

# AS ENTIDADES REGULADORAS E A INFLUÊNCIA DE STAKEHOLDERS COMO AGENTES DE MUDANÇA INSTITUCIONAL GRADUAL E TRANSFORMATIVA

## **Autoria**

Davi de Paula Cabral

PPGA/Universidade de Brasília

Diego Mota Diego M. Vieira

PPGA/Universidade de Brasília

## **Resumo**

Organizações públicas e privadas são sujeitas à regulação do Estado através das entidades reguladoras, mas dificilmente as instituições atenderão a todos os interesses. Neste ensaio teórico, o objetivo é analisar o comportamento das organizações que buscam provocar mudança institucional para alcançar um status mais favorável. Logo, a abordagem está baseada na Teoria de Stakeholders conjugada com a Teoria de Mudança Institucional Gradual e Transformativa. Propõe-se que as organizações reguladas atuam como stakeholders das entidades reguladoras exercendo influência como agentes de mudança institucional. Não obstante, observa-se que os stakeholders de uma entidade reguladora podem constituir entidades de classe ampliando sua relevância e capacidade de confrontar as instituições segundo seus interesses. Esse tipo de atuação proporciona vantagens como a constituição de arenas onde interesses e expectativas são alinhados, assim como a autorregulação com base na interpretação conveniente das instituições. Além disso, a entidade reguladora também se beneficia ao lidar com um menor número de agentes e interesses. Por fim, sugere-se que quanto maiores os atributos de relevância do stakeholder, maiores suas chances de propor mudanças institucionais, reduzindo as possibilidades de veto e aumentando a discricionariedade na interpretação das regras.

**ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO  
SETOR**

**AS ENTIDADES REGULADORAS E A INFLUÊNCIA DE STAKEHOLDERS COMO  
AGENTES DE MUDANÇA INSTITUCIONAL GRADUAL E TRANSFORMATIVA**

## RESUMO:

Organizações públicas e privadas são sujeitas à regulação do Estado através das entidades reguladoras, mas dificilmente as instituições atenderão a todos os interesses. Neste ensaio teórico, o objetivo é analisar o comportamento das organizações que buscam provocar mudança institucional para alcançar um status mais favorável. Logo, a abordagem está baseada na Teoria de *Stakeholders* conjugada com a Teoria de Mudança Institucional Gradual e Transformativa. Propõe-se que as organizações reguladas atuam como *stakeholders* das entidades reguladoras exercendo influência como agentes de mudança institucional. Não obstante, observa-se que os *stakeholders* de uma entidade reguladora podem constituir entidades de classe ampliando sua relevância e capacidade de confrontar as instituições segundo seus interesses. Esse tipo de atuação proporciona vantagens como a constituição de arenas onde interesses e expectativas são alinhados, assim como a autorregulação com base na interpretação conveniente das instituições. Além disso, a entidade reguladora também se beneficia ao lidar com um menor número de agentes e interesses. Por fim, sugere-se que quanto maiores os atributos de relevância do *stakeholder*, maiores suas chances de propor mudanças institucionais, reduzindo as possibilidades de veto e aumentando a discricionariedade na interpretação das regras.

**Palavras-chave:** Teoria de *Stakeholders*; Mudança Institucional Gradual e Transformativa; Agências Reguladoras.

## ABSTRACT:

*Public and private organizations are under State regulation through their regulatory entities. However, institutions hardly meet the interests of all actors involved. In this essay, we aim to analyze the behavior of agents seeking to bring about changes in the rules of the game in order to achieve a better status. To do so, we adopt an approach in which Stakeholder Theory is coupled with the Theory of Gradual and Transformative Institutional Change. We propose that regulated organizations act as stakeholders of regulatory entities seeking to exert influence as institutional change agents. Nevertheless, we suggest that stakeholders of a regulatory entity can group together into class entities and increase their salience and ability to confront institutions. The resulting performance of class entities provides advantages such as the constitution of an arena for which interests are aligned and self-regulation based on the convenient interpretation of institutions. Moreover, the regulatory entity also benefits from this structure since, for example, it will deal with a smaller number of relationships and interests. We conclude that the greater the attributes of stakeholder salience, the greater their chances of proposing institutional changes, reducing veto possibilities and increasing discretion in the interpretation of rules.*

**Keywords:** *Stakeholder Theory; Gradual and Transformative Institutional Change; regulatory agencies.*

## INTRODUÇÃO:

O regime social em que as instituições estabelecem um conjunto regulatório que deve ser observado por um determinado grupo, bem como atribuem a determinada entidade a responsabilidade por zelar por essa regulação e fiscalizar o seu cumprimento, é situação passível de estudo no âmbito de Políticas Públicas. Nesse sentido, importa o estudo do comportamento de organizações que buscam provocar mudanças nas instituições em contextos marcados por intensa regulação do Estado implementada por meio de entidades reguladoras. Exemplos do fenômeno seriam empresas de telefonia ou de aviação buscando influenciar a criação ou conteúdo de portarias e regulamentos da Agência Nacional de Telecomunicações e Agência Nacional de Aviação Civil, ou quando os bancos buscam mudanças nas normas do Sistema Financeiro Nacional.

De fato, as organizações públicas e privadas têm a sua atuação pautada por um conjunto de instituições que conforme apontam North, Wallis e Weingast (2009), regulam o seu comportamento e distribuem recursos. As instituições são “estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras que proveem estabilidade e significado ao comportamento social” (Scott, 1995, p. xiii). Já para Mahoney e Thelen (2010) as instituições são as regras, normas e procedimentos que estruturam as relações entre os atores sociais e que não podem ser alteradas facilmente. Portanto, diante de um dado contexto institucional, vislumbra-se diversos atores atuando conforme as regras do jogo, mas não necessariamente adotando uma postura de mera acomodação. A competição por um *status* que lhes seja mais favorável poderá levar a processos de mudança institucional gradual e transformativa empreendida por tais agentes. Neste ensaio, pretende-se lançar luz sobre a atuação dos atores sociais em contextos institucionais definidos pela presença de entidades reguladoras do Estado. Em outras palavras, pretende-se caracterizar as relações entre as entidades reguladoras e seus *stakeholders* (também representados em entidades de classe) em processos de mudança institucional, conjugando a Teoria de *Stakeholders* com a Teoria de Mudança Institucional Gradual e Transformativa.

Considerando a dinamicidade do ambiente e a decorrente sujeição a mudanças de toda sorte, aí incluídas as mudanças nas “regras do jogo” (North, 1990), ou seja, nas instituições, não se pode supor que elas surjam, se mantenham e se modifiquem exclusivamente por iniciativa da entidade reguladora. Ou seja, as organizações reguladas, na condição de *stakeholders* das entidades reguladoras, podem exercer influência no processo de mudança institucional, atuando como agentes de mudança. Portanto, neste ponto, há convergência entre as teorias: as organizações reguladas por uma entidade estatal são seus *stakeholders*, mas são também “seguidores de regras” no regime social descrito por Streeck e Thelen (2005) e posicionam-se como agentes de mudança institucional segundo seus interesses e necessidades a partir de atributos como: poder normativo, coercitivo e utilitário, legitimidade e urgência de demanda (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Afinal, como os *stakeholders* se comportam enquanto agentes de mudança institucional? Como os *stakeholders* pretendem conseguir as mudanças que desejam e evitar aquelas que lhes são indesejáveis? Quais estratégias irão usar para exercer influência?

Streeck e Thelen (2005) e Mahoney e Thelen (2010) propõem que o tipo de mudança institucional gradual e transformativa resultante é função das características do contexto político e da vulnerabilidade da instituição alvo. Acredita-se, porém, que além dessas variáveis, os atributos dos agentes interessados (os *stakeholders*) e a sua capacidade de articulação também importam. Assim, o trabalho está estruturado da

seguinte forma: primeiramente é realizada uma revisão de literatura sobre Teoria de *Stakeholders*, Instituições e Mudança Institucional, em especial a Mudança Institucional Gradual e Transformativa. Em seguida, discute-se a aproximação da Teoria de *Stakeholders* e o modelo de Mudança Institucional Gradual e Transformativa num contexto marcado pela presença de agências reguladoras, apresentando-se nove proposições teóricas que constituem uma agenda para futuras pesquisas. Por fim, são realizadas as considerações finais sobre o trabalho.

## 1. REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1 Teoria de *Stakeholders*

A Teoria de *Stakeholders* é relativamente recente, tendo sido desenvolvida a partir do trabalho seminal de Freeman (1984), no qual defende-se que as empresas deveriam dedicar atenção aos interesses de outros atores além dos proprietários ou o corpo diretivo nas tomadas de decisões estratégicas. A preocupação principal era explicar a relação de empresas com o ambiente externo e seu comportamento dentro desse ambiente. Segundo Frooman (1999), o modelo continha uma empresa no centro e seus *stakeholders* em volta, estabelecendo com ela relações tidas como diádicas e mutuamente independentes. Com o tempo, extrapolou-se o modelo para o contexto organizacional, sendo aplicado para qualquer tipo de organização, com qualquer tipo de composição ou contexto histórico (Phillips, Freeman & Wicks, 2003).

Segundo Mainardes, Alves e Raposo (2011), pode-se encontrar incontáveis definições para o termo, mas a maior parte permanece alinhada à definição de Freeman (1984), consistindo na necessidade de se considerar os interesses de quem pode afetar (ou exercer influência), ou ser afetado (ou influenciado) pelo escopo dos objetivos organizacionais, ou ainda, pelas políticas, ações e decisões das organizações na perseguição desses objetivos. Bryson (2018, p. 42) definiu assim *stakeholder*: “qualquer pessoa, grupo ou organização que pode apresentar demandas requerendo a atenção de uma organização ou outra entidade, seus recursos ou seu resultado, ou que é afetado pelos seus resultados” (tradução nossa). Tal definição traz dificuldades para as organizações que pretendem gerenciar seus *stakeholders*, uma vez que qualquer pessoa pode se tornar *stakeholder*, bastando para isso apresentar uma demanda. Nesse contexto, o que poderia fazer uma demanda sobressair-se às demais seria o grau de atenção imediata exigida, ou seja, a percepção de “urgência”. Percebe-se ainda, nessa definição, um viés teórico deontológico, tal como em Evan e Freeman (1993), em que os *stakeholders* possuiriam valor intrínseco, e como tal, deveriam ser tratados como “fins” em si mesmos, e não apenas como “meios” para se chegar aos “fins”. Em contraste, Eden e Ackermann (2013, p. 117) apresentam uma definição com viés estratégico: “pessoas ou pequenos grupos com o poder de responder à organização, negociar com ela e mudar seu futuro estratégico” (tradução nossa). Ou seja, o “poder” seria o atributo necessário e suficiente para se considerar uma parte interessada como *stakeholder*. Logo, as demandas e interesses dos atores de maior “poder” seriam objeto de maior atenção e, portanto, exerceriam maior influência no processo decisório organizacional.

Por outro lado, Donaldson e Preston (1995) buscaram a deontologia e a estratégia. Para eles, *stakeholders* são quaisquer partes que possuam interesses legítimos nas atividades de uma organização, desde que tal organização também possua interesse em manter relacionamento com essas partes. E ainda, uma vez que a “legitimidade” seria o atributo necessário e suficiente para que uma determinada parte fosse

considerada um *stakeholder*, essa parte deveria ser considerada por sua própria causa, e não porque seus interesses se alinham aos da organização ou de outro grupo associado. Ou seja, segundo essa definição, existe a precondição da reciprocidade do interesse na manutenção dos relacionamentos, para que uma organização reconheça as partes interessadas como *stakeholders*, mas também aponta-se o dever ético ou moral de reconhecer os *stakeholders* que possuam legitimidade.

Por sua vez, Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentaram não exatamente uma nova definição, mas um método de classificação que causou impacto na forma como se define um *stakeholder*. Afinal, os atributos “poder”, “legitimidade” e “urgência”, isoladamente não são suficientes para se identificar as partes interessadas de maior relevância, de forma a indicar a quais *stakeholders* uma organização deveria priorizar. Então, esses três atributos, acumuláveis e socialmente construídos, são combinados entre si, gerando oito possibilidades de classificação. Os *stakeholders* que acumulam os três atributos são classificados como “definitivos”; os que possuem poder e legitimidade são “dominantes”; os que possuem poder e urgência são “perigosos”; os que possuem legitimidade e urgência são “dependentes”. Aqueles que possuem apenas poder são “dormentes”; apenas legitimidade, “discricionários”, e apenas urgência, são *stakeholders* “demandantes”. Aqueles que não possuem nenhum atributo não são considerados *stakeholders*. Preble (2005) interpreta Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) e define “poder” como a habilidade de influenciar o comportamento de uma organização, independentemente da legitimidade ou não da demanda; “legitimidade” seria o embasamento contratual, legal ou moral dessa demanda, ou ainda, se a demanda é socialmente aceitável; “urgência” seria o grau de atenção imediata que a demanda necessita, o que seria um componente dinâmico adicionado à análise de relevância e à gestão de *stakeholders*. Perceba-se, entretanto, que o atributo “poder” é inerente ao *stakeholder*, já os demais foram definidos como sendo inerentes às demandas.

Por outro lado, analisando a atuação de *stakeholders* no âmbito de governos locais, Gomes, Liddle e Gomes (2010) propuseram uma classificação conforme o tipo de papel que exercem: Reguladores, Colaboradores, Definidores da Agenda, Controladores e Legitimadores. Tal contribuição permite caracterizar os *stakeholders* como atores dotados também de competências adquiridas e estabelecidas a partir de instituições. Tem-se portanto mais uma evidência de que os *stakeholders* podem comportar-se como agentes de mudança institucional pois possuem poder e legitimidade para tanto.

Isto posto, propõe-se que *stakeholders* são: (1) partes interessadas nas atividades de uma organização ou política pública; (2) que apresentam demandas segundo seus próprios interesses; (3) que possuem poder e legitimidade; e (4) por causa desses atributos, a organização leva, ou deveria levar suas demandas em consideração, abrindo negociações e oferecendo respostas como forma de retorno às demandas apresentadas. Em relação à análise de *stakeholders*, é preciso ressaltar que, como coloca Vieira (2013), tanto os papéis desempenhados pelos *stakeholders* quanto as percepções envolvendo a relevância de suas demandas são voláteis, dependentes do contexto do ambiente, da ação do tempo e dos momentos de interação com outros *stakeholders*. Então, qualquer modelo deverá exigir um esforço contínuo das organizações, tanto para entender os personagens reais e concretos e suas circunstâncias (Freeman & Mcvea, 2001), quanto para atribuir maior ou menor relevância às suas demandas, pois estas são influenciadas exatamente pela realidade e pelas circunstâncias que envolvem esses personagens, e por isso, dinâmicas, latentes e difíceis de discernir (Voss, Voss & Moorman, 2005). Em suma, um ator,

enquanto *stakeholder*, pode assumir mais de um papel, e não é possível determinar se novos papéis irão surgir no decorrer do tempo ou não; logo, qualquer classificação de partes interessadas deve ser provisória, na melhor das hipóteses (Cabral, Fernandes & Ribeiro, 2016).

Não obstante, Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999) apresentam uma forma de análise que prioriza as demandas dos *stakeholders* considerados “chaves”, colocando o foco no *stakeholder* em si e menos nas demandas, o que, segundo Downing (1997), poderia suscitar manifestações, boicotes, perda de reputação de marcas, redução nas vendas, perda de espaço de mercado. Nesse sentido, um dilema se coloca. Uma organização com um grande número de *stakeholders* recebe um grande número de demandas para examinar, necessitando adotar algum tipo de priorização. Todavia, corre-se o risco de provocar reações dos *stakeholders* menos priorizados, o que pode trazer efeitos adversos para a organização.

## 1.2 Instituições e Mudança Institucional

Muitas das definições existentes sobre instituições ressaltam aspectos ligados à estabilidade, continuidade e reprodução. Por exemplo, Scott (1995) as define como estruturas que propiciam estabilidade e sentido ao comportamento das organizações. De acordo com o autor, as instituições seriam duradouras, simbólicas, resistentes à mudança e transmitidas entre as gerações pela manutenção e reprodução. Além disso, seriam suportadas por três pilares igualmente fundamentais: regulador (as instituições estabelecem regras e inspecionam a conformidade, regulando o comportamento); normativo (incluem valores e normas, definem objetivos e metas e os caminhos para alcançá-los); e cognitivo (preocupam-se com os processos interpretativos internos dos atores sobre a natureza da realidade social e o compartilhamento dessas percepções). Corroborando essa noção de perenidade, Powell (1991, p. 197) argumenta que “coisas institucionalizadas tendem à inércia, isto é, resistem aos esforços de mudança”, ao passo que Jepperson (1991, p. 145) propõe que “instituições são padrões sociais que, quando cronicamente reproduzidos, devem sua sobrevivência a processos relativamente auto-ativados”. Continuando nessa direção, Peci, Vieira e Clegg (2006, p.57) apontam tendência à homogeneidade: o processo de institucionalização ocorre quando convenções sociais assumem *status* de regra, como consequência da adequação ao sistema de valores de uma sociedade e pelo temor pelo que pode acontecer caso se desvie das prescrições de como se deve agir, o que se deve ou não fazer. Assim, os indivíduos internalizam as prescrições como “coisa certa”, assumindo-as então como regras sociais instituídas. Em contrapartida, para North (1990;1999), as organizações são os *players* de um “jogo”, e assim como perseguem seus objetivos, elas atuam como agentes de mudança institucional. A metáfora de “jogo” foi utilizada por North (1990, p. 3) para se referir às instituições como “regras do jogo em uma sociedade”, ou mais formalmente, “restrições criadas pelo próprio homem para ditar os contornos da interação humana”. Com um viés mais econômico, atribui o processo de institucionalização principalmente a dois fatores: as “incertezas”, tanto pela limitação da racionalidade dos agentes e da capacidade computacional (North, 1990, p. 25) quanto pela natureza dinâmica do ambiente (North, 1999, p. 16) e os “custos de transação”, tanto pela dificuldade dos agentes de conhecer de fato o objeto da transação em andamento (North, 1990, p. 29), quanto pela necessidade de asseguarção de legitimidade de transações de troca (North, 1990, p. 32).

Todavia, o sistema de valores da sociedade que deu origem às instituições não é estático, pois existem agentes sociais – indivíduos ou organizações - em diálogo e em ação, exercendo influência no modo como os outros interpretam o ambiente à sua volta e as regras vigentes (Schmidt, 2008). E ainda, refletindo sobre Peci, Vieira e Clegg (2006), as percepções sobre “certo” e “errado”, sobre como se deve agir e o que se deve ou não fazer, vão se modificando paulatinamente na sociedade mediante o curso dos acontecimentos. Em outras palavras, os termos “homogeneidade” e “estabilidade”, em relação às instituições, em vez de serem interpretados como sinônimo de “rigidez”, indicariam que as instituições podem ser objeto de mudanças não disruptivas, ainda assim preservando uma relativa estabilidade institucional (Streeck & Thelen, 2005; Mahoney & Thelen, 2010). Não se pode ignorar também o fato de que as organizações buscam influenciar a opinião da sociedade e os critérios dessa apreciação, oferecendo novas interpretações e entendimentos que lhes sejam mais favoráveis e acabem, dessa forma, por legitimar suas ações.

Complementarmente, segundo Scott (1995), as organizações, enquanto partes de um sistema social, necessitam mais do que recursos físicos e informacionais: elas dependem também de aceitação do campo organizacional e da construção de credibilidade acerca de suas ações. Para Rossoni e Machado-da-Silva (2013, p. 273), o julgamento, a aceitação e a credibilidade junto aos *stakeholders* condicionam a capacidade de adquirir recursos, uma vez que as organizações fazem parte de um sistema social no qual impera um conjunto de crenças, valores e pressupostos. Portanto, em um nível macro, as instituições são estabelecidas sob um contexto de “conformidade com sistemas de valores de uma sociedade e do temor do desvio” (Vieira & Gomes, 2014, p. 681), mas, uma vez estabelecidas, começam a condicionar o comportamento social e passam a fazer parte ativa do ambiente, podendo contribuir para modificá-lo. A partir daí, as influências exercidas no sentido de se empreender mudanças institucionais devem levar em conta a existência de um *status quo* e a necessidade de se agir política e estrategicamente.

Hall e Taylor (1996) apresentam três perspectivas institucionais constituintes do que se denomina “Novo Institucionalismo” em busca de respostas a três perguntas: como os atores se comportam, o que fazem as instituições, e por que as instituições se mantêm? Todavia, não perguntam como as instituições se modificam ao longo do tempo. A primeira perspectiva é histórica, na qual a estrutura institucional da comunidade política dita o comportamento coletivo; a segunda é sociológica, na qual a cultura influencia na estruturação institucional e no comportamento coletivo, e a terceira é inspirada na Escolha Racional. Nesta, cada indivíduo busca consolidar nas instituições o melhor cenário para atender a seus interesses, e acaba chegando a um acordo voluntário com os demais atores, muitas vezes alcançando um resultado sub-ótimo. As três perspectivas, afinal, enxergam uma tendência à estabilidade institucional e à sua reprodução. Vieira e Gomes (2014, p. 682) sugerem que “no conflito entre estrutura e agência, a balança pende para a estrutura”. Bell (2011) argumenta no mesmo sentido, ou seja, a importância da ação dos agentes e de sua discricionariedade não é adequadamente abordada nesse viés teórico.

Como lembra Coraiola, Jacometti, Baratter e Gonçalves (2015, p.702), até certo tempo os estudos organizacionais com abordagem institucional focavam em uma explicação parcial, “privilegiando o estudo da influência e do controle das instituições sociais sobre as práticas organizacionais e o funcionamento das organizações”. Ainda segundo os mesmos autores, DiMaggio (1988) já buscava estudar a influência dos agentes na explicação da mudança institucional, seguido por uma série de autores, tais como: Lawrence e Phillips (2004), Greenwood e Suddaby (2006), Koene (2006),



Leca e Nacache (2006), Hardy e Maguire (2008), quase todos anteriores ou contemporâneos aos trabalhos de Streeck e Thelen (2005) e Mahoney e Thelen (2010), que versam sobre a mudança institucional gradual e transformativa.

### 1.3 Mudança Institucional Gradual e Transformativa

Streeck e Thelen (2005) e Mahoney e Thelen (2010) defendem uma perspectiva em que as instituições estão sob constante mudança gradual e transformativa. Como contraponto à ênfase de algumas teorias na estabilidade institucional e mudanças abruptas de natureza exógena, tal como a teoria do equilíbrio pontuado, Streeck e Thelen (2005) argumentam que até mesmo eventuais períodos de estabilidade institucional são frutos de um esforço contínuo dos atores que a defendem. Muito embora não neguem a ocorrência de choques exógenos ou de momentos de ruptura, procuram romper com uma visão estática das instituições onde a estrutura prevalece, reconhecendo a força transformadora da agência. Se instituições tipicamente envolvem definição de direitos e obrigações, distinção entre o que é correto e incorreto, apropriado e inapropriado, possível ou impossível, ditam padrões de comportamento virtualmente previsíveis e confiáveis. Assim, espera-se que os atores se comportem conforme estipulado nas regras, e os comportamentos considerados indesejáveis sejam desqualificados. Entretanto, isso significa que os atores institucionais continuamente buscarão interpretá-las conforme sua conveniência, muitas vezes provocando mudanças destas regras. Estabelece-se, dessa forma, que as instituições estão continuamente envolvidas em uma dinâmica de mudança gradual e transformativa (Streeck e Thelen, 2005).

Streeck e Thelen (2005, pp. 12-13) situam as instituições como “regimes sociais”: são conjuntos de regras que estipulam o comportamento esperado dos atores institucionais e que desqualificam os comportamentos considerados indesejáveis. A legitimidade dos regimes sociais depende da sua conformidade com as expectativas, princípios e valores da sociedade na qual as instituições estão inseridas. Em um regime social, diferenciam-se partes de um relacionamento contínuo: de um lado, situam-se os “criadores de regras”; de outro, os “seguidores de regras”. Entre eles, o foco de sua ação, ou seja, as regras propriamente ditas; em torno deles, terceiras-partes diversas e a sociedade em geral. As estratégias adotadas pelas partes para se relacionar e para influenciar na mudança e na interpretação das regras irão determinar a natureza dos relacionamentos, bem como das mudanças institucionais tipificadas por Streeck e Thelen (2005) e revistas por Mahoney e Thelen (2010). Por essa perspectiva, a estrutura institucional torna-se o incremento de novas normas a um conjunto pré-existente e a reinterpretção, ou exploração de lacunas ou “brechas” deixadas nesse conjunto.

Streeck e Thelen (2005) e Mahoney e Thelen (2010) propuseram quatro tipos de mudança institucional gradual e transformativa, cada uma com a predominância de um determinado tipo de ator institucional, empreendendo uma estratégia de mudança mais provável ao cenário. Os tipos de atores interessados em mudanças institucionais variam conforme as possibilidades de uma proposta de mudança ser vetada e o nível de discricionariedade na interpretação das normas vigentes e na implementação de novas normas ou de normas alteradas (Figura 1). A mudança por *displacement* ocorre por meio de remoção de regras existentes e introdução de novas. Costuma ocorrer em ambiente que apresenta poucas possibilidades de veto, ou seja, as instâncias que podem impedir ou atrasar o processo são poucas ou possuem pouco poder. Por outro lado, apresenta pouca possibilidade de interpretações alternativas das regras ou de

sua implementação. Com o ambiente institucional favorável, os agentes adotam a estratégia de propor substituição das regras, agindo abertamente contra o *status quo* e são denominados “opositores”, ou “insurgentes”.

		Características da Instituição Alvo	
		Baixo nível de discricionariedade na interpretação / implementação ( <i>enforcement</i> )	Alto nível de discricionariedade na interpretação / implementação ( <i>enforcement</i> )
Características do contexto político	Muitas possibilidades de veto	Mudança por <i>layering</i> : predominância de agentes do tipo <i>subversives</i>	Mudança por <i>drift</i> : predominância de agentes do tipo <i>symbionts</i>
	Poucas possibilidades de veto	Mudança por <i>displacement</i> : predominância de agentes do tipo <i>insurrectionaries</i>	Mudança por <i>conversion</i> : predominância de agentes do tipo <i>opportunists</i>

**Figura 1.** Tipos de mudança institucional. Fonte: elaborado pelos autores, a partir de Mahoney e Thelen (2010).

A mudança do tipo *layering* ocorre por meio de inserção de novas regras ao conjunto pré-existente, de emendas ou de revisões de regras antigas. O ambiente institucional se apresenta adverso: muitas possibilidades de veto e pouca discricionariedade na interpretação e implementação de regras. Por isso, os atores preferem dissimular suas intenções e propõem mudanças incrementais em lugar de mudanças mais impactantes, para evitar os custos do embate com os defensores do *status quo*. A mudança do tipo *drift* ocorre pela alteração do impacto das regras existentes em decorrência de mudanças no ambiente, que apresenta alta discricionariedade para interpretar e implementar as regras, mas muitas instâncias de veto para novas regras, ou instâncias com muito poder de veto. Os atores então agem no sentido de minar a instituição no longo prazo. Vale advertir que existem também atores simbióticos, não constantes da Figura 1, que tendem a defender o *status quo*, não defendendo mudanças e não minando as instituições. A mudança do tipo *conversion* ocorre por meio da alteração da forma de se aplicar as regras já existentes, em função de um realinhamento estratégico. Ocorre em ambientes em que as regras podem ser reinterpretadas e as mudanças possuem poucas possibilidades de veto. Os atores preferem agir de forma ambígua, temendo os custos do claro posicionamento e explorando as oportunidades que surgirem.

## 2. STAKEHOLDERS ENQUANTO AGENTES DE MUDANÇA INSTITUCIONAL GRADUAL E TRANSFORMATIVA

Streeck e Thelen (2005, p. 9) definem tipos de mudança institucional por meio dos processos e seus resultados. Se o objetivo dos *stakeholders* for a descontinuidade do *status quo*, talvez não objetivando a alteração de todo o conjunto de regras, mas de uma determinada parte que no momento importe a esses *stakeholders*, uma eventual abordagem de mudança institucional por um processo abrupto seria muito desvantajosa, pois essa iniciativa, além de demasiadamente custosa, tornaria o relacionamento com a entidade governamental muito mais difícil. Portanto, neste contexto, é preferível adotar estratégias de mudança que levem a um processo de mudança incremental, ou seja, a transformação gradual das instituições.

Todavia, a Teoria de *Stakeholders* não cogita que as demandas das partes interessadas possam ser utilizadas como instrumento de proposição de mudanças nas “regras do jogo”: a discussão reside em questões sobre a natureza dos *stakeholders* e suas demandas, em um contexto onde os *stakeholders* são atores com interesses nas atividades de uma determinada organização, e suas demandas são relacionadas ao atendimento de seus interesses. Conjugando as duas teorias e focando nas relações interorganizacionais, pode-se então considerar que organizações, reguladas por uma entidade com poder regulador, são seus *stakeholders*, ao passo que mantêm interesse nas ações da entidade reguladora. Essa entidade reguladora pode ser considerada como “guardiã” das instituições, ou seja, das estruturas que dão sentido ao comportamento das organizações (Scott, 1995, p. xiii). Ao mesmo tempo, a natureza das relações com o regulador coloca essas organizações também na posição de agentes de mudança, pois no seu rol de interesses provavelmente figura o desejo por mudanças nas regras vigentes.

O modelo de Mahoney e Thelen (2010) apresenta quatro possibilidades de comportamento dos agentes de mudança conforme duas variáveis com apenas dois valores possíveis: possibilidades de veto altas ou baixas e discricionariedade alta ou baixa. Contudo, não leva em consideração a existência de agentes de mudança (*stakeholders*) mais relevantes que outros. Talvez as possibilidades de veto e a discricionariedade na interpretação sejam variáveis sensíveis à relevância dos agentes. Assim, a possibilidade de veto da proposição do agente “A” pode se verificar menor do que a possibilidade de veto da proposição do agente “B”. Nesse diapasão, parece fazer sentido analisar os agentes de mudança mediante algum critério de atribuição de relevância, como aquele apresentado por Mitchell, Agle e Wood (1997). Retornando ao cenário das organizações reguladas buscando mudanças nas instituições que as regulam, importa destacar a possibilidade das organizações reguladas buscarem adquirir maior relevância e estabelecer um relacionamento menos desigual com a entidade reguladora. Estrategicamente, seria viável a união de forças entre *stakeholders* por meio da filiação a associações e federações porque assim somariam o poder, legitimidade e urgência de cada associado, que “empresta” estes atributos para a entidade de classe, e esta passa a representar seus interesses junto à entidade reguladora, sendo então reconhecida como portadoras de grande relevância. Nesse sentido, as entidades de classe tomariam os papéis de *stakeholder* e agente de mudança para si.

Quanto mais relevante a representatividade de uma entidade de classe, maior a influência que ela poderá exercer junto à entidade reguladora. Um alto grau de relevância pode vir tanto por meio de uma grande quantidade de representados, quanto de um pequeno número de representados de grande porte, ou, de forma mais desejável, de ambas as opções. Quanto maior o número de representados, mais legítima a representação e mais urgência pode ser atribuída às suas demandas; por outro lado, quanto mais poderosos os interesses representados, mais poderosa a entidade de classe. Frente à regulação, o alto grau de relevância que o nome da entidade de classe passaria a carregar seria capaz de influenciar o ambiente institucional a ponto de modificá-lo. Logo, o poder e a legitimidade podem ajudar a aumentar a probabilidade de veto e aumentar o grau de discricionariedade na interpretação das regras; por conseguinte, a urgência das demandas de um *stakeholder* legítimo e poderoso pode reduzir o número de instâncias de veto das suas proposições.

Uma segunda finalidade da representação por meio de entidades de classe seria a apresentação de demandas criadas coletivamente. No âmbito das entidades de

classe, as organizações debatem os temas institucionais de seu interesse sem a interferência do Estado, e democraticamente, chegam a um resultado sobre quais demandas apresentar, de que forma apresentá-las e em que momento. Esse procedimento dificulta que o Estado, a imprensa e a opinião pública conheçam os conflitos, divergências e rivalidades entre as organizações representadas por entidades de classe. O processo interno de criação de demandas nas entidades de classe lembra a perspectiva da Escolha Racional de Hall e Taylor (1996). Cada organização busca consolidar, nas demandas por mudanças institucionais, o melhor cenário para atender a seus interesses, e acaba chegando a um acordo voluntário com os demais atores, muitas vezes alcançando um resultado sub-ótimo. Um efeito colateral desse processo é o surgimento de novas entidades representantes de categorias dentro dessa coletividade de organizações, almejando melhores resultados, assunto que será abordado mais adiante.

Ademais, uma terceira finalidade para as entidades de classe com influência considerável nas instituições seria a autorregulação. As entidades de classe interpretam as instituições e identificam lacunas nas mesmas, e passam a editar normas e procedimentos aplicáveis aos seus associados, que visam explicar e complementar as regras instituídas pela entidade reguladora. As organizações representadas passam a utilizar essas normas e procedimentos juntamente com o regramento original. Todavia, a autorregulação carrega consigo uma interpretação desse regramento conforme os interesses da classe, pressupondo, para isso, um ambiente com alto nível de discricionariedade. Revela-se também como uma forma de se evitar apresentar uma demanda por mudança, devido às possibilidades de veto que podem se apresentar. Portanto, trata-se de uma estratégia de agentes do tipo “simbóticos parasitas”, com o potencial de minar as instituições no longo prazo conforme vai sendo alterada com o tempo e tomando o lugar da regulação original, até o ponto em que as organizações a ela pouco se refiram, provocando sua revisão ou substituição.

Do ponto de vista da entidade reguladora, essa representação por entidades de classe é bem-vinda porque permite o gerenciamento dos relacionamentos institucionais, reduzindo-os da ordem de milhares para unidades ou dezenas. Também porque as tratativas com as entidades de classe obrigatoriamente repercutirão para todos os regulados. Além disso, deixa de se preocupar com divergências, conflitos de interesse e de opinião das organizações reguladas, pois as demandas oriundas das entidades de classe já são fruto da superação de todas essas questões, ou ao menos, são subscritas pelas organizações reguladas. Finalmente, as mudanças institucionais resultantes da influência das entidades de classe carregam consigo o *status* de coisa negociada e aceita, e, portanto, há maior probabilidade de que sejam cumpridas sem maiores questionamentos.

Outra estratégia derivada da atuação de *stakeholders* por meio de entidades de classe seria a multiplicação da percepção do grau de relevância das organizações reguladas a partir de uma categorização. Além de uma entidade de classe principal, que representa uma categoria inteira e carrega todo o somatório dos atributos, poderiam surgir outras entidades de classe menores que representariam categorias e subcategorias dentro do mesmo conjunto de organizações, sendo atribuída a elas parte da relevância atribuída à entidade de classe principal, porém sem reduzi-la de fato. Na prática, cada organização regulada se associaria a mais de uma entidade de classe além da principal, multiplicando sua influência sem necessariamente ter de investir no aumento de seus atributos.

Essas entidades de classe menores passam também a exercer papel de *stakeholders* e de agentes de mudança, tanto perante a entidade reguladora quanto perante a entidade de classe principal. Perante o regulador, pode apoiar o posicionamento da entidade de classe principal, porém procura dar voz a demandas específicas da categoria que representa. Perante a entidade de classe principal, procura defender os interesses da categoria durante o processo de criação de demandas coletivas. Ou seja, a representação pode atingir dois ou três níveis, multiplicando-se a percepção acerca da relevância das organizações e tornando o ambiente cada vez mais complexo. A Figura 2 consolida na forma de proposições teóricas as contribuições oriundas a partir a conjugação entre a Teoria de *Stakeholders* e o Modelo de Mudança Institucional Gradual e Transformativa.

<b>Proposições teóricas</b>
<b>Proposição 1:</b> em um ambiente institucional com a presença de agências reguladoras do Estado, os seus <i>stakeholders</i> tendem a unir-se em associações (entidades de classe) com o objetivo de tornar menos desigual a relação com a entidade reguladora.
<b>Proposição 2:</b> a entidade de classe, uma vez constituída, incorpora os atributos de poder, legitimidade e urgência de demanda de seus membros.
<b>Proposição 3:</b> a entidade de classe é capaz de se posicionar como agente de mudança institucional frente à entidade reguladora.
<b>Proposição 4:</b> os atributos “poder”, “legitimidade” e “urgência de demanda” trazidos pelos <i>stakeholders</i> filiados à entidade de classe podem ajudar a aumentar a probabilidade de veto e o grau de discricionariedade na interpretação das regras propostas pela entidade reguladora, gerando mudança institucional dos tipos <i>drift</i> , <i>layering</i> , <i>conversion</i> e <i>displacement</i> .
<b>Proposição 5:</b> a entidade de classe consiste em uma arena para que os <i>stakeholders</i> de uma entidade reguladora exerçam diálogo e ajustem seus interesses e expectativas.
<b>Proposição 6:</b> as entidades de classe exercem autorregulação uma vez que interpretam as instituições, identificam lacunas nas mesmas e passam a editar normas e procedimentos aplicáveis aos seus associados, traduzindo e complementando as regras instituídas pela entidade reguladora.
<b>Proposição 7:</b> a entidade reguladora se beneficia da representação de seus <i>stakeholders</i> por meio de entidades de classe porque: (1) diminui os relacionamentos que precisará gerenciar, (2) as tratativas com as entidades de classe obrigatoriamente repercutirão para todos os regulados, (3) as demandas oriundas das entidades de classe já consolidaram divergências e interesses e são inscritas pelas organizações reguladas, (4) as mudanças institucionais resultantes da atuação das entidades de classe carregam o <i>status</i> de coisa negociada e aceita, havendo, portanto, maior probabilidade de que sejam cumpridas sem maiores questionamentos pelos seus <i>stakeholders</i> .
<b>Proposição 8:</b> além das entidades de classes principais, dotadas de maior representatividade, vislumbra-se a existência de entidades de classe menores que passam também a exercer papel de <i>stakeholders</i> e de agentes de mudança em lugar de seus representados, tanto perante a entidade reguladora quanto perante a entidade de classe principal.
<b>Proposição 9:</b> perante a entidade reguladora, as entidades de classe menores apoiam o posicionamento da entidade de classe principal, porém procuram dar voz a demandas específicas da categoria que representa. Perante a entidade de classe principal, procuram defender os interesses da categoria durante o processo de criação das demandas coletivas.

**Figura 2.** Proposições Teóricas.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio discutiu-se como as organizações sujeitas a regulação do Estado por meio de suas entidades reguladoras reagem ao conjunto de instituições quando não satisfeitas com determinando *status quo*. Organizações públicas ou privadas podem provocar mudança institucional de modo que os seus interesses sejam contemplados. Portanto, embora as instituições tenham um caráter perene (Powell, 1991) e ajam como estruturas que regulam comportamento e distribuem recursos (North, Wallis & Weingast, 2009) provendo significado e estabilidade (Scott, 1995), estão sujeitas a serem reinterpretadas (Schmidt, 2008) e confrontadas (Mahoney e Thellen, 2010) pelos atores sociais regulados.

Nesse sentido, as entidades reguladoras são consideradas as “guardiãs” das instituições, ou em outras palavras, “criadoras de regras”. Ao mesmo tempo, as organizações reguladas configuram-se como seus *stakeholders* e também como “seguidores de regras”, exercendo diferentes papéis, caracterizados com diferentes graus de relevância e possivelmente engajados em processos de mudança institucional gradual e transformativa. Assim, sugere-se que os *stakeholders*, dotados de atributos tais como poder (coercitivo, normativo e utilitário, por exemplo), legitimidade e urgência de demandas assumem também a condição de agentes de mudança institucional.

Ao analisar a relação entre entidades reguladoras e organizações reguladas num contexto institucional sujeito a mudanças transformativas, foram estabelecidas algumas proposições teóricas sujeitas a análise empírica em estudos futuros. Em linhas gerais, propõe-se que essa configuração tende a beneficiar tanto as organizações reguladas quanto as entidades reguladoras. Além disso, sugere-se que não só as características do contexto político e a vulnerabilidade das instituições importam, mas também as características dos agentes de mudança institucional e sua capacidade de coordenação. Afinal, os atributos poder, legitimidade e urgência influenciariam no grau de discricionariedade na interpretação das regras e nas instâncias de veto. Caberia portanto investigar por meio de estudos empíricos em que condições os diferentes tipos de mudança institucional se dão levando-se em conta a composição de tais variáveis. Não obstante, recomenda-se como sugestão de estudos futuros: a elaboração de métodos de medição e comparação dos atributos de relevância dos *stakeholders* ao longo do tempo e de medição das variáveis relativas ao ambiente institucional; a elaboração de trabalhos longitudinais de acompanhamento de comportamentos, ações e demandas de agentes de mudança; a realização de estudos de caso que permitam verificar a capacidade de resistência da entidade reguladora frente aos esforços de mudança institucional de seus *stakeholders*.

Outra contribuição que o presente ensaio traz diz respeito a Teoria de *stakeholders*. Frooman (1999) tipifica as estratégias de influência de *stakeholders* sob a égide a Teoria de Dependência de Recursos, mas, a partir de Immergut (1992), depreende-se que os interesses desses *stakeholders* são delineados de forma independente das instituições, e que suas estratégias de influência são traçadas considerando-se qual seria a melhor maneira de se endereçar determinados assuntos dentro dos subsistemas. Ou seja, segundo essa ótica, os interesses dos *stakeholders* não sofreriam influência das chamadas “regras do jogo” (North, 1990; Immergut, 1992), e as estratégias de influência seriam montadas considerando-se um *status quo* que não admite mudanças. Por outro lado, a abordagem neste trabalho encaminha que as instituições admitem, sim, mudanças, que os interesses dos *stakeholders* podem, sim,

ser influenciados pelas instituições e que as estratégias de influência dos *stakeholders* podem, sim, incluir ações no sentido de se obter mudanças nas “regras do jogo”. De maneira mais específica, acredita-se que seja pertinente aprofundar a perspectiva institucional nos modelos de análise de *stakeholders*. Afinal, as relações de cooperação e competição entre as organizações não ocorrem livremente, mas são pautadas por um contexto de regras e normas sujeitas à força da agência. Por exemplo, quando um *stakeholder* busca influenciar os objetivos de determinada organização, ele estará sujeito às restrições impostas pelas instituições mas poderá confrontá-las. Em todo caso, o debate está posto e como perspectiva para novos estudos, pode-se desenvolver um exercício de sobreposição entre as perspectivas indicadas apontando suas premissas, contribuições e limitações.

Em contraponto, é preciso reconhecer que neste ensaio teórico algumas questões pertinentes à literatura desenvolvida no âmbito do Novo Institucionalismo não foram suficientemente abordadas. Por exemplo, Olson (1965) argumenta que existiria uma tendência de contradição entre as ações coletivas e a racionalidade das ações individualizadas, ou seja, a menos que determinado grupo seja pequeno ou haja instrumentos coercitivos que façam os indivíduos (ou organizações) agirem na direção do interesse comum, estes irão agir segundo seus interesses particulares em detrimento dos interesses comuns. Essa visão é conhecida como “tese da contribuição zero” (Ostrom, 2014). E se essa tese for assumida como premissa, faria todo o sentido para os agentes tentarem agir por fora do grupo, caracterizando os *free-riders* e forçando as organizações a reforçarem suas estruturas de governança no sentido de monitorar as ações umas das outras (Ostrom, 2014). Essa discussão é importante uma vez que o escopo do ensaio envolve justamente esforços coletivos de grupos de *stakeholders*. Desse ponto, surgem lacunas a serem respondidas tais como de que forma as entidades de classe lidam com os problemas de ação coletiva referentes ao comportamento de seus filiados e de que maneira os processos de mudança institucional gradual e transformativa são afetados pelos comportamentos egoístas de determinados agentes de mudança institucional.

## REFERÊNCIAS

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. **Academy of management journal**, v. 42, n. 5, p. 507-525, 1999.
- Bell, S. (2011). Do we really need a new ‘constructivist institutionalism’ to explain institutional change?. **British Journal of Political Science**, v. 41 n. 4, p. 883-906, 2011.
- 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**, v. 42, n. 5, p. 488-506, 1999.
- Bryson, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons, (2018).
- Cabral, S., Araújo Fernandes, A. S., & Barroso de Carvalho Ribeiro, D. Os Papéis dos Stakeholders na Implementação das Parcerias Público-Privadas no Estado da Bahia. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 2, 2016.
- Coraiola, D. M., Jacometti, M., Baratter, M. A., & Gonçalves, S. A. Conciliando agência e contexto na dinâmica da mudança institucional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p.701, 2015.

- DiMaggio, P. Interest and agency in institutional theory. Institutional patterns and organizations culture and environment, p. 3-21, 1988.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n.1, p.65-91, 1995.
- Downing, P. R. Governing for Stakeholders: Stakeholder interests are muscling their way into the boardroom. **Corporate Board**, v. 18, p.13-17, 1997.
- Eden, C., & Ackermann, F. Making strategy: The journey of strategic management. Sage, 2013.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: Beauchamp, T., & Bowie, N. (Eds.). Ethical theory and business. Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall, p, 97-106, 1993.
- Freeman, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Pitman, Boston, MA, 1984.
- Freeman, R. E., & McVea, J. A stakeholder approach to strategic management. The Blackwell handbook of strategic management, p. 183-201, 2001.
- Frooman, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.
- Gomes, R. C., Liddle, J., & Gomes, L. O. M.. A five-sided model of stakeholder influence: a cross-national analysis of decision making in local government. **Public Management Review**, v. 12, n. 5, p.701-724, 2010.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. **Academy of Management journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. Political science and the three new institutionalisms. **Political studies**, v. 44, n.5, p. 936-957, 1996.
- Hardy, C., & Maguire, S. Institutional entrepreneurship. The Sage handbook of organizational institutionalism, p.198-217, 2008.
- Immergut, E. M. Health politics: interests and institutions in Western Europe. CUP Archive, 1992.
- Jepperson, R. Institutions, institutional effects, and institutionalism. The new institutionalism in organizational analysis, p. 143-163, 1991.
- Koene, B. A. S. Situated human agency, institutional entrepreneurship and institutional change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 19, n.3, p. 365-382, 2006.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. **Organization**, v. 11, n. 5, p. 689-711, 2004.
- Leca, B., & Naccache, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organization**, v.13, n. 5, p. 627-651, 2006.
- Mahoney, J., & Thelen, K. Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power. Cambridge University Press, 2010.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. Stakeholder theory: issues to resolve. **Management decision**, v. 49, n. 2, p.226-252, 2011.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n.4, p.853-886, 1997.
- North, D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press, 1990.
- North, D. C. Understanding the process of Economic Change. Iea Occasional Paper, London, 1999.



- North, D. C., Wallis, J. J., & Weingast, B. R. Violence and social orders: A conceptual framework for interpreting recorded human history. Cambridge University Press, 2009.
- Olson, M. Logic of collective action: Public goods and the theory of groups (Harvard economic studies. v. 124). Harvard University Press, 1965.
- Ostrom, E. Collective action and the evolution of social norms. **Journal of Natural Resources Policy Research**, v.6, n. 4, p.235-252, 2014.
- Peci, A., Vieira, M. M. F., & Clegg, S. R. A construção do "Real" e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionaliz(ação). **Revista de administração contemporânea**, v.10, n.3, p.51-71, 2006.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. What stakeholder theory is not. **Business ethics quarterly**, v.13, n.4, p.479-502, 2003.
- Powell, W. Expanding the scope of institutional analysis. **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago, p.183-203, 1991.
- Preble, J. F. Toward a comprehensive model of stakeholder management. **Business and Society Review**, v. 110, n4, p.407-431, 2005.
- Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. Legitimidade, Governança Corporativa e Desempenho: Análise das Empresas da BM&F Bovespa. **Revista de Administração de Empresas**, v.53, n.3, p.272-289, 2013.
- Schmidt, V. A. Discursive institutionalism: The explanatory power of ideas and discourse. **Annual review of political science**, v.11, p.303-326, 2008.
- Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. Thousand Oakes: Sage.
- Streeck, W., & Thelen, K. A. (Eds.). Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies. Oxford University Press, 2005.
- Vieira, D. M. (2013). Mudança institucional gradual e transformativa: uma construção de stakeholders e coalizões políticas. Brasília, UnB, 2013.
- Vieira, D. M., & Gomes, R. C. Mudança Institucional Gradual e Transformativa: a Influência de Coalizões de Advocacia e Grupos de Interesses em Políticas Públicas. **Organizações & Sociedade**, v.21, n.71, p.679-694, 2014.
- Voss, G. Z., Voss, G. B., & Moorman, C. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. **European Journal of Marketing**, v.39, n.9/10, p.1132-1150, 2005.