

Influências dos *stakeholders* e desempenho do governo local: uma revisão sistemática da literatura

Ricardo Corrêa Gomes ¹

Stephen P. Osborne ²

Patrícia Guarnieri ³

¹ Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo / SP – Brasil

² University of Edinburgh / Business School, Edinburgh – Reino Unido

³ Universidade de Brasília / Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília / DF – Brasil

Embora a teoria dos *stakeholders* esteja na agenda acadêmica nos últimos 30 anos, até o momento, existe pouca evidência sobre influência de *stakeholders* como fator determinante do desempenho de governos locais. A investigação examina os fatores determinantes do desempenho de governos locais através de artigos publicados em periódicos ranqueados no *Journal of Citation Report*. A escolha dos artigos foi embasada em revisão sistemática de literatura em publicações do período de 2007 a 2017 nas quais influências de *stakeholders* tenha sido usada como variável explanatória de desempenho de governos locais. Este artigo contribui para o campo de conhecimento sintetizando as publicações mais relevantes, apontando lacunas na literatura e propondo uma agenda para estudos futuros.

Palavras-chave: determinantes do desempenho; governo local; influências dos *stakeholders*; organizações governamentais; revisão sistemática da literatura.

Stakeholder influence and local government performance: a systematic literature review

Although stakeholder theory has been on the academic agenda for more than 30 years, empirical evidence is still scant about stakeholders' influence as determinant factors of local governments' performance. Evidence from 82 empirical studies on stakeholder influence as a source of local government effectiveness is assessed in this article. The choice of studies was based in a systematic literature review, encompassing articles published in the period from 2007 to 2017 in which stakeholder influences are considered determinant factors of local government performance. This research contributes to this field of knowledge by synthesizing the pertinent publications and pointing out an agenda for future studies.

Keywords: determinants of performance; government organizations; local government; stakeholder influences; systematic literature review.

Influencias de los *stakeholders* y desempeño de lo gobierno local: una revisión sistemática de la literatura

Si bien la teoría de los *stakeholders* ha estado en la agenda académica desde hace más de 30 años, las evidencias empíricas son escasas acerca de la influencia de los *stakeholders* como factores determinantes del desempeño de los gobiernos locales. Las evidencias de 82 estudios empíricos sobre las influencias de los *stakeholders* como fuentes de la efectividad del gobierno local se evalúan aquí. La elección de los documentos se basó en una revisión sistemática de la literatura, que abarca artículos publicados en el período de 2007 a 2017 en los que las influencias de los *stakeholders* se consideran factores determinantes del desempeño del gobierno local. Este trabajo contribuye a este campo de conocimiento sintetizando las publicaciones pertinentes y señalando una agenda para futuros estudios.

Palabras clave: determinantes del rendimiento; gobiernos locales; influencias de los *stakeholders*; organizaciones gubernamentales; revisión sistemática de la literatura.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180256>

Artigo recebido em 26 abr. 2018 e aceito em 05 maio 2020.

[Versão traduzida]

ISSN: 1982-3134



1. INTRODUÇÃO

Os fatores que determinam o desempenho fazem parte de uma agenda contínua para os gestores públicos. Vários estudiosos dedicaram tempo e esforço para descrever onde os gestores públicos deveriam investir para tornar suas organizações mais bem-sucedidas. No entanto, não há consenso sobre o que deve ser feito para estimular as organizações públicas a oferecer melhores serviços à população. Boyne (2003), Rainey e Steinbauer (1999) e O’Toole e Meier (1999) são exemplos desse esforço. Embora os modelos para explicar o desempenho das organizações públicas encontrem um terreno fértil na literatura de gestão, em alguns casos, eles têm pouco efeito na melhoria do serviço público (Arnaboldi, Lapsley, & Steccolini, 2015). É provável que esse problema seja explicado pela variedade de interesses e poderes com os quais uma determinada organização pública precisa lidar em suas atividades diárias (Bryson, Cunningham, & Lokkesmoe, 2002).

As teorias sobre fatores determinantes de desempenho no setor público evoluíram com estudiosos examinando vários casos nas áreas de recursos humanos (Im, 2009; Im & Lee, 2012), recursos financeiros (Valle & Gomes, 2014), gestão (Avellaneda, 2009), liderança (Im & Lee, 2012), redes (Bearfield & Bowman, 2017), dentre outros. Uma parcela significativa das teorias disponíveis se concentra em fontes de influência internas e poucas do meio externo sobre o desempenho. Esse fato pode ser uma indicação de que os modelos de explicação do desempenho devem incluir mais fatores externos, conforme sugerido pela teoria da contingência (Child, 1976). Até agora, a única explicação disponível é que os atores envolvidos no processo na vida real, mas não incluídos nos modelos teóricos, seriam capazes de explicar uma parte substancial do desempenho do governo local.

Esta pesquisa revisa artigos científicos publicados nos últimos dez anos para avaliar o estado da arte relacionado ao papel das influências dos stakeholders no desempenho do governo local usando um protocolo de revisão sistemática de literatura (Pagani, Kovaleski, & Resende, 2015). O protocolo considerou artigos na língua inglesa, publicados em bases de dados como *Web of Science*, *Ebsco* e *Google Scholar*. As palavras-chave utilizadas na busca de artigos foram: “local government” AND “stakeholders” AND “effectiveness”. A etapa seguinte foi a filtragem dos artigos que abordavam representações do *mainstream*. Esta parte foi realizada com base no protocolo proposto por Pagani et al. (2015), onde foi calculado um índice para gerar um ranking dos artigos a serem considerados. O modelo sugerido é um método multicritério que considera o ano de publicação, número de citações e fator de impacto do periódico de publicação. Após a filtragem, os artigos originais foram analisados para avaliar se eles usaram o conjunto das três palavras-chave definidas, no sentido de esclarecer se as influências dos stakeholders podem ser consideradas como fatores determinantes do desempenho do governo local. Dito isto, o principal objetivo deste artigo é descrever o estado da arte no campo e apontar uma agenda de pesquisas futuras.

O artigo começa com uma visão geral no referencial teórico, no qual é descrita brevemente a teoria dos stakeholders e seu poder de explicar as fontes de influências (externas e internas) que provavelmente moldarão o comportamento e o desempenho de uma organização. Depois disso, o artigo descreve como os dados foram coletados e analisados na revisão sistemática da **literatura**, que foi usada a fim de buscar e filtrar os trabalhos publicados, considerando os critérios expostos previamente, sobre influências dos stakeholders, governo local e eficácia. A discussão sobre os resultados segue após a seção de métodos, e o artigo é finalizado com algumas sugestões para pesquisas futuras, que compõem a agenda de pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria dos *Stakeholders*

Desde a publicação do livro de Freeman em 1984, a teoria dos *stakeholders* tem sido usada como uma teoria acessória para explicar o relacionamento de uma organização com seu ambiente. No começo, a teoria era vista como *privativa* do setor privado devido à influência do próprio livro. Posteriormente, e com a ajuda de outros estudiosos, foram criadas ferramentas para ajudar na identificação dos *stakeholders*, e a teoria foi usada para explicar o comportamento de outras organizações. O conceito fundamental de quem e o que pode ser *um stakeholder para* uma determinada organização, conforme proposto por Freeman, é *que eles seriam* “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou *ser* afetado pela consecução dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46).

Na mesma linha, Bryson (1988, p. 74) sugeriu: “[a] parte interessada é definida como qualquer pessoa, grupo ou organização que possa reivindicar a atenção, os recursos ou a produção de uma organização, ou é afetada por essa produção.” Estes são conceitos abrangentes, que geram mais confusão do que clareza. Mitchell, Agle, e Wood (1997) propuseram um diagrama de Venn, incluindo as dimensões de Poder, Urgência e Legitimidade, para descrever quem provavelmente será considerado um participante.

Esse modelo ajudou o processo de identificação na medida em que é muito provável que a participação dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão ou de planejamento seja considerada complexa e ambígua. Outros estudiosos tentaram lançar mais luz sobre o processo de esclarecimento da identificação e relevância dos *stakeholders*. Savage, Nix, Whitehead, e Blair (1991) propuseram uma estrutura para avaliar a influência dos *stakeholders* na greve dos funcionários da Companhia *Eastern Airlines* em 1989; Bryson (2004), na mesma linha, apresentou várias ferramentas para identificar os *stakeholders*, descrevendo quão influentes elas são e seus modos de lidar com essas influências.

2.2 Questões relacionadas ao desempenho de governos locais

Como uma organização pública, o governo local tem como objetivo principal fornecer serviços públicos à população local. As pessoas vivem nas cidades e são atendidas pelas autoridades locais. Portanto, as agências do governo local devem medir a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados. Para entender o desempenho do governo local, uma forma poderia ser realizar gastos com sabedoria e fornecendo serviços de qualidade. Neste sentido, pesquisadores dedicaram tempo e esforço a criar melhores maneiras de avaliar o desempenho dessas organizações multifuncionais e com vários *stakeholders* (Bovaird & Loeffler, 2007).

Boyne (2003), *bem como* Rainey e Steinbauer (1999), previram os fatores determinantes por trás do desempenho dos órgãos públicos, a saber: recursos, liderança, gestão, regulação e controle. Até a presente data, a literatura é escassa para explicar outras fontes de influência, impulsionando ou prejudicando o desempenho do governo local. Rowley (1997) reconheceu a importância das influências dos *stakeholders* nas organizações como participantes da rede que os envolve. Pajunen (2006) forneceu uma estrutura para entender a influência dos *stakeholders* na sobrevivência das organizações privadas.

No caso específico de organizações públicas, o artigo de Rainey e Steinbauer (1999) é uma das poucas peças em que as influências dos *stakeholders* são vistas como um fator determinante do

desempenho do governo. A complexidade pode ser devida à natureza de múltiplas partes interessadas (Bovaird & Loeffler, 2007) e o do caráter multiusuário dos serviços dessas organizações, nas quais a variedade de influências dos *stakeholders* é vasta e complexa (Greenwood & Stewart, 1986; Leach, Stewart, & Walsh, 1994). É provável que cada serviço fornecido pelo governo local afete uma quantidade diferente de *stakeholders*. É provável ainda que esses *stakeholders* se comportem de maneira diferente em cada participação nas diferentes atividades prestadas pelas prefeituras.

2.3 Teoria dos Stakeholders e governo local

A teoria dos Stakeholders tem sido usada como uma teoria acessória para o desenvolvimento do conhecimento no domínio do governo local há cerca de 20 anos. Bryson (1988) sugeriu a influência dos *stakeholders* como uma questão crítica para o planejamento estratégico de organizações públicas e sem fins lucrativos. Na mesma direção, Gomes (2003) concluiu que as partes interessadas orbitam o ambiente dos governos locais, agindo sozinhos ou em grupos para exercer pressão sobre seus processos de tomada de decisão. Em um artigo publicado em 2010, Gomes, Liddle, e Gomes (2010) propuseram um modelo (cinco lados) para descrever as fontes de influência que uma determinada autoridade local enfrenta dos *stakeholders* externas e internas ao tomar decisões. Essas fontes são regulação, colaboração, definição de agenda, legitimação e controle.

Nesta mesma linha de pensamento, Welch (2012) demonstrou influência dos *stakeholders* na participação. Em outro artigo, Oliveira e Welch (2013, p. 399) tentaram explicar se a aplicação da tecnologia de mídia social estava relacionada à “influência exercida por diferentes partes interessadas na organização”. Outro exemplo é Aaltonen e Kujala (2010), que tentaram entender as influências dos *stakeholders* na tomada de decisão em gerenciamento de projetos. Existem vários exemplos de influências dos *stakeholders*, mas apenas alguns deles lidam com impactos no desempenho. Aqui tentamos preencher essa lacuna teórica.

Apesar de estar na agenda de gerenciamento público há cerca de 30, existem várias lacunas no corpo de conhecimento em gerenciamento de partes interessadas. Parece não restar dúvidas acerca da importância das influências dos *stakeholders* no comportamento e desempenho das organizações (Pfeffer & Salancik, 1978). No entanto, não há certeza sobre se é provável que as influências dos *stakeholders* ajam como fatores determinantes do desempenho das organizações públicas.

O uso da revisão sistemática da literatura está se tornando cada vez mais regular na literatura de negócios, administração e administração pública. No entanto, o uso da combinação das palavras-chave “teoria dos *stakeholders*” e “revisão sistemática da literatura” é muito escasso. Uma passada de olhos no banco de dados da *Web of Science* resultou em 16 artigos científicos nos quais essas palavras-chave são exibidas. A teoria dos *stakeholders* aparece como uma palavra-chave em 94% (15) do total e revisão sistemática da literatura aparece apenas em 81% (13) dos casos.

Em termos de contexto teórico, a responsabilidade social corporativa é o foco de 50% dos trabalhos. Os outros oito trabalhos se concentram em diferentes assuntos, como desempenho social corporativo, universidade empreendedora, gerenciamento verde da cadeia de suprimentos, terceirização de tecnologia da informação, desenvolvimento de dispositivos médicos, liderança responsável, cenário dos *stakeholders* e cadeia de suprimentos. O período de publicação dos artigos varia de 2011 até a data.

Outro exemplo de uma revisão sistemática da literatura envolvendo a teoria dos *stakeholders* é a de Cintra, Amâncio-Vieira, Suzuki, e Costa (2014), que realizaram uma análise bibliométrica de comércios brasileiros, no período 2001-2011. Embora o artigo realize uma análise bibliométrica, o

mesmo não sugere uma agenda de pesquisa. Outro exemplo é um artigo escrito por Pedrini e Ferri (2019), no qual eles apresentam uma revisão da literatura sobre gestão de stakeholders no setor privado. Ribeiro (2016) também realizou um estudo bibliométrico com foco em comércios brasileiros. Essa evidência sugere a oportunidade de realizar uma revisão sistemática da literatura combinando a teoria dos stakeholders com o governo local. Assim, denota-se uma lacuna na literatura.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para realizar a revisão sistemática da literatura foi utilizado o protocolo *Methodi Ordination* proposto por Pagani et al. (2015), que considera como insumos o ano de publicação, o número de citações e o fator de impacto, para calcular o InOrdinatio e providenciar um ranking das publicações. Segundo Velamuri, Neyer, & Möslein (2011), revisões sistemáticas da literatura ainda são escassas nas ciências sociais. No entanto, a técnica tem sido cada vez mais utilizada em trabalhos teóricos para garantir maior rigor, robustez e potencial para ser replicado (Denyer & Tranfield, 2009). Este procedimento segue etapas sistemáticas para obter rigor e robustez. As etapas são: i) estabelecer a intenção da pesquisa; ii) realizar uma pesquisa exploratória; iii) definir os critérios de inclusão e exclusão; iv) buscar em bases de dados, seguindo os requisitos especificados na etapa iii; v) analisar o título e o resumo para filtrar os resultados e, finalmente, vi) analisar os demais artigos na íntegra.

O protocolo de Pagani et al. (2015), denominado *Methodi Ordination*, diferencia-se de outros porque também considera algumas etapas adicionais para proporcionar maior robustez: a consideração do ano de publicação, o número de citações e o fator de impacto. Após a verificação desses elementos, o processo de filtragem termina com um índice denominado “InOrdinatio”. Após esse procedimento, o protocolo sugere um ranking dos artigos. Nesse ranking, torna-se evidente a diferença entre artigos muito e pouco citados, tornando assim possível ao pesquisador decidir quantos artigos analisará. Quanto maior o InOrdinatio, mais relevante o artigo pode ser considerado em termos de ano de publicação, o número de citações e o fator de impacto do periódico de publicação.

Etapa 1 - Este estudo pretende delinear o estado da arte na teoria dos stakeholders e identificar uma agenda de pesquisas futuras.

Etapa 2 - Foi realizada uma pesquisa exploratória para identificar o estado da arte em bases científicas de dados, o que consequentemente levou à Etapa 3, na qual as bases de dados e outros critérios de inclusão e exclusão foram definidos.

Etapa 3 - Os dados foram coletados a partir de uma revisão da literatura realizada com base em quatro bancos de dados: *Web of Science*, *Science Direct*, *Emerald* e *Sage*. A escolha ocorreu em função da facilidade de coletar referências usando o software de gerenciamento de bibliografia, neste caso, o *EndNote*. Na *Web Science*, foi considerada a pesquisa na coleção principal da *Web of Science*, que é um serviço fornecido pela *Clarivate Analytics*. A *Science Direct* é um serviço fornecido pela Editora *Elsevier*. A *Emerald* fornece acesso ao seu banco de dados através da página da web *Emerald Insights*. A *Sage* permite o acesso através dos periódicos da *Sage*. Como palavras-chave foram usados os termos: *stakeholders influence* AND “*local government*” AND *effectiveness*. Foram considerados apenas artigos completos, publicados em periódicos internacionais, na língua inglesa, nos últimos dez anos. A pesquisa avaliou três variáveis principais: ano de publicação, fator de impacto e número de citações que cada artigo recebeu de acordo com os procedimentos do *InCites*, a fim de calcular o *InOrdinatio* para gerar o ranking dos artigos. A lista preliminar incluía artigos que receberam pelo menos uma citação no período 2007-2017. A primeira pesquisa rendeu 674 artigos.

Etapa 4 - Usando os relatórios de citação de *InCites Journal* da *Thomson Reuters*, a investigação descartou os periódicos não presentes nesta lista. Como resultado, restaram 397 artigos. O terceiro filtro teve como objetivo remover os artigos que não receberam citações de acordo com o *Journal of citation Report* da base *Web of Science*. Deste procedimento restaram 195 artigos. Como alguns dos artigos foram considerados teóricos, o protocolo adicionou o quarto filtro e restaram 139.

Etapa 5 - Tentando se concentrar nas peças mais significativas, calculadas pelo *InOrdinatio* (Pagani et al., 2015), o protocolo aceitava apenas artigos que recebessem pelo menos uma citação por ano, calculada pelo número total de citações para o artigo em relação ao tempo que ele está disponível para consulta. Esse cálculo resultou em apenas 82 artigos, que compuseram a amostra final da pesquisa.

Etapa 6 - A análise de conteúdo dos 82 artigos restantes foi realizada para avaliar se:

- As influências dos stakeholders foram usadas como alguma variável independente;
- Governo local era, de fato, o local de pesquisa; e
- Alguma medida de desempenho foi usada como variável dependente.

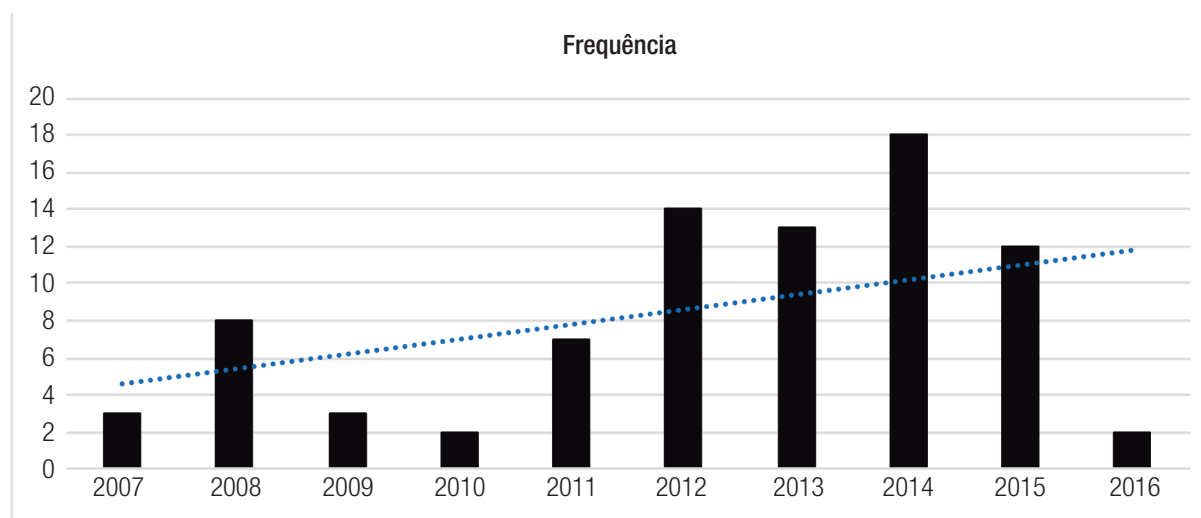
Assim, a análise resultou em apenas dez artigos, que utilizaram as três palavras-chave alinhadas aos objetivos da revisão sistemática da literatura. A etapa final da análise e discussão dos resultados é apresentada na seção a seguir.

4. RESULTADOS

4.1 Distribuição dos artigos por ano de publicação

A observação começou em 2007, como mostra a Figura 1. O número mais significativo de publicações ocorreu em 2014, mas a linha de tendência sugere isso como um assunto crescente entre os estudiosos.

FIGURA 1 DISTRIBUIÇÃO DAS PUBLICAÇÕES

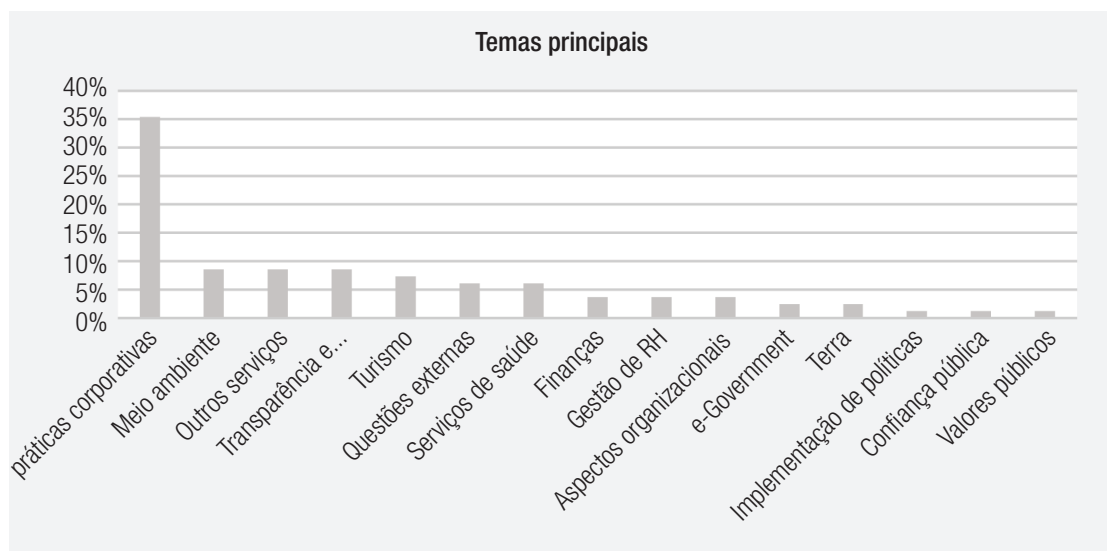


Fonte: Análise de dados.

4.2 Foco da pesquisa

A Figura 2 apresenta os principais temas dos estudos. A maior concentração são as práticas corporativas, como responsabilidade social corporativa, mecanismos de colaboração e processos de governança. Depois disso, práticas baseadas em negócios, como estratégia, gerenciamento de desempenho, também são usadas como os principais temas de pesquisa. Os estudos ambientais empregam a análise dos stakeholders em grande parte. Após o advento de novas ideias de governança pública, os stakeholders se tornaram um tema típico para tornar as organizações públicas mais apegadas à sociedade.

FIGURA 2 FOCO DA PESQUISA

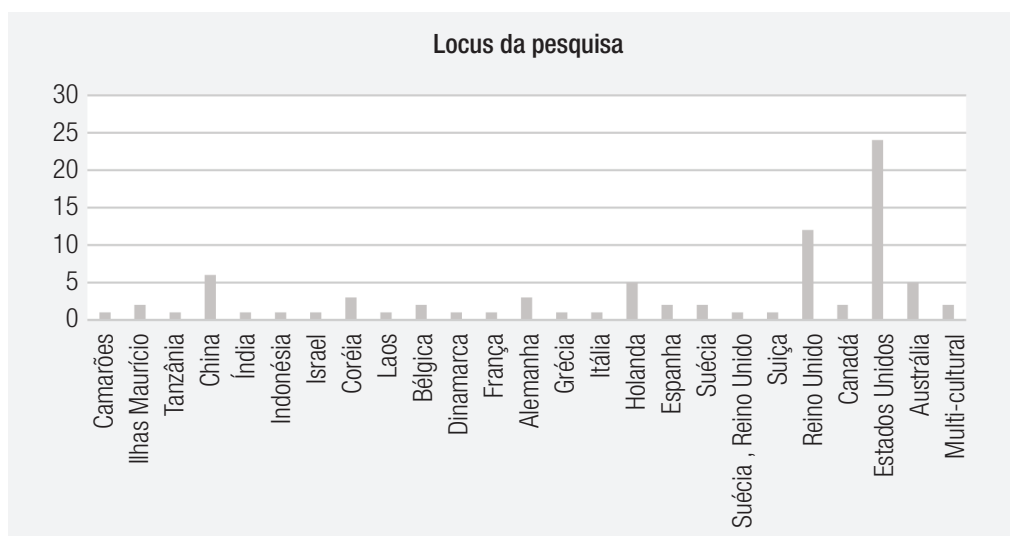


Fonte: Análise de dados.

4.3 Lócus da pesquisa

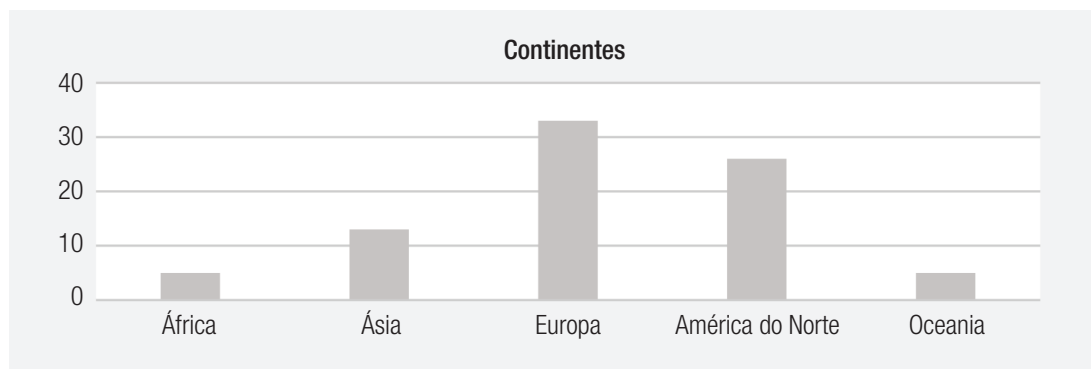
As figuras 3 e 4 apresentam o lócus de pesquisa desses artigos publicados. Cerca de 30% concentram-se nos Estados Unidos, enquanto o Reino Unido é o núcleo de cerca de 9% deles. Na Europa, 40% dos trabalhos são dedicados a ele, seguidos pela América do Norte (31%), Ásia (18%), Oceania (6%), África (2%) e trabalhos multiculturais (3%).

FIGURA 3 LÓCUS DOS ARTIGOS ANALISADOS NA PESQUISA



Fonte: Análise de dados.

FIGURA 4 LÓCUS DA PESQUISA POR CONTINENTE



Fonte: Análise de dados.

4.4 Abordagens e instrumentos da pesquisa

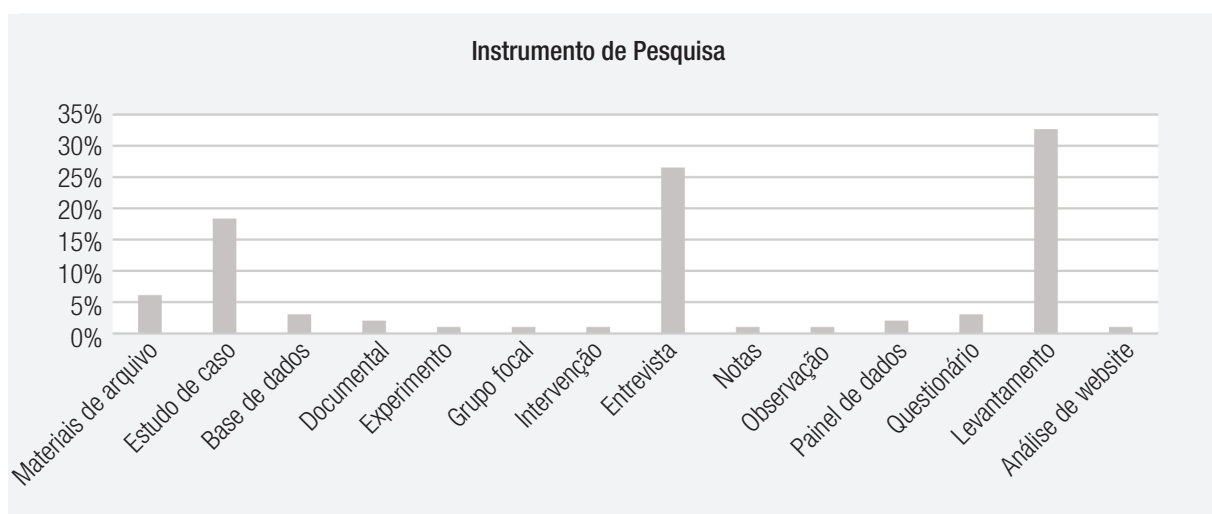
As figuras 5 e 6 ilustram como os dados dos artigos foram analisados. Quanto à abordagem da pesquisa, 50% dos artigos utilizaram a análise qualitativa, 49% a quantitativa e 1%, ambas as abordagens. Em termos de coleta de dados, o survey foi o método mais utilizado em 33% dos artigos, seguido de entrevistas (27%) e estudos de caso (18%).

FIGURA 5 ABORDAGEM DA PESQUISA EMPREGADA NOS ARTIGOS



Fonte: Análise de dados.

FIGURA 6 INSTRUMENTOS DE PESQUISA EMPREGADAS NOS ARTIGOS



Fonte: Análise de dados.

4.5 Análise da influência dos stakeholders como fatores determinantes da eficácia dos governos locais

Em termos das palavras-chave usadas na revisão de literatura, como stakeholders, governo local e desempenho, os resultados indicaram que ainda existe uma lacuna significativa de pesquisas no campo. Essa evidência pode significar que não há conhecimento formal sobre a probabilidade dos stakeholders influenciarem o desempenho do governo local. Conforme declarado na literatura existente, as forças ambientais exercem uma forte influência no desempenho de uma determinada organização.

No universo de 82 artigos selecionados, apenas 10 (12%) empregaram a lógica da influência dos *stakeholders* como fatores determinantes para o desempenho do governo local. Quatro artigos usaram a influência dos *stakeholders* como variáveis independentes, cinco tinham o governo local como foco de pesquisa, e somente um utilizou o conceito de desempenho como variável dependente. Mais uma vez, é possível identificar uma lacuna de pesquisa em relação a fatores determinantes do desempenho das organizações públicas. A seguir, é apresentada uma análise dos dez artigos.

Artigo 1:

Carmeli (2008, p. 984) publicou um artigo na *Administration & Society* para avaliar “as condições fiscais dos governos locais em Israel e possíveis soluções para lidar com esse problema em andamento”. A pesquisa foi realizada usando dados sobre as finanças dos governos locais. O sofrimento fiscal é usado como uma medida de eficácia negativa, operacionalizada por meio de uma comparação entre receitas e despesas. As influências dos *stakeholders* são vistas como efeitos híbridos nas finanças do governo local, que surgem no relacionamento entre os governos locais e centrais em Israel. As variáveis independentes são estruturais, organizacionais e híbridas. As variáveis estruturais são «tamanho das autoridades locais, status socioeconômico dos moradores e alocação de recursos governamentais». As variáveis organizacionais são «avaliação de desempenho, transparência e o papel da administração do governo local». Por fim, variáveis híbridas são aquelas relacionadas à “relação entre os governos central e local” (Carmeli, 2008, p. 985). As influências claras dos *stakeholders* são vistas nas variáveis de alocação de recursos governamentais, transparência, papel da administração do governo local, e a relação entre os governos central e local. Essas influências são operacionalizadas na forma de indicadores, e a contribuição teórica é a visão geral proposta sobre as três fontes suscetíveis de explicar o sofrimento fiscal, estrutural, organizacional e híbrido. Embora proponha alguns elementos normativos da teoria, o artigo não amplia o estoque de conhecimento sobre o papel dos *stakeholders* no desempenho.

Artigo 2:

Fernandez, Ryu e Brudney (2008) investigaram se o aspecto político ainda é importante quando se trata de explicar padrões nas contratações do governo local. O artigo foi publicado na *American Review of Public Administration*, utilizando dados de uma pesquisa nacional. Os autores descobriram que “a capacidade de gerenciamento de contratos, juntamente com vários fatores políticos, ajuda a explicar as variações na contratação do governo local” (Fernandez et al., 2008, p. 454). Em termos de influências dos *stakeholders*, os autores afirmam que “a pressão dos cidadãos por um governo menor tem um efeito positivo na contratação do governo local” (Fernandez et al., 2008, p. 454). Essa conclusão é mais uma evidência clara de que a influência dos *stakeholders* está direta e positivamente relacionada ao desempenho de governos locais. Na mesma linha de pensamento, eles descobriram evidências sobre a influência de funcionários públicos, opositores políticos e gerentes públicos na eficácia do governo local. O problema com esses achados é que eles vêm de escalas indiretas, construídas com o uso da Escala de Likert do tipo concordo/discordo, sim/não. Nesse sentido, indicadores de desempenho podem e devem ser desenvolvidos e testados para explicar as influências dos *stakeholders* de forma direta. Nessa linha de pensamento, o artigo não amplia o conhecimento acumulado sobre as influências dos *stakeholders* como um fator determinante em potencial para o desempenho.

Artigo 3:

Walker e Brewer (2009, p. 425) investigaram 135 autoridades do governo local inglês para entender “como os gerentes públicos podem lidar efetivamente com altos níveis de burocracia de maneira a sustentar ou melhorar os níveis de desempenho organizacional?” Eles usaram dados de uma pesquisa com o objetivo de explorar “as percepções dos informantes sobre organização e gerenciamento (cultura, estrutura, formulação de estratégias e inovação), fatores de melhoria de serviço, variáveis básicas e desempenho” (Walker & Brewer, 2009, p. 431). As influências dos *stakeholders* vêm em seu modelo na forma de pressão externa. Segundo Walker & Brewer (2009, p. 436), “[a] principal fonte de pressão externa no governo local inglês são atualmente os auditores e inspetores destacados pelo governo central (há pelo menos um para cada um de nossos serviços amostrados) “, cujas” decisões podem ter um impacto substancial e imediato no serviço “. Nesse sentido, eles investigaram se uma estratégia prospectiva seria capaz de mitigar a influência dos *stakeholders* na burocracia e os resultados foram positivos. O artigo foi publicado na revista *Administration & Society* e como contribuição teórica, os autores destacam que “se as organizações públicas adotarem uma estratégia de prospecção, elas podem mitigar as consequências negativas da burocracia, enquanto reagir simplesmente agrava os problemas associados a regras e restrições excessivas” (Walker & Brewer, 2009, p. 442). Embora este artigo não trabalhe com uma variável para medir as ações de auditores e inspetores, esta parece ser uma linha potencial para avaliar o efeito dos *stakeholders* com papel de controle nas organizações públicas.

Artigo 4:

Nunkoo e Ramkissoon (2011) desenvolveram um modelo de apoio comunitário baseado na teoria das trocas sociais. O artigo foi publicado no *Journal of Cleaner Production*. Os dados foram coletados através de um questionário autoaplicável a 800 famílias, desde o início de 2008 até o início de 2009 nas Ilhas Maurício. As influências dos *stakeholders* são usadas como variáveis independentes na forma de apoio, satisfação, confiança e nível de poder percebido dos residentes. Como variáveis dependentes, a pesquisa focou nos benefícios e custos percebidos do turismo. Como contribuição teórica, o artigo delinea o construto satisfação da comunidade em três categorias: confiança dos residentes nas instituições locais, seu nível de poder para influenciar as condições de desenvolvimento e vizinhança e investiga seus efeitos na satisfação e na atitude geral da comunidade em um único modelo (Nunkoo e Ramkissoon, 2011). Mais uma vez, as influências dos *stakeholders* são reconhecidas como fatores determinantes do desempenho, mas não operacionalizadas em termos de medidas.

Artigo 5:

Qi et al. (2011, p. 1251) publicaram no *Journal of Cleaner Production* um artigo cujo objetivo era “examinar o papel de diferentes partes interessadas na difusão da ISO 14001 usando o conjunto de dados no nível provincial chinês”. Utilizando apenas a abordagem quantitativa, eles usaram como variável dependente “o número total de certificados em uma província dividido por seu PIB”. Como variáveis independentes, eles usaram renda per capita em cada província “para representar a pressão dos *stakeholders* da comunidade”. Como o tipo de influência reguladora dos *stakeholders*, eles usaram “um índice composto chamado Índice de Tratamento Ambiental ... que inclui a porcentagem de águas residuais industriais que atendem aos limites de descarga, a porcentagem de fumaça industrial e emissão de poeira de caldeiras que atendem aos limites de descarga, a taxa de utilização abrangente de resíduos sólidos industriais, taxa de tratamento inocente do lixo urbano, taxa de utilização repetida

da água industrial, proporção do PIB no investimento em tratamento da poluição ambiental e participação da indústria de proteção ambiental no PIB” (Qi et al., 2011, p. 1253) e também utilizaram investidores e clientes estrangeiros como outras fontes de influências externas no desempenho. Como contribuição teórica, eles descobriram que os clientes estrangeiros têm uma influência mais forte do que os stakeholders reguladores e da comunidade, e isso pode ser considerado uma verdadeira contribuição para teoria, mas limitado a apenas a uma categoria de stakeholders.

Artigo 6:

Em um artigo publicado na *International Review of Administrative Sciences*, Welch (2012, p. 95) tentou “entender se as organizações variam em termos de transparência e participação, como as duas dimensões estão relacionadas e quais fatores as preveem”. Ele usou uma pesquisa com governos locais nos EUA. A transparência e a participação foram usadas como variáveis endógenas, compostas por vários itens do questionário da pesquisa. Várias influências dos stakeholders foram canalizadas através da análise fatorial em três grupos, a saber, ‘Influência da Sociedade Civil’, ‘Influência da Cidade’ e ‘Influência do Estado’. Os autores concluem indicando que a influência da sociedade civil aumenta a participação, o que aumenta a transparência, enquanto a influência da cidade aumenta a participação, mas reduz a transparência. É essencial observar a relevância da influência dos stakeholders, mais uma vez, as variáveis operacionais de influência dos stakeholders não são apresentadas.

Artigo 7:

Kimbu e Ngoasong (2013) investigaram o desenvolvimento do turismo nos Camarões, entrevistando os stakeholders. O artigo foi publicado nos *Annals of Tourism Research*. Usando a teoria dos stakeholders e a análise de rede, eles basearam o estudo na análise de documentos e entrevistas. Após analisar os documentos emitidos pelo governo dos Camarões, foram realizadas entrevistas com vários stakeholders para avaliar a melhor estrutura para o desenvolvimento do turismo. Em termos de influências dos stakeholders, eles concluíram que o Escritório Nacional de Turismo é responsável por liderar o processo de formulação de políticas. Os stakeholders são representantes eleitos que ajudam o Escritório Nacional de Turismo participando de decisões políticas para lhes dar legitimidade. O Gabinete do Primeiro Ministro participa da formulação de políticas, garantindo a implementação efetiva (poder e legitimidade). Outros stakeholders, como Ministérios do Governo de Camarões, agências doadoras internacionais e do setor privado fornecem assistência técnica e financiamento a serem canalizados por meio da ONT para facilitar a mobilização efetiva da indústria do turismo para melhorar seu desenvolvimento (Kimbu & Ngoasong, 2013) O artigo discutiu as influências da coordenação, provisão de legitimidade, garantia de implementação e financiamento, que não foram operacionalizadas como variáveis independentes.

Artigo 8:

Ballantyne, Lindholm, e Whiteing (2013) apresentaram um estudo envolvendo Reino Unido, Suécia, Alemanha, Polônia e Lituânia, com o objetivo de examinar as influências dos stakeholders no planejamento do transporte urbano de mercadorias utilizando entrevistas semiestruturadas. O documento foi publicado no *Journal of Transport Geography* e concluiu que há uma falta de envolvimento dos stakeholders nos processos de tomada de decisão do governo local. Como contribuição teórica, eles “estabelecem uma estrutura que pode apoiar um mecanismo de negociações

para facilitar a tomada de decisões que efetivamente leva em consideração as necessidades de todos os stakeholders relevantes de uma maneira muito mais equilibrada” (Ballantyne et al., 2013 100). Embora seja estabelecida uma contribuição teórica reconhecendo a importância do envolvimento dos stakeholders no governo local, os autores não detalham o tipo de influência dos stakeholders que seria mais eficaz como fator determinante para a melhoria do planejamento do transporte urbano de mercadorias.

Artigo 9:

Kamal, Hackney, e Ali (2013, p. 61) publicaram um artigo no *International Journal of Information Management*, explorando a “adoção da integração de aplicativos corporativos (AIAC) nas autoridades do governo local do Reino Unido”. Eles usaram a estratégia de estudo de caso e entrevistas com autoridades do governo local. As influências dos stakeholders foram identificadas de várias formas, como pressão e concorrência dos stakeholders como fatores de pressão externos, ... apoio dos stakeholders como fator de apoio e ... doações do governo central como fator financeiro”. Como principal contribuição teórica, o artigo “propõe um processo sistemático de priorizar a importância dos fatores de adoção da AIAC nas fases do ciclo de vida da adoção” (Kamal et al., 2013, p. 72). As partes interessadas são vistas como fatores essenciais no processo de implementação, mas não há teste de causalidade para garantir as variáveis como determinantes do desempenho.

Artigo 10:

Em um artigo publicado na revista *Public Health*, Marks et al. (2015, p. 1194) apresentaram pesquisa com o objetivo de “explorar a influência dos valores e do contexto na definição de prioridades de saúde pública no governo local da Inglaterra”. Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada por meio de oficinas e entrevistas semiestruturadas com profissionais para avaliar a eficácia de vários métodos de apoio à decisão. As contribuições dos stakeholders são consideradas alta e média em vários desses métodos. Devido à natureza da pesquisa, os autores não se aprofundaram nas influências dos stakeholders. No entanto, são apresentadas fortes evidências, como sugere a seguinte citação: “As autoridades locais são democraticamente responsáveis perante a população local: isso foi identificado pelos entrevistados como um fator-chave na tomada de decisões” (Marks et al., 2015, p. 1198). Na mesma linha de pensamento, os governos centrais são capazes de exercer algum controle sobre o governo local, porque “o governo local estava sujeito a um controle menos central das decisões de gastos locais” (Marks et al., 2015, p. 1198). Eles também encontraram evidências sobre a influência dos membros eleitos democraticamente na tomada de decisões. Este artigo oferece evidências convincentes sobre a influência dos stakeholders no desempenho.

O Quadro 1 apresenta um resumo da análise apresentada acima. Como pode ser visto, as influências dos stakeholders são reconhecidas como uma fonte essencial da eficácia do governo local. Embora consideradas como fontes de desempenho do setor público na maioria dos trabalhos avaliados, apenas em três deles encontramos indicadores para medir a influência dos stakeholders? Novamente, isso parece ser uma lacuna essencial na literatura. Essa situação provavelmente se deve às dificuldades de traduzi-las em variáveis viáveis. Por exemplo, como alguém pode formular um indicador viável e útil para medir a liderança? Embora considerado muito importante para explicar o desempenho na literatura existente (Boyne, 2003; Rainey & Steinbauer, 1999), como é provável que a liderança seja traduzida em números ainda é uma construção problemática. Outro achado interessante da pesquisa

está relacionado ao tema central dos artigos e onde foram publicados. De acordo com a segunda coluna do Quadro 1, é possível notar que a influência dos stakeholders sobre o desempenho de governos locais é vista de várias maneiras diferentes.

QUADRO 1 INFLUÊNCIAS DOS STAKEHOLDER E INDICADORES OPERACIONAIS

Artigo	Tema principal	Influência dos Stakeholders	Operacionalização das variáveis
Ballantyne et al. (2013)	Transporte urbano de mercadorias	O envolvimento dos stakeholders no governo local é reconhecido.	As influências não são traduzidas em indicadores.
Walker e Brewer (2009)	Burocracia	Audidores e inspetores são reconhecidos como exercendo pressões externas.	As influências não são traduzidas em indicadores.
Kimbu e Ngoasong (2013)	Turismo	liderança do processo; participação de decisões políticas para fornecer legitimidade; garantia da implementação eficaz da política; e prestação de assistência técnica e financiamento.	As influências não são traduzidas em indicadores.
Nunkoo e Ramkissoon (2011)	Turismo	apoio de moradores; satisfação; confiança, e nível de poder percebido.	As influências não são traduzidas em indicadores.
Qi et al. (2011)	Certificação ISO	pressão dos stakeholders da comunidade; influência reguladora dos stakeholders; pressão de clientes estrangeiros; e pressão de investidores estrangeiros.	renda "per capita; Índice de Tratamento Ambiental; exportações totais divididas pelo PIB; e investimento estrangeiro direto estrangeiro como proporção do PIB.
Fernandez et al. (2008)	Contratação do Governo Local	pressão dos cidadãos; pressão de funcionários públicos; oposição política; e gestores públicos.	As influências não são traduzidas em indicadores.
Kamal et al. (2013)	Integração de aplicativos corporativos	pressão dos concorrentes; apoio de colaboradores; e subvenções do governo central.	Somente subsídios do governo central são apresentados na forma de indicadores.
Carmeli (2008)	Problemas financeiros	Alocação de recursos; Exigência de transparência; papel da administração do governo local; e relação entre governo central e local.	ajuda do governo central; demandas dos residentes, critérios de serviço, variedade de serviços; modelo de gestão do governo local usado; e redefinição de responsabilidades alocadas.

Continua

Artigo	Tema principal	Influência dos Stakeholders	Operacionalização das variáveis
Welch (2012)	Transparência e Participação	Influência da sociedade civil; Influência da cidade; e Influência do estado.	As influências não são traduzidas em indicadores.
Marks et al. (2015)	Serviços de saúde	prestação de contas à população local; controle central dos gastos locais; decisões finais dos membros eleitos.	As influências não são traduzidas em indicadores.

Fonte: Análise de dados.

4.6 Confrontando os achados com a literatura da teoria dos stakeholders

As descobertas apresentadas nesta pesquisa sugerem a quantidade de interesse que a teoria dos stakeholders tem gerado entre os estudiosos. Além disso, pode-se perceber que a teoria dos stakeholders não se limita à literatura de negócios como costumava ser. É visível agora que os estudiosos têm dedicado tempo e esforço para produzir conhecimento normativo (Donaldson & Preston, 1995), para tornar as organizações mais eficazes também no setor público. Como o Quadro 1 sugere, as influências dos stakeholders afetam bastante o desempenho, mas ainda é uma agenda de pesquisa em andamento, pois apenas alguns artigos apresentaram indicadores de desempenho, que poderiam suscitar estudos de causalidade. A ausência de indicadores de desempenho é uma evidência clara do espaço disponível para avanço na teoria. Existe senso comum de que as influências dos stakeholders deva ser considerada como um fator determinante para o desempenho de governos locais.

As contribuições propostas pelos artigos corroboram bastante o que Freeman (1984) chamou de análise dos stakeholders. A análise é uma tentativa de mapear todo o conjunto de stakeholders que orbitam em torno do governo local, tendo poder e interesse nas políticas e na tomada de decisões. Por exemplo, Carmeli (2008) encontrou evidências empíricas de dificuldades financeiras do governo local que são afetadas por forças estruturais e não organizacionais. Embora reconheçam as influências dos stakeholders, elas não avançaram na nomeação destes, nem no poder que eles poderiam ter sobre o desempenho financeiro. Na mesma linha, Fernandez et al. (2008) encontraram evidências empíricas de que cidadãos e outros governos influenciam as decisões de contratação de um governo local. Walker e Brewer (2009) apontaram o papel de auditores e inspetores como uma forte influência de stakeholder na imposição de controle sobre o comportamento e desempenho do governo local.

Os estudos também indicaram outros stakeholders que provavelmente influenciam o governo local, como consumidores estrangeiros (Qi et al., 2011), sociedade civil (Welch, 2012), população local, governos centrais e membros eleitos (Marks et al., 2015). Os estudos não avançam no que Mitchell et al. (1997) propuseram como interesse das partes interessadas em avaliar a quem os governos locais devem dedicar atenção nas políticas e na tomada de decisão. Os outros estudos reconheceram a importância de ter stakeholders no radar, mas não avançaram na fronteira.

5. CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo geral apresentar evidências de que as influências dos *stakeholders* podem ser consideradas fatores determinantes de desempenho dos governos locais. Para tanto, uma revisão sistemática da literatura foi realizada envolvendo publicações em periódicos renomados e de alto impacto nos últimos dez anos. O esforço foi alcançado com a sintetização dos artigos nos quais as influências dos *stakeholders* foram consideradas eficazes nas organizações de governo local. A justificativa da pesquisa é baseada no fato de que, até o presente momento, fatores determinantes do desempenho do governo local ainda não são plenamente reconhecidos.

A revisão da literatura encontrou 673 artigos na primeira visualização. Para restringir o escopo ao estado da arte foram removidos artigos publicados em periódicos não indexados. O resultado foram 397 artigos considerados impactantes. Também foram removidos artigos não citados todos os anos desde a publicação. Como as citações demoram a aparecer, calculamos o número de proporções de citações para a idade do papel. A amostra restante foi de 82 artigos (apresentados no Apêndice 1). Foi realizada uma análise de conteúdo dos trabalhos buscando evidências de influências dos *stakeholders*, governo local como local de pesquisa e eficácia como variável dependente.

Entre os 82 artigos, apenas 10 utilizaram as três palavras-chave alinhadas com o escopo da pesquisa. Entre os dez trabalhos, apenas três apresentaram indicadores de influência dos *stakeholders*. A partir dessa análise, restou claro que ainda existe uma lacuna enorme na literatura. Apesar de algumas tentativas no sentido, como pode ser o caso de Gomes et al. (2010), que propuseram um modelo para descrever o tipo de influência que um *stakeholder* pode exercer na tomada de decisões do governo local, algumas dessas influências ainda não são tratadas na literatura. Neste sentido, é necessário que pesquisadores analisem mais de perto maneiras de modelar os fatores determinantes de desempenho. Como nossa amostra abrange apenas governos locais, seria necessário analisar outros tipos de organizações públicas. Suspeitamos que os resultados sejam os mesmos dos que obtivemos aqui devido ao desafio que é conceber indicadores de efetivamente meçam as influências dos *stakeholders*.

Como em qualquer protocolo de pesquisa, esta possui algumas limitações. Um deles é o período considerado: o protocolo utilizou apenas artigos publicados no período 2007-2017. Naturalmente, existem mais artigos publicados antes de 2007, mas o número de artigos foi menor que esse período. A outra limitação é o número de citações. Optar por analisar apenas artigos com um número maior de citações e que tiveram pelo menos uma citação por ano, deixando de lado outros publicados em periódicos não classificados no JCR, seria visto como um viés da investigação. No entanto, a pesquisa assumiu que um número maior de citações é um indicador de impacto na criação de conhecimento. Portanto pesquisas que considerem um protocolo com critérios de inclusão e exclusão diversos podem resultar em achados diferentes.

Cabe a declaração com a qual iniciou-se este artigo, “as influências dos *stakeholders* são fantasmas que assombram os gestores do governo local com seu poder de ajudar a melhorar o desempenho e/ou a prejudicar o governo”. Ainda existem muitos mistérios para os estudiosos da gestão do desempenho de organizações públicas desvendar. Parece que os autores evitam o tema em função da ambiguidade relacionada aos papéis dos *stakeholders*. As influências dos *stakeholders* podem ser difíceis de lidar, sendo algumas abstratas demais para serem traduzidas em indicadores e números. No entanto, até enfrentá-los, os fantasmas continuam a nos assombrar.

5.1 Uma agenda para pesquisas futuras

Com base na análise, é possível constatar que existe um vasto campo para melhorias na teoria dos *stakeholders*. Embora bem desenvolvido em outras áreas, muito pouco se sabe sobre a importância das influências dos *stakeholders* no desempenho do governo local. Por esse motivo, assumimos que uma agenda de pesquisa viável incluiria o aumento do número de estudos envolvendo governos locais e seu relacionamento com os *stakeholders*. Como os dados indicaram, pouquíssimos estudos se concentraram nos governos locais como organizações de prestação de serviços. A literatura de gestão pública requer mais estudos, abrangendo como esse tipo de organização forneceria melhores serviços à população local.

Na mesma linha de pensamento, fatores determinantes de desempenho servem como elos lógicos entre influências dos *stakeholders* e comportamento do governo local. Em tempos de escassez de recursos, os gestores públicos precisam criar formas mais eficazes de investir fundos públicos escassos. Por exemplo, quão forte é a influência dos funcionários no desempenho? Qual é o papel das atividades regulatórias na eficiência do governo local? O capital social local é um problema para o desempenho do governo local? Essas são perguntas sem respostas adequadas no momento. Portanto, os pesquisadores precisam dedicar mais tempo ao desenvolvimento de indicadores de desempenho precisos para avaliar as influências dos *stakeholders*. Os indicadores operacionais das influências dos *stakeholders* parecem ser a tarefa crucial na agenda devido às dificuldades de encontrar indicadores de desempenho abrangentes, representativos e precisos através dos quais as influências dos *stakeholders* seriam operacionalizadas.

Em termos de métodos de pesquisa, pouquíssimos artigos utilizaram estratégias inovadoras, como experimento, grupo focal, etnografia. Recomenda-se que mais investigações devem se concentrar nessas análises de cunho mais interpretativo. O mesmo pode ser dito sobre o local da pesquisa. O contexto ajudaria a fazer inferências sobre as influências dos *stakeholders* no desempenho do governo local de uma maneira mais abrangente. Por exemplo, encontramos apenas dois artigos com foco nas influências dos *stakeholders* na eficácia do governo local na América do Sul, mas nenhum deles foi incluído na análise final (82 artigos). Valeria a pena investir em mais análises interculturais envolvendo países de diferentes continentes.

REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Avellaneda, C. N. (2009). Municipal Performance: Does Mayoral Quality Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 285-312. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/mun001>
- Ballantyne, E. E. F., Lindholm, M., & Whiteing, A. (2013). A comparative study of urban freight transport planning: Addressing stakeholder needs. *Journal of Transport Geography*, 32, 93-101. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2013.08.013>
- Bearfield, D. A., & Bowman, A. O. M. (2017). Can You Find It on the Web? An Assessment of Municipal E-Government Transparency. *The American Review of Public Administration*, 47(2), 172-188. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074015627694>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2007). Assessing the Quality of Local Governance: A Case Study of Public Services. *Public Money & Management*, 27(4), 293-300.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1093/jpart/mug027>
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1)
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Bryson, J. M., Cunningham, G. L., & Lokkesmoe, K. J. (2002). What to do when stakeholders matter: The case of problem formulation for the African American Men Project of Hennepin County, Minnesota. *Public Administration Review*, 62(5), 568-584.
- Carmeli, A. (2008). The Fiscal Distress of Local Governments in Israel. *Administration & Society*, 39(8), 984-1007. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0095399707309358>
- Child, J. (1977). Organizational design and performance: contingency theory and beyond. *Organization and Administrative Sciences*, 8 (2/3): 169-183.
- Cintra, R., Amâncio-Vieira, S., Suzuki, T., & Costa, B. (2014). Stakeholder theory: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 13(4), 44-55.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671-689). London, UK: Sage.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidences, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fernandez, S., Ryu, J. E., & Brudney, J. L. (2008). Exploring Variations in Contracting for Services Among American Local Governments. *The American Review of Public Administration*, 38(4), 439-462. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074007311386>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Gomes, R. C. (2003). *Does stakeholder orientation matter?: empirical evidence about power and influence in local government decision-making* (Ph.D. thesis). Aston University, Birmingham, UK.
- Gomes, R. C., Liddle, J., & Gomes, L. d. O. M. (2010). A Five-Sided Model Of Stakeholder Influence. *Public Management Review*, 12(5), 701-724. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719031003633979>
- Greenwood, R., & Stewart, J. D. (1986). The institutional and organizational capabilities of local government. *Public Administration*, 64(1), 35-50. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1986.tb00602.x>

- Im, T. (2009). An exploratory study of time stress and its causes among government employees. *Public Administration Review*, 69(1), 104-115.
- Im, T., & Lee, S. J. (2012). Does Management Performance Impact Citizen Satisfaction? *The American Review of Public Administration*, 42(4), 419-436. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0275074011408589>
- Kamal, M. M., Hackney, R., & Ali, M. (2013). Facilitating enterprise application integration adoption: An empirical analysis of UK local government authorities. *International Journal of Information Management*, 33(1), 61-75. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.06.001>
- Kimbu, A. N., & Ngoasong, M. Z. (2013). Centralized Decentralization of Tourism Development: A Network Perspective. *Annals of Tourism Research*, 40, 235-259. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.09.005>
- Leach, S., Stewart, J., & Walsh, K. (1994). *The Changing Organisation and Management of Local Government*. Hampshire, UK: The Macmillan Press.
- Marks, L., Hunter, D. J., Scalabrini, S., Gray, J., McCafferty, S., Payne, N., ... Thokala, P. (2015). The return of public health to local government in England: Changing the parameters of the public health prioritization debate? *Public Health*, 129(9), 1194-1203. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2015.07.028>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management Review*, 22(4), 853-886.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2011). Developing a community support model for tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 964-988. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.017>
- O'Toole, J. L. J., & Meier, K. J. (1999). Modeling the Impact of Public Management: Implications of Structural Context. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(4), 505-526. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024421>
- Oliveira, G. H. M., & Welch, E. W. (2013). Social media use in local government: Linkage of technology, task, and organizational context. *Government Information Quarterly*, 30(4), 397-405. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.019>
- Pagani, R. N., Kovaleski, J. L., & Resende, L. M. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, 105(3), 2109-2135.
- Pajunen, K. (2006). Stakeholder Influences in Organizational Survival. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261-1288.
- Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44-59.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper and How.
- Qi, G. Y., Zeng, S. X., Tam, C. M., Yin, H. T., Wu, J. F., & Dai, Z. H. (2011). Diffusion of ISO 14001 environmental management systems in China: rethinking on stakeholders' roles. *Journal of Cleaner Production*, 19(11), 1250-1256. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.03.006>
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Ribeiro, H. C. M. (2016). Teoria dos stakeholders: um estudo bibliométrico de sua produção acadêmica divulgada nos periódicos nacionais de 1999 a 2013. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(1), 163-192.
- Rowley, T. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The executive*, 5(2), 61-75.
- Valle, A. G. R. M. d., & Gomes, R. C. (2014). Analyzing the importance of financial resources for educational effectiveness: The case of Brazil.

International Journal of Productivity and Performance Management, 63(1), 4-21.

Velamuri, V. K., Neyer, A.-K., & Möslein, K. M. (2011). Hybrid value creation: a systematic review of an evolving research area. *Journal für Betriebswirtschaft*, 61(1), 3-35.

Walker, R. M., & Brewer, G. A. (2009). Can Management Strategy Minimize the Impact of Red

Tape on Organizational Performance? *Administration & Society*, 41(4), 423-448. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0095399709338027>

Welch, E. W. (2012). The relationship between transparent and participative government: A study of local governments in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 93-115. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0020852312437982>

Ricardo Corrêa Gomes



<https://orcid.org/0000-0002-4164-5986>

Professor Adjunto de Gestão Pública na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP). E-mail: Ricardo.gomes@fgv.br

Stephen P. Osborne

Chair de Gestão Pública Internacional da Universidade de Edimburgo. E-mail: stephen.osborne@ed.ac.uk

Patricia Guarnieri



<https://orcid.org/0000-0001-5298-5348>

Professora Adjunta de Administração de Empresas da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: patguarnieri@gmail.com