão as promessas que fizerem.	5.Os funcionários/gerentes cumprirão as promessas que fizerem.
6.Funcionários/gerentes realmente cuidam do que é importante para gerentes/funcionários.	6.Funcionários/gerentes realmente cuidam do que é importante para gerentes/funcionários.
7.Funcionários/gerentes possuem muito conhecimento acerca do trabalho que precisa ser feito.	7.Funcionários/gerentes possuem muito conhecimento acerca do trabalho que precisa ser feito.
8.Funcionários/gerentes são conhecidos por serem bem-sucedidos nas coisas que tentam realizar.	8.Funcionários/gerentes são conhecidos por serem bem-sucedidos nas atividades que realizam na empresa
9. Se eu cometer um erro, meus funcionários/gerentes estão dispostos a “perdoar e esquecer”.	9. Se eu cometer um erro, meus funcionários/gerentes estão dispostos a “perdoar e esquecer”.
10.Funcionários/gerentes tomam decisões que são consistentes com suas palavras.	10.Funcionários/gerentes tomam decisões que são consistentes com suas palavras.
11.É melhor não compartilhar informações com meus funcionários/gerentes.	11.É melhor não compartilhar informações com meus funcionários/gerentes.
12.Há bastante cordialidade nas relações entre gerentes e trabalhadores nessa organização.	12.Há bastante cordialidade nas relações entre gerentes e trabalhadores nessa organização.
13.Funcionários/gerentes fariam sacrifícios pessoais pelo nosso grupo	13.Funcionários/gerentes fariam sacrifícios pessoais pelo nosso grupo
14.Funcionários/gerentes expressam seus sentimentos verdadeiros sobre assuntos importantes.	14.Funcionários/gerentes expressam seus sentimentos verdadeiros sobre assuntos importantes.

Fonte: Autor (2023)

A Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer & Allen (1997)

Para mensurar o constructo comprometimento utilizou-se a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) que apresentaram um modelo de comprometimento composto por três componentes (Jaros, 2007). O modelo desenvolvido domina indiscutivelmente a pesquisa de comprometimento organizacional (Meyer et al., 2002; Jaros, 2007; Loan, 2020). Este modelo afirma que o comprometimento organizacional é percebido pelo colaborador como três mentalidades simultâneas, sendo o comprometimento organizacional afetivo, normativo e de continuidade (Jaros, 2007; Loan, 2020). O Comprometimento Afetivo refere-se ao comprometimento relacionado aos laços emocionais que o colaborador cria com a organização principalmente com base em experiências de trabalho positivas (Meyer et al. 2002; Loan, 2020). O Compromisso Normativo trata-se do compromisso baseado na obrigação percebida para com a organização, por exemplo, enraizado nas normas de reciprocidade (Jaros, 2007).

O Compromisso de continuação refere-se ao comprometimento percebido com relação aos custos percebidos, tanto econômicos quanto sociais, de deixar de atuar na organização (Jaros, 2007). Esse modelo de comprometimento tem sido usado em outras pesquisas para analisar temas importantes relacionados aos colaboradores, incluindo rotatividade, comprometimento, interação, comportamentos de cidadania, desempenho no trabalho e indicadores de absenteísmo (Meyer *et al.*, 2002; Jaros, 2007; Liu et al. 2020).

Etapas de Validação da Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer & Allen (1997)

A escala de Meyer e Allen (1997) foi elaborada para mensurar o comprometimento dos colaboradores, o instrumento foi elaborado originalmente na língua inglesa. Para atingir os objetivos da presente pesquisa foi necessária realizar a tradução para o contexto brasileiro, uma vez que o instrumento pode ter influências culturais específicas deste país. A seguir, são apresentadas todas as etapas de validação até que o instrumento final fosse desenvolvido.

Tradução da escala

A escala de Meyer e Allen (1997) originalmente foi elaborada na língua inglesa, como o objetivo da pesquisa é aplicar a escala no contexto brasileiro foi necessário realizar sua tradução para o português. A primeira etapa consistiu na sua tradução pelo pesquisador que não é fluente em inglês, mas tem conhecimento avançado do idioma. Posteriormente o instrumento

traduzido pelo pesquisador foi encaminhado para validação de especialistas na língua inglesa, sendo que a foi encaminhada a dois especialistas no idioma inglês (com certificações), com graduação em letras e atuação profissional como “Intérprete”, nesta etapa os especialistas avaliaram a versão original e a versão traduzida pelo pesquisador e pequenas correções foram realizadas com base nas orientações dos especialistas. Por fim foi realizada a tradução inversa da escala, ou seja, após a inclusão das recomendações dos especialistas, a escala foi traduzida da língua inglesa para a portuguesa para corroborar o rigor na etapa de tradução. A tabela 4 apresenta a versão original em inglês da escala de comprometimento e a versão traduzida validada pelos dois especialistas na língua inglesa.

Tabela 4 – Tradução da escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997)

Escala Original	Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)
Affective Commitment Scale Items	Itens da Escala de Comprometimento Afetivo
1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization. * #	1. Eu seria muito feliz em passar o resto da minha carreira nessa organização.
2. I enjoy discussing about my organization with people outside it.#	2. Eu gosto de falar sobre minha organização com pessoas de fora dela.
3. I really feel as if this organization’s problems are my own. #	3. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus.
4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.(R) #	4. Eu acho que poderia facilmente me tornar tão apegado a outra organização como sou apegado a essa.
5. I do not feel like ‘part of the family’ at my organization (R) #	5. Eu não me sinto como ‘parte da família’ em minha organização.
6. I do not feel ‘emotionally attached’ to this organization (R) #	6. Eu não me sinto ‘emocionalmente apegado’ a essa organização.
7. This organization has a great deal of personal meaning for me.#	7. Essa organização tem um grande significado pessoal para mim.
8. I do not feel a ‘strong’ sense of belonging to my organization (R) #	8. Eu não sinto um forte ‘sentimento de pertencimento’ em minha organização.
Continuance Commitment Scale Items	Itens da Escala de Comprometimento de Continuidade
1. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.(R) * #	1. Eu não tenho medo do que pode acontecer se eu me demitir sem ter outro emprego em vista.
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.*	2. Seria muito difícil para mim deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.
3. Too much in my life would be disrupted if I decided to leave my organization now.*	3. Muitas coisas em minha vida seriam desreguladas se eu decidisse deixar minha organização agora.
4. It wouldn’t be too costly for me to leave my organization now.(R) *	4. Não seria muito custoso para mim deixar minha organização agora.
5. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.*	5. Atualmente, permanecer em minha organização é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo.
6. I feel that I have very few options to consider leaving this organization.+ *	6. Eu sinto que tenho poucas opções para considerar ao deixar esta organização.
7. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.*	7. Uma das poucas consequências sérias em deixar essa organização seria a escassez de alternativas viáveis.

8. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice—another organization may not match the overall benefits I have here.*	8. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando para essa organização é que deixá-la iria requerer um sacrifício pessoal considerável – outra organização poderia não equiparar os benefícios gerais que tenho aqui.
Normative Commitment Scale Items	Itens da Escala de Comprometimento Normativo
1. I think that people these days move from company to company too often. *	1. Eu acho que, atualmente, as pessoas movem de companhia em companhia muito frequentemente.
2. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization (R) ** #	2. Eu não acredito que uma pessoa precise ser sempre leal a sua organização.
3. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.(R) * #	3. Pular de organização em organização não me parece antiético de forma alguma.
4. One of the major reasons I continue to work in this organization is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain. * #	4. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando nessa organização é que eu acredito que lealdade é importante, e por isso, sinto um forte senso de obrigação moral em permanecer.
5. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization. * #	5. Se eu recebesse uma oferta para um trabalho melhor em outro lugar, eu não sentiria que seria certo deixar minha organização.
6. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization. #	6. Eu fui ensinado a acreditar no valor em permanecer leal a uma organização.
7. Things were better in the days when people stayed in one organization for most of their careers. *	7. As coisas eram melhores na época em que as pessoas ficavam em uma organização a maior parte de suas carreiras.
8. I do not think that to be a ‘company man’ or ‘company woman’ is sensible anymore.(R)	8. Eu não acho mais sensato ser ‘o homem da companhia’ ou ‘a mulher da companhia’.

Fonte: Autor (2023)

Validação de Face

A próxima etapa de adaptação e validação da escala de comprometimento organizacional foi a validação de face, nesta etapa foi elaborado um questionário na plataforma *Google Forms*. A escala de Meyer & Allen (1997) traduzida na etapa anterior foi encaminhada a pesquisadores com doutorado completo em administração e negócios para que fizessem suas recomendações e sugestões de aperfeiçoamento, algumas questões norteadoras foram implementadas nesta fase como “*A redação do item está adequada para o público respondente?*”; “*Este item deve ser removido?*”; “*Existem termos que podem ser interpretados erroneamente pelos respondentes?*” (Hair et al., 2019). Também foi inserida uma questão essencial no questionário, sendo ela: “*O construto comprometimento organizacional está bem representado neste item?*” Por fim além dessas perguntas, ao final do questionário foi adicionado um campo específico para observações gerais e sugestões dos respondentes.

Foram consultados dez pesquisadores na etapa de validação de face, contudo 8 questionários retornaram, posteriormente foi iniciada a análise dos resultados das

contribuições para validação de face. Os respondentes fizeram apenas uma recomendação estrutural na escala original, com isso foi removido um item da escala, restando 23 itens da escala. A validação de face avalia a adequação dos indicadores selecionados para mensurar um determinado construto – sendo considerada uma avaliação subjetiva e sistemática que mensura o que necessita ser mensurado em relação ao constructo (Hair et al. 2010). A Tabela 5 apresenta os itens que precisaram ser ajustados na etapa de validação de face.

Tabela 5 – Itens Ajustados na Etapa de Validação de Face da Escala de Comprometimento de Meyer & Allen (1997)

Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)	Escala após Validação de Face
Itens da Escala de Comprometimento Afetivo	Itens da Escala de Comprometimento Afetivo
1. Eu seria muito feliz em passar o resto da minha carreira nessa organização.	1. Eu seria muito feliz em passar o resto da minha carreira nessa organização.
2. Eu gosto de falar sobre minha organização com pessoas de fora dela.	2. Eu gosto de falar sobre minha organização com pessoas de fora dela.
3. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus.	3. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus.
4. Eu acho que poderia facilmente me tornar tão apegado a outra organização como sou apegado a essa.	4. Eu acho que poderia facilmente me tornar tão apegado a outra organização como sou apegado a essa.
5. Eu não me sinto como ‘parte da família’ em minha organização.	5. Eu não me sinto como ‘parte da família’ em minha organização.
6. Eu não me sinto ‘emocionalmente apegado’ a essa organização.	6. Eu não me sinto ‘emocionalmente apegado’ a essa organização.
7. Essa organização tem um grande significado pessoal para mim.	7. Essa organização tem um grande significado pessoal para mim.
8. Eu não sinto um forte ‘sentimento de pertencimento’ em minha organização.	8. Eu não sinto um forte ‘sentimento de pertencimento’ em minha organização.
Itens da Escala de Comprometimento de Continuidade	Itens da Escala de Comprometimento de Continuidade
1. Eu não tenho medo do que pode acontecer se eu me demitir sem ter outro emprego em vista.	1. Eu não tenho medo do que pode acontecer se eu me demitir sem ter outro emprego em vista.
2. Seria muito difícil para mim deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.	2. Seria muito difícil para mim deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.
3. Muitas coisas em minha vida seriam desreguladas se eu decidisse deixar minha organização agora.	3. Muitas coisas em minha vida seriam desreguladas se eu decidisse deixar minha organização agora.
4. Não seria muito custoso para mim deixar minha organização agora.	4. Não seria muito custoso para mim deixar minha organização agora.
5. Atualmente, permanecer em minha organização é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo.	5. Atualmente, permanecer em minha organização é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo.
6. Eu sinto que tenho poucas opções para considerar ao deixar esta organização.	6. Eu sinto que tenho poucas opções para considerar ao deixar esta organização.
7. Uma das poucas consequências sérias em deixar essa organização seria a escassez de alternativas viáveis.	7. Uma das consequências sérias em deixar essa organização seria a dificuldade em encontrar um novo emprego
8. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando para essa organização é que deixá-la iria requerer um sacrifício pessoal considerável – outra organização poderia não equiparar os benefícios gerais que tenho aqui.	8. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando para essa organização é que deixá-la iria requerer um sacrifício pessoal considerável – outra organização poderia não equiparar os benefícios gerais que tenho aqui.

Itens da Escala de Comprometimento Normativo	Itens da Escala de Comprometimento Normativo
1. Eu acho que, atualmente, as pessoas movem de companhia em companhia muito frequentemente.	1. Eu acho que, atualmente, as pessoas movem de companhia em companhia muito frequentemente.
2. Eu não acredito que uma pessoa precise ser sempre leal a sua organização.	2. Eu não acredito que uma pessoa precise ser sempre leal a sua organização.
3. Pular de organização em organização não me parece antiético de forma alguma.	3. Pular de organização em organização não me parece antiético de forma alguma.
4. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando nessa organização é que eu acredito que lealdade é importante, e por isso, sinto um forte senso de obrigação moral em permanecer.	4. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando nessa organização é que eu acredito que lealdade é importante, e por isso, sinto um forte senso de obrigação moral em permanecer.
5. Se eu recebesse uma oferta para um trabalho melhor em outro lugar, eu não sentiria que seria certo deixar minha organização.	5. Se eu recebesse uma oferta para um trabalho melhor em outro lugar, eu não sentiria que seria certo deixar minha organização.
6. Eu fui ensinado a acreditar no valor em permanecer leal a uma organização.	6. Eu fui ensinado a acreditar no valor em permanecer leal a uma organização.
7. As coisas eram melhores na época em que as pessoas ficavam em uma organização a maior parte de suas carreiras.	7. As coisas eram melhores na época em que as pessoas ficavam em uma organização a maior parte de suas carreiras.
8. Eu não acho mais sensato ser ‘o homem da companhia’ ou ‘a mulher da companhia’.	Este item foi removido da escala

Fonte: Autor (2023)

Validação Semântica

Por meio de um questionário elaborado na plataforma *Google Forms*, a etapa de validação semântica foi realizada com o auxílio 10 profissionais que atuam em organizações do segmento do turismo, saúde e educação), ou seja, com atuação profissional similar à dos respondentes do questionário final da presente pesquisa, este procedimento converge com as recomendações de Pasquali (2003).

A finalidade da etapa de validação semântica consiste em avaliar se existem itens na escala que apresentam dificuldades na interpretação e compreensão dos respondentes da pesquisa, com isso aferir a eficiência do instrumento adaptado (Hair et al., 2019). Em resumo nesta etapa, verificou-se as dificuldades dos respondentes em interpretar os itens da escala de comprometimento organizacional, ou seja, sua semântica. Pequenos ajustes nos enunciados dos itens foram realizados para atender as sugestões dos respondentes.

Ao final desta etapa, constatou-se que os itens propostos na escala adaptada na validação de face de Meyer & Allen (1997) foram facilmente compreendidos pelos 10 respondentes, sendo assim foram realizados pequenos ajustes nos enunciados dos itens da escala. A escala adaptada após a validação é apresentada na tabela 6.

Tabela 6– Escala Adaptada de Meyer & Allen após Validação Semântica

Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)	Escala após Validação de Face
Itens da Escala de Comprometimento Afetivo	Itens da Escala de Comprometimento Afetivo
1. Eu seria muito feliz em passar o resto da minha carreira nessa organização.	1. Eu seria muito feliz em passar o resto da minha carreira nessa organização.
2. Eu gosto de falar sobre minha organização com pessoas de fora dela.	2. Eu gosto de falar sobre minha organização com pessoas de fora dela.
3. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus.	3. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus.
4. Eu acho que poderia facilmente me tornar tão apegado a outra organização como sou apegado a essa.	4. Eu acho que poderia facilmente me tornar tão apegado a outra organização como sou apegado a essa.
5. Eu não me sinto como ‘parte da família’ em minha organização.	5. Eu não me sinto como ‘parte da família’ em minha organização.
6. Eu não me sinto ‘emocionalmente apegado’ a essa organização.	6. Eu não me sinto ‘emocionalmente apegado’ a essa organização.
7. Essa organização tem um grande significado pessoal para mim.	7. Essa organização tem um grande significado pessoal para mim.
8. Eu não sinto um forte ‘sentimento de pertencimento’ em minha organização.	8. Eu não sinto um forte ‘sentimento de pertencimento’ com minha organização.
Itens da Escala de Comprometimento de Continuidade	Itens da Escala de Comprometimento de Continuidade
1. Eu não tenho medo do que pode acontecer se eu me demitir sem ter outro emprego em vista.	1. Eu não tenho medo do que pode acontecer se eu me demitir sem ter outro emprego em vista.
2. Seria muito difícil para mim deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.	2. Seria muito difícil para mim deixar minha organização agora, mesmo se eu quisesse.
3. Muitas coisas em minha vida seriam desreguladas se eu decidisse deixar minha organização agora.	3. Muitas coisas em minha vida seriam desreguladas se eu decidisse deixar minha organização agora.
4. Não seria muito custoso para mim deixar minha organização agora.	4. Não seria muito custoso para mim deixar minha organização agora.
5. Atualmente, permanecer em minha organização é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo.	5. Atualmente, permanecer em minha organização é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo.
6. Eu sinto que tenho poucas opções para considerar ao deixar esta organização.	6. Eu sinto que tenho poucas opções para considerar ao deixar esta organização.
7. Uma das poucas consequências sérias em deixar essa organização seria a escassez de alternativas viáveis.	7. Uma das consequências sérias em deixar essa organização seria a dificuldade em encontrar um novo emprego
8. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando para essa organização é que deixá-la iria requerer um sacrifício pessoal considerável – outra organização poderia não equiparar os benefícios gerais que tenho aqui.	8. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando nesta organização é que deixá-la iria requerer um sacrifício pessoal considerável – outra organização poderia não equiparar os benefícios gerais que tenho aqui.
Itens da Escala de Comprometimento Normativo	Itens da Escala de Comprometimento Normativo
1. Eu acho que, atualmente, as pessoas movem de companhia em companhia muito frequentemente.	1. Eu acho que, atualmente, as pessoas movem de companhia em companhia muito frequentemente.
2. Eu não acredito que uma pessoa precise ser sempre leal a sua organização.	2. Eu não acredito que uma pessoa precise ser sempre leal a sua organização.
3. Pular de organização em organização não me parece antiético de forma alguma.	3. a rotatividade do colaborador em saltar de organização em organização não me parece antiético de forma alguma.
4. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando nessa organização é que eu acredito que lealdade é importante, e por isso, sinto um forte senso de obrigação moral em permanecer.	4. Uma das principais razões pelas quais eu continuo trabalhando nessa organização é que eu acredito que lealdade é importante, e por isso, sinto um forte senso de obrigação moral em permanecer.

5. Se eu recebesse uma oferta para um trabalho melhor em outro lugar, eu não sentiria que seria certo deixar minha organização.	5. Se eu recebesse uma oferta para um trabalho melhor em outro lugar, eu não sentiria que seria certo deixar minha organização.
6. Eu fui ensinado a acreditar no valor em permanecer leal a uma organização.	6. Eu fui ensinado a acreditar no valor em permanecer leal a uma organização.
7. As coisas eram melhores na época em que as pessoas ficavam em uma organização a maior parte de suas carreiras.	7. As coisas eram melhores na época em que as pessoas ficavam em uma organização a maior parte de suas carreiras.

Fonte: Autor (2023)

A Escala de Transparência Organizacional de Men & Hung-Baesecke (2015)

Para mensurar o constructo transparência organizacional utilizou-se nesta pesquisa a escala de transparência proposta por Men & Hung-Baesecke (2015) que desenvolveram em seu estudo uma escala composta de 18 itens sobre a transparência das ações da organização na perspectiva dos colaboradores. Os autores afirmam neste estudo que as organizações devem informar seus colaboradores com objetivo de aumentar a participação deles nas atividades da organização, enfatizando que a transparência na comunicação deve ser uma via de mão dupla, definida pelas opiniões dos *Stakeholders* sobre o tipo de informação de que necessitam. Em termos de responsabilidade ressaltam que uma organização deveria ser responsável por suas palavras, ações e decisões, que naturalmente serão avaliadas pelos seus *Stakeholders*. Além disso, quando uma organização está aberta a críticas e admite seus problemas ou áreas para melhoria futura, a natureza ética da organização é enfatizada. Devido ao escopo da pesquisa realizada não se concentrar em contexto específico optou-se por adaptar esta escala que originalmente foi desenvolvida na língua inglesa para o contexto do Brasil.

Etapas de Validação da Escala de Transparência de Chun-ju & Hung-Baesecke (2015)

A escala de transparência organizacional de Men & Hung-Baesecke (2015) foi elaborada para mensurar a transparência da organização em relação as ações voltadas aos colaboradores, a escala não foi desenvolvida para colaboradores de uma indústria específica (segmento de mercado). O instrumento foi elaborado originalmente na língua inglesa, sendo assim, por ter sido formulada e aplicada em um país que utiliza outra língua e tem influências culturais específicas deste país, o instrumento foi adaptado para aplicação no Brasil. A seguir, são apresentadas todas as etapas de validação até que o instrumento final fosse desenvolvido.

Tradução da escala

A escala de Men & Hung-Baesecke (2015) originalmente foi elaborada na língua inglesa, como o objetivo da pesquisa é aplicar a escala no contexto brasileiro foi necessário realizar sua tradução para o português. A primeira etapa consistiu na sua tradução pelo

pesquisador que não é fluente em inglês, mas tem conhecimento avançado do idioma. Posteriormente a escala traduzida pelo pesquisador foi encaminhada para validação de dois especialistas na língua inglesa (com certificações), com graduação em letras e com atuação profissional como “Intérprete”, nesta etapa os especialistas avaliaram a versão original e a versão traduzida pelo pesquisador e pequenas correções foram realizadas com base nas orientações dos especialistas.

Por fim foi realizada a tradução inversa da escala, ou seja, após a inclusão das recomendações dos especialistas, a escala foi traduzida da língua inglesa para a portuguesa para corroborar o rigor na etapa de tradução. A tabela 7 apresenta a versão original em inglês da escala e a versão validada pelos dois especialistas na língua inglesa.

Tabela 7 – Escala Traduzida de Transparência de Men & Hung-Baesecke (2015)

Itens da Escala Original	Itens da Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)
1. the company asks for feedback from people like me about the quality of its information (participation)	(1) a empresa pede feedback de pessoas como eu sobre a qualidade de suas informações (participação)
2. the company involves people like me to help identify the information I need (participation)	(2) a empresa envolve pessoas como eu para ajudar a identificar as informações de que preciso (participação)
3. the company provides detailed information to people like me (participation)	(3) a empresa fornece informações detalhadas para pessoas como eu (participação)
4. the company makes it easy to find the information people like me need (participation)	(4) a empresa facilita encontrar as informações que pessoas como eu precisam (participação)
5. the company asks the opinions of people like me before making decisions (participation)	(5) a empresa pede a opinião de pessoas como eu antes de tomar decisões (participação)
6. the company takes the time with people like me to understand who we are and what we need (participation)	(6) a empresa gasta tempo com pessoas como eu para entender quem somos e o que precisamos (participação)
7. the company provides information in a timely fashion to people like me (substantial information)	(7) a empresa fornece informações em tempo hábil para pessoas como eu (informações substanciais).
8. the company provides information that is relevant to people like me (substantial information)	(8) a empresa fornece informações relevantes para pessoas como eu (informações substanciais)
9. the company provides information that can be compared to previous performance (substantial information)	(9) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com o desempenho anterior (informações substanciais)
10. the company provides information that is complete (substantial information)	(10) a empresa fornece informações completas (informações substanciais)
11. the company provides information that is easy for people like me to understand (substantial information)	(11) a empresa fornece informações fáceis de entender para pessoas como eu (informações substanciais)
12. the company provides accurate information to people like me (substantial information)	(12) a empresa fornece informações precisas para pessoas como eu (informações substanciais)
13. the company provides information that is reliable (substantial information)	(13) a empresa fornece informações confiáveis (informações substanciais)
14. the company presents more than one side of controversial issues (accountability)	(14) a empresa apresenta mais de um lado das questões polêmicas (responsabilidade)
15. the company is forthcoming with information that might be damaging to the organization (accountability);	(15) a empresa divulga informações que podem ser prejudiciais para a organização (responsabilidade)
16. the company is open to criticism by people like me (accountability)	(16) a empresa está aberta a críticas de pessoas como eu (responsabilidade)

17. the company freely admits when it has made mistakes (accountability)	(17) a empresa admite livremente quando comete erros (responsabilidade)
18. the company provides information that can be compared to industry standards (accountability).	(18) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com os padrões da indústria (responsabilidade).

Fonte: Autor (2023)

Validação de Face

Após a etapa de tradução foi desenvolvido um questionário na plataforma *Google Forms* para a etapa de validação de face. Neste questionário foram incluídos os 18 itens da escala traduzida de transparência organizacional de Men & Hung-Baesecke (2015), para cada um dos 18 itens, pesquisadores com doutorado completo em administração e negócios fizeram suas recomendações e sugestões de aperfeiçoamento do instrumento a partir de questões norteadoras como “*A redação do item está adequada para o público respondente?*”; “*Este item deve ser ajustado ou removido?*”; “*Existem termos que podem ser interpretados erroneamente pelos respondentes?*” (Hair et al., 2019). Foi adicionada também uma questão central no questionário, sendo ela “*O construto transparência está bem representado neste item?*”. Por fim além dessas perguntas, ao final do questionário foi inserido um campo específico para observações gerais e sugestões dos respondentes.

Foram consultados dez pesquisadores na etapa de validação de face, contudo retornaram apenas as contribuições de 8 pesquisadores e foi iniciada a análise dos resultados das contribuições para validação de face. De forma geral não foram evidenciadas recomendações estruturais nos 18 itens da escala, contudo alguns pesquisadores recomendaram melhorar a redação do enunciado dos itens para que ficassem mais claros. A validação de face avalia a adequação dos indicadores selecionados para mensurar um determinado construto – sendo considerada uma avaliação subjetiva e sistemática que mensura o que necessita ser mensurado em relação ao constructo (Hair et al, 2010). A tabela 8 apresenta os itens que precisaram ser ajustados na etapa de validação de face.

Tabela 8 – Itens Ajustados na Etapa de Validação de Face de Men & Hung-Baesecke (2015)

Itens da Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)	Itens da Escala após a Validação de Face
(1) a empresa pede feedback de pessoas como eu sobre a qualidade de suas informações (participação)	(1) a empresa pede feedback dos colaboradores sobre a qualidade de suas informações (participação)
(2) a empresa envolve pessoas como eu para ajudar a identificar as informações de que preciso (participação)	(2) a empresa envolve outros colaboradores para ajudar a identificar as informações de que preciso (participação)

(3) a empresa fornece informações detalhadas para pessoas como eu (participação)	(3) a empresa fornece informações detalhadas para pessoas como eu (participação)
(4) a empresa facilita encontrar as informações que pessoas como eu precisam (participação)	(4) a empresa facilita encontrar as informações que pessoas como eu precisam (participação)
(5) a empresa pede a opinião de pessoas como eu antes de tomar decisões (participação)	(5) a empresa pede a opinião de pessoas como eu antes de tomar decisões (participação)
(6) a empresa gasta tempo com pessoas como eu para entender quem somos e o que precisamos (participação)	(6) a empresa gasta tempo com pessoas como eu para entender quem somos e o que precisamos (participação)
(7) a empresa fornece informações em tempo hábil para pessoas como eu (informções substanciais).	(7) a empresa fornece informações em tempo hábil para pessoas como eu (informções substanciais).
(8) a empresa fornece informações relevantes para pessoas como eu (informações substanciais)	(8) a empresa fornece informações relevantes para pessoas como eu (informações substanciais)
(9) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com o desempenho anterior (informações substanciais)	(9) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com o desempenho do último ano (informações substanciais)
(10) a empresa fornece informações completas (informações substanciais)	(10) a empresa fornece informações completas (informações substanciais)
(11) a empresa fornece informações fáceis de entender para pessoas como eu (informações substanciais)	(11) a empresa fornece informações fáceis de entender para pessoas como eu (informações substanciais)
(12) a empresa fornece informações precisas para pessoas como eu (informações substanciais)	(12) a empresa fornece informações precisas para pessoas como eu (informações substanciais)
(13) a empresa fornece informações confiáveis (informações substanciais)	(13) a empresa fornece informações confiáveis (informações substanciais)
(14) a empresa apresenta mais de um lado das questões polêmicas (responsabilidade)	(14) a empresa apresenta mais de um lado das questões polêmicas (responsabilidade)
(15) a empresa divulga informações que podem ser prejudiciais para a organização (responsabilidade)	(15) a empresa divulga informações que podem ser prejudiciais para a organização (responsabilidade)
(16) a empresa está aberta a críticas de pessoas como eu (responsabilidade)	(16) a empresa está aberta a críticas de pessoas como eu (responsabilidade)
(17) a empresa admite livremente quando comete erros (responsabilidade)	(17) a empresa admite livremente quando comete erros (responsabilidade)
(18) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com os padrões da indústria (responsabilidade).	(18) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com os padrões da indústria (responsabilidade).

Fonte: Autor (2023)

Validação Semântica

Por meio de um questionário elaborado na plataforma *Google Forms*, a etapa de validação semântica foi realizada com o auxílio 10 profissionais que atuam em organizações do setor do turismo, saúde e educação, ou seja, com atuação profissional similar à dos respondentes do questionário final da presente pesquisa, este procedimento converge com as recomendações de Pasquali (2003).

A finalidade da etapa de validação semântica consiste em avaliar se existem itens na escala que apresentarão dificuldades na interpretação e compreensão dos respondentes da pesquisa, com isso aferir a eficiência do instrumento adaptado (Hair et al., 2019). Em resumo

nesta etapa, verificou-se as dificuldades dos respondentes em interpretar os itens do instrumento, ou seja, sua semântica.

Nesta etapa de maneira geral todos os 18 itens da escala de transparência adaptada de Men & Hung-Baesecke (2015), foram compreendidos pelos respondentes, sendo que não foi necessário remover ou ajustar nenhum item da escala. Foram realizadas correções pontuais no enunciado de alguns itens. A escala adaptada após a validação semântica é apresentada na tabela 9.

Tabela 9 – Escala de Transparência de Men & Hung-Baesecke (2015) após Validação Semântica

Itens da Escala após a Validação de Face	Itens da Escala após a Validação Semântica
(1) a empresa pede feedback dos colaboradores sobre a qualidade de suas informações (participação)	(1) a empresa pede feedback dos colaboradores sobre a qualidade de suas informações (participação)
(2) a empresa envolve outros colaboradores para ajudar a identificar as informações de que preciso (participação)	(2) a empresa envolve outros colaboradores para ajudar a identificar as informações de que preciso (participação)
(3) a empresa fornece informações detalhadas para pessoas como eu (participação)	(3) a empresa fornece informações detalhadas para os colaboradores
(4) a empresa facilita encontrar as informações que pessoas como eu precisam (participação)	(4) a empresa facilita encontrar as informações que os colaboradores precisam (participação)
(5) a empresa pede a opinião de pessoas como eu antes de tomar decisões (participação)	(5) a empresa pede a opinião dos colaboradores antes de tomar decisões (participação)
(6) a empresa gasta tempo com pessoas como eu para entender quem somos e o que precisamos (participação)	(6) a empresa gasta tempo com os colaboradores para entender quem são e o que precisam (participação)
(7) a empresa fornece informações em tempo hábil para pessoas como eu (informações substanciais).	(7) a empresa fornece informações em tempo hábil para os colaboradores (informações substanciais).
(8) a empresa fornece informações relevantes para pessoas como eu (informações substanciais)	(8) a empresa fornece informações relevantes para os colaboradores (informações substanciais)
(9) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com o desempenho do último ano (informações substanciais)	(9) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com o desempenho do último ano (informações substanciais)
(10) a empresa fornece informações completas (informações substanciais)	(10) a empresa fornece informações completas (informações substanciais)
(11) a empresa fornece informações fáceis de entender para pessoas como eu (informações substanciais)	(11) a empresa fornece informações fáceis de entender aos seus colaboradores (informações substanciais)
(12) a empresa fornece informações precisas para pessoas como eu (informações substanciais)	(12) a empresa fornece informações precisas para os colaboradores (informações substanciais)
(13) a empresa fornece informações confiáveis (informações substanciais)	(13) a empresa fornece informações confiáveis (informações substanciais)
(14) a empresa apresenta mais de um lado das questões polêmicas (responsabilidade)	(14) a empresa apresenta mais de um lado das questões polêmicas (responsabilidade)
(15) a empresa divulga informações que podem ser prejudiciais para a organização (responsabilidade)	(15) a empresa divulga informações que podem ser prejudiciais para a organização (responsabilidade)
(16) a empresa está aberta a críticas de pessoas como eu (responsabilidade)	(16) a empresa está aberta a críticas dos seus colaboradores (responsabilidade)
(17) a empresa admite livremente quando comete erros (responsabilidade)	(17) a empresa admite livremente quando comete erros (responsabilidade)

(18) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com os padrões da indústria (responsabilidade).	(18) a empresa fornece informações que podem ser comparadas com os padrões da indústria (responsabilidade).
---	---

Fonte: Autor (2023)

A Escala de Engajamento de Colaboradores de Thomaz (2007)

Visando atingir os objetivos propostos nesta pesquisa optou-se por utilizar uma escala de engajamento de colaboradores. Os colaboradores são *Stakeholders* internos que são essenciais para a organização atingir seus objetivos, neste sentido são considerados *Stakeholders* primários e necessitam que as organizações desenvolvam ações com o intuito de promover o engajamento deles (Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1997; Winkler et al. 2018).

Uma parte considerável da literatura sobre engajamento de *Stakeholders* se concentrou em analisar as relações entre as organizações e seus *Stakeholders* em nível amplo, sendo que estes estudos são predominantemente qualitativos ou teóricos em parte devido a complexidade de mensurar efeitos em diversos grupos de *Stakeholders* na mesma pesquisa (Winkler et al. 2018; Kujala & Sachs, 2019). Poucos estudos analisaram o engajamento de *Stakeholders* em grupos específicos, como por exemplo colaboradores (Winkler et al. 2018). Quando se trata de funcionários, em vez de avaliar os preditores de interações bem-sucedidas entre funcionários e empresas, a maioria dos estudos se concentrou no impacto positivo de responsabilidade social corporativa voltada para os funcionários, ou seja, não investigaram o engajamento dos colaboradores com suas organizações (Winkler et al. 2018; Jones 2010; Maignan et al. 1999).

Os colaboradores podem desempenhar um papel essencial e único ao transcender os relacionamentos internos e externos da empresa com outros grupos de *Stakeholders*, como por exemplo, fornecedores e clientes (Winkler et al. 2018). Os colaboradores podem ser motivados a interagir com *Stakeholders* externos com base em seus valores e necessidades, por exemplo, há alguma evidência de que os funcionários tendem a tratar bem os clientes se a organização tratar bem seus colaboradores (Winkler et al. 2018; Chuang & Liao 2010 ; Liao et al. 2009).

Para mensurar o engajamento dos colaboradores utilizou-se nesta pesquisa a escala proposta por Thomaz (2007), composta por nove itens, a escala de engajamento de colaboradores de Thomaz (2007) foi elaborada para mensurar o engajamento dos colaboradores em relação aos objetivos das suas organizações, o instrumento foi elaborado originalmente na língua inglesa. Para atingir os objetivos da presente pesquisa foi necessária realizar a tradução para o contexto brasileiro, uma vez que o instrumento pode ter influências culturais específicas deste país. A seguir, apresentadas todas as etapas de validação até que o instrumento final fosse desenvolvido.

Etapas de Validação da Escala de Engajamento de Colaboradores de Thomaz (2007)

A escala de Thomaz (2007) foi construída para mensurar o engajamento dos colaboradores em relação aos objetivos das organizações, o instrumento foi elaborado originalmente na língua inglesa. Visando viabilizar o alcance dos objetivos da presente pesquisa foi necessária realizar a tradução para o contexto brasileiro, uma vez que o instrumento pode ter influências culturais específicas deste país. A seguir, apresentadas todas as etapas de validação até que o instrumento final fosse desenvolvido.

Tradução da escala

A escala de Thomaz (2007) originalmente foi elaborada na língua inglesa, como o objetivo deste estudo é aplicar a escala no contexto brasileiro foi necessário realizar sua tradução para o português. A primeira etapa consistiu na sua tradução pelo pesquisador que não é fluente em inglês, mas tem conhecimento avançado do idioma. Posteriormente o instrumento traduzido pelo pesquisador foi encaminhado para validação de dois especialistas na língua inglesa (com certificações), com graduação em letras e atuação profissional como “Intérprete”, nesta etapa os especialistas avaliaram a versão original e a versão traduzida pelo pesquisador e pequenas correções foram realizadas com base nas orientações dos especialistas. Por fim foi realizada a tradução inversa da escala, ou seja, após a inclusão das recomendações dos especialistas, a escala foi traduzida da língua inglesa para a portuguesa para corroborar o rigor na etapa de tradução. A tabela 10 apresenta a versão original em inglês da escala de comprometimento e a versão traduzida validada pelos dois especialistas na língua inglesa.

Tabela 10 – Tradução da escala de Engajamento de Colaboradores de Thomaz (2007)

Itens da Escala Original	Itens da Escala Traduzida (tradução e tradução reversa)
1. I am willing to really push myself to reach challenging work goals.	1. Estou realmente disposto a me esforçar para atingir metas de trabalho desafiadoras.
2. I am prepared to fully devote myself to performing my job duties.	2. Estou preparado para me dedicar integralmente ao desempenho das minhas funções.
3. I get excited thinking about new ways to do my job more effectively.	3. Fico animado pensando em novas maneiras de fazer meu trabalho com mais eficiência.
4. I am enthusiastic about providing a high-quality product or service.	4. Estou entusiasmado em fornecer um produto ou serviço de alta qualidade.
5. I am always willing to “go the extra mile” to do my job well.	5. Estou sempre disposto a “ir além” para fazer bem o meu trabalho.
6. Trying to constantly improve my job performance is very important to me.	6. Tentar melhorar constantemente meu desempenho no trabalho é muito importante para mim.
7. My job is a source of personal pride.	7. Meu trabalho é motivo de orgulho pessoal.
8. I am determined to be complete and thorough in all my job duties.	8. Estou determinado a ser completo e minucioso em todas as minhas obrigações profissionais.
9. I am ready to put my heart and soul into my work.	9. Estou pronto para colocar meu coração e alma em meu trabalho.

Validação de Face

A próxima etapa foi a validação de face, nesta etapa foi elaborado um questionário na plataforma *Google Forms*. A escala de Thomaz (2007) traduzida na etapa anterior foi encaminhada a pesquisadores com doutorado completo em administração e negócios para que fizessem suas recomendações e sugestões de aperfeiçoamento, algumas questões norteadoras foram implementadas nesta fase como “*A redação do item está adequada para os respondentes?*”; “*Este item deve ser ajustado ou removido?*”; “*Na sua opinião há outros itens faltando na escala?*”; “*Existem termos que podem ser interpretados erroneamente pelos respondentes?*” (Hair et al., 2019). Também foi inserida uma questão central no questionário, sendo ela: “*O construto engajamento de colaboradores está bem definido?*”. Por fim além dessa pergunta, ao final do questionário foi adicionado um campo específico para observações gerais e recomendações dos respondentes.

Foram consultados dez pesquisadores na etapa de validação de face, contudo apenas 8 questionários retornaram, posteriormente foi iniciada a análise dos resultados das contribuições para validação de face. Nesta etapa nenhum item foi alterado, uma vez que não foram surgiram recomendações. Em relação aos comentários gerais ao final do questionário, não surgiram recomendações estruturais nos itens da escala. A validação de face avalia a adequação dos indicadores selecionados para mensurar um determinado construto – sendo considerada uma avaliação subjetiva e sistemática que mensura o que necessita ser mensurado em relação ao constructo (Hair et al. 2010). A tabela 11 apresenta os itens que precisaram ser ajustados na etapa de validação de face.

Tabela 11 – Itens Ajustados na Etapa de Validação de Face da Escala de Thomas (2007)

Itens da Escala Traduzida	itens da Escala após Validação de Face
1. Estou realmente disposto a me esforçar para atingir metas de trabalho desafiadoras.	1. Estou realmente disposto a me esforçar para atingir metas de trabalho desafiadoras.
2. Estou preparado para me dedicar integralmente ao desempenho das minhas funções.	2. Estou preparado para me dedicar integralmente ao desempenho das minhas funções.
3. Fico animado pensando em novas maneiras de fazer meu trabalho com mais eficiência.	3. Fico animado pensando em novas maneiras de fazer meu trabalho com mais eficiência.
4. Estou entusiasmado em fornecer um produto ou serviço de alta qualidade.	4. Estou comprometido em fornecer um produto ou serviço de alta qualidade.
5. Estou sempre disposto a “ir além” para fazer bem o meu trabalho.	5. Estou sempre disposto a “ir além” para fazer bem o meu trabalho.

6. Tentar melhorar constantemente meu desempenho no trabalho é muito importante para mim.	6. Tentar melhorar constantemente meu desempenho no trabalho é muito importante para mim.
7. Meu trabalho é motivo de orgulho pessoal.	7. Meu trabalho é motivo de orgulho pessoal.
8. Estou determinado a ser completo e minucioso em todas as minhas obrigações profissionais.	8. Estou determinado a ser completo e minucioso em todas as minhas obrigações profissionais.
9. Estou pronto para colocar meu coração e alma em meu trabalho.	9. Estou pronto para colocar meu coração e alma em meu trabalho.

Fonte: Autor (2023)

Validação Semântica

Na etapa de validação semântica foi desenvolvido um questionário na plataforma *Google Forms*, esta etapa foi realizada com o auxílio 10 profissionais que atuam em organizações do setor da saúde, turismo e saúde, ou seja, com atuação profissional similar à dos respondentes do questionário final da presente pesquisa, este procedimento está alinhado com as recomendações de Pasquali (2003).

A finalidade da etapa de validação semântica é identificar se existem itens na escala que apresentam dificuldades na interpretação e compreensão dos respondentes da pesquisa, ou seja, é aferir a eficiência do instrumento adaptado (Hair et al., 2019). Em resumo nesta etapa, analisou-se as dificuldades dos respondentes em interpretar os itens da escala de engajamento de colaboradores, ou seja, sua semântica.

Ao final desta etapa, constatou-se que os itens propostos na escala de Thomaz (2007) foram compreendidos pelos 10 respondentes, sendo assim não foi necessário remover ou ajustar nenhum item da escala. Após esta etapa emergiu a escala adaptada final que foi utilizada na validação empírica, sendo que a escala adaptada após a validação semântica é apresentada na tabela 12.

Tabela 12 – Escala Adaptada após a Validação Semântica

itens da Escala após Validação de Face	Itens da Escala após Validação Semântica
1. Estou realmente disposto a me esforçar para atingir metas de trabalho desafiadoras.	1. Estou realmente disposto a me esforçar para atingir metas de trabalho desafiadoras.
2. Estou preparado para me dedicar integralmente ao desempenho das minhas funções.	2. Estou preparado para me dedicar integralmente ao desempenho das minhas funções.
3. Fico animado pensando em novas maneiras de fazer meu trabalho com mais eficiência.	3. Fico animado pensando em novas maneiras de fazer meu trabalho com mais eficiência.
4. Estou comprometido em fornecer um produto ou serviço de alta qualidade.	4. Estou comprometido em fornecer um produto ou serviço de alta qualidade.
5. Estou sempre disposto a “ir além” para fazer bem o meu trabalho.	5. Estou sempre disposto a “ir além” para fazer bem o meu trabalho.

6. Tentar melhorar constantemente meu desempenho no trabalho é muito importante para mim.	6. Tentar melhorar constantemente meu desempenho no trabalho é muito importante para mim.
7. Meu trabalho é motivo de orgulho pessoal.	7. Meu trabalho é motivo de orgulho pessoal.
8. Estou determinado a ser completo e minucioso em todas as minhas obrigações profissionais.	8. Estou determinado a ser completo e minucioso em todas as minhas obrigações profissionais.
9. Estou pronto para colocar meu coração e alma em meu trabalho.	9. Estou pronto para colocar meu coração e alma em meu trabalho.

Fonte: Autor (2023)

A Escala de Comunicação de Gibson & Vermeulen (2003)

Para mensurar o constructo comunicação utilizou-se nesta pesquisa a escala de comunicação gerencial de Gibson & Vermeulen (2003), os autores desenvolveram uma escala com uma dimensão específica para analisar a comunicação do gerente com seus colaboradores, entende-se que uma das atribuições gerenciais é comunicar os objetivos da alta direção a todos os colaboradores, sendo assim, é possível afirmar que os gerentes, encarregados, supervisores operacionalizam a comunicação organizacional. O instrumento posteriormente foi utilizado por Tang & Gao (2012) para analisar as interações departamentais no contexto da China. O instrumento original (dimensão de comunicação gerencial/intradepartamental) é composto por 8 itens que são utilizados para mensurar a comunicação intradepartamental. Devido ao escopo da pesquisa realizada não se concentrar em contexto específico optou-se por adaptar esta escala que originalmente foi desenvolvida na língua inglesa para o contexto do Brasil.

Etapas de Validação da Escala de Gibson & Vermeulen (2003)

A escala de Gibson & Vermeulen (2003) foi elaborada originalmente na língua inglesa, sendo assim, por ter sido formulada e aplicada em um país que utiliza outra língua e tem influências culturais específicas deste país, necessitou de uma adaptação para aplicação no Brasil, conforme recomendação referente a adaptação de escalas propostas por Devellis (2016). A seguir, apresentadas todas as etapas de validação até que o instrumento final fosse desenvolvido.

Tradução da escala

A escala de Gibson & Vermeulen (2003) originalmente foi elaborada na língua inglesa, como o objetivo da pesquisa é aplicar a escala no contexto brasileiro foi necessário realizar sua tradução para o português. A primeira etapa consistiu na sua tradução pelo pesquisador que não é fluente em inglês, mas tem conhecimento avançado do idioma. Posteriormente a escala

traduzida pelo pesquisador foi encaminhada para validação de dois especialistas na língua inglesa (com certificações), com graduação em letras e com atuação profissional como “Intérprete”, nesta etapa os especialistas avaliaram a versão original e a versão traduzida pelo pesquisador e pequenas correções foram realizadas com base nas orientações dos especialistas. Por fim foi realizada a tradução inversa da escala, ou seja, após a inclusão das recomendações dos especialistas, a escala foi traduzida da língua inglesa para a portuguesa para corroborar o rigor na etapa de tradução. A tabela 13 apresenta a versão original em inglês da escala e a versão validada pelos dois especialistas na língua inglesa.

Tabela 13 – Escala Traduzida de Comunicação de Gibson & Vermeulen (2003)

Escala Original	Escala traduzida (tradução e tradução reversa)
(1) My supervisor asks me for suggestions about how work should be done.	(1) Meu supervisor me pede sugestões sobre como o trabalho deve ser feito.
(2) My supervisor informs me about company rules and regulations.	(2) Meu supervisor me informa sobre as regras e regulamentos da empresa.
(3) My supervisor informs me about company plans for the future.	(3) Meu supervisor me informa sobre os planos da empresa para o futuro.
(4) My supervisor lets me know when I have done a good job.	(4) Meu supervisor me avisa quando fiz um bom trabalho.
(5) My supervisor lets me know when I have not done a good job.	(5) Meu supervisor me avisa quando não faço um bom trabalho.
(6) My supervisor explains company problems to me.	(6) Meu supervisor explica os problemas da empresa para mim.
(7) My supervisor tells me why changes are made in work assignments.	(7) Meu supervisor me diz por que as mudanças são feitas nas atribuições de trabalho.
(8) My supervisor explains his/her way of doing work.	(8) Meu supervisor explica sua maneira de trabalhar.

Fonte: Autor (2023)

Validação de Face

Após a etapa de tradução foi desenvolvido um questionário na plataforma *Google Forms* para a etapa de validação de face. Neste questionário foram inseridos os 8 itens da escala traduzida de comunicação de Gibson & Vermeulen (2003), para cada um dos 8 itens, professores e pesquisadores com doutorado completo em administração e negócios fizeram suas recomendações e sugestões de aperfeiçoamento a partir de questões norteadoras como “A redação do item está adequada para o público respondente?”; “Este item deve ser ajustado ou removido?”; “Existem termos que podem ser interpretados erroneamente pelos respondentes?” (Hair et al., 2019). Foi incluída também uma questão central inserida no questionário, sendo ela: “O construto confiança está bem representado neste item?”. Por fim além dessas perguntas, ao final do questionário foi adicionado um campo específico para

observações gerais.

Foram consultados dez pesquisadores na etapa de validação de face, contudo retornaram as contribuições de 8 pesquisadores retornaram e foi iniciada a análise dos resultados das contribuições para validação de face. De forma geral foram evidenciadas recomendações para remover um item dos 8 itens da escala original. A validação de face avalia a adequação dos indicadores selecionados para mensurar um determinado construto – sendo considerada uma avaliação subjetiva e sistemática que mensura o que necessita ser mensurado em relação ao constructo (Hair et al, 2010). A tabela 14 apresenta os itens que precisaram ser ajustados na etapa de validação de face.

Tabela 14 – Itens Ajustados na Etapa de Validação de Face da Escala de Comunicação de Gibson & Vermeulen (2003)

Escala traduzida (tradução e tradução reversa)	Itens da Escala após Validação de Face
(1) Meu supervisor me pede sugestões sobre como o trabalho deve ser feito.	(1) Meu supervisor me pede sugestões sobre como o trabalho deve ser feito.
(2) Meu supervisor me informa sobre as regras e regulamentos da empresa.	(2) Meu supervisor me informa sobre as regras e regulamentos da empresa.
(3) Meu supervisor me informa sobre os planos da empresa para o futuro.	(3) Meu supervisor me informa sobre os planos da empresa para o futuro.
(4) Meu supervisor me avisa quando fiz um bom trabalho.	(4) Meu supervisor me avisa quando fiz um bom trabalho.
(5) Meu supervisor me avisa quando não faço um bom trabalho.	Este item foi removido da escala
(6) Meu supervisor explica os problemas da empresa para mim.	(6) Meu supervisor explica os problemas da empresa para mim.
(7) Meu supervisor me diz por que as mudanças são feitas nas atribuições de trabalho.	(7) Meu supervisor me diz por que as mudanças são feitas nas atribuições de trabalho.
(8) Meu supervisor explica sua maneira de trabalhar.	(8) Meu supervisor explica sua maneira de trabalhar.

Fonte: Autor (2023)

Validação Semântica

Por meio de um questionário elaborado na plataforma *Google Forms*, a etapa de validação semântica foi realizada com o auxílio 10 profissionais que atuam em organizações do setor do turismo, saúde e educação, ou seja, com atuação profissional similar à dos respondentes do questionário final da presente pesquisa, este procedimento converge com as recomendações de Pasquali (2003).

A finalidade da etapa de validação semântica consiste em avaliar se existem itens na escala que apresentaram dificuldades na interpretação e compreensão dos respondentes da pesquisa, com isso aferir a eficiência do instrumento adaptado (Hair et al., 2019). Em resumo nesta etapa, verificou-se as dificuldades dos respondentes em interpretar os itens da escala de confiança, ou seja, sua semântica

Nesta etapa todos os 8 itens da escala de confiança adaptada de Gibson & Vermeulen (2003), foram compreendidos pelos respondentes, inclusive os respondentes não sugeriram qualquer alteração na escrita/semântica dos itens, a tabela 15 apresenta a escala após a validação semântica.

Tabela 15 – Escala de Comunicação Adaptada de Gibson & Vermeulen após Validação Semântica

Itens da Escala após Validação de Face	Itens da Escala após Validação Semântica
(1) Meu supervisor me pede sugestões sobre como o trabalho deve ser feito.	(1) Meu supervisor me pede sugestões sobre como o trabalho deve ser feito.
(2) Meu supervisor me informa sobre as regras e regulamentos da empresa.	(2) Meu supervisor me informa sobre as regras e regulamentos da empresa.
(3) Meu supervisor me informa sobre os planos da empresa para o futuro.	(3) Meu supervisor me informa sobre os planos da empresa para o futuro.
(4) Meu supervisor me avisa quando fiz um bom trabalho.	(4) Meu supervisor me avisa quando fiz um bom trabalho.
(5) Meu supervisor explica os problemas da empresa para mim.	(5) Meu supervisor explica os problemas da empresa para mim.
(6) Meu supervisor me diz por que as mudanças são feitas nas atribuições de trabalho.	(6) Meu supervisor me diz por que as mudanças são feitas nas atribuições de trabalho.
(7) Meu supervisor explica sua maneira de trabalhar.	(7) Meu supervisor explica sua maneira de trabalhar.

Fonte: Autor (2023)

2.3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento foi elaborado por meio da plataforma *Google Forms* e dividido em duas seções. A primeira seção composta por perguntas demográficas (perfil e características dos respondentes), como gênero, escolaridade, área de atuação, faixa etária e faixa de renda. A segunda seção do formulário foi elaborada com os itens das escalas de confiança de Tzafir & Dolan (2004); comprometimento organizacional de Meyer & Allen (1997); transparência organizacional de Chun-ju & Hung-Baesecke (2015); engajamento de colaboradores de Thomas (2007) e de comunicação de Gibson & Vermeulen (2003), lembrando que as escalas foram adaptadas para aplicação no contexto brasileiro conforme procedimentos abordados na seção anterior desta pesquisa. Para evitar que os respondentes utilizassem o sequenciamento lógico das questões, as perguntas foram randomizadas (embaralhadas), ou seja, não houve sequenciamento de questões de uma mesma escala.

Para cada questão foi criada uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, a fim de tabular e tratar os dados na etapa de análise de dados, conforme Maddox (1985), com 1 representando uma resposta de "discordo totalmente" e 5 representando uma resposta de "concordo

totalmente".

2.3.3.3 Seleção da Amostra

Nesta pesquisa a amostra foi composta por colaboradores que atualmente estão empregados, sendo considerados aptos qualquer colaborador independentemente do segmento de mercado da empresa, porte da empresa ou nível hierárquico ocupado na empresa. O período de coleta de dados foi no mês de janeiro de 2023.

A amostragem desta pesquisa foi por conveniência, ou seja, foi coletada por meio de uma amostragem não-probabilística. Visando alcançar o maior número possível de respondentes, o *link* da pesquisa foi disponibilizado por meio das redes sociais (post com o *link* da pesquisa nas redes sociais do pesquisador), *whatsApp* e *e-mails*, sendo a pesquisa compartilhada com alunos que já atuam no mercado de trabalho. O tamanho esperado da amostra era de 355 respondentes, pois o questionário é composto por 71 questões fechadas, considerando 5 respondentes para cada um dos 71 itens do questionário.

2.3.3.4 Análise dos Dados

Após a coleta de dados, utilizou-se o software Smart PLS para realizar os procedimentos de modelagem de equações estruturais (MEE) e testar a relação entre os antecedentes do engajamento e dos possíveis moderadores na intensidade do engajamento de *Stakeholders*. Cabe mencionar que os testes de confiabilidade *Alpha de Cronbach*, *Composite Reliability*, e *Rho_A* apresentam confiabilidade quando os resultados aferidos são acima de 0,7.

A próxima etapa foi analisar a validade convergente; nesta análise utilizou-se os critérios de *Average Variance Extracted* (AVE) onde valores acima de 0,5 foram considerados, e deveriam ser menores que os valores de *Composite Reliability* (CR). Também foi analisada a validade discriminante e foi adotada a técnica de validade conforme as recomendações de Fornell e Larcker (1981), para comparar as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo e as correlações (R de Pearson) das associações entre os constructos desta pesquisa. Nesta análise, as raízes quadradas das AVEs precisam ser superiores as correlações de cada constructo (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

A última etapa da análise de dados utilizou o Teste de *T Student* ($>1,96$) para realizar a análise das significâncias das correlações e regressões, e o teste R^2 para mensurar os efeitos dos antecedentes (confiança e comprometimento) e dos moderadores (transparência e comunicação) no engajamento de *Stakeholders*.

2.3.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, serão apresentados os dados e características da amostra e as estatísticas descritivas. Posteriormente, serão apresentados os resultados da análise de validade e confiabilidade das escalas utilizadas.

2.3.4.1 Caracterização da Amostra

A amostra da pesquisa é composta por 369 respondentes; com relação ao gênero, 50,9% (188 respondentes) declararam sexo feminino, 46,1% (177 respondentes) sexo masculino, 1,1% (4 respondentes) outros gêneros e 1,9% (7 respondentes) preferiram não declarar o gênero. Referente a faixa etária dos respondentes, 27,6% estão na faixa de 30 a 40 anos (102 respondentes), 26% estão na faixa etária entre 20 e 30 anos (96 respondentes), 21,7% na faixa entre 40 e 50 anos (80 respondentes), 12,7% (47 respondentes) declararam pertencer a faixa etária de até 20 anos, 8,1% (30 respondentes) estão na faixa entre 50 e 60 anos e 3,8% (14 respondentes) acima de 60 anos.

A composição da amostra com relação a escolaridade dos respondentes é subdividida por 23,6% (87 respondentes) com ensino médio completo, 23,3% (86 respondentes) com ensino superior completo, 20,9% (77 respondentes) com ensino técnico completo, 15,2% (56 respondentes) com pós-graduação, 7,9% (29 respondentes) com mestrado, 5,4% (20 respondentes com doutorado), 3,3% (12 respondentes) ensino fundamental e 0,5% (2 respondentes) com pós-doutorado.

No que se refere ao tipo de empresa em que os respondentes atuam, 76,4% (282 respondentes) declararam que trabalham em empresas privadas, 20,1% (74 respondentes) em empresas públicas e 3,5% (13 respondentes) em outros tipos, como empresas de economia mista. Com relação a área de atuação 29,5% (109) respondentes trabalham no setor de hotelaria e turismo, 17,6% (65 respondentes) no setor da saúde, 13,6% (50 respondentes) na indústria em geral, 13,3% (49 respondentes) na educação, 7,3% (27 respondentes) na área de serviços em geral e por fim 7% (26) responderam que atuam em outros setores da economia.

Por fim, com relação a faixa de renda dos respondentes, 32% (118 respondentes) declararam sua renda na faixa entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.000,00, 20,1% (74 respondentes) na faixa entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00, 16,3% (60 respondentes) na faixa de renda até R\$ 1.500,00, 14,4% (53 respondentes) na faixa entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.000,00, 9,5% (35 respondentes) acima de R\$ 9.000,00 e 7,9% (29 respondentes) entre R\$ 7.000,00 e R\$

9.000,00. A síntese da caracterização da amostra é apresentada na Tabela 16.

Tabela 16 – Síntese da Caracterização da Amostra

Caracterização da Amostra		
Gênero		
	Frequência	Porcentual
Feminino	188	50,9
Masculino	170	46,1
Outros	4	1,1
Prefiro não declarar	7	1,9
Total	369	100,0

Faixa etária		
	Frequência	Porcentual
Até 20 anos	47	12,7
Entre 20 e 30 anos	96	26,0
Entre 30 e 40 anos	102	27,6
Entre 40 e 50 anos	80	21,7
Entre 50 e 60 anos	30	8,1
Acima de 60 anos	14	3,8
Total	369	100,0

Escolaridade		
	Frequência	Porcentual
Doutorado	20	5,4
Ensino fundamental	12	3,3
Ensino médio	87	23,6
Mestrado	29	7,9
Pós-doutorado	2	,5
Pós-graduação (lato sensu)	56	15,2
Superior	86	23,3
Técnico	77	20,9
Total	369	100,0

Tipo de Empresa		
	Frequência	Porcentual
Outras	13	3,5
Privada	282	76,4
Pública	74	20,1
Total	369	100,0

Área de Atuação		
	Frequência	Porcentual
Comércio e Varejo em geral	43	11,7
Educação	49	13,3
Indústria em geral	50	13,6
Outros	26	7,0

Saúde	65	17,6
Serviços em geral	27	7,3
Turismo e Hotelaria	109	29,5
Total	369	100,0

Faixa de Renda		
	Frequência	Porcentual
Acima de R\$ 9.000,00	35	9,5
Até R\$ 1.500,00	60	16,3
Entre 5.000,00 e R\$ 7.000,00	53	14,4
Entre 7.000,00 e R\$ 9.000,00	29	7,9
Entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.000,00	118	32,0
Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00	74	20,1
Total	369	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

2.3.4.2 Resultados Gerais da Modelagem de Equações Estruturais

Utilizou-se nesta pesquisa a técnica de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). O PLS-SEM é uma boa opção de software para analisar associações entre dimensões, fatores ou componentes, sendo recomendado em situações nas quais há ausência de normalidade multivariada dos dados (Bido & Silva, 2019). Nesta etapa aborda-se a elaboração do modelo de mensuração, que analisa as relações entre os constructos (variáveis latentes) e suas variáveis observadas correspondentes (Hair et al., 2017; Lopes et al., 2020). O modelo de mensuração está fundamentado em aspectos teóricos, sendo uma condição necessária para confiabilidade dos dados gerados na *PLS-SEM*. Os testes de hipóteses, abrangendo relações estruturais, serão confiáveis e válidos somente quando o modelo de mensuração explicar de qual forma as dimensões são mensuradas.

A análise do modelo conceitual com uso do PLS-SEM deve ser realizada com base em dois processos que são realizados de forma individual, ou seja, separados, a saber, 1º) análise do modelo de mensuração para avaliar a adequação de ajuste do modelo conceitual e 2º) análise do modelo estrutural para avaliar as relações e testar as hipóteses (Chopdar et al., 2022; Damásio, 2012; Hair, 2017b; Hollebeek et al., 2014).

Modelo de Mensuração

Com relação ao modelo de mensuração recomenda-se avaliar a existência de multicolinearidade entre os construtos antes de examinar o modelo estrutural (Hair et al. 2017). A colinearidade das variáveis é analisada por meio do valor do fator de inflação da variância

(VIF), sendo que não há multicolinearidade quando os valores do VIF < 5,0 (Hair et al. 2017). Na tabela 17 são apresentados os resultados referentes aos VIF's dos itens das escalas utilizadas na pesquisa.

Tabela 17 – Análise da Colinearidade dos Construtos (Valores VIF)

Resultados Multicolinearidade					
	Comprometimento	Comunicação	Confiança	Engajamento	Transparência
Comprometimento		2.957		3.052	
Comunicação				4.686	
Confiança	4.508				1.000
Engajamento					
Transparência	4.508	4.688		3.428	

Fonte: Elaborado pelo Autor com dados do *Smart PLS* (2023)

Os resultados apresentados na tabela 17 constataram que a colinearidade não é um problema para essa pesquisa, pois os valores de VIF são < 5,0, sendo assim, com base nestes resultados segue-se com a análise do modelo estrutural.

Na tabela 18, apresenta-se a validade convergente e a confiabilidade do modelo de mensuração, os valores relacionados a validade convergente são adequados. Também confirmou-se a confiabilidade por meio da análise da CR (*Composite Reliability*), a análise constatou níveis adequados em todas as dimensões, sendo que os resultados encontrados ficaram acima de (0,7). Da mesma forma foram analisados os indicadores do *Alpha de Cronbach's e rho_*, os resultados destes indicadores foram superiores a 0,7, valor que está de acordo com as recomendações de Ringle, Silva, & Bido, 2014.

Tabela 18 - Validade Convergente e Confiabilidade do Modelo de Mensuração

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	(rho_c)	(AVE)
Comprometimento	0.863	0.865	0.893	0.512
Comunicação	0.891	0.892	0.915	0.605
Confiança	0.920	0.921	0.932	0.512
Engajamento	0.923	0.923	0.936	0.618
Transparência	0.940	0.943	0.947	0.515

Fonte: Autor com dados do *SmartPLS* (2023)

Na tabela 19, são apresentados os resultados referentes a validade discriminante com base no critério de Fornell e Lacker (1981), de maneira geral os resultados são adequados. Nesta etapa foi necessário retirar o item COM 11, o item TRANSP 16 e o item CONF 2.

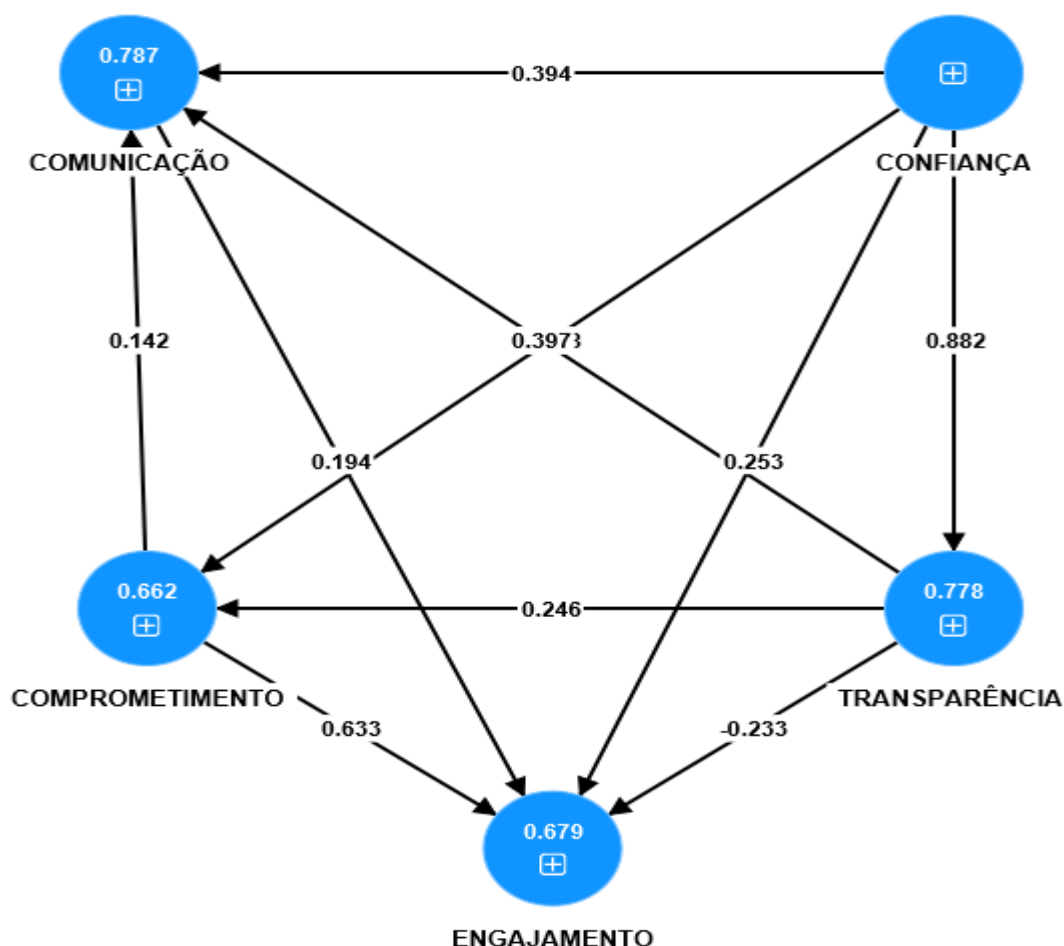
Validade Discriminante - Critério de Fornell e Lacker (1981)

	Comprometimento	Comunicação	Confiança	Engajamento	Transparência
Comprometimento	0.614				
Comunicação	0.738	0.796			
Confiança	0.712	0.769	0.757		
Engajamento	0.731	0.613	0.730	0.798	
Transparência	0.728	0.764	0.775	0.631	0.789

Fonte: Autor com dados do SmartPLS (2023)

Por fim, a figura 2 apresenta o modelo de mensuração resultante da análise de modelagem de equações estruturais, todas as variáveis conforme recomendação de Hair et al (2017) foram conectadas, nesta etapa não foi necessário realizar a exclusão de nenhum item, uma vez que os indicadores de confiabilidade e validade convergente apresentaram resultados adequados.

Figura 2 – Modelo de Mensuração



Fonte: Autor com dados do *SmartPLS* (2023)

O resultado do modelo de mensuração identificou o R^2 de cada variável da pesquisa, também foram identificados os resultados indicam que o antecedente do engajamento comprometimento apresentou forte variância (R^2 de 0.633) e a confiança apresentou variância moderada no engajamento dos colaboradores (R^2 de 0.253) (Cohen, 1988). Com base nos resultados do modelo de mensuração partiu-se para análise do modelo estrutural testado na pesquisa.

Modelo Estrutural

Com relação ao modelo estrutural testado nesta pesquisa em primeiro lugar foram analisadas a validade convergente e a confiabilidade do modelo testado, referente a validade convergente o modelo foi confirmado sem alterações. Também confirmou se a confiabilidade por meio da análise da CR (*Composite Reliability*), a análise constatou níveis adequados em todas as dimensões, uma vez que os resultados aferidos ficaram acima de (0,7). Da mesma forma foram analisados os indicadores do *Alpha de Cronbach's e rho_*, os resultados destes indicadores foram superiores a 0,7, valor que está de acordo com as recomendações de Ringle, Silva, & Bido, 2014. Cabe destacar que os indicadores de Alfa de Cronbach e a confiabilidade composta variam entre 0 e 1, em que os valores entre 0,70 e 0,95 são considerados bons e eficientes (Hair et al., 2017; Lopes et al., 2020).

Após a retirada dos itens que apresentaram AVE (*Average Variance Extracted*) abaixo de 0,5, os resultados da AVE de cada constructo ficaram acima de 0,5 e apresentaram valores inferiores a CR (*composite Reliability*), sendo assim confirmou-se a validade convergente do modelo. A Tabela 20 apresenta os valores de alfa, confiabilidade composta e da AVE para as dimensões do modelo.

Tabela 20 – Indicadores da Validade Convergente e Confiabilidade do Modelo Estrutural

Constructo	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	AVE
Comprometimento	0.879	0.884	0.509
Comunicação	0.838	0.840	0.673
Confiança	0.797	0.807	0.621
Engajamento	0.918	0.919	0.636

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *SmartPLS* (2023)

A validade discriminante refere-se a um indicador que apresenta quando a dimensão é verdadeiramente diferente das demais dimensões do modelo com base em padrões empíricos

(Hair et al., 2014). Para a avaliação de validade discriminante é necessário comparar os resultados da variância extraída média (AVE) de cada construto com a variância compartilhada (o quadrado do coeficiente de correlação) entre todos os pares de construtos. A validade discriminante é verificada quando todos os construtos apresentam variâncias extraídas maiores do que as respectivas variâncias compartilhadas (Ferreira, 2010).

Para viabilizar a validade discriminante, conforme valores indicados por Fornell & Lacker (1981) foi retirado o item comunicação 4, o item engajamento 9, os itens 1, 4 e 13 da escala de confiança foram retirados e por fim foi necessário retirar também os 1, 2 e 5 de transparência. Após a retirada destes itens a validade discriminante do modelo foi confirmada e os indicadores de R^2 e *Pvalue* dos caminhos estruturais melhoraram. A tabela 21 é apresentada a seguir com os dados referente a validade discriminante.

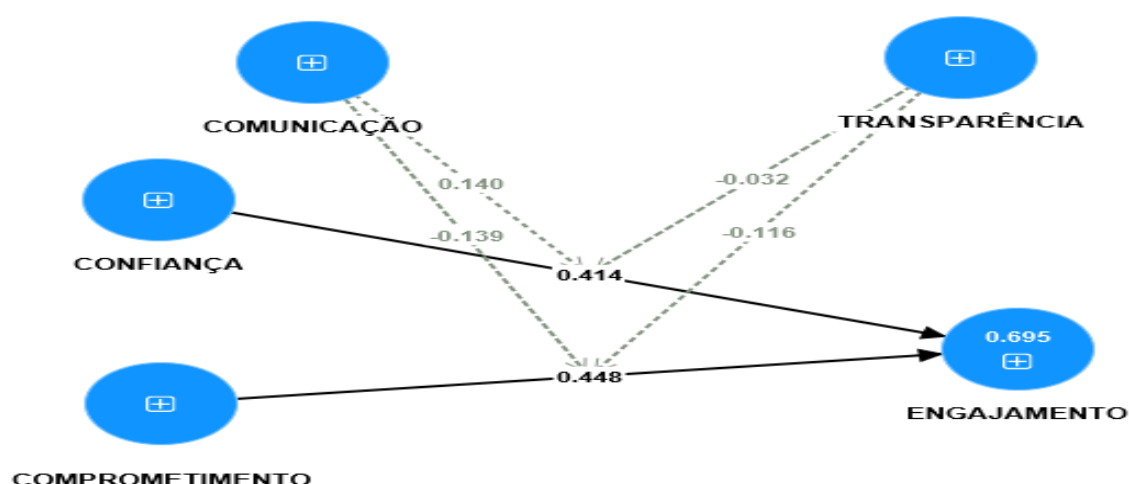
Tabela 21 – Resultados da Validade Discriminante do Modelo Estrutural

Validade Discriminante - Critério de Fornell e Lacker (1981)					
	Comprometimento	Comunicação	Confiança	Engajamento	Transparência
Comprometimento	0.623				
Comunicação	0.741	0.821			
Confiança	0.781	0.766	0.788		
Engajamento	0.784	0.616	0.751	0.798	
Transparência	0.745	0.787	0.784	0.654	0.786

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *SmartPLS*

A figura 3 apresenta o modelo estrutural final, cabe mencionar que para analisar o nível de variância das variáveis testadas do modelo, foi utilizado o coeficiente de Pearson (R^2). Conforme recomendações de Cohen (1988) quando se tratar de estudos no campo de ciências sociais aplicadas deve-se interpretar o tamanho de efeito da seguinte forma $R^2 = 2\%$ corresponde a uma variância pequena, $R^2 = 13\%$ corresponde a uma variância média e $R^2 = 26\%$ corresponde a uma variância grande.

Figura 3– Modelo Estrutural Testado na Modelagem de Equações Estruturais



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *Smart PLS* (2023)

Para testar confirmar as hipóteses da pesquisa e o modelo apresentado na figura 3, foi rodado no software *PLS* o *bootstrapping* para avaliar os caminhos estruturais por meio dos mínimos quadrados parciais (PLS, da sigla em inglês). Os passos utilizados para rodar o bootstrapping foram: $n=370$, subamostras =5000 e interações=300.

Cabe mencionar que o indicador *Pvalue* foi utilizado de acordo com as recomendações de Hair et al. 2010 para testar a significância dos caminhos estruturais entre os constructos testados. Também utilizamos o Teste *T*, este teste segundo Hair et al. 2010 avalia as significâncias das correlações e regressões e precisar ter resultado acima de 1,96 para confirmar as significâncias. Os resultados do *Bootstrapping* do *SmartPLS* são apresentados na tabela 22.

Tabela 22 – Resultados consolidados do *Bootstrapping* do *SmartPLS*

	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Confiança -> Engajamento de <i>Stakeholders</i>	6.608	0,000
Transparência -> Confiança	0.307	0,759
Transparência -> Comprometimento	0.983	0,325
Comprometimento-> Engajamento de <i>Stakeholders</i>	6.053	0,000
Comunicação -> Comprometimento	1.247	0,213
Comunicação -> Confiança	1.440	0,150

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *SmartPLS* (2023)

Por fim apresenta-se na tabela 23 os resultados consolidados referentes a validade convergente, confiabilidade, significância (*pvalues*), significância das correlações (*teste T*), variância das variáveis (explicação da variável latente pelas variáveis confiança e comprometimento / R^2). Em resumo constatou-se que o modelo testado foi confirmado com

relação as variáveis de efeitos diretos (h1 e h2), uma vez que a confiança explica 41% o engajamento de *Stakeholders* e o comprometimento explica 44%, sendo que estas duas variáveis explicam em conjunto 69% do constructo engajamento de *Stakeholders*, estes resultados de acordo com as recomendações de Cohen (1988) indicam forte variância.

Tabela 23 - Resultados gerais do Modelo Estrutural

Relação Estrutural	Valor T	Valor P	R ²
Confiança -> Engajamento de <i>Stakeholders</i>	6.608	0,000	0,414
Transparência -> Confiança	0.307	0,759	-0,032
Transparência -> Comprometimento	0.983	0,325	-0,116
Comprometimento-> Engajamento de <i>Stakeholders</i>	6.053	0,000	0,448
Comunicação -> Comprometimento	1.247	0,213	-0,139
Comunicação -> Confiança	1.440	0,150	0,140

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *SmartPLS* (2023)

A h1 da pesquisa foi elaborada com base na afirmativa de que a confiança exerce efeitos positivos no engajamento de *Stakeholders*, ou seja, quanto maior a confiança dos colaboradores com suas organizações maior será o engajamento deles com os objetivos das organizações. A hipótese foi validada no modelo, os resultados encontrados que suportam a hipótese são os seguintes: teste *T* de 6.608, *Pvalue* de 0,000 e R² de ,414, neste sentido pode-se afirmar que a confiança explica 41% do engajamento deste grupo de *Stakeholders*.

A h2 proposta nesta pesquisa foi desenvolvida com a premissa de que o comprometimento organizacional gera efeitos positivos no engajamento de *Stakeholders*, ou seja, quanto maior o comprometimento organizacional maior será o engajamento dos colaboradores. Os resultados aferidos nos testes do modelo da pesquisa confirmaram a hipótese, uma vez que os indicadores dos testes estatísticos foram teste *T* de 6.053, *Pvalue* de 0,000 e R² ,448, ou seja, o comprometimento organizacional explica 44% do engajamento dos colaboradores.

A premissa da h3 afirma que quanto maior a transparência entre a organização e seus *Stakeholders* maior será a confiança e o comprometimento e consequentemente maior será o engajamento dos colaboradores. Os resultados da modelagem de equações estruturais desta hipótese divergem dos argumentos teóricos, uma vez que não foram significativos, com isso a hipótese foi refutada, os indicadores aferidos para o teste *T* foi 0.307, *Pvalue* 0,759 e R² com carga negativa de -0,032 quando analisou-se a possível moderação da transparência na confiança e teste *T* de 0.983, *Pvalue* de 0,325 e R² com carga negativa de -0,116 quando

analisou-se a moderação entre a transparência e o comprometimento.

A premissa da h4 consiste na afirmativa de quanto maior a comunicação entre a organização e seus *Stakeholders* maior será a confiança e o comprometimento e consequentemente maiores será o engajamento dos *Stakeholders*. Os resultados aferidos desta hipótese não confirmaram a hipótese, sendo que os resultados foram teste *T* de 1.440, *Pvalue* 0,150 e R^2 de 0,140 quando analisou-se a possível moderação da comunicação na confiança e teste *T* de 1.247, *Pvalue* de 0,213 e R^2 com carga negativa de -0, 139 quando analisou-se a moderação entre a comunicação e o comprometimento.

2.3.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa foram adaptadas e validadas seis escalas aplicadas em outro contexto, mais especificamente foram adaptadas escalas consolidadas na literatura dos constructos confiança e comprometimento que foram testados na pesquisa como antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, dos constructos transparência e comunicação que foram testados como moderadores dos efeitos dos antecedentes no engajamento de *Stakeholders* e de engajamento de *Stakeholders*. Visando aumentar a confiabilidade e a replicabilidade do estudo foram seguidas as recomendações de (DeVellis, 2016) com relação aos procedimentos de adaptação e validação de escalas, sendo que a pesquisa seguiu os seguintes passos: tradução e retradução do questionário, validação de face, validação semântica, aplicação do questionário, análise de dados com aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, testes de confiabilidade, validade convergente e discriminante do modelo testado.

As hipóteses centrais do estudo foram desenvolvidas com base em premissas teóricas que afirmam que o engajamento de *Stakeholders* trata-se de um constructo que é influenciado por antecedentes, ou seja, que ele se forma e sua intensidade é determinada por outros constructos (Bridoux & Stoelhorst, 2022; Makadok et al. 2018), com isso buscou-se nesta pesquisa identificar possíveis antecedentes para posteriormente testar estatisticamente seus efeitos no engajamento de *Stakeholders*, sendo assim identificou-se dois antecedentes que são a confiança e o comprometimento. Cabe frisar que a pesquisa foi restrita em analisar os efeitos destes antecedentes no engajamento dos colaboradores, uma vez que trata-se de um dos principais *Stakeholders* das organizações e que inclusive são responsáveis por se comunicar e promover o engajamento de outros *Stakeholders*, como por exemplo acionistas, fornecedores e clientes.

Os resultados aferidos na h1 corroboram com os argumentos teóricos que afirmam que a confiança é um elemento indispensável para a construção e desenvolvimento de

relacionamentos entre as organizações e seus *Stakeholders*, inclusive influenciando positivamente nas ações de engajamento implementadas pelas organizações (Gołuchowski et al. 2021; Civera & Freeman; 2019). A confiança é um fator capaz de reduzir as tensões e os conflitos entre as organizações e seus *Stakeholders*, promovendo um clima que favorece a troca de informações e na resolução conjunta de problemas, influenciando no comprometimento e engajamento dos *Stakeholders* com os objetivos organizacionais (Mohr & Spekman, 1994; Mwesigwa et al. 2019). Por fim ao analisar a perspectiva relacional dos atributos do engajamento de *Stakeholders* Harrison & Jhon (1996) afirmaram em seu estudo que os *Stakeholders* necessitam de ações que promovam sua confiança para se engajarem com os objetivos estratégicos das organizações.

O resultado relativo a confirmação da h2 está em sinergia com a literatura, mais especificamente com os estudos elaborados por Kujala & Sachs (2019) e Bridoux & Stoelhorst (2016) que afirmam que o comprometimento dos colaboradores com as organizações é um atributo essencial para que as organizações continuem competitivas e consequentemente alcancem seus objetivos. Quando a organização desenvolve ações que promovam o comprometimento dos seus *Stakeholders* eles se sentem-se envolvidos com a empresa e com seus valores e propósito e isto gera um ambiente propício para que os *Stakeholders* alinhem seus interesses com os da organização gerando confiança entre eles e a organização (Dawkins, 2014; Greenwood & Van Buren III, 2010). Neste sentido o comprometimento dos *Stakeholders* é compreendido como um elemento essencial para que a organização desenvolva relacionamentos de longo prazo que possibilitam o engajamento dos *Stakeholders* (Kujala & Sachs, 2019; Merrillees et al. 2021).

Em resumo as duas hipóteses que foram formuladas sobre os efeitos diretos da confiança e do comprometimento organizacional no engajamento de *Stakeholders* foram confirmadas na modelagem de equações estruturais, estes resultados validam parcialmente o modelo testado e fornecem confirmação estatística para estudos teóricos encontrados na literatura que se propuseram a investigar as relações entre as temáticas. Neste sentido os resultados lançam luz sobre uma lacuna teórica com relação a necessidade de estudos dedutivos sobre o engajamento de *Stakeholders*, sobretudo para identificar e testar antecedentes do constructo (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Kujala & Sachs, 2019).

De maneira geral os resultados dos testes das hipóteses h1 e h2 reforçam as premissas teóricas que afirmam que os antecedentes do engajamento afetam positivamente na formação e na intensidade do constructo diretamente ou interagindo com outros antecedentes, por exemplo a confiança pode ser um elemento que potencialize ou limite o comprometimento dos

colaboradores (Jonas et al. 2018). Os colaboradores quando são engajados pela organização podem colaborar para que a organização seja capaz de engajar outros grupos de *Stakeholders*, como por exemplo, clientes, acionistas e fornecedores (Jonas et al. 2017; Bansal & Kumar, 2013).

Além da pesquisa analisar os efeitos diretos dos antecedentes (confiança e comprometimento) no engajamento de *Stakeholders*, também foram propostas duas hipóteses para analisar se os moderadores transparência e a comunicação potencializam ou restringem o tamanho dos efeitos da confiança e comprometimento no engajamento de *Stakeholders*. Estas hipóteses de possíveis efeitos moderadores foram formuladas com embasamento teórico, mais especificamente a h3 (transparência) foi fundamentada com base nos estudos de Saraite-Sariene et al. 2019 & Jun & Kim, 2019 que afirmam nestes estudos que transparência entre a organização e seus *Stakeholders* é um elemento essencial para a construção e a manutenção de relacionamentos de longo prazo, inclusive têm efeitos positivos na confiança e no comprometimento entre a organização e seus *Stakeholders*.

As divergências entre os aspectos teóricos que sustentavam a relação de moderação da transparência entre os antecedentes e o engajamento de *Stakeholders* com os testes estatísticos realizados na modelagem de equações estruturais que refutaram a h3 podem ser explicadas em parte por outros estudos que investigaram a relação entre transparência e engajamento de *Stakeholders*, estes estudos entendem que a transparência não é uma variável moderadora entre os antecedentes (confiança e comprometimento) e o engajamento dos colaboradores e sim um antecedente do engajamento dos *Stakeholders*, ou seja, com efeitos diretos no engajamento dos *Stakeholders* (Saraite-Sariene et al. 2019; Jun & Kim, 2021). Neste sentido recomenda-se que estudos futuros incorporem no modelo validado parcialmente nesta pesquisa a transparência como um antecedente do engajamento de *Stakeholders*.

As divergências entre os argumentos teóricos que fundamentaram a h4 e os resultados dos testes estatísticos que refutaram a hipótese podem ser em parte elucidadas com outros estudos encontrados na literatura que analisaram as relações entre a comunicação e o engajamento de *Stakeholders*, os resultados destes estudos concluíram que a comunicação exerce efeito direto no engajamento de *Stakeholders*, sendo considerado nestes estudos como antecedente do engajamento de *Stakeholders* (Briner et al., 1996; Mwesigwa et al. 2019; Vrontis et al. 2020). Com base nestes estudos que entendem que a comunicação pode ser compreendida como um antecedente do engajamento de *Stakeholders* sugere-se que novos estudos incorporem a comunicação como um antecedente e posteriormente testem por meio da modelagem de equações estruturais este modelo ajustado.

De forma geral, as cinco escalas utilizadas neste estudo como medidas para elaborar o modelo testado foram validadas parcialmente no contexto brasileiro. Aspectos culturais, institucionais, relacionados a questões linguísticas e de limitações amostrais podem ter impedido a validação de todos os itens das escalas originais. Contudo, os itens que permaneceram no modelo sustentaram sua validação parcial, uma vez que apenas os efeitos diretos dos antecedentes do engajamento de *Stakeholders* foram confirmados (h1 e h2), cabe mencionar que o modelo apresentou testes de *Alpha de Cronbach's*, *rho_A*, *CR*, *Average Variance Extracted*, validade discriminante (critério *Fornell e Larcker*), e teste *T de student* com valores dentro de parâmetros satisfatórios. Por fim o modelo validado parcialmente apresentou um R^2 ajustado de 0,695, ou seja, os antecedentes confiança e comprometimento explicam conjuntamente 69% do constructo engajamento de *Stakeholders*.

Para sintetizar os resultados desta pesquisa foi desenvolvida pelo autor a tabela 24, nesta tabela são apresentados os resultados estatísticos para as variáveis observadas de efeitos diretos (confiança e comprometimento) e de efeitos moderadores (transparência e comunicação). Também são apresentados os status de cada hipótese da pesquisa com base nos resultados estatísticos da modelagem de equações estruturais (aceita ou refutada).

Tabela 24– Síntese dos Resultados das Hipóteses da Pesquisa

Síntese dos Resultados da Pesquisa					
Variável Latente	Variável Observada	Hipótese	Tipo de Efeito	Testes Estatísticos	Status da Hipótese
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Confiança	H1	Direto	(Teste $T = 6.608$; $p < 0,00$; $R^2 0,414$)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Comprometimento	H2	Direto	(Teste $T = 6.053$; $p < 0,00$; $R^2 0,448$)	Aceita
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Transparência	H3	Moderador	Confiança: Teste $T = 0.307$; $p < 0,759$; $R^2 -0,032$ Comprometimento: Teste $T = 0,983$; $p < 0,325$; $R^2 -0,116$)	Refutada
Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Comunicação	H4	Moderador	Confiança: Teste $T = 1.440$; $p < 0,150$; $R^2 0,140$ Comprometimento: Teste $T = 1.247$; $p < 0,213$; $R^2 -0,139$)	Refutada

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

2.3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO III

O presente estudo resultou na validação dos efeitos dos antecedentes confiança e comprometimento na formação do constructo engajamento de *Stakeholders*, mais especificamente nos colaboradores, cabe lembrar que os colaboradores são considerados *Stakeholders* essenciais para que a organização atinja seus objetivos e que seja capaz de se relacionar positivamente com *Stakeholders* externos, como por exemplo, clientes e fornecedores (Civera & Freeman, 2019; Greenwood, 2009). O modelo validado parcialmente nesta pesquisa é capaz de mensurar o tamanho dos efeitos entre os antecedentes (confiança e comprometimento) e o engajamento de *Stakeholders*, contudo no que se refere aos efeitos moderadores da transparência e comunicação entre os antecedentes e o engajamento de *Stakeholders* não foram confirmados no modelo gerado pela modelagem de equações estruturais (*PLS SEM*).

Para validar o modelo parcial foi necessário utilizar as recomendações de DeVellis (2016) sobre validação e adaptação de escalas, esta etapa foi complexa e envolveu a identificação de cinco escalas na literatura, sendo uma para cada constructo da pesquisa. As duas primeiras escalas adaptadas referem-se aos antecedentes de engajamento de *Stakeholders* confiança e comprometimento, adaptou-se a escala de confiança de Tzafrir & Dolan (2004) e a escala de comprometimento organizacional de Meyer & Allen (1997). Posteriormente foram adaptadas as escalas relacionadas aos moderadores entre os antecedentes e o engajamento de *Stakeholders*, nesta etapa utilizou-se as escalas de transparência de Chun-ju & Hung-Baesecke (2015) e comunicação de Gibson & Vermeulen (2003). Por fim foi adaptada a escala de engajamento de colaboradores (grupo de *Stakeholders* analisado nesta pesquisa) de Thomas (2007).

Com as escalas adaptadas, partiu-se para os demais procedimentos de validação de escalas de DeVellis, 2016, nesta etapa todas as cinco escalas utilizadas na pesquisa passaram pelas etapas de tradução e tradução reversa, validação de face e validação semântica, posteriormente os itens validados das escalas foram utilizados para o desenvolvimento do questionário aplicado de forma empírica, com isto chegou-se ao modelo final apresentado nessa pesquisa (Figura 3), diversos procedimentos estatísticos foram adotados na etapa de desenvolvimento do modelo, conforme apresentado na seção de métodos da presente pesquisa.

De forma geral a pesquisa alcançou os objetivos principais, uma vez que constatou-se os efeitos positivos dos antecedentes confiança e comprometimento no engajamento de *Stakeholders*, o modelo validado parcialmente está em sinergia com argumentos teóricos, mas ainda não havia sido testado com os antecedentes de forma aglutinada, ou seja, encontra-se na

literatura estudos fragmentados que analisaram a influência da confiança no engajamento de *Stakeholders*, mas negligenciaram a análise do comprometimento (Gołuchowski et al. 2021; Civera & Freeman; 2019; Mwesiga et al. 2019) e outros estudos que analisaram a relação entre o comprometimento e o engajamento de *Stakeholders* mas negligenciaram a análise de outros possíveis antecedentes, como por exemplo, a confiança (Rylander et al., 1997; Kujala & Sachs, 2019; Merrillees et al. 2021).

Implicações teóricas

Uma contribuição geral deste estudo diz respeito a identificação e validação de um modelo que considera os antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, o modelo vai de encontro com as sugestões de estudos futuros apresentados por Kujala et al. (2022) que afirmaram na revisão sistemática que desenvolveram que a literatura de engajamento de *Stakeholders* carecia de estudos que investigassem possíveis antecedentes do constructo, como também estudos com o foco em investigar um grupo específico de *Stakeholders*, pois conforme ressaltado pelos autores os estudos de engajamento de *Stakeholders* presentes na literatura são predominantemente teóricos e amplos, ou seja, não direcionados a um grupo de *Stakeholders* específico.

Esta pesquisa também preenche parcialmente uma lacuna que inicialmente foi abordada no estudo seminal de engajamento de *Stakeholders* de Greenwood (2007) e que recentemente foi reforçada no estudo de Civera & freeman (2019) com relação a importância de pesquisas futuras sobre a temática enfatizarem na análise do engajamento dos colaboradores, pois são os colaboradores que transacionam e se relacionam constantemente com os *Stakeholders* externos das organizações, como por exemplo, clientes e fornecedores, neste sentido entende-se que quando as organizações tratam bem e buscam atender os interesses de seus colaboradores eles irão agir com reciprocidade e tratar bem os clients e fornecedores, com isto potencializando a capacidade de engajamento de outros *Stakeholders* pelas organizações (Civera & Freeman, 2019).

Implicações gerenciais

Constatou-se nesta pesquisa que os antecedentes confiança e comprometimento influenciam o constructo engajamento de *Stakeholders*, ou seja, quanto maior a confiança e o comprometimento dos *Stakeholders* maior será a capacidade da organização em engajar seus *Stakeholders* e conseqüentemente melhores serão seus indicadores de desempenho financeiro e de desempenho social, ou seja afetando positivamente a competitividade organizacional (Kujala

et al. 2022).

Nesse sentido, este estudo fornece recomendações importantes aos gestores sobre a importância da organização desenvolver ações para promover a confiança e o comprometimento dos seus colaboradores, com políticas de gestão de pessoas que possibilitem a integração dos colaboradores nas organizações em que atuam, como também ações que fomentem o aumento do comprometimento dos colaboradores com a organização, sendo assim os colaboradores se sentirão parte da organização e irão se engajar no trabalho, isto possibilitará uma melhora no relacionamento dos colaboradores com *Stakeholders* externos da organização (clientes, fornecedores, sociedade, etc), promovendo efeitos positivos no desempenho financeiro e desempenho social.

Limitações e orientações para pesquisas futuras

A presente pesquisa possui algumas limitações que podem ser compreendidas como oportunidades de novas pesquisas, a seguir são apresentadas as principais limitações da pesquisa e *insights* sobre avenidas futuras de pesquisas que foram identificadas no desenvolvimento do estudo. Nesta pesquisa não foram investigados todos os possíveis moderadores dos antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, como por exemplo a estrutura de propriedade (concentração de ações com acionistas e participação da alta direção com ações das organizações), a análise da estrutura de propriedade pode trazer *insights* sobre como a participação acionária da alta direção da organização afeta o comprometimento e a confiança dos colaboradores dos demais níveis hierárquicos. Neste sentido sugere-se que estudos futuros investiguem em profundidade a alta direção da organização para identificar a estrutura de propriedade e os efeitos nos antecedentes e no engajamento de *Stakeholders*.

Outro moderador que não foi analisado nesta pesquisa diz respeito ao estilo gerencial da média gerência, uma vez que não fazia parte do escopo da pesquisa, estudos futuros podem analisar como os diferentes tipos de liderança (democrática, liberal, autocrático, entre outros) afetam a confiança e comprometimento dos colaboradores de nível operacional e consequentemente a capacidade de engajar os colaboradores da organização.

Apesar da importância da pesquisa em investigar um grupo específico de *Stakeholders*, neste caso os colaboradores, sugere-se que novas pesquisas investiguem outros grupos específicos de *Stakeholders*, como por exemplo, acionistas, clientes e fornecedores, pois as escalas utilizadas nesta pesquisa provavelmente não são capazes de mensurar de forma clara o comprometimento, confiança, assim como moderadores quando aplicadas em outros públicos, isto pode trazer resultados importantes que podem generalizar os achados desta pesquisa, mais

especificamente o modelo validado em diversos grupos de *Stakeholders*.

Outra limitação do estudo refere-se a coleta de dados por amostragem de conveniência, uma vez que devido a quantidade de itens do questionário de pesquisa a amostra, sendo assim a maioria dos respondentes atuam no segmento do turismo/hotelaria e educação, uma vez que as redes de contato do pesquisador são baseadas em contatos de empresas em que atuou.

Por fim sugere-se que estudos futuros testem os moderadores utilizados nesta pesquisa como antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, pois como os resultados para a h3 e h4 refutaram estas hipóteses é provável que a transparência e a comunicação tenham efeitos diretos na construção e intensidade do engajamento de *Stakeholders*, sendo que isto permitirá o aperfeiçoamento do modelo validado nesta pesquisa. Cabe destacar que diferentemente dos argumentos teóricos que fundamentaram a elaboração das hipóteses h3 e h4 que existem outros estudos na literatura de engajamento de *Stakeholders* que defendem que a transparência é um antecedente do engajamento (Saraite-Sariene et al. 2019; Jun & Kim, 2021), assim como a comunicação é compreendida da mesma forma (Mwesigwa et al. 2019; Vrontis et al. 2020).

2.3.7 REFERÊNCIAS

- Acebo, E., Miguel-Dávila, J. Á., & Nieto, M. (2021). External *Stakeholder* engagement: Complementary and substitutive effects on firms' eco-innovation. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2671-2687.
- Acebo, E., Miguel-Dávila, J. Á., & Nieto, M. (2021). External *Stakeholder* engagement: Complementary and substitutive effects on firms' eco-innovation. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2671-2687.
- Albu, O. B., & Wehmeier, S. (2014). Organizational transparency and sense-making: The case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117-133.
- Andriof, J., Rahman, S. S., Waddock, S., & Husted, B. (2002). Introduction: JCC theme issue: *Stakeholder* responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 16-19.
- Annesi, N., Battaglia, M., & Frey, M. (2021). *Stakeholder* engagement by an Italian water utility company: Insight from participant observation of dialogism. *Utilities Policy*, 72, 101270.
- Babbie, E. (1999). Métodos de pesquisas de survey (Vol. 1). Belo Horizonte: Ed. da UFMG.

- Bansal, S. P., & Kumar, J. (2013). Ecotourism for community development: A *Stakeholder's* perspective in Great Himalayan National Park. In *Creating a sustainable ecology using technology-driven solutions* (pp. 88-98). IGI Global.
- Bentele, G., & Seidenglanz, R. (2008). Trust and credibility—Prerequisites for communication management. *Public relations research: European and international perspectives and innovations*, 49-62.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does *Stakeholder* orientation matter? The relationship between *Stakeholder* management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- Böhling, K., Murguía, D. I., & Godfrid, J. (2019). Sustainability reporting in the mining sector: Exploring its symbolic nature. *Business & Society*, 58(1), 191-225.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). *Stakeholder* theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797-809.
- Castelló, I., Etter, M., & Årup Nielsen, F. (2016). Strategies of legitimacy through social media: The networked strategy. *Journal of management studies*, 53(3), 402-432.
- Chandni, S., & Rahman, Z. (2020). Customer engagement and employee engagement: Systematic review and future directions. *The Service Industries Journal*, 40(13-14), 932-959.
- Chang, K. C. (2016). Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 116-128.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.
- Civera, C., & Freeman, R. E. (2019). *Stakeholder* relationships and responsibilities: A new perspective. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 40-58.

- Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel psychology*, 63(1), 153-196.
- Concannon, T. W., Meissner, P., Grunbaum, J. A., McElwee, N., Guise, J. M., Santa, J., ... & Leslie, L. K. (2012). A new taxonomy for *Stakeholder* engagement in patient-centered outcomes research. *Journal of general internal medicine*, 27, 985-991.
- Conduit, J., & Chen, T. (2017). Transcending and bridging co-creation and engagement: conceptual and empirical insights. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 714-720.
- Crilly, D., & Sloan, P. (2012). Enterprise logic: explaining corporate attention to *Stakeholders* from the 'inside-out'. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193.
- Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J., & Owusu-Yirenkyi, D. (2020). *Stakeholder* integration, environmental sustainability orientation and financial performance. *Journal of business research*, 119, 652-662.
- Dawkins, C. E. (2014). The principle of good faith: Toward substantive *Stakeholder* engagement. *Journal of Business Ethics*, 121, 283-295.
- De Mattos & Andrade, L. T. (2019). Engajamento no Trabalho: Uma Aplicação da Análise de Agrupamentos Entre Trabalhadores de um Banco Privado. *Revista FSA*, 16(1).
- Desai, V. M. (2018). Collaborative *Stakeholder* engagement: An integration between theories of organizational legitimacy and learning. *Academy of Management Journal*, 61(1), 220-244.
- DeVellis, R. F. (2016). Scale development: Theory and applications. vol. 26 Sage publications. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington DC, Melbourne.
- Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M., & Flowers, K. (2014). An examination of corporate social responsibility implementation and *Stakeholder* engagement: A case study in the Australian mining industry. *Business strategy and the environment*, 23(3), 145-159.
- Fassin, Y. (2009). The *Stakeholder* model refined. *Journal of business ethics*, 84, 113-135.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Latest edition Strategic Management: A *Stakeholder* Approach Source: *Stakeholder Theory*-Edward Freeman.

- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S., & Stutz, C. (2017). *Stakeholder* engagement: practicing the ideas of *Stakeholder* theory. *Stakeholder* engagement: Clinical research cases, 1-12.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A *Stakeholder* theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166, 3-18.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing research*, 19(4), 440-452.
- Goodstein, J. D., & Wicks, A. C. (2007). Corporate and *Stakeholder* responsibility: Making business ethics a two-way conversation. *Business ethics quarterly*, 17(3), 375-398.
- Goodman, J., Korsunova, A., & Halme, M. (2017). Our collaborative future: Activities and roles of *Stakeholders* in sustainability-oriented innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 731-753
- Gołuchowski, J., Losa-Jończyk, A., Paliszkiewicz, J., & Nord, J. H. (2021). CSR Communication Strategies in Trust-building and Customer Engagement. In *Trust, Organizations and the Digital Economy* (pp. 79-95). Routledge.
- Govender, M., & Bussin, M. H. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-19.
- Gupta, K., Crilly, D., & Greckhamer, T. (2020). *Stakeholder* engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1869-1900.
- Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2010). Trust and *Stakeholder* theory: Trustworthiness in the organisation–*Stakeholder* relationship. *Journal of business ethics*, 95, 425-438.
- Greenwood, M. (2007). *Stakeholder* engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74, 315-327.
- Harrison, J. S & John, C. H. (1996). Managing and partnering with external

Stakeholders. Academy of Management Perspectives, 10(2), 46-60.

- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *Stakeholders*, *Stakeholder* utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). *Stakeholder* theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hart, D., Diercks-O'Brien, G., & Powell, A. (2009). Exploring *Stakeholder* engagement in impact evaluation planning in educational development work. *Evaluation*, 15(3), 285-306.
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental *Stakeholder* theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 369-391.
- Jun, H., & Kim, M. (2021). From *Stakeholder* communication to engagement for the sustainable development goals (SDGs): A case study of LG electronics. *Sustainability*, 13(15), 8624.
- Herrera, M. E. B. (2016). Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. *Journal of Business Research*, 69(5), 1725-1730.
- Hristov, I., & Appolloni, A. (2022). *Stakeholders'* engagement in the business strategy as a key driver to increase companies' performance: Evidence from managerial and *Stakeholders'* practices. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1488-1503.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 743-757.
- Jonas, J. M., Boha, J., Sörhammar, D., & Moeslein, K. M. (2018). *Stakeholder* engagement in intra-and inter-organizational innovation: Exploring antecedents of engagement in service ecosystems. *Journal of Service Management*.
- Korschun, D. (2015). Boundary-spanning employees and relationships with external *Stakeholders*: A social identity approach. *Academy of Management Review*, 40(4), 611-629.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, E. R. (2019). A *Stakeholder* approach to value creation

and leadership. Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives.

- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). *Stakeholder engagement: Past, present, and future*. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of marketing research*, 53(4), 497-514.
- Laplume, A. O., Harrison, J. S., Zhang, Z., Yu, X., & Walker, K. (2022). Evidence of an inverted U-shaped relationship between *Stakeholder* management performance variation and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 32(2), 272-298.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Routledge.
- Lee, J., & Ok, C. M. (2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166.
- Lehtimäki, H., & Kujala, J. (2017). Framing dynamically changing firm–*Stakeholder* relationships in an international dispute over a foreign investment: A discursive analysis approach. *Business & Society*, 56(3), 487-523.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International journal of management reviews*, 12(1), 1-7.
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2020). An integrative framework of *Stakeholder* engagement for innovation management and entrepreneurship development. *Journal of Business Research*, 119, 245-258.
- Liu, C., Wang, N., & Liang, H. (2020). Motivating information security policy compliance: The critical role of supervisor-subordinate guanxi and organizational commitment. *International Journal of Information Management*, 54, 102152.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Long, R., Yang, J., Chen, H., Li, Q., Fang, W., & Wang, L. (2019). Co-evolutionary simulation study of multiple *Stakeholders* in the take-out waste recycling industry chain. *Journal of*

environmental management, 231, 701-713.

- Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2020). *Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study*. Journal of Business Research, 119, 388-409.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A *Stakeholder* model for implementing social responsibility in marketing. European journal of marketing, 39(9/10), 956-977.
- Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. Strategic Management Journal, 39(6), 1530-1545.
- Marens, R. (2008). Missing the trees for the forest: The invisibility of employee *Stakeholders*. Business Ethics Quarterly, 18(3), 427-430.
- Martín-de Castro, G., Amores-Salvadó, J., & Díez-Vial, I. (2022). Framing the evolution of the “environmental strategy” concept: Exploring a key construct for the environmental policy agenda. Business Strategy and the Environment.
- Mazzei, A. (2018). Employee engagement. The International Encyclopedia of Strategic Communication, 1-6.
- Mazzei, A., Butera, A., & Quarantino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. Journal of Business Strategy, 40(6), 23-32.
- Men, L. R., & Hung-Baesecke, C. J. F. (2015). Engaging employees in China: The impact of communication channels, organizational transparency, and authenticity. Corporate Communications: An International Journal.
- Menguc, B., Auh, S., Yeniaras, V., & Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 45, 428-451.
- Merrilees, B., Miller, D., & Yakimova, R. (2021). Building brands through internal *Stakeholder* engagement and co-creation. Journal of Product & Brand Management.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.

- Mineiro, M. (2020). Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED*, 1(2), 284-306.
- Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Lee, J. H. (2022). *Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges*. *Journal of Business Ethics*, 175, 75-94.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of *Stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: *Stakeholder* information, response and involvement strategies. *Business ethics: A European review*, 15(4), 323-338.
- Nair, S. R. (2020). The link between women entrepreneurship, innovation and *Stakeholder* engagement: A review. *Journal of Business Research*, 119, 283-290.
- Mwesigwa, R., Bagire, V., Ntayi, J. M., & Munene, J. C. (2019). Antecedents of *Stakeholder* management in public private partnership projects in Uganda. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(2), 169-181.
- Myllykangas, P., Kujala, J., & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of *Stakeholder* relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency?. *Journal of Business Ethics*, 96, 65-72.
- Nalick, M., Josefy, M., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (2016). Corporate sociopolitical involvement: A reflection of whose preferences?. *Academy of management perspectives*, 30(4), 384-403.
- Ng, D. (2019). Should all *Stakeholders* be treated fairly? identifying *Stakeholders* that legitimately matter. *Organization Management Journal*, 16(4), 298-310.
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). *Stakeholder* engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership quarterly*, 21(3), 350-

- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR *Stakeholder* engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125, 121-145.
- Papagiannakis, G., Voudouris, I., Lioukas, S., & Kassinis, G. (2019). Environmental management systems and environmental product innovation: The role of *Stakeholder* engagement. *Business strategy and the environment*, 28(6), 939-950.
- Phillips, R. (1999). On *Stakeholder* delimitation. *Business and Society*, 38(1), 32.
- Pyke, J., Law, A., Jiang, M., & de Lacy, T. (2018). Learning from the locals: the role of *Stakeholder* engagement in building tourism and community resilience. *Journal of Ecotourism*, 17(3), 206-219.
- Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M., & Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018-1041.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). *Stakeholders* matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143, 307-322.
- Reed, M. S. (2008). *Stakeholder* participation for environmental management: a literature review. *Biological conservation*, 141(10), 2417-2431.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rodríguez-Gutiérrez, P. (2021). Corporate communication and integrated reporting: the materiality determination process and *Stakeholder* engagement in Spain. In *Strategic corporate communication in the digital age* (pp. 175-195). Emerald Publishing Limited.
- Sachs, S., & Kujala, J. (2021). *Stakeholder* engagement in management studies: Current and future debates. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*.

In Metodologia de pesquisa (pp. xxiv-583).

- Saraite-Sariene, L., Alonso-Cañadas, J., Galán-Valdivieso, F., & Caba-Pérez, C. (2019). Non-financial information versus financial as a key to the *Stakeholder* engagement: A higher education perspective. *Sustainability*, 12(1), 331.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423.
- Shackleton, R. T., Adriaens, T., Brundu, G., Dehnen-Schmutz, K., Estévez, R. A., Fried, J., ... & Richardson, D. M. (2019). *Stakeholder* engagement in the study and management of invasive alien species. *Journal of environmental management*, 229, 88-101.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of business research*, 69(8), 3008-3017.
- Storbacka, K., & Moser, T. (2020). The changing role of marketing: transformed propositions, processes and partnerships. *AMS review*, 10, 299-310.
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of *Stakeholder* engagement in Scandinavia. *Journal of business ethics*, 127, 65-85.
- Suhartanto, D., & Brien, A. (2018). Multidimensional engagement and store performance: The perspective of frontline retail employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thaler, T., & Levin-Keitel, M. (2016). Multi-level *Stakeholder* engagement in flood risk management—A question of roles and power: Lessons from England. *Environmental Science & Policy*, 55, 292-301.
- Thomas, C. H. (2007, August). A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, and Replication. in *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., & de Medeiros, J. F. (2020). Collaboration practices in the fashion industry: Environmentally sustainable innovations in the value chain. *Environmental Science & Policy*, 106, 1-11.
- Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2015). Managing project *Stakeholder* communication: the Qstock festival case. *Project Management Journal*, 46(6), 74-91.
- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Vrontis, D., Christofi, M., Battisti, E., & Graziano, E. A. (2021). Intellectual capital, knowledge sharing and equity crowdfunding. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 95-121.
- Weibel, B., Rabe, S. E., Burkhard, B., & Grêt-Regamey, A. (2018). On the importance of a broad *Stakeholder* network for developing a credible, salient and legitimate tiered approach for assessing ecosystem services. *One Ecosystem*, 3, e25470.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a *Stakeholder* approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.
- Winkler, A. L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2019). Employees as conduits for effective *Stakeholder* engagement: An example from B corporations. *Journal of Business Ethics*, 160, 913-936.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). *Stakeholder* identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. *Business & Society*, 60(1), 196-245.
- Yang, J., & Basile, K. (2021). Communicating corporate social responsibility: External *Stakeholder* involvement, productivity and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 1-17.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA

Inicialmente, a partir de uma metanálise que foi elaborada no estudo I desta pesquisa, foram integrados os resultados de 54 pesquisas sobre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional encontrados na literatura entre os anos de 2001 e 2021, ou seja, analisou-se os últimos 20 anos de pesquisas acadêmicas sobre a temática. A metanálise possibilitou integrar resultados conflitantes, e através da sistematização, foram identificados efeitos do engajamento de *Stakeholders* na competitividade organizacional.

A competitividade organizacional foi investigada neste estudo com base em suas duas principais dimensões abordadas na literatura, sendo elas a dimensão de desempenho financeiro corporativo (Orlistky et al. 2003; Boaventura et al. 2019, Liu et al. 2021) e a dimensão de desempenho social corporativo (Boaventura et al. 2019; Stocker et al. 2020). Os resultados do estudo I confirmaram a influência positiva do engajamento dos *Stakeholders* nas duas dimensões da competitividade organizacional, sendo que os testes estatísticos constaram que os efeitos do engajamento de *Stakeholders* no desempenho social corporativo (R de Pearson 0,60) são superiores aos efeitos do engajamento de *Stakeholders* no desempenho social corporativo (R de Pearson 0,56). De forma geral, este estudo abriu novos horizontes de pesquisa, contribuindo para desenvolver os demais estudos desta pesquisa.

Com base nos resultados do estudo I, investigou-se de forma mais profunda no estudo II os efeitos do engajamento dos *Stakeholders* no desempenho social corporativo e no desempenho financeiro corporativo, em parte para entender melhor as diferenças no tamanho do efeito do engajamento de *stakeholders* nestas variáveis dependentes. Sendo assim, buscou-se analisar relatórios de sustentabilidade (dados secundários) e foram definidos, com base em argumentos teóricos, indicadores específicos de desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo para viabilizar a análise dos relatórios que compõe a amostra do estudo II.

Neste estudo foram analisados 223 relatórios divulgados por 39 organizações que atuam em diversos segmentos de mercado. Os relatórios de desempenho financeiro foram coletados na base de dados Economática e os relatórios de desempenho social corporativo e de engajamento de *Stakeholders* foram coletados na base de dados GRI (*Global Report Institute*). De maneira geral, foram utilizadas duas técnicas estatísticas para analisar os dados, sendo a primeira regressão para indicadores de desempenho financeiro corporativo e regressão logística para analisar as variáveis *dummys* de desempenho social corporativo.

Os resultados deste estudo confirmaram os efeitos positivos do engajamento de *Stakeholders* no desempenho social corporativo e no desempenho financeiro corporativo, constatando de forma empírica a importância do engajamento de *Stakeholders* para a competitividade das organizações. A constatação empírica é importante, pois a maioria dos estudos anteriores sobre engajamento de *Stakeholders* foram desenvolvidos utilizando métodos qualitativos ou são teóricos, ocasionando dúvidas sobre a generalização dos resultados destas pesquisas (Makadok et al. 2018. Kujala et al. 2022).

Por fim o terceiro estudo da tese, investigou os antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, mais especificamente do grupo colaboradores. O interesse em analisar os antecedentes do engajamento de *Stakeholders* emergiu nos resultados /sugestões de estudos futuros no primeiro estudo da tese (metanálise), pois os antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, assim como possíveis moderadores, não foram analisados de forma aglutinada e não encontra-se na literatura modelo consolidado sobre os antecedentes do engajamento de *Stakeholders* (Makadok et al. 2018, Kujala & Sachs, 2021). Argumenta-se que, para compreender como o engajamento de *Stakeholders* influencia a competitividade organizacional, é necessário também compreender como surge o engajamento e como ele é influenciado por outros constructos, possibilitando que a organização eleve seus esforços em fatores que afetam o engajamento de seus *Stakeholders*.

Neste estudo foi desenvolvido um modelo que incorporou os antecedentes confiança e comprometimento e os moderadores transparência e comunicação e mensurou efeitos destas variáveis no engajamento de *Stakeholders*. Investigou-se especificamente o grupo de *Stakeholders* colaboradores, devido sobretudo a importância deste grupo nos relacionamentos das organizações com outros *Stakeholders*, como clientes, fornecedores e acionistas (Civera & Freeman, 2019). Foram adaptadas cinco escalas referentes aos constructos da pesquisa para aplicação no contexto brasileiro, e os procedimentos de validação de escalas propostos por DeVellis (2016) foram seguidos, resultando na elaboração de um questionário com 71 itens que foi aplicado a uma amostra de 369 colaboradores atuantes em diversos segmentos de mercado. Vale destacar que a coleta não limitou-se a um nível hierárquico específico.

Em resumo, os achados destes estudos resultaram primeiramente na identificação de um modelo dos efeitos dos antecedentes confiança e comprometimento e os moderadores transparência e comunicação no engajamento de *Stakeholders*. Além disso, confirmaram por meio da metanálise que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente a competitividade organizacional, gerando efeitos nas suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo). Por fim, confirmou-se também nos estudos

que compõe a tese (estudo II) que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente o retorno sobre os ativos (ROA) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), que são dois dos principais indicadores de desempenho financeiro corporativo, assim como constatou-se que o engajamento de *Stakeholders* também influencia de forma positiva indicadores de desempenho social corporativo, sendo que analisou-se os efeitos do engajamento nos indicadores de forma individualizada.

Com o objetivo de apresentar a integração entre os três estudos que compõe a pesquisa de uma forma mais objetiva, foi elaborada a tabela 1, que apresenta a matriz contributiva de amarração entre os estudos. Nesta tabela, apresenta-se de forma geral os resultados, contribuições, limitações e sugestões de novos estudos de cada um dos estudos da pesquisa, possibilitando analisar e comparar os resultados individualmente e de forma integrada.

Tabela 1 – Matriz Integrativa de Amarração da Pesquisa

QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA Quais são os antecedentes do engajamento de <i>Stakeholders</i> e os efeitos do engajamento na competitividade organizacional e em suas duas principais dimensões, o desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo?			
OBJETIVO GERAL O objetivo principal do estudo foi identificar quais são os antecedentes do engajamento de <i>Stakeholders</i> e analisar os seus efeitos na competitividade organizacional e em suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo)			
	Estudo I	Estudo II	Estudo III
Síntese dos resultados	Os resultados integrados da metanálise de 54 artigos identificaram que em diferentes contextos a interação entre a organização e seus <i>Stakeholders</i> pode potencializar a competitividade da organização e suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo). Por outro lado, a falta ou deficiência na interação pode limitar o desempenho e, consequentemente, a competitividade. Assim, em consonância com a literatura, entende-se que organizações que criam ambientes interativos com seus <i>Stakeholders</i> tornam-se mais competitivas do que organizações que não desenvolvem ações para engajar seus <i>Stakeholders</i> (Ramayah et al., 2011; Zhao & Murrel, 2016; Pereira et al. ., 2018).	Neste estudo foram analisados 223 relatórios divulgados por 39 organizações que atuam em diversos segmentos de mercado. Os relatórios de desempenho financeiro foram coletados na base de dados Economatica e os relatórios de desempenho social corporativo e de engajamento de <i>Stakeholders</i> foram coletados na base de dados GRI (<i>Global Report Institute</i>). Os resultados deste estudo confirmaram os efeitos positivos do engajamento de <i>Stakeholders</i> no desempenho social corporativo e no desempenho financeiro corporativo, constatando de forma empírica a importância do engajamento de <i>Stakeholders</i> para a competitividade das organizações. A constatação empírica é importante, pois a maioria dos estudos anteriores sobre engajamento de <i>Stakeholders</i> foram desenvolvidos utilizando métodos qualitativos ou são teóricos, ocasionando dúvidas sobre a generalização dos resultados destas pesquisas (Makadok et al. 2018. Kujala et al. 2022).	Neste estudo foi desenvolvido um modelo que incorporou os antecedentes confiança e comprometimento e os moderadores transparência e comunicação e mensurou efeitos destas variáveis no engajamento de <i>Stakeholders</i> . Investigou-se especificamente o grupo de <i>Stakeholders</i> colaboradores, devido sobretudo a importância deste grupo nos relacionamentos das organizações com outros <i>Stakeholders</i> , como clientes, fornecedores e acionistas (Civera & Freeman, 2019). Foram adaptadas cinco escalas referentes aos constructos da pesquisa para aplicação no contexto brasileiro, e os procedimentos de validação de escalas propostos por DeVellis (2016) foram seguidos, resultando na elaboração de um questionário com 71 itens que foi aplicado a uma amostra de 369 colaboradores atuantes em diversos segmentos de mercado. Vale destacar que a coleta não limitou-se a um nível hierárquico específico.

Contribuições para o avanço do conhecimento	A principal contribuição da metanálise realizada no estudo I é metodológica, uma vez que a técnica utilizada possibilitou a integração e mensuração dos resultados de pesquisas anteriores fragmentadas sobre engajamento de <i>Stakeholders</i> e competitividade. Este estudo metanalítico, portanto, acrescenta maior rigor metodológico às evidências teóricas encontradas em pesquisas anteriores neste campo de estudo. Outra contribuição valiosa deste trabalho foi identificar que o engajamento dos <i>Stakeholders</i> tem um efeito maior na dimensão de desempenho social corporativo do que na dimensão de desempenho financeiro corporativo. Com essas contribuições, espera-se colaborar com o avanço e refinamento da Teoria dos <i>Stakeholders</i>, especificamente na perspectiva de engajamento dos <i>Stakeholders</i> (dimensão instrumental da Teoria dos <i>Stakeholders</i>) e seus efeitos na competitividade organizacional. Com relação as contribuições gerenciais, os achados deste estudo sugerem que os gestores das organizações devem priorizar ações que promovam um bom relacionamento com seus <i>Stakeholders</i> para envolvê-los com os objetivos organizacionais.	A principal contribuição deste estudo refere-se a constatação, por meio da análise de relatórios financeiros e de relatórios de sustentabilidade, que o engajamento de <i>Stakeholders</i> afeta positivamente o desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo. Os achados contribuem para o refinamento da Teoria de <i>Stakeholders</i>, mais especificamente entre a associação do engajamento de <i>Stakeholders</i> com a melhoria da competitividade organizacional. Com relação as contribuições gerenciais, os achados deste estudo sugerem que as organizações podem melhorar sua competitividade quando implementam ações que promovam o engajamento dos seus <i>Stakeholders</i>. Neste sentido, é essencial que os gestores das organizações desenvolvam ações e estratégias que promovam um bom relacionamento com seus <i>Stakeholders</i>, envolvendo-os com os objetivos organizacionais. A pesquisa também reforça a necessidade das organizações divulgarem relatórios financeiros e de sustentabilidade. A divulgação de relatórios de sustentabilidade comunica e compartilha informações sobre ações da organizações aos diversos grupos de <i>Stakeholders</i>, como acionistas, colaboradores, sociedade, fornecedores e clientes/usuários (Torelli, Balluchi & Furlotti (2020).	Uma contribuição geral deste estudo diz respeito a identificação e validação de um modelo que considera os antecedentes do engajamento de <i>Stakeholders</i>, e que vai ao encontro das sugestões de estudos futuros apresentados por Kujala et al. (2022), que afirmaram em sua revisão sistemática que a literatura de engajamento de <i>Stakeholders</i> carecia de estudos que investigassem possíveis antecedentes do constructo, como também estudos com o foco em investigar um grupo específico de <i>Stakeholders</i>, pois conforme ressaltado pelos autores os estudos de engajamento de <i>Stakeholders</i> presentes na literatura são predominantemente teóricos e amplos, ou seja, não direcionados a um grupo de <i>stakeholders</i> específico. Este estudo fornece recomendações importantes aos gestores sobre a importância de a organização desenvolver ações para promover a confiança e o comprometimento dos seus colaboradores, com políticas de gestão de pessoas que possibilitem a integração dos colaboradores nas organizações em que atuam, bem como ações que fomentem o aumento do comprometimento dos colaboradores com a organização. Sendo assim, os colaboradores se sentirão parte da organização e irão se engajar no trabalho, possibilitando uma melhora no relacionamento dos colaboradores com <i>Stakeholders</i> externos da organização (clientes, fornecedores, sociedade, etc), e promovendo efeitos positivos no desempenho financeiro e desempenho social.
---	--	--	---

Limitações da Pesquisa	Nesta pesquisa não foram investigados todos os possíveis moderadores metodológicos, como o tamanho das amostras dos estudos selecionados, sendo que autores como Rosenthal e Gaito (1964) e Hedges e Olkin (1985) desenvolveram o entendimento comum de que amostras pequenas produzem tamanhos de efeito mais fortes. Assim, entende-se que a magnitude do efeito entre as variáveis pode ser diferente de acordo com o tamanho da amostra. Outra limitação deste estudo foi a coleta de artigos limitada a três bases de dados. Escolhemos as bases de dados Web of Science, Scopus e EBSCOhost considerando a sua importância na área de ciências sociais aplicadas. Embora esses bancos de dados sejam frequentemente usados para estudos bibliométricos, metanalíticos e de revisão, muitos periódicos que aceitam publicações de engajamento de <i>Stakeholders</i> podem não ser incluídos nesses bancos de dados. De qualquer forma, também é provável que muitos desses periódicos tenham um público menor e sejam citados com menos frequência. Por fim, analisou-se no estudo I a influência do engajamento dos <i>Stakeholders</i> no desempenho financeiro corporativo de forma ampla. Ou seja, não foram analisados os efeitos do engajamento em cada um dos indicadores individualizados do desempenho financeiro corporativo.	Em primeiro lugar, os relatórios de sustentabilidade e financeiros publicados entre o período de 2018 a 2021 são as únicas unidade de análise desta pesquisa. Em segundo lugar, a limitação desta pesquisa está na suposição de que as divulgações de engajamento de <i>Stakeholders</i> refletem práticas reais, o que pode nem sempre ser o caso. E por fim, os contextos institucionais dos países da sede das empresas não foram levados em consideração neste estudo de análise de conteúdo. O estudo II desta pesquisa se limitou a uma amostra de empresas que publicaram relatórios financeiros na base de dados Economática e relatórios de sustentabilidade na base de dados GRI (<i>Global Report Institute</i>), ou seja, não foram considerados relatórios publicados em outras bases de dados. Por fim, o estudo II possui uma limitação metodológica que consiste na dificuldade de replicação ocasionada pela análise de conteúdo que foi realizada na etapa de classificação dos relatórios de sustentabilidade publicados na base de dados GRI (<i>Global Report Institute</i>). Isto impossibilitou a utilização de softwares de análise de dados qualitativos (como <i>Nvivo</i>, <i>Atlas.ti</i> ou <i>Iramutec</i>), uma vez que estes softwares não captariam as inferências que este estudo buscou identificar.	Neste estudo não foram investigados todos os possíveis moderadores dos antecedentes do engajamento de <i>Stakeholders</i>, como a estrutura de propriedade (concentração de ações com acionistas e participação da alta direção com ações das organizações); a análise da estrutura de propriedade pode trazer <i>insights</i> sobre como a participação acionária da alta direção da organização afeta o comprometimento e a confiança dos colaboradores dos demais níveis hierárquicos e o estilo gerencial da média gerência que pode influenciar na confiança e comprometimento dos colaboradores. A pesquisa limitou-se a analisar os antecedentes do engajamento de <i>Stakeholders</i> no grupo específico de colaboradores, ou seja, não foram considerados outros grupos de <i>Stakeholders</i>, sendo que os resultados não podem ser generalizados. Por fim, devido ao quantidade de itens do questionário de pesquisa, a amostra foi coletada por conveniência, sendo assim a maioria dos respondentes atuam no segmento do turismo/hotelaria e educação, uma vez que as redes de contato do pesquisador são baseadas em contatos de empresas em que atuou.
--------------------------------------	--	--	--

Sugestões de estudos futuros	Em primeiro lugar recomenda-se que outros pesquisadores superem as barreiras de obtenção de dados das organizações no desejo de analisar a influência do engajamento dos <i>Stakeholders</i> nos indicadores individuais do desempenho financeiro corporativo e do desempenho social corporativo. Em segundo lugar, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise do nível de engajamento dos <i>Stakeholders</i>. Terceiro, pesquisadores de engajamento de <i>Stakeholders</i> podem dar maior ênfase em investigar antecedentes e consequentes do engajamento de <i>Stakeholders</i> além da competitividade organizacional. Estudos futuros também devem analisar grupos de <i>Stakeholders</i> específicos, como colaboradores, clientes, acionistas e fornecedores, para analisar se os efeitos do engajamento dos <i>Stakeholders</i> são lineares ou variam de acordo com o grupo analisado. Por fim recomenda-se que estudos anteriores incluam bases de dados de menor expressão para captar possíveis estudos importantes sobre as temáticas que não foram incorporados na metanálise realizada.	Pesquisas futuras poderiam explorar a motivação das organizações em divulgarem as práticas de engajamento dos <i>Stakeholders</i> nos relatórios, completas ou não, por meio de entrevistas com os compiladores de relatórios. Este estudo também fornece um caminho de pesquisa futura para explorar as razões para não vincular a sustentabilidade com as divulgações das práticas de engajamento de <i>Stakeholders</i>.. Nesse sentido, há uma agenda para estudos futuros, aplicando o método de análise de conteúdo aos relatórios de sustentabilidade, assim como outras fontes de dados, utilizando a matriz e os níveis de engajamento propostos por Stocker et al. 2020.. Recomenda-se também que estudos futuros se concentrem na análise de como o diálogo e de como os processos de engajamento de <i>Stakeholders</i> ocorrem em campo, pois trata-se de antecedentes da etapa de divulgação. Por fim, recomenda-se que novas pesquisas testem o engajamento de <i>Stakeholders</i> como variável independente no modelo de mensuração do desempenho organizacional, uma vez que são escassos os estudos que investigaram o engajamento de <i>Stakeholders</i> como variável dependente.	Recomenda-se que estudos futuros analisem a estrutura de propriedade por meio de entrevistas em profundidade com a alta direção das organização, bem como o estilo gerencial da média gerência. Estas análises possibilitarão testar a estrutura de propriedade e o estido gerencial como moderadores dos efeitos do antecedentes (confiança e comprometimento) na formação e intensidade do constructo. Sugere-se também que novas pesquisas investiguem outros grupos específicos de <i>Stakeholders</i>, como acionistas, clientes e fornecedores, pois as escalas utilizadas nesta pesquisa provavelmente não são capazes de mensurar de forma clara o comprometimento e a confiança, assim como moderadores quando aplicadas em outros públicos, trazendo resultados importantes que podem generalizar os achados desta pesquisa, mais especificamente o modelo validado em diversos grupos de <i>Stakeholders</i>. Por fim sugere-se que estudos futuros testem os moderadores utilizados nesta pesquisa como antecedentes do engajamento de <i>Stakeholders</i>, pois como a h3 e h4 desta pesquisa foram refutadas é provável que a transparência e a comunicação tenham efeitos diretos na construção e intensidade do engajamento de <i>Stakeholders</i>, permitindo o aperfeiçoamento do modelo validado nesta pesquisa.
Conclusão integradora			
Esta pesquisa inicia com um estudo teórico e amplo (metanálise) e termina com estudo específico. A metanálise realizada no primeiro estudo apresenta o estado da arte das temáticas engajamento de <i>Stakeholders</i> e competitividade, assim como fornece com seus resultados direcionamento para a elaboração do estudo II e III desta pesquisa. Já o segundo estudo enfatiza a análise dos efeitos do engajamento de <i>Stakeholders</i> em indicadores específicos do desempenho financeiro corporativo e no desempenho social corporativo por meio da análise de relatórios publicados pelas organizações que compõe a amostra da pesquisa. Por fim, o terceiro estudo se concentra em identificar, testar e validar um modelo de antecedentes e moderadores do engajamento de <i>Stakeholders</i>, mais especificamente analisando os colaboradores como grupo de <i>stakeholders</i> específico. Neste sentido, a integração dos resultados dos três estudos da pesquisa responde a questão central de pesquisa na medida em foi validado um modelo parcial com antecedentes do engajamento de <i>Stakeholders</i> e que foi constatado efeitos positivos do engajamento de <i>Stakeholders</i> na competitividade organizacional, bem como em suas duas principais dimensões (desempenho financeiro corporativo e desempenho social corporativo)			

Fonte: Adaptado de Da Costa, Ramos e Pedron (2019)

3.1.1 Implicações Gerenciais

Constatou-se no estudo I desta pesquisa (metanálise) que o engajamento dos *Stakeholders* influencia positivamente a competitividade organizacional. Assim, os resultados sugerem que a competitividade organizacional pode ser potencializada quando as organizações implementam ações que estimulem o engajamento dos *Stakeholders* (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010; Jones et al., 2018). Os resultados da metanálise estão em sintonia com a literatura, que afirma que os gestores das organizações devem enfatizar práticas e ações que promovam um bom relacionamento com seus *Stakeholders*, integrando os objetivos desses com os objetivos organizacionais.

Os resultados do estudo I desta pesquisa constataram a influência do contexto como moderador dos efeitos entre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional, sendo que nos contextos de turismo e industrial, identificou-se efeitos maiores do engajamento na competitividade do que no contexto de varejo. Em relação ao setor industrial, recomenda-se que os gestores das organizações desenvolvam novas formas de utilização de tecnologias visando potencializar o relacionamento entre os *Stakeholders*. No setor de varejo, foram identificados efeitos moderados do engajamento em relação à competitividade organizacional. Dessa forma, entendemos que as ações organizacionais que promovem o engajamento devem ser estudadas em maior profundidade, analisando a relação custo-benefício entre a mudança ou não de uma gestão tradicional para uma gestão com foco nos *Stakeholders*.

O segundo estudo desta pesquisa corroborou os resultados da metanálise que foi elaborada no estudo I. Os resultados deste estudo ressaltaram que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente o desempenho financeiro corporativo e o desempenho social corporativo das organizações, ou seja, afeta as duas principais dimensões da competitividade organizacional. Neste sentido, os achados sugerem que as organizações podem melhorar sua competitividade quando implementam ações que promovam o engajamento dos seus *Stakeholders* (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010; Jones, Harrison, & Felps, 2018).

A matriz de engajamento de *Stakeholders* proposta por Stocker et al. (2020), que foi utilizada como métrica para analisar os níveis de engajamento de *Stakeholders*, descreve diversas práticas de engajamento desses, permitindo aos gestores avaliarem quais ações devem ser implementadas para melhorar a relação com seus *Stakeholders*, levando em consideração a cultura organizacional, mercado em que atua e outras variáveis da organização, como também os interesses dos *Stakeholders* da organização.

Como o estudo foi realizado por meio da análise de conteúdo de relatórios financeiros

e de sustentabilidade, a pesquisa também ressalta a necessidade das organizações divulgarem relatórios financeiros e de sustentabilidade. A divulgação de relatórios de sustentabilidade comunica e compartilha informações sobre ações das organizações aos diversos grupos de *Stakeholders*, como acionistas, colaboradores, sociedade, fornecedores e clientes/usuários (Torelli, Balluchi & Furlotti (2020). A identificação das ações e estratégias de engajamento de *Stakeholders* que foram apresentadas na matriz de engajamento de Stocker et al. (2020), foi utilizada neste estudo, pode auxiliar os gestores a gerenciar esses processos com eficácia (Vidal, Kozak & Hansen, 2015). Sendo assim, fornece evidências empíricas para apoiar gestores e profissionais que atendem diversos *Stakeholders*, como colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, governo, acionistas, entre outros.

Constatou-se no estudo III desta pesquisa que os antecedentes confiança e comprometimento influenciam o constructo engajamento de *Stakeholders*, ou seja, quanto maior a confiança e o comprometimento dos *Stakeholders*, maior será a capacidade da organização em engajá-los, e consequentemente melhores serão seus indicadores de desempenho financeiro e de desempenho social. Os resultados sugerem que a organização deve criar mecanismos para engajar seus colaboradores, pois se eles tiverem seus interesses atendidos irão se relacionar de uma forma mais positiva com outros *Stakeholders* da organização.

Nesse sentido, este estudo fornece recomendações importantes aos gestores sobre a importância de a organização implementar políticas e ações para fomentar a confiança dos seus colaboradores, com políticas de gestão de pessoas que viabilizem a integração dos colaboradores com as organizações em que atuam, bem como ações que fomentem o aumento do comprometimento dos colaboradores com a organização. Sendo assim, os colaboradores se sentirão parte da organização e irão se engajar no trabalho, possibilitando uma melhora no relacionamento dos colaboradores com *Stakeholders* externos da organização (clientes, fornecedores, sociedade, etc), e promovendo efeitos positivos no desempenho financeiro e desempenho social.

3.1.2 Implicações Teóricas

O primeiro estudo desta pesquisa apresenta uma contribuição geral metodológica com a integração e mensuração dos resultados de pesquisas anteriores fragmentadas sobre engajamento de *Stakeholders* e competitividade organizacional. Assim, o estudo preenche uma lacuna essencial na resolução de resultados conflitantes – quando isolados – de estudos anteriores sobre a relação entre as temáticas (Zhao & Murrell, 2016; Lin et al., 2019). O estudo

meta-analítico realizado, portanto, possibilita maior robustez às evidências encontradas em pesquisas anteriores neste campo de estudo.

Outra contribuição importante do estudo I deste trabalho refere-se ao fato de que o engajamento dos *Stakeholders* tem um efeito maior na dimensão de desempenho social corporativo do que na dimensão de desempenho financeiro corporativo; com isso recomenda-se aos gestores que investiguem novas ações que integrem os seus *Stakeholders* para que o relacionamento positivo possa gerar efeitos benéficos também nos indicadores de desempenho financeiro corporativo. Com essas contribuições, espera-se colaborar com o avanço e refinamento da Teoria dos *Stakeholders*, especificamente sobre o engajamento dos *Stakeholders* (dimensão instrumental da teoria dos *Stakeholders*) e seus efeitos na competitividade organizacional.

A principal contribuição do estudo II desta pesquisa refere-se a constatação, por meio da análise de relatórios financeiros e de relatórios de sustentabilidade, que o engajamento de *Stakeholders* afeta positivamente os indicadores de desempenho financeiro corporativo (ROA e ROE) e nos indicadores desempenho social corporativo. Os resultados contribuem para o refinamento da teoria de *Stakeholders*, mais especificamente entre a associação do engajamento de *Stakeholders* com a melhoria da competitividade organizacional, uma vez que poucos estudos realizaram a análise do desempenho organizacional com base na perspectiva teórica do engajamento de *Stakeholders*, e escassos estudos que analisaram a possível associação entre as temáticas por meio da análise de relatórios financeiros. Dessa forma, o estudo agrega diferentes evidências empíricas e auxilia em um entendimento mais compreensivo dos efeitos estudados.

Apesar de encontrarmos estudos anteriores sobre *Stakeholders* e desempenho social corporativo (Wood & Jones, 1995; Moneva et al. 2007; Zarate-Rueda, 2021) e estudos sobre *Stakeholders* e desempenho financeiro corporativo (Sirgy, 2002; Aggarwal, 2013; Laplume et al. 2021), não encontrava-se pesquisas anteriores que analisaram de forma conjunta a relação entre o engajamento de *Stakeholders* e os possíveis efeitos no desempenho financeiro e social das organizações. Diante disto, os resultados deste estudo reforçam achados teóricos anteriores que são fragmentados na literatura sobre possíveis vantagens financeiras e sociais para organizações que visam engajar seus *Stakeholders* nas atividades organizacionais como também no processo de tomada de decisão estratégica.

O estudo III deste trabalho refere-se a identificação e validação parcial de um modelo de antecedentes e moderadores do engajamento de *Stakeholders*, o modelo desenvolvido neste estudo está em sinergia com as sugestões de estudos futuros apresentados por Kujala & Sachs

(2021). Os autores afirmaram em seu estudo que a literatura de engajamento de *Stakeholders* carecia de estudos que investigassem possíveis antecedentes do constructo, como também estudos sobre um grupo específico de *Stakeholders*. Diante destes argumentos, este estudo contribui para melhor compreensão sobre os antecedentes do engajamento de *Stakeholders*.

O estudo III também preenche parcialmente a lacuna teórica sobre a necessidade de estudos de engajamento de *Stakeholders* direcionados aos colaboradores (Civera & freeman, 2019), pois são os colaboradores que transacionam e se relacionam constantemente com os *Stakeholders* externos das organizações, como clientes e fornecedores. Sendo que, entende-se que quando as organizações tratam bem e buscam atender os interesses de seus colaboradores, eles irão agir com reciprocidade e tratar bem os clientes e fornecedores, potencializando a capacidade de engajamento de outros *Stakeholders* das organizações (Civera & Freeman, 2019).

3.1.3 Limitações e orientações para pesquisas futuras

De forma geral, algumas limitações e sugestões de estudos futuros do estudo I desta pesquisa foram investigadas no estudo II e III, como a análise de um grupo específico de *Stakeholders* e investigação dos antecedentes em indicadores específicos de desempenho social corporativo e de desempenho financeiro corporativo, que foi o foco de investigação do estudo II desta pesquisa.

Uma limitação da metanálise realizada no primeiro estudo desta pesquisa refere-se a limitação da coleta de artigos, limitada a três bases de dados. Neste estudo escolhemos as bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *EBSCOhost*, considerando a importância dessas bases de dados na área de ciências sociais aplicadas. Apesar destes bancos de dados serem considerados como os mais importantes na área de ciências sociais aplicadas e frequentemente utilizados em estudos bibliométricos, meta-analíticos e de revisão, alguns periódicos que aceitam publicações de engajamento de *Stakeholders* podem não ser incluídos nesses bancos de dados. Neste sentido, pesquisas futuras podem expandir a amostra para periódicos não indexados nessas bases de dados, periódicos com foco regional e outros tipos de documentos de origem, como livros, capítulos e anais de conferências. Por fim, estudos futuros podem avaliar os efeitos do engajamento na competitividade organizacional dentro de uma perspectiva longitudinal. Análises temporais e de longo prazo podem trazer *insights* complementares para a construção teórica do engajamento dos *Stakeholders*.

Os achados do segundo estudo desta pesquisa devem ser analisados levando em consideração algumas limitações. Em primeiro lugar, os relatórios de sustentabilidade e

financeiros são as únicas unidades de análise desta pesquisa; inclusive os relatórios considerados como amostra foram publicados entre o período de 2018 e 2021. Em segundo lugar, as barreiras linguísticas impediram que relatórios que não foram publicados na língua inglesa ou na língua portuguesa fossem incluídos neste estudo. Terceiro, a limitação desta pesquisa está na suposição de que as divulgações de engajamento de *Stakeholders* refletem práticas reais, o que pode nem sempre ser o caso, ou seja, consideramos apenas a versão informada pelas organizações. Quarto, os contextos institucionais dos países da sede das empresas não foram levados em consideração neste estudo de análise de conteúdo. A consideração dos contextos políticos, econômicos, sociais, culturais e legais do país ou países em estudo é mais comumente encontrada em um estudo de caso ou em estudos de casos múltiplos. Por fim, esta pesquisa está limitada a uma amostra de empresas que publicaram relatórios financeiros na base de dados Economática e relatórios de sustentabilidade na base de dados GRI (*Global Report Institute*), ou seja, não foram considerados relatórios publicados em outras bases de dados. Portanto, é possível ter resultados diferentes caso um recorte temporal diferente for adotado ou se outras bases de dados forem consideradas.

Novos pesquisadores podem analisar a motivação das organizações para divulgarem as práticas de engajamento dos *Stakeholders* em seus relatórios, completas ou não, por meio de entrevistas com os responsáveis pela elaboração dos relatórios. Este estudo também fornece um caminho de pesquisa futura para explorar as razões para não vincular a sustentabilidade com as divulgações das práticas de engajamento de *Stakeholders*. Além disso, várias empresas podem incluir suas divulgações de sustentabilidade em seus relatórios anuais, sites e outros meios de comunicação não considerados neste estudo. Portanto, pesquisas futuras poderiam implantar uma ou uma combinação de tais mídias em relação a uma empresa ou através da realização de um estudo comparativo de duas ou mais empresas.

Uma limitação metodológica do estudo II desta pesquisa refere-se a dificuldade de replicação do estudo devido a análise de conteúdo realizada para classificar os relatórios de sustentabilidade publicados na base de dados GRI (*Global Report Institute*). Esta limitação impossibilitou a utilização de softwares de análise de dados qualitativos (como Nvivo, Atlas.ti ou Iramutec), pois estas ferramentas não identificariam as inferências que este estudo buscou identificar. Neste sentido, recomenda-se que estudos futuros incorporem em suas pesquisas não apenas estas ferramentas, como também outras fontes de dados, utilizando a matriz e os níveis de engajamento que foram investigados neste estudo.

O terceiro estudo desta pesquisa possui algumas limitações que podem ser compreendidas como oportunidades de novas pesquisas. Neste estudo não foram investigados

todos os possíveis moderadores dos antecedentes do engajamento de *Stakeholders*, como a estrutura de propriedade (concentração de ações com acionistas e participação da alta direção com ações das organizações). A análise da estrutura de propriedade pode trazer insights sobre como a participação acionária da alta direção da organização afeta o comprometimento e a confiança da alta direção e como afeta os demais colaboradores dos demais níveis hierárquicos. Neste sentido, sugere-se que estudos futuros investiguem em profundidade a alta direção das organizações para identificar a estrutura de propriedade e os efeitos nos antecedentes e no engajamento de *Stakeholders*.

Outro moderador que não foi analisado nesta pesquisa diz respeito ao estilo gerencial da média gerência, uma vez que não fazia parte do escopo da pesquisa. Estudos futuros podem analisar como os diferentes tipos de liderança (democrática, liberal, autocrático, entre outros) afetam a confiança e comprometimento dos colaboradores de nível operacional e, consequentemente, a capacidade de engajar os colaboradores da organização. Também recomenda-se que estudos futuros analisem os moderadores não validados no modelo (transparência e comunicação) como antecedentes do engajamento, ou seja, variáveis com efeitos diretos, uma vez que diferentemente dos argumentos teóricos utilizados para fundamentação das hipóteses moderadoras, encontra-se estudos que afirmam que a transparência (Saraite-Sariene et al. 2019; Jun & Kim, 2021) e a comunicação (Mwesigwa et al. 2019; Vrontis et al. 2020) são antecedentes do engajamento de *Stakeholders*.

Por fim, recomenda-se que novas pesquisas enfatizem a investigação de outros grupos específicos de *Stakeholders*, como acionistas, clientes e fornecedores, uma vez que as escalas utilizadas no estudo III desta pesquisa provavelmente não são capazes de mensurar de forma clara o comprometimento e a confiança, assim como moderadores quando aplicadas em outros públicos, trazendo resultados importantes que podem generalizar os achados desta pesquisa, mais especificamente o modelo validado em diversos grupos de *Stakeholders*.

3.2 REFERÊNCIAS

- Aggarwal, P. (2013). Sustainability reporting and its impact on corporate financial performance: A literature review. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 4(3), 51.
- Civera, C., & Freeman, R. E. (2019). *Stakeholder* relationships and responsibilities: A new perspective. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 40-58.
- Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Proposição de estrutura alternativa para

tese de doutorado a partir de estudos múltiplos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(2), 155-170.

Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2010). Trust and *Stakeholder* theory: Trustworthiness in the organisation–*Stakeholder* relationship. *Journal of business ethics*, 95, 425-438.

Greenwood, M. (2007). *Stakeholder* engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74, 315-327.

Harrison, J. S & John, C. H. (1996). Managing and partnering with external *Stakeholders*. *Academy of Management Perspectives*, 10(2), 46-60.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *Stakeholders*, *Stakeholder* utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.

Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). *Stakeholder* theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.

Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental *Stakeholder* theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 369-391.

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). *Stakeholder* engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196

Kujala, J., Leinonen, H., Sachs, S., & Heikkinen, A. (2021, March). Reviewing the stakeholder engagement literature: Towards a research agenda. In *Responsible Business Research Seminar 2021*.

Laplume, A. O. (2021). From Instrumental *Stakeholder* Theory to *Stakeholder* Capitalism. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.

Lin, W. L., Cheah, J. H., Azali, M., Ho, J. A., & Yip, N. (2019). Does firm size matter? Evidence on the impact of the green innovation strategy on corporate financial performance in the automotive sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 974-988.

Liu, Y., Saleem, S., Shabbir, R., Shabbir, M. S., Irshad, A., & Khan, S. (2021). The relationship between corporate social responsibility and financial performance: A moderate role of

- fintech technology. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(16), 20174-20187.
- Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530-1545.
- Moneva, J. M., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2007). The corporate *Stakeholder* commitment and social and financial performance. *Industrial management & data systems*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring corporate performance by building on the *Stakeholders* model of business ethics. *Journal of business ethics*, 35(3), 143-162.
- Stocker, F., Arruda, M. P., Mascena, K. M. C., Boaventura, J.M.G. (2020). *Stakeholder* engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 1–10.
- Stocker, F., Tontini, J., & Sarturi, G. (2020). Análise da evolução das publicações de relatórios de sustentabilidade na base GRI. *South American Development Society Journal*, 5(15), 418.
- Tien, N. H., Anh, D. B. H., & Ngoc, N. M. (2020). Corporate financial performance due to sustainable development in Vietnam. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 694-705.
- Torelli, R., Balluchi, F., & Furlotti, K. (2020). The materiality assessment and *Stakeholder* engagement: A content analysis of sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 470-484.
- Vidal, N., Kozak, R. A., & Hansen, E. (2015). Adoption and implementation of corporate responsibility practices: A proposed framework. *Business & Society*, 54(5), 701-717.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). *Stakeholder* mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Zárate-Rueda, R., Bautista-Zárate, J. S., & Beltrán-Villamizar, Y. I. (2021). *Stakeholders*

within the framework of Corporate Social Responsibility: A systematic review. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 460-471.

Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530-1545.

Zhao, X., & Murrell, A. J. (2016). Revisiting the corporate social performance-financial performance link: A replication of Waddock and Graves. *Strategic Management Journal*, 37(11), 2378-2388.