

FATORES CHAVE NO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E COMUNIDADE: UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE PARQUES EÓLICOS NO ESTADO DO CEARÁ

1. INTRODUÇÃO

A qualidade das relações entre empresa e seus *stakeholders* tem papel fundamental no desempenho organizacional. As relações positivas entre empresa e seus *stakeholders* podem resultar em sentimento de confiança, comprometimento e satisfação com as atividades da empresa, além de vantagem competitiva relacional (DYER; SINGH, 1998; BHATTACHARYA; KORSCHUN; SEN, 2009). Entender as características e condições nas quais ocorre um tipo particular de relacionamento é importante para evidenciar se esta relação configura-se em desempenho organizacional (BARNEY; HANSEN, 1994).

Isto posto, surge a necessidade das empresas refletirem a respeito das bases nas quais estabelecem relações com partes interessadas em seus negócios, principalmente com as comunidades vizinhas às suas instalações (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010), incluindo-se a gestão de estratégias com foco na construção de “laços” de confiança e cooperação com seus *stakeholders*.

Vale salientar, que há carência de estudos que trabalhem as relações entre empresas e seus agentes (FEITOSA; SOUZA; GOMEZ, 2014; SCHRÖDER, 2008). Na literatura organizacional há inúmeros estudos relacionados no sentido de descrever, explicar e entender as estratégias de gestão com os *stakeholders*, entretanto, poucos são os estudos empíricos voltados aos relacionamentos com o público interessado (SCHRÖDER, 2008). Além disso, existe uma lacuna evidente no tratamento da teoria dos *stakeholders* (TS) quando se refere à comunidade (KAO; CRUZ, 2015). O conceito de comunidade, na TS, pode ser classificada como comunidade de lugar, comunidade de interesse, grupos de defesa virtuais ou comunidade de prática (DUNHAM; FREEMAN; LIEDTKA, 2006).

Na relação das empresas com as comunidades têm ocorrido recorrentes conflitos envolvendo questões como patrimônio cultural, sustentabilidade ambiental e geração de emprego, conflitos relacionados ao uso e preservação dos recursos naturais, além de problemas existentes em razão da proximidade geográfica entre empresas e comunidades, como por exemplo, o caso do acidente nuclear de Chernobil e o recente caso da mineradora Samarco (ARAÚJO, 2013; DUNHAM; FREEMAN; LIEDTKA, 2006; LOPES; DEMAJOROVIC; SANTIAGO, 2016). Percebe-se que as organizações estão imersas socialmente em comunidades e se constituem como o ambiente mais próximo das mesmas.

Nesse sentido, escolheu-se como unidade de análise o relacionamento entre empresa e comunidade em parques eólicos. De acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL, 2005), “energia eólica é a energia cinética contida nas massas de ar em movimento (vento)”. Seu aproveitamento ocorre por meio da conversão da energia cinética de translação em energia cinética de rotação, com o emprego de turbinas eólicas, também denominadas aerogeradores, para a geração de eletricidade, ou cataventos (e moinhos), para trabalhos mecânicos como bombeamento d’água (ARAÚJO; MOURA, 2017, p. 208).

A energia eólica é considerada uma energia limpa, renovável, abundante, uma das mais promissoras fontes de energia, e disponível em, praticamente, todos os lugares (RAMOS; SEIDLER, 2011). A energia gerada pelo vento é uma das mais promissoras para o Brasil. Apesar disso, ela provoca impactos socioambientais, que precisam ser gerenciados mediante soluções de mitigação que minimizem os efeitos sobre os ecossistemas e as pessoas.

Embora seja uma fonte abundante, muitos países com grandes interesses para a geração de energia renovável têm enfrentado a percepção negativa da energia eólica que é cada vez mais evidente (SAIDUR et al., 2011). Sobre a questão da dinâmica social, verifica-se que numa

sociedade moderna e democrática, as pessoas precisam além de serem informadas precisam participar na tomada de decisões em projetos que trazem consequências para suas vidas diárias.

O recorte desta pesquisa em termos de espaço compreendeu ao Estado do Ceará. A escolha da localização para realização da pesquisa de campo se deu pela representatividade do Estado na produção de energia eólica do país. O Ceará é o terceiro maior produtor de energia eólica do país e foi o pioneiro na produção deste tipo de energia (ABEEÓLICA, 2020).

1.1 Problema e Objetivo

Assim sendo, este artigo responde a seguinte questão problema: quais os fatores chave no relacionamento entre empresa e comunidade frente aos impactos socioambientais originados na implantação e manutenção de parques eólicos. Para responder a esse questionamento, este artigo tem como objetivo: Identificar os fatores chave no relacionamento entre empresa e comunidade frente aos impactos socioambientais originados na implantação e manutenção de parques eólicos no estado do Ceará, com base na visão da comunidade.

2. TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* (TS)

A Teoria dos *Stakeholders* (TS) emerge na década de 80, tendo como marco teórico a obra de Freeman (1984) *Strategic Management: a stakeholder approach*. Segundo a definição proposta pelo autor, *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela organização na realização de seus objetivos. Este acabou se tornando o conceito mais conhecido de *stakeholder*. Freeman (1984) buscou explicar a relação da empresa com seu ambiente externo, e seu comportamento dentro deste ambiente.

As ideias de Freeman, que resultaram na TS, surgiram com base no contexto organizacional, onde a empresa percebeu que não era isolada, nem autossuficiente e que dependia de seu ambiente externo, composto por grupos externos a organização (MAINARDES, 2010).

No olhar de Donaldson e Preston (1995), a TS refere-se a todos os grupos e pessoas que têm interesses que podem ser considerados pela empresa. Para os autores em questão a TS não implica que todos os grupos de interesses devam ser igualmente envolvidos em todos os processos e decisões organizacionais, mas isso não quer dizer que eles não possam (ou não devam) ser identificados.

Percebe-se ainda que, cada *stakeholders* é um agente inserido no ambiente com interesses e objetivos próprios (SCHRÖDER, 2008). Estes possuem valor intrínseco, portanto, não existem motivos para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outro. Mitchell, Agle e Wood (1997), estão entre os seminais da TS e defendem o modelo de saliência dos *stakeholders* embasado em três atributos (ver Quadro 1): **o poder** dos interessados de influenciar a empresa; **a legitimidade** do relacionamento do *stakeholder* com a organização refere-se à percepção de que as reivindicações dos *stakeholders* são legítimas; e a **urgência**, isto é, o grau em que os interessados reivindicam a chamada de atenção imediata por parte do negócio.

Quadro 1 – Atributos das relações “organização-*stakeholder*”

Atributos	Descrição
Poder	Habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado. O poder do <i>stakeholder</i> sobre a organização pode ser coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações).
Legitimidade	Percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído. Pode ser individual, organizacional ou social.
Urgência	Necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos <i>stakeholders</i> . Deve-se considerar a sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta da organização) e criticalidade (importância do clamor ou do relacionamento da empresa com o <i>stakeholder</i> em questão).

Fonte: Adaptado a partir de Mainardes (2010).

Os autores em questão desenvolveram uma classificação a partir desses três atributos. Inicialmente, os *stakeholders* que possuem apenas um atributo são chamados de *stakeholders* latentes; os que possuem dois atributos são os *stakeholders* expectantes; e os que possuem os três atributos são os *stakeholders* definitivos.

Polonsky, Shupisser e Beldona (2002) afirmam haver uma limitação nas pesquisas, tanto no marketing como na TS, sobre como as relações empresa-*stakeholders* evoluem e/ou como relações mutuamente benéficas podem ser desenvolvidas e as pesquisas existentes se concentraram no lado positivo das relações e ignoraram completamente o lado negativo das relações (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002). Segundo os autores, as empresas estão continuamente tentando desenvolver redes mais fortes com as partes interessadas e uma compreensão das relações dos *stakeholders* com perspectivas positivas e negativas pode permitir que gestores gerenciem melhor as relações.

Face a esta lacuna de pesquisa Polonsky; Shupisser e Beldona (2002) elaboraram a Escala de Lealdade dos *Stakeholders* para estudar e analisar os tipos de relações que podem existir entre os *stakeholders* e a organização (PIMENTEL NETO, 2010). Estes pesquisadores propuseram o desenvolvimento destes relacionamentos tendo em consideração os fatores que afetam os relacionamentos, ou seja, a orientação para a relação, a confiança, a comunicação, a aprendizagem mútua, o poder, a reciprocidade e o compromisso (MAINARDES, 2010). No Quadro 2 tem-se os fatores relacionais que influenciam as relações de *stakeholders* (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002).

Quadro 2 – Fatores relacionais que influenciam as relações de *stakeholders*

Fatores	Descrição
Orientação para a relação	Refere-se à motivação que cada parte envolvida tem na relação, à disposição em se envolver com a outra parte. A motivação pode ser cooperativa (consiste numa preocupação com os interesses das duas partes, onde interessam tanto os interesses individuais, como os da outra parte), uma orientação individualista (verifica-se quando apenas os interesses do próprio são importantes, esquecendo a outra parte) ou competitiva (compreende para além dos interesses do próprio, a derrota da outra parte).
Confiança	Vontade de uma parte ser vulnerável às ações de outra parte. Existem três tipos de confiança: baseada no cálculo (as partes envolvidas são capazes de medir os custos e benefícios do relacionamento, as relações contratuais, por exemplo); baseada no conhecimento (as partes envolvidas têm de se conhecer para que ambos possam distinguir e prever as ações uns dos outros, o que implica cumplicidade) e a baseada na identificação (existe quando as partes entendem, concordam e até apoiam as intenções e objetivos do outro. Identificam-se com o outro e funcionam como se fossem um só).
Comunicação	É essencial para qualquer tipo de relação e é caracterizada pela sua frequência, direção, modalidade e conteúdo. Uma relação baseada na colaboração poderá ser definida por uma comunicação frequente, bidirecional, informal e com conteúdo indireto, ou seja, partes tentam mudar as crenças e atitudes dos outros sobre a conveniência de um comportamento pretendido sem solicitar uma ação específica. Por outro lado, um <i>stakeholder</i> mais autônomo vai comunicar com menos frequência, usando mais uma comunicação unidirecional, mais formal e direta.
Aprendizagem	A aprendizagem está relacionada com o potencial para aprender com o que a relação oferece às partes envolvidas e a percebem de que forma as ações afetam cada uma das partes, ambas, ou a relação entre ambas. Depende da vontade das partes para corrigir e mudar as suas ações tendo em conta a relação com o outro.
Poder	Equivalente à definição de Mitchell, Agle e Wood (1997) que consiste no poder que o <i>stakeholder</i> tem para influenciar a organização.
Reciprocidade e compromisso	A reciprocidade está relacionada com o tipo de reações de uma parte relativamente às ações da outra parte. A reciprocidade pode ser positiva (quando as boas ações são “respondidas” com boas ações), e negativa consiste (quando as más ações são “respondidas” com más ações). O compromisso está relacionado com a demonstração de interesse num relacionamento e também nos comportamentos futuros.

Fonte: Adaptado a partir de Polonsky, Shupisser e Beldona (2002).

Tendo em vista estes fatores é possível classificar os *stakeholders* segundo o nível de apoio à organização: aliados, colaboradores, neutros, competitivos e os ameaçadores. É necessário entender estas categorias como temporárias, pois os *stakeholders* podem permanecer nelas mais ou menos tempo (PIMENTEL NETO, 2010).

As relações também podem ser descritas em relação ao estilo de comunicação predominante, que pode indicar o que as partes tentam alcançar ao se comunicar. Um estilo de comunicação **persuasivo** é usado quando uma parte comunicante já sabe o que quer alcançar e, assim, a comunicação meramente serve para trazer o outro para o ponto onde ele cumpre com ele. Em contrapartida, as partes que buscam um estilo de comunicação **argumentativo** oferecem aos destinatários informações que lhes permitam testar a veracidade de uma afirmação ou a legitimidade de uma demanda (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002).

Contrário da confiança tem-se a desconfiança que significa a vontade de uma parte de evitar qualquer vulnerabilidade à outra parte. E sobre reciprocidade, ao longo do tempo, os padrões de ação de reciprocidade positiva ou negativa podem ser identificados em um relacionamento. Quanto mais tempo um tipo de padrão existe, mais difícil fica para as partes mudarem de comportamento (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002).

Face ao exposto, percebe-se que, cada *stakeholder* é um ator inserido no cenário empresarial com objetivos próprios e podem apresentar interesses e demandas a partir de suas interações e colaborações (SCHRÖDER; BANDEIRA-DE-MELLO, 2011).

Diante da abordagem de interação e colaboração, tem-se que o elemento central da TS é a relação da organização com suas partes interessadas, ou seja, o que está gerando interesse mútuo entre os *stakeholders*, em vez de se concentrarem em trade-off (HORISCH; FREEMAN; STEFAN, 2014).

Dias (2012) defende que a TS cria valor para os diferentes grupos de interesse, desenvolvendo ações pautadas pela transparência com todos os grupos interessados. Empresas com gestão centrada na sustentabilidade acentuam o interesse mútuo de criação de valores da sustentabilidade entre todas as partes envolvidas, este fato é resultado da compreensão ampliada das organizações para além da visão da geração de lucros, salientando sua interação com os contextos social e ecológico (HORISCH; FREEMAN; STEFAN, 2014).

Assim deve-se observar que a unidade de análise da TS não é a empresa, mas as relações entre ela e *stakeholders* (HORISCH; FREEMAN; STEFAN, 2014). Para Freeman (2015) as organizações que realmente se preocupam com os problemas sociais precisam se colocar junto aos *stakeholders* e trabalhar diretamente com eles. O autor defende que existem três princípios para uma organização atingir a sustentabilidade nos dias atuais: **a) Princípio da interconexão:** devido aos interesses dos *stakeholders* seguirem juntos, são necessárias soluções que satisfaçam mais de um *stakeholder* ao mesmo tempo; **b) Princípio da substituição:** não trocar ou colocar como superior o interesse de um determinado *stakeholder*; **c) Princípio da comunicação e do diálogo:** é necessária intensa comunicação, diálogo e engajamento, não só com aqueles que concordam com a empresa. As críticas que aparecem são extremamente importantes para a criação de valor.

Em síntese, tem-se que a TS dirige-se para o ponto comum da criação de valor, principalmente sob o aspecto de que as empresas devem ser criadoras de valor compartilhado e não apenas de lucro (CINTRA et al., 2017). Os autores argumentam que pesquisas recentes defendem que a criação de valor no contexto da TS pode abrir novos entendimentos nas organizações.

Percebe-se que o estudo das relações dos *stakeholders* é essencial para o sucesso e sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, a gestão do relacionamento com os *stakeholders* tem tido importância cada vez maior no meio empresarial.

3. RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E COMUNIDADE

A atividade organizacional orientada pela lógica do desenvolvimento sustentável é aquela que considera o pilar econômico como sendo o lucro das empresas, o pilar social o bem-estar da comunidade e das pessoas e o pilar ambiental a ecoeficiência no fornecimento de bens e serviços pelas organizações, realizados para redução significativa dos impactos ecológicos no meio ambiente (ELKINGTON, 2012).

O conceito de comunidade tem sido alvo de várias interpretações (DUNHAM; FREEMAN; LIEDTKA, 2006). Percebe-se uma diversidade de definições relacionadas ao conceito de comunidade, desde aspectos relacionados aos laços entre seus membros até mesmo contemplando aspectos políticos, aspectos simbólicos e considerando a comunidade como uma lógica central na sociedade (BARATTER, 2014). O assunto comunidade é repleto de possibilidades de conceitos pautados em referências como territorialidade, interesses, organização social e política, valores em comum, sentimento comunitário, entre outros (SILVA; HESPANHOL, 2016).

Já a comunidade, como *stakeholder*, é definida como um grupo de *stakeholders* individuais que interagem uns com os outros, compartilham normas comuns e metas em relação a um determinado tema (MAIGNAM; FERRELL, 2004) e possui uma interdependência cada vez maior entre esta e a organização (CLARKSON, 1995). Na literatura e prática gerencial, há certo consenso, de que os gestores das organizações devem levar em conta o efeito de suas ações sobre as pessoas com moradias próximas a suas instalações (ARAUJO, 2013).

Na TS, o *stakeholder* comunidade é classificado como Comunidade de Lugar (população que vive fisicamente próximo às operações da empresa e são conhecidas como comunidade local), Comunidade de Interesse (os membros estão unidos por uma ação comum e partilham do sentimento de identidade, extrapolando as barreiras geográficas), Grupos de Defesa Virtuais (os membros agem por intermédio de canais virtuais com foco em aspectos negativos e conflituosos da empresa para com a sociedade) ou Comunidade de Prática (funcionários da organização que partilham do mesmo senso de identidade, que têm valores e propósitos comuns e desenvolvem praticamente tudo de forma colaborativa) (DUNHAM; FREEMAN; LIEDTKA, 2006).

Com o advento da globalização, impulsionada principalmente pela evolução tecnológica, emerge a questão da preservação e manutenção da comunidade (BARATTER, 2014). Com o movimento em prol da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, observa-se uma crescente preocupação com a busca contínua de práticas empresariais que permitam o diálogo entre as empresas e as pessoas que de alguma forma afetam os negócios (RESENDE; KAMEL, 2007). Em um diálogo, ninguém está tentando ganhar, nem tampouco jogando uns contra os outros (BOHN, 1989). É um instrumento para integração de pessoas e propósitos (RESENDE; KAMEL, 2007).

Em síntese, para diversos autores, o diálogo é o relacionamento verdadeiro, livre de interferências, conflitos, interesses, é a participação aberta com o intuito de aprender junto, de compartilhar significados, de se educar no contato com o outro, de trocar experiências, estabelecer redes e criar algo novo (RESENDE; KAMEL, 2007).

Trazendo para a abordagem empresarial tem-se a necessidade de se estabelecer estratégias de gestão, voltadas para a legitimidade das relações sustentáveis (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010). Habermas (1997) entende que a legitimidade existe por meio da aceitação, a qual ocorre por meio do discurso e afirma que um direito é legítimo quando “conseguiu a aceitação racional por parte de todos os membros, numa formação discursiva da opinião e da vontade” (HABERMAS, 1997, p. 172). Já Carroll (1991) argumenta que legitimidade refere-se à extensão a que um grupo tem direito justificado de fazer reivindicações.

Na mesma abordagem da legitimidade das relações, Boechat, Grassi e Filho (2006) defendem que as empresas precisam gerenciar seus relacionamentos de forma sistematizada e

sistêmica, seguindo os princípios de transparência, interação e confiança mútua que leva à cooperação. Para promover a sustentabilidade, uma empresa deve cuidar de suas relações, buscando sistematicamente o equilíbrio no estabelecimento e atendimento de compromissos com os *stakeholders*, seguindo princípios de diálogo e transparência (BOECHAT; GRASSI; FILHO, 2006). Os autores complementam que a sustentabilidade das empresas depende do equilíbrio das respostas para seus *stakeholders*, isto é, da sustentabilidade do relacionamento.

Num processo evolutivo da TS, Svendsen (1998) desenvolveu o modelo das relações corporativas com os *stakeholders* numa abordagem sistêmica. A autora defende uma vertente colaborativa para construir relacionamentos com os *stakeholders*, pois considera tais relacionamentos como recíprocos, envolventes, mutuamente definidos e governados por contratos implícitos e explícitos (SVENDSEN, 1998). Este modelo é baseado em responsabilidades compartilhadas com os *stakeholders* visando oportunidades e soluções conjuntas (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010).

Desse modo, reforça-se a ideia da organização como um sistema orgânico, inserida num contexto de interdependência das relações com as diversas partes que compõem o ambiente. A prosperidade destas organizações está inevitavelmente ligada a construção de uma gestão do relacionamento com seus principais e potenciais *stakeholders*.

Porém, adotando uma abordagem sistêmica, torna-se fundamental mapear e classificar os *stakeholders* que estão em constante relação de troca com a empresa. Por isso, a análise de quem são os públicos, quais são os seus interesses e suas percepções, como eles atuam, é importante para identificar os *stakeholders* mais críticos para as empresas e definir as estratégias de relacionamento entre as empresas e seus públicos que transcendam a relação legal, de cumprimento das obrigações, para uma relação transformacional baseada no modelo de colaboração, cooperação e de confiança mútua (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010).

Em continuidade, Figueiredo e França (2010) argumentam que as empresas precisam adotar um modelo de gestão voltado para os *stakeholders*. Este modelo contempla fatores estratégicos que estabelecem relações cooperativas e de confiança mútua com suas partes interessadas, principalmente com as comunidades vizinhas às instalações das empresas. Os autores identificam fatores estratégicos considerados balizadores para a construção de relações sustentáveis que estão descritos no Quadro 3.

Vale salientar que segundo os autores o quadro não tem a pretensão de ser prescritivo no que se refere à classificação de relações institucionais sustentáveis. No entanto, ele apresenta fatores que podem ser considerados balizadores para a construção de relações sustentáveis, principalmente as comunidades vizinhas.

Quadro 3 – Fatores balizadores para promoção de relações sustentáveis, principalmente com as comunidades vizinhas

Fatores	Descrição
Confiança	Meios de se relacionar com os outros; Normas de reciprocidade que tornam a cooperação eficaz. No processo efetivo de diálogo tem que prevalecer o espírito, da mutualidade, de troca e de compartilhamento.
Cooperação	Formas de trabalhar conjuntamente na perspectiva do bem comum. As relações baseadas na cooperação refletem a preocupação e colaboração na busca de objetivos e interesses comuns.
Responsabilidade	Consciência de que as ações e atitudes de todos têm impactos e consequências positivas e negativas no ambiente. Nas relações sustentáveis é importante que haja o compartilhamento das responsabilidades visando oportunidades e soluções conjuntas.
Engajamento multisetorial	Envolvimento da sociedade como um todo, incluindo as diversas representações dos setores da sociedade. Em um processo sistematizado de gestão de relacionamento institucional é imprescindível que haja o estímulo à parceria dos atores sociais: governos, empresas e sociedade civil.

Fatores	Descrição
Empoderamento das pessoas	Desenvolver a capacidade e o poder das pessoas de atuarem como agentes de mudança e transformação, contribuindo para a construção de uma cidadania ativa. Elas devem ser consideradas como “sujeitos” e não como objetos do processo de construção em direção à sustentabilidade.

Fonte: Figueiredo e França (2010, p. 17).

De acordo com a descrição dos fatores confiança, cooperação, responsabilidade, engajamento multisetorial e empoderamento das pessoas, observa-se uma associação com as abordagens normativa e instrumental da TS.

O cenário descrito aponta para a necessidade das empresas repensarem as relações com suas partes interessadas, principalmente com as comunidades vizinhas as suas instalações (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010). Sobre relações da empresa com a comunidade, Svendsen (1998) enfatiza a ideia de que as empresas e a sociedade são interdependentes e que a prosperidade daquelas está inevitavelmente ligada ao bem-estar das comunidades em que estão inseridas. A autora complementa afirmando que empresas devem investir cada vez mais em relações de longo prazo com a comunidade envolvente.

A partir dessa perspectiva, verifica-se a crescente importância do relacionamento das empresas com as comunidades onde mantém operações, tendo em vista a influência cada vez maior da atuação dos membros locais na defesa dos interesses comunitários, por meio de reivindicações direcionadas às empresas por maiores cuidados com o meio ambiente, melhorias na infraestrutura das cidades, aumento do aproveitamento da mão de obra local, preferência a fornecedores regionais, utilização de meios modernos para sensibilização da opinião pública (KATSURAYAMA, 2014).

Em suma, verifica-se que o setor empresarial está sendo solicitado a assumir maiores responsabilidades quando se trata da manutenção da qualidade de vida, algumas empresas estão mudando e se adaptando aos novos tempos, outras, no entanto, tendem a preservar valores antigos de busca desenfreada e egoísta pelo lucro a qualquer custo, sacrificando os recursos naturais e não valorizando a manutenção da vida, mesmo a humana (DIAS, 2017).

Pelo que foi tratado até aqui, pode-se inferir a importância da utilização de ferramentas de gerenciamento do relacionamento da empresa com o *stakeholder* comunidade na implantação de grandes empreendimentos geradores de impactos socioambientais.

4. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa adotou-se a pesquisa de natureza qualitativa. A pesquisa teve como base os construtos teóricos da TS, com foco no relacionamento empresa-comunidade. A pesquisa teve como fenômeno investigado “o relacionamento entre empresa e a comunidade. O objeto de pesquisa desta investigação são “as comunidades locais, onde se encontram os empreendimentos de energia eólica”. Na construção deste modelo tem-se as seguintes premissas-chaves: (1) a TS, com ênfase no caráter relacional; e (2) os saberes da gestão do relacionamento entre empresa e comunidade, com base na visão da comunidade frente aos impactos socioambientais originados em parques eólicos”.

Para consecução do objetivo de identificar os fatores chave no relacionamento entre empresa e comunidade em parques eólicos, inicialmente, desenvolveu-se um conjunto de categorias de análise. A categorização consiste num processo de redução do texto às palavras e expressões significativas (MINAYO, 2009). A autora complementa que categoria remete a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Para Bardin (2011) as categorias devem possuir certas qualidades como: exclusão mútua – cada elemento só pode existir em uma categoria; homogeneidade – para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise.

Seguindo essa lógica, construiu-se as categorias, ou seja os fatores chave (aprendizagem, comunicação, confiança, consentimento, cooperação, engajamento, entender a cultura, história e linguagens, legitimidade, orientação para a relação, poder, responsabilidade, reciprocidade e compromisso, reputação e urgência). Estas categorias nortearam a construção do instrumento de coleta de dados para a pesquisa de campo.

O roteiro de entrevista foi pré-testado com dois professores universitários, graduados e mestres em administração, que lecionam disciplinas de RSC e Estratégia Organizacional para verificar a adequabilidade das perguntas, a linguagem usada, bem como o tempo necessário para percorrer todas as perguntas do roteiro. O espaço da pesquisa de campo ficou delimitada ao estudo das comunidades nos município de Icarai de Amontada, São Gonçalo do Amarante e Trairi.

A pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade, na verdade, a pergunta que se deve fazer é "quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?" (MINAYO, 2009). Para tanto, optou-se por um grupo restrito de entrevistados, uma vez que nesse tipo de pesquisa, o número de entrevistas é determinado a partir da saturação teórica do tema. Foram realizadas dezenove entrevistas em profundidade até que a "saturação teórica" foi alcançada. As entrevistas foram realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2017 (Quadro 4), totalizando o tempo de 10 horas, 35 minutos e 17 segundos de áudio transcrito, sendo o grupo formado por comerciantes, estudantes, do lar, professores, coordenadores de escola e representantes de associações de moradores.

Quadro 2 – Resumo das características dos entrevistados

Entrevista	Município	Ocupação	Idade	Escolaridade	Pertencente Associação de Moradores
E1	Icarai de Amontada	Comerciante	37 anos	Ensino médio	não
E2	Icarai de Amontada	Coord. de escola	32 anos	Pós graduação	não
E3	Icarai de Amontada	Estudante	22 anos	Superior incompleto	não
E4	Icarai de Amontada	Comerciante	36 anos	Fundamental	não
E5	Icarai de Amontada	Professor	33 anos	Pós-graduação	não
E6	Icarai de Amontada	Professor	32 anos	Graduação	não
E7	Icarai de Amontada	Professor	26 anos	Graduação	não
E8	Icarai de Amontada	Agricultor	51 anos	Ensino médio	sim
E9	Trairi	Coord. de escola	46 anos	Pós-graduação	não
E10	Trairi	Camareira de Hotel	35 anos	Ensino médio	não
E11	Trairi	Coord. de Escola	44 anos	Pós-graduação	não
E12	Trairi	Professor	41 anos	graduação	sim
E13	São Gonçalo	Coord. de escola	42 anos	Pós-graduação	não
E14	São Gonçalo	Coord.de ONG	43 anos	Pós-graduando	sim
E15	Trairi	Professor	Não informado	Graduação	não
E16	Trairi	Professor	32 anos	Graduação	não
E17	Trairi	Vigilante de Usina Eólica	35 anos	Ensino médio	não
E18	Trairi	Comerciante	40 anos	Ensino médio	não
E19	Trairi	Professor	Não informado	Graduação	sim

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para a análise e interpretação das entrevistas, optou-se pela Análise de Conteúdo (AC). O termo AC compreende ao conjunto de técnicas de análise das comunicações visando conseguir, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011).

A AC foi realizada com o suporte do *software* Atlas (*Archiv fuer Technik Lebenswelt und Alltagssprache*) ti (*Text Interprataion*), versão 8. A utilização do *software* propicia a construção das categorias para o exame, ensejando *insights* durante toda a pesquisa (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2003). O Atlas/TI é uma ferramenta para suporte no processo de análise qualitativa de dados (MELO, 2013). O *software* Atlas/TI auxiliou na organização dos trechos relevantes das entrevistas, a fim de permitir a identificação de padrões ou repetições de interesse à pesquisa e, especialmente, o agrupamento de ideias para formação de famílias de códigos e redes de relacionamentos.

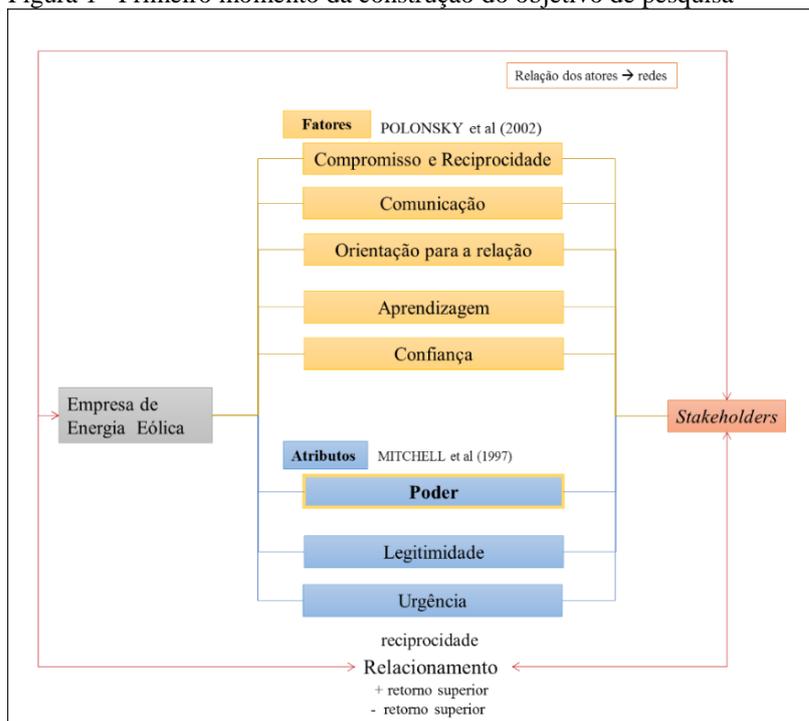
Como principais elementos (*objects*) do Atlas/TI têm-se: os documentos primários (*Primary documents*) que são os dados primários coletados; as citações (*quotes*), definidas como segmentos dos textos, trechos relevantes dos documentos que indicam a ocorrência de códigos; códigos (*codes*), conceitos ou categorias gerados pelas interpretações do pesquisador; as notas de análise (*Memos*), que registram interpretações do pesquisador; os esquemas gráficos (*Network*) que são as redes, as representações das associações entre os códigos; e os comentários (*comment*), que registram informações definidas pelo pesquisador (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2003).

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS

5.1 – Análise e interpretações dos Resultado: Modelos Teóricos

Para identificar os fatores chave, no primeiro momento, verificou-se as relações teóricas dos modelos de Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002) e Mitchell, Agle e Wood (1997). Os primeiros focaram nos fatores: (1) aprendizagem; (2) confiança; (3) compromisso e reciprocidade; (4) comunicação; (5) orientação para a relação; e (6) poder. Os segundos estabeleceram como atributos da relação empresa e *stakeholders*: (1) poder dos interessados de influenciar a empresa; (2) legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a comunidade e; (3) urgência – o grau em que os interessados reivindicam a chamada de atenção imediata por parte do negócio. A construção dos fatores chave é evidenciado na Figura 1:

Figura 1– Primeiro momento da construção do objetivo de pesquisa

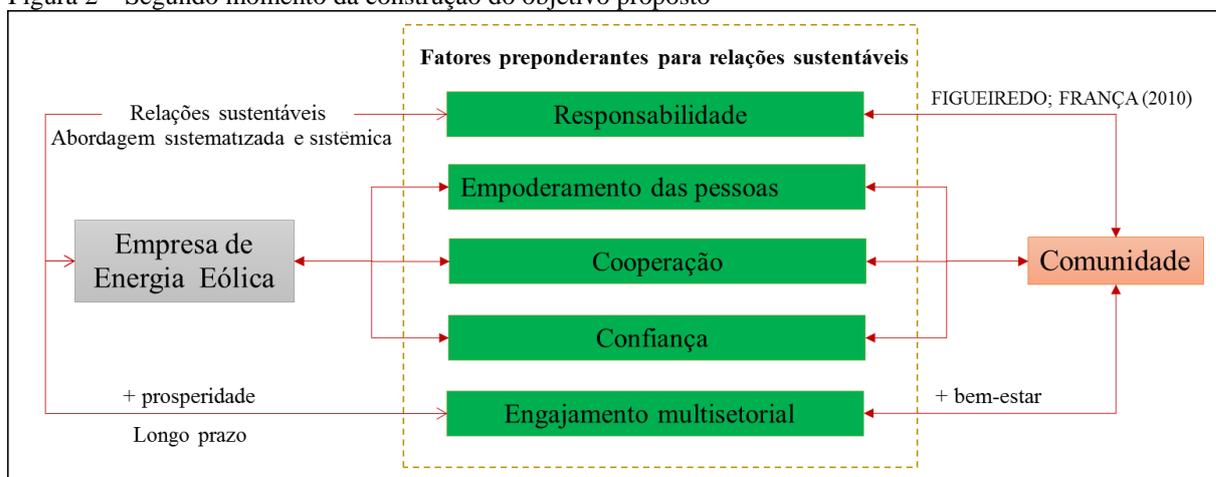


Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Mediante esses teóricos, pode-se inferir que a relação entre atributos e fatores contribuem para a descrição da dinâmica relacional da empresa e *stakeholders*, nas visões econômicas e sociais. O atributo “Poder” na relação empresa-*stakeholders* apresenta-se nos dois modelos. Para evidenciar a interseção, na Figura 1 o fator “Poder” aparece em **negrito** e com duas cores.

No segundo momento, utilizou-se o estudo do relacionamento entre empresa e comunidade, abordando a contribuição de Figueiredo e França (2010). Os autores argumentam que as empresas precisam adotar um modelo de gestão voltado para a comunidade, estabelecendo relações sustentáveis a partir dos fatores estratégicos: (1) **reciprocidade**; (2) **empoderamento das pessoas**; (3) **cooperação**; (3) **confiança**; e (4) **engajamento multisetorial**.

Figura 2 – Segundo momento da construção do objetivo proposto



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Essa abordagem traz como verdade que a prosperidade da empresa está vinculada ao bem-estar das comunidades nas quais está inserida, ressaltando a interdependência entre a empresa e a comunidade. Portanto, deve haver, por parte da empresa, investimentos no desenvolvimento e manutenção de relações de longo prazo com a comunidade.

No terceiro momento, estabeleceu-se as relações entre as duas abordagens teóricas (TS e relacionamento entre empresa e comunidade), utilizando como parâmetro para análise: (1) levantamento dos significados das palavras, objetivando encontrar semelhanças entre as proposições a fim de aprofundar o estudo, indo a campo com variáveis mais acuradas teoricamente; e (2) verificação do embasamento teórico dos fatores e possíveis semelhanças entre seus significados e contextos.

O resultado das relações e interseções teóricas é apresentado no Quadro 5.

Quadro 3 – Relações e interseções teóricas entre os modelos pesquisados

Abordagens da Teoria dos Stakeholders	Relacionamento entre Empresa e Comunidade
Aprendizagem (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002)	-
Comunicação (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002)	
Confiança (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002)	Confiança (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010)
Legitimidade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002)	-

Abordagens da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Relacionamento entre Empresa e Comunidade
Orientação para a relação (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002)	-
Poder (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002)	Empoderamento das pessoas (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010)
Reciprocidade e compromisso (POLONSKY; SCHUPPISSER; BELDONA, 2002)	Responsabilidade (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010)
Urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997)	-
-	Cooperação (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010)
-	Engajamento multisetorial (FIGUEIREDO; FRANÇA, 2010)

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Pode-se observar que há uma convergência diante dos autores trabalhados em relação à nomenclatura das variáveis de análise das relações entre organização e *stakeholders*, com ênfase no relacionamento empresa-comunidade. Isto pode ser percebido nos discursos: Mitchell, Agle e Wood (1997) chamam de **atributos das relações** “Organização-*Stakeholder*”; Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002) denominam-se de **fatores relacionais**, que influenciam as relações de *stakeholders*; Figueiredo e França (2010) referem-se aos **fatores balizadores** para promoção de relações sustentáveis, principalmente com as comunidades vizinhas.

Diante do exposto, a presente pesquisa definiu que o termo utilizado para as variáveis analisadas será **fator chave**, sendo justificado em virtude da literatura de estratégia abordar com frequência fator chave de sucesso, além de congregar implicitamente os conceitos relacionais, balizadores, sucesso e normativos.

Fazendo as relações e interseções teóricas entre os modelos teóricos pesquisados, verifica-se que o fator **poder/empoderamento** está presente nas três abordagens teóricas. Já os fatores **confiança, legitimidade, reciprocidade e compromisso/responsabilidade** aparecem em duas das abordagens utilizadas neste modelo conceitual. Aparecendo apenas em uma das três abordagens, tem-se os fatores: **orientação para relação, urgência, cooperação, engajamento, aprendizagem e comunicação**.

5.2 – Resultados do Trabalho de campo

Os resultados e consequentes discussões dos dados levantados na pesquisa resultam da aplicação da AC sobre os dados primários coletados, efetuada com auxílio do *software* Atlas/TI. Seguindo a lógica das categorias de análise, onde a categorização consiste num processo de redução do texto às palavras e expressões significativas (MINAYO, 2009), construiu-se as categorias, ou seja os **fatores chave**.

Por meio do Atlas/TI identificou-se trechos relevantes nas transcrições das entrevistas que indicavam a ocorrência das categorias dos modelos teóricos, ou seja, foram identificados os códigos (*codes*). Como visto anteriormente, os códigos (*codes*) são os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador e podem estar associados a uma citação ou a outros códigos para formar uma teoria ou ordenação conceitual.

A referência do código é formada por dois números: o primeiro refere-se ao número de citações ligadas ao código e, o segundo, ao número de códigos associados. Os dois números representam, respectivamente, seu grau de fundamentação (*groundedness*) e de densidade teórica (*density*). A densidade, exprime, a complexidade do código na relação com outros códigos (BANDEIRA-DE-MELO; CUNHA, 2003).

Relativo à análise quanto aos fatores chave do relacionamento entre empresa e comunidade em parques eólicos, tem-se o seguinte resultado na Figura 3.

Figura 3 – Fatores chave preponderantes

Name	Grounded	Density	Groups
● ◇ Comunicação	68	10	[Fatores Chave]
● ◇ Aprendizagem	35	3	[Fatores Chave]
● ◇ Legitimidade	33	6	[Fatores Chave]
● ◇ Poder	31	2	[Fatores Chave]
● ◇ Confiança~	29	7	[Fatores Chave]
● ◇ Engajamento	10	2	[Fatores Chave]
● ◇ Cooperação	8	3	[Fatores Chave]
○ ◇ Urgência	4	0	[Fatores Chave]
○ ◇ Orientação para a Relação	0	0	[Fatores Chave]
○ ◇ Responsabilidade, Reciprocidade e Compromisso	0	0	[Fatores Chave]

Fonte: Elaborados pelos autores com suporte do *software* Atlas/TI (*Show codes in group* fatores chave) (2018).

Verifica-se que os fatores chave mais representativos das entrevistas foram sucessivamente: **a comunicação, aprendizagem, legitimidade, poder, confiança, engajamento, cooperação**. O fator **urgência** só apresenta densidade teórica. Nota-se que os códigos orientação para relação e responsabilidade, reciprocidade e compromisso possuem grau de fundamentação igual a zero, pois não estão associados às citações dos entrevistados. Fazendo uma análise quantitativa das categorias, tem-se que a **comunicação** está ligada a sessenta e oito citações, ligou-se dez vezes a outros códigos, a **aprendizagem** está relacionada a trinta e cinco citações, e está ligado a três outros códigos, a **legitimidade** está ligada a trinta e três citações e se liga seis vezes a outros códigos e assim sucessivamente.

O fator **confiança**, apesar de ter um número de citações menor que os fatores aprendizagem, legitimidade e poder, apresenta grau de complexidade alta, pois este código se relaciona com outros sete códigos. O mesmo acontece com o fator **consentimento** que se relaciona com outros seis, demonstrando certo grau de complexidade e importância.

Por outro lado, a **aprendizagem**, apesar do alto grau de evidências nas entrevistas (citações), apresentou poucas relações com outros códigos (categorias de análise). No fator **legitimidade** também evidencia-se uma complexidade maior, pois faz relação com seis códigos diferentes. No percurso de análise das entrevistas, emergiram novos registros importantes.

Evidenciou-se a necessidade de criar nova categoria com base nos dados empírica, denominada de outros fatores relacionais, cujas subcategorias são responsabilidade, reciprocidade e compromisso que havia sido proposta juntas no modelo conceitual inicial. Observa-se no Quadro 6 os novos fatores.

Quadro 6 – Outros fatores relacionais

Fatores empíricos	Fatores
Outros fatores relacionais	Diálogo
	Compromisso
	Responsabilidade
	Responsabilidade Compartilhada
	Reciprocidade

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Isto posto, a análise do grau de fundamentação (*groundedness*) e o grau de densidade teórica (*density*) da categoria empírica outros fatores relacionais e suas subcategorias, tem-se resultado na Figura 4.

Figura 4 – Outros fatores relacionais

Name	Grounded	Density	Groups
● ◇ Diálogo	18	3	[Outros Fatores Relacionais]
● ◇ Responsabilidade	10	3	[Outros Fatores Relacionais]
○ ◇ Reciprocidade	2	0	[Outros Fatores Relacionais]
○ ◇ Responsabilidade Compartilhada	2	0	[Outros Fatores Relacionais]
○ ◇ Compromisso	2	0	[Outros Fatores Relacionais]

Fonte: Elaborada pelos autores com suporte do *software* Atlas/TI (*Show codes in group* outros fatores relacionais) (2018).

Identifica-se na análise da categoria empírica outros fatores relacionais que os fatores chave mais representativos das entrevistas foram sucessivamente: **diálogo e responsabilidade**. Nota-se que os códigos reciprocidade e compromisso têm uma fundamentação pouco representativa e não estão associados a nenhuma citação nos documentos. Mostra-se que **diálogo e responsabilidade** apresentam o mesmo grau de complexidade, pois ambos se relacionam a três códigos diferentes.

Em análise final e buscando identificar os fatores chave para o relacionamento entre empresa e comunidade em parques eólicos, tem-se que os fatores **poder, confiança, legitimidade e responsabilidade** aparecem tanto na análise teórica como na empírica. Entre os fatores chave preponderantes na análise empírica foram os fatores: **comunicação, legitimidade e confiança**, uma vez que estes tiveram maior número de citações nas narrativas dos entrevistados e se relacionaram maior número de códigos diferentes. No percurso de análise das entrevistas, emergiram novos registros de fatores empíricos, denominado de outros fatores relacionais. **Diálogo e responsabilidade** foram os fatores mais citados e se relacionaram três vezes com outros códigos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresenta uma narrativa detalhada sobre o relacionamento empresa e comunidade em parques eólicos, trazendo à centralidade das discussões o olhar da comunidade na implantação e manutenção dessas empresas, contribuindo enquanto reflexão por parte das empresas, bem como, pelos demais envolvidos no processo.

É importante salientar que, com a análise dos sentidos dos segmentos de textos, foi possível encontrar os fatores citados e estes facilitaram a compreensão do contexto da pesquisa e contribuíram para a construção dos fatores chave no relacionamento entre empresa e comunidade em parques eólicos.

Diante da relação entre os modelos teóricos da Teoria dos *Stakeholders* (TS) e relacionamento entre empresa e comunidade, os resultados e discussões da pesquisa de campo, emergiu a proposta dos fatores chave no relacionamento entre empresa e comunidade frente aos impactos socioambientais na implantação e manutenção de parques eólicos.

A dinâmica do relacionamento entre empresa e comunidade, frente aos impactos socioambientais, na implantação e manutenção de parques eólicos na visão da comunidade de acordo com os resultados da pesquisa fica apoiado nos seguintes fatores chave: **poder, confiança, legitimidade, responsabilidade, comunicação e diálogo**.

Verifica-se nas narrativas dos entrevistados, um aparente poder de influência das empresas junto aos órgãos públicos (fiscalizadores e licenciadores), prefeitura e até a igreja. Outro fato importante nas narrativas é a manifestação de que as prefeituras ficaram do lado das empresas eólicas, quando deviam ficar ao lado de quem os elegeu, o povo. Fica subentendido

nas falas uma relação de poder predominantemente econômico e político das relações. Alguns entrevistados apontam que as terras onde foram construídos alguns parques eólicos são de propriedade de políticos da região e da igreja.

Ao analisar os segmentos de textos evidenciou-se uma confiança inicial dos moradores frente ao discurso dos impactos positivos originados pela instalação dos empreendimentos eólicos. Destaca-se por meio das falas que esta confiança inicial gerou cooperação e colaboração das pessoas com os projetos. Os relatos também apresentaram a necessidade de realização de diagnóstico participativo, ou seja, de fazer levantamento da realidade local com a participação de lideranças, membros da comunidade ou por outros integrantes de um grupo definido, devendo conter neste diagnóstico os principais problemas da localidade nas áreas (social, econômica, cultural, ambiental) para construção de confiança nas empresas.

Sobre a legitimação dos parques eólicos, constata-se em diversos segmentos de textos um sentimento de recusa, de não aceitação do projeto de energia eólica da forma como está sendo implantado na comunidade. Quanto a legitimidade, conclui-se que as empresas que querem obter a legitimidade da sociedade devem conhecer e compreender as normas da comunidade e ser capazes de trabalhar com elas.

Quanto ao fator responsabilidade, pode-se inferir que cada vez mais as empresas precisam estar atentas não só as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e socioambientais perante os seu *stakeholder* comunidade.

Sobre o fator comunicação evidencia-se que a comunidade gostaria de maior e melhor comunicação com a empresa, não apenas uma comunicação antes da implantação do parque. Os moradores apontaram alguns formatos de comunicação, considerados por eles importantes, a saber: fóruns de colaboração e discussão, encontros na casa paroquial ou nas escolas para conversar, ou seja, rodas de conversas; comissão onde participassem empresa, prefeitura e representantes dos moradores, assim o diálogo ficaria mais rico; palestras sobre problemas sociais (prostituição, drogas, gravidez na adolescência) e sobre problemas ambientais; eventos diversos, cartilha explicativa de fácil entendimento e lúcida; audiências públicas sendo bem comunicadas com devida antecedência para participação de um maior número de pessoas; criação de posto de escuta e posto de assistência social, esclarecendo dúvidas, levantando necessidades e expectativas da comunidade.

O fator diálogo emergiu da pesquisa de campo e foi definido como um novo fator chave do relacionamento entre empresa e comunidade em parques eólicos. Infere-se que os moradores dão significativa importância ao diálogo com a participação de múltiplos representantes. Os moradores recomendam diversas formas interessantes de abordagens para promoção do diálogo entre as partes interessadas no empreendimento energia eólica. Percebe-se também nas narrativas o sentimento de importância de um relacionamento entre empresa e comunidade apoiado no diálogo.

Este artigo se destaca pelo ineditismo e contribuição na construção de relacionamentos entre empresa e comunidade em parques eólicos sob o olhar da comunidade. Sugere-se a confrontação dos achados dessa pesquisa com os dados secundários por meio de relatório de sustentabilidade dos parques eólicos recortes dessa pesquisa. Sugere-se também investigar um maior número de comunidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEEÓLICA. Associação Brasileira de Energia Eólica. **Boletim Anual de Geração Eólica 2019**. São Paulo, 2020.

ARAUJO, B. F. V. B. de. A Construção dos Significados de Dignidade no âmbito da relação entre Empresas e Comunidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. 1 CD-ROM.

ARAÚJO, A. A.; MOURA, G. J. B. de. A literatura científica sobre os impactos causados pela instalação de parques eólicos: análise cienciométrica. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 28, p. 207-223, maio 2017.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano J. C. de A. Operacionalizando o método da Grounded Theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do Software ATLAS/TI. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARATTER, M. A. **A influência da comunidade local na configuração do arranjo produtivo local de louças e porcelanas de campo largo/PR**. Paraná: Universidade Federal do Paraná, 2014.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 175-190, 1994.

BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D.; SEN, S. Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. SUPPL. 2, p. 257-272, 2009.

management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, p. 39-48, 1991.

CINTRA, R. F.; BENNY, K. C.; CARVALHO, A. O. de; CASSOL, A. A criação de valor no Contexto da Teoria dos Stakeholders: Análise das Citações e Cocitações na Produção Científica Internacional 2000-2016. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 51., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

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

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DIAS, R. **Responsabilidade Social: Fundamentos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUNHAM, L.; FREEMAN, R. E.; LIEDTKA, J. Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. **Business Ethics Quarterly**, v. 16, n. 1, p. 23-42, 23 jan. 2006.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade – Canibais com Garfo e Faca: os três pilares da sustentabilidade**. São Paulo: Makron Books, 2012.

FEITOSA, M. J. da S.; SOUZA, M. O. de; GOMEZ, C. R. Princípios da Responsabilidade Social Empresarial nas Relações “Empresa-Stakeholders” Como Fonte De Vantagem Competitiva. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 4, p. 42-61, 2014.

FIGUEIREDO, B. J. de A.; FRANÇA, L. B. F. Fatores Estratégicos para a Promoção de Relações Sustentáveis entre Empresas e Cmunidades. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010. Niterói. **Anais...** Niterói: Excelência em Gestão,

2010.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, E. **New Models of Business in Society**. Online: University of Virginia, ago.

2015. Notas de aula

KAO, F.; CRUZ, C. R. M. da. A Percepção de Valor pelo Stakeholder Comunidade. (USP, Ed.) In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2015.

KATSURAYAMA, E. H. **Valores Relativos à competição: um Estudo de Caso Olhando as Interações entre Empregados de Organizações Privadas e Moradores do Entorno**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014.

HORISCH, J.; FREEMAN, E.; STEFAN, S. Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, dez. 2014.

LOPES, J. C.; DEMAJOROVIC, J.; SANTIAGO, A. L. F. A Tragédia da Samarco a Luz da Licença Social para Operar: Uma Análise de Conteúdo das Publicações na Mídia de 2007 a 2015. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

MAIGNAM, I.; FERRELL, O. C. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 1, p. 3-19, 1 jan. 2004.

MAINARDES, E. W. **Gestão de Universidades Baseada no Relacionamento com os seus Stakeholders**. Portugal: Universidade da Beira Interior, 2010.

MELO, E. Fonte eólica de energia: aspectos de inserção, tecnologia e competitividade. **Estudos Avançados**, v. 27, n. 77, p. 125-142, 2013.

MITCHELL, R.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MINAYO, M. C. de; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

PIMENTEL NETO, C. H. **Gestão de relações com stakeholders multiculturais: uma abordagem baseada nos valores**. Portugal: Instituto Politécnico de Lisboa, 2010.

POLONSKY, M. J.; SCHUPPISSER, D. S. W.; BELDONA, S. A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 2, p. 109-126, 2002.

RAMOS, F. G.; SEIDLER, N. Estudo da Energia Eólica Para Aproveitamento em Pequenos Empreendimentos. **Vivências**, v. 7, n. 13, p. 108-127, 2011.

RESENDE, M. S. R.; KAMEL, J. A. N. Diálogo com Stakeholders: Idéias e Experiências para a sua Viabilidade. **Revista Gestão Industrial**, v. 3, p. 111-122, 2007.

SAIDUR, R.; RAHIM, N. A.; ISLAM, M. R.; SOLANGI, K. H. Environmental impact of wind energy. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 15, p. 2423-2430, 2011.

SILVA, J. M.; HESPANHOL, R. A. de M. Discussão sobre comunidade e características das comunidades rurais no município de Catalão (GO). **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**, v. 28, n. 3, p. 361-374, dez. 2016.

SCHRÖDER, L. **Relacionamento entre empresa e stakeholders: um estudo de caso no setor eletroeletrônico**. Universidade Vale do Itajaí, 2008.

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