

# CRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VALOR NA ABORDAGEM DE STAKEHOLDERS: O QUE OS FUNCIONÁRIOS MAIS QUEREM?

Recebido: 06/04/2021

Aprovado: 01/08/2021

<sup>1</sup> Julia Tontini  
<sup>2</sup> Greici Sarturi  
<sup>3</sup> Fabricio Stocker

**Objetivo:** Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre distribuição de valor e a satisfação dos funcionários.

**Referencial Teórico:** A pesquisa utiliza como lente teórica a teoria dos *stakeholders*, abordando o conceito de valor e seu impacto no contexto organizacional. Utilizou-se o modelo de valor desenvolvido por Harrison e Wicks (2013).

**Método:** A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, aplicado em 32 funcionários de uma empresa do setor de *agribusiness*. Para análise dos dados, foi empregada a técnica de regressão linear simples e múltipla pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO).

**Originalidade/Relevância:** Este estudo avança na discussão sobre distribuição de valor para os *stakeholders* e apresenta uma nova relação de mediação entre valor e satisfação dos funcionários.

**Resultados:** Os resultados indicaram que a variável mais relacionada a satisfação com a empresa é a afiliação, ou seja, quanto mais os funcionários identificam-se com os valores da empresa, maior é a sua satisfação para com ela. Em seguida está a utilidade associada aos custos de oportunidade, destacando que quanto mais os colaboradores percebem ter feito um bom negócio em trabalhar na empresa, em relação aos concorrentes, mais esta pessoa está satisfeita.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Esta pesquisa apresenta duas contribuições. Primeiro, este estudo contribui para a teoria dos *stakeholders* ao testar empiricamente o Modelo de Harrison e Wicks (2013) e a relação da distribuição de valor com a satisfação do grupo de *stakeholders* funcionários. Em segundo lugar, apresenta-se evidências de uma relação de mediação entre os tipos de valor indicados no modelo e a satisfação do funcionário.

**Contribuições sociais/para a gestão:** O estudo também é importante para os gestores, à medida que orienta acerca de quais valores podem ser mais importantes para a satisfação do grupo de *stakeholders* funcionário.

**Palavras-chave:** Gestão de *stakeholders*. Benefícios. Distribuição de valor. Satisfação do funcionário. Utilidade.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL  
Scientific Editor: Renata Giovinazzo Spers  
Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS  
Review: Preliminary  
Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i3.588>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: [ju-tontini@hotmail.com](mailto:ju-tontini@hotmail.com)  
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-8509-8665>

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: [greicisarturi@hotmail.com](mailto:greicisarturi@hotmail.com)  
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-6670-7565>

<sup>3</sup> Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: [fabricio.stocker@fgv.br](mailto:fabricio.stocker@fgv.br) Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

# V

## ALUE CREATION AND DISTRIBUTION IN THE STAKEHOLDER APPROACH: WHAT DO EMPLOYEES WANT MOST?

**Purpose:** This study aims to analyze the relationship between value distribution and employee satisfaction.

**Theoretical framework:** We used Stakeholder Theory as a theoretical framework, addressing the concept of the value and its impact on the organizational context. The Harrison and Wicks' (2013) model was used for value analysis.

**Design/methodology/approach:** Data collection was carried out through a questionnaire, applied to 32 employees of a firm in the agribusiness sector. For data analysis, the technique of simple and multiple linear regression was used by the method of Ordinary Least Squares (OLS).

**Findings:** The results indicated that the variable more related to satisfaction is affiliation, that is, the more employees identify with the firm's values, their satisfaction with it increases. Next is the utility associated with opportunity costs, highlighting that the more employees perceive that they have done a good deal in working for the firm, in relation to competitors, the more this employee is satisfied.

**Research, Practical & Social implications:** This research presents two contributions. First, this study contributes to the stakeholder theory by empirically testing the Harrison and Wicks Model (2013) and the relationship between the value distribution and the satisfaction of the group of employee stakeholders. Second, there is evidence of a mediating relationship between the types of the value indicated in the model and employee satisfaction.

The study is also important for managers, as it provides guidance on which values may be most important for the satisfaction of the employee stakeholders group.

**Originality/value:** This study advances the discussion on the value distribution to stakeholders and presents a new relationship of mediation between value and employee satisfaction.

**Keywords:** Stakeholder management. Benefits. Value distribution. Employee satisfaction. Utility.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem enfrentado mudanças constantes, que tornam a gestão das empresas cada vez mais complexa. Frente a essa complexidade, os gestores são impulsionados a criar formas e processos inovadores de gestão que sejam capazes de atender uma ampla gama de *stakeholders* (Mascena & Stocker, 2020), com interesses e necessidades distintas (Freeman, 2017).

Sob uma perspectiva estratégica, alguns grupos de *stakeholder*, mais próximos da gestão, podem exercer pressão e capturar mais valor da organização, como é caso do *stakeholder* funcionário (Coff, 1999; Mascena, Fishmann, & Boaventura, 2017, Barakat, Parente & Sarturi, 2020). Embora esse *stakeholder* apresente condições para capturar valor, este grupo também contribui de forma importante para a criação de valor, vantagem competitiva e melhoria do desempenho da empresa (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Em função dessas características, a organização necessita lidar com *trade-offs*, distribuindo valor de forma justa e equitativa para estes *stakeholders* na busca por satisfazê-los.

Diversos pesquisadores apontam para uma carência de estudos que investigam os conceitos de valor na perspectiva dos *stakeholders* (Garcia-Castro & Aguilera, 2015; Barney & Harrison, 2020) Os estudos que buscam entender questões relacionadas ao valor, normalmente estão interessados nos fatores que afetam a criação de valor para a empresa, como a motivação dos funcionários (Waseem, Biggemann, & Garry, 2020, Amin, Shamim, Ghazali, & Khan, 2021). Contudo, a relação inversa, ou seja, o efeito da distribuição de valor para os *stakeholders* e sua relação com resultados organizacionais e individuais, ainda é pouco discutido na literatura (Mascena & Stocker, 2020).

Contribuindo com essa questão, esta pesquisa tem como objetivo analisar qual é a relação entre a distribuição de valor e a satisfação dos funcionários. Para esta análise, foi empregado o modelo proposto por Harrison e Wicks (2013). Segundo os autores, o valor é composto por quatro dimensões que incluem: i) aspectos tangíveis, ii) afiliação, iii) justiça organizacional e iv) custo de oportunidade. A pesquisa foi aplicada a um grupo de funcionários de uma empresa de médio porte de revenda e assistência técnica de equipamentos agrícolas, localizada na região sul do Brasil.

Esta pesquisa apresenta duas contribuições. Primeiro, este estudo contribui para a teoria dos *stakeholders* ao testar empiricamente o Modelo de Harrison e Wicks (2013) e a relação da distribuição de valor com a satisfação do grupo de *stakeholders* funcionários. Essa contribuição também é importante para os gestores, à medida que orienta acerca de quais valores podem ser

mais importantes para a satisfação do grupo de *stakeholders* funcionário. Em segundo lugar, apresenta-se evidências de uma relação de mediação entre os tipos de valor indicados no modelo e a satisfação do funcionário. Essa relação ainda não foi explorada na literatura, uma vez que a principal suposição é de que houvesse uma relação direta entre distribuição de valor e satisfação de *stakeholders*.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 TEORIA DE *STAKEHOLDERS*

A partir da década de 1980, a gestão das organizações tornou-se mais complexa e exigia adaptação às constantes mudanças que ocorriam (Campos, Miyahira, & Fischmann, 2014). Nesse período, os teóricos buscavam desenvolver abordagens que pudessem explicar e resolver os problemas de gestão, aprimorando os relacionamentos da empresa com o mercado e demais *stakeholders* da organização (Freeman *et al.*, 2010). Neste contexto, em 1984, foi publicada a obra de Freeman (1984), intitulada como *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, sendo muito utilizada para a gestão estratégica das organizações. Os princípios dessa abordagem, conhecida como Teoria dos *Stakeholders*, levam os gestores a refletirem de forma diferente sobre o propósito e função-objetivo da organização, na sua função para com a sociedade, e na lógica de maximização dos lucros dos acionistas (Mascena & Stocker, 2020).

A definição tradicional e comumente utilizada para o termo *stakeholder* se refere a este como sendo grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas organizações na busca pelos objetivos organizacionais (Freeman, 1984). Além de propor uma diferente análise sobre os relacionamentos da empresa para com os seus grupos de *stakeholders*, a teoria propõe discutir três grandes dilemas que ocorrem nas organizações: a criação e distribuição de valor; a ética no mercado capitalista; a gestão dos relacionamentos (Freeman *et al.*, 2010). A partir disso, com a teoria e seus preceitos, é possível identificar quais os reais interesses dos diferentes *stakeholders* e assim utilizá-los na realização e execução de estratégias, ou seja, conhecer de maneira clara quem são os *stakeholders* e sua possível influência no desenvolvimento das atividades da empresa (Mascena, Fischmann, & Boaventura, 2017).

Stocker e Mascena (2019) apontam que para a teoria dos *stakeholders* as decisões tomadas nas organizações objetivam gerar um equilíbrio entre os interesses de todas as partes envolvidas com a empresa. Nesta mesma direção, Mascena, Fischmann e Boaventura (2017, p. 19) assinalam que “o atendimento dos interesses dos *stakeholders* afeta o engajamento do

*stakeholder* na organização, sendo um meio de reforço positivo para aqueles que mais cooperam com a empresa”. Desse modo, é importante buscar envolvimento de todos os grupos de *stakeholders*, atender as necessidades e gerar benefícios a estes, ou seja, distribuir efetivamente o valor criado pela organização (Stocker *et al.*, 2020).

## 2.2 VALOR PARA OS *STAKEHOLDERS*

O estudo sobre a criação de valor para os *stakeholders* tem gerado grande interesse por parte dos pesquisadores de estratégia (Schneider & Sachs, 2017; Mascena & Stocker, 2020, Freeman *et al.* 2010, Garcia-Castro e Aguilera, 2015). Entretanto, poucos avanços foram realizados devido as inconsistentes definições encontradas na literatura, em termos de conceitos de valor, bem como a falta de congruência na forma como o valor distribuído é operacionalmente captado nestes estudos (Garcia-Castro & Aguilera, 2015).

Para Harrison & Wicks (2013), o valor é definido como aquilo que um *stakeholder* recebe e que ele o fez merecer. Esse valor é referenciado com o termo utilidade, manifestando as preferências dos *stakeholders* para um determinado tipo de valor (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Além disso, o valor recebido por cada *stakeholder* se difere uns dos outros, uma vez que cada pessoa possui percepções e interesses distintos (Garriga, 2014). Chiareto, Kometani e Correa (2016) analisaram a utilização e a relação entre os conceitos de interesses, demandas e valor para os *stakeholders*, e identificaram uma relação entre a satisfação dos interesses dos *stakeholders* com a criação de valor. Nesse caso, o valor criado pelos *stakeholders* resulta do atendimento dos seus interesses.

Clarkson (1995) afirma que o sucesso contínuo de uma organização, bem como sua sobrevivência no mercado, depende da sua capacidade de gerar riqueza, valor e satisfação para seus diversos grupos de *stakeholders*. Diante disso, os gestores devem se preocupar não só com o lucro ou a satisfação das pessoas que fazem parte dela, mas também com o valor criado a elas. A criação e distribuição de valor são compreendidas, por alguns autores, como inseparáveis (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010). Nesta perspectiva, Garriga (2014) entende que o processo de criação de valor deve ser analisado a partir das relações mais importantes para a empresa sobre um determinado *stakeholder*. Para a autora é possível afirmar que as capacidades de cada um dos *stakeholders* são relevantes na criação de valor, como, por exemplo, ser autônomo, empreendedor e inovador.

Contribuindo para os estudos sobre a distribuição de valor, Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015) apresentaram, com base no levantamento da literatura, uma combinação de

resultados tangíveis e intangíveis na distribuição de valor para os *stakeholders*, e a meritocracia como critério de distribuição. Os recursos tangíveis referem-se a aqueles que são mensurados de forma monetária. Já os recursos intangíveis são valores não-monetários, vinculados geralmente a percepção dos *stakeholders* sobre as entregas da organização (Sarturi, Seravalli, & Boaventura, 2015). Os autores ainda salientam que os *stakeholders* primários são os mais salientes e citados nos estudos. O valor criado pela organização é distribuído e percebido de diferentes maneiras, em sua maioria objetivando atender aos interesses e demandas dos *stakeholders*. Por essa razão, a mensuração dessas entregas precisa englobar tanto os recursos tangíveis como intangíveis, representando a realidade desse processo de criação e distribuição de valor (Priem *et al.*, 2019; Boaventura *et al.*, 2020).

Para compreender e caracterizar o que os *stakeholders* recebem e percebem como sendo valor, Harrison e Wicks (2013) criaram um modelo de quatro fatores capazes de caracterizar essa relação através da utilidade percebida pelos *stakeholders* da empresa. Os pressupostos do modelo estão suportados nos conceitos de Barney (2011), onde se afirma que a utilidade é influenciada pela percepção, ou seja, aquilo que o *stakeholder* percebe como valor recebido da organização. Os quatro fatores do modelo são: i) aspectos tangíveis, como bens físicos e serviços; ii) afiliação, onde os *stakeholders* aproximam-se de empresas que possuem comportamentos e valores pelos quais compartilham; iii) justiça organizacional, relacionada à justiça distributiva, processual e interacional; e, iv) custo de oportunidade, referido ao que os *stakeholders* acreditam receber da organização que não encontrariam nas demais (Harrison & Wicks, 2013).

### 2.3 VALOR E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Estudos que buscam compreender a satisfação nos mais diferentes aspectos são comumente realizados (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017). Marinho (1988) salienta que as tentativas feitas pelos autores há décadas buscavam compreender os fatores que levavam a satisfação no trabalho, já que estes conceitos envolvem aspectos como comportamento e personalidade dos indivíduos e o próprio ambiente organizacional que o funcionário trabalha. As distintas abordagens teóricas sobre a satisfação no trabalho começaram a ser estruturadas e pairavam sobre questões psicológicas, como traços de personalidade. Ademais, fatores relacionados ao próprio local de trabalho também era considerado, pois estas condições influenciam a motivação do funcionário, derivando à sua satisfação e, além de características individuais refletirem sobre a orientação de valor que ocasionam para a situação do trabalho.

Após esses estudos iniciais que buscavam compreender a satisfação no trabalho, Martinez e Paraguay (2003) ressaltam que ainda não existe uma consonância acerca desses conceitos e teorias. Esses problemas em busca de uma compreensão universal sobre a satisfação do trabalho ocorrem devido a subjetividade do fenômeno, já que varia de indivíduo para indivíduo e de situação para situação, sendo influenciada também por questões do ambiente de trabalho. Além do mais, a satisfação de um indivíduo depende de questões como: pretensão pessoal a partir da formação, da função que possui na empresa, das perspectivas que tem no trabalho e das experiências adquiridas (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017).

Borges (2013) desenvolveu um estudo comparado no Brasil sobre a satisfação de trabalhadores do setor público e privado, contrastando com premissas da literatura internacional. Com isso, encontrou evidências de que diferentes formas de entrega de valor para os funcionários elevam a satisfação do funcionário e com isso a entrega dos resultados para a organização também é afetada.

No mesmo sentido, Silveira (2019) ao analisar a relação entre satisfação dos empregados e o desempenho das empresas, encontrou evidências de que é mais provável que as empresas caracterizadas por um baixo nível de satisfação dos funcionários provavelmente exibam um desempenho inferior do que aquelas com elevada satisfação. O instrumento de avaliação da satisfação dos funcionários considerou tanto aspectos tangíveis quanto intangíveis, como oportunidade de crescimento e carreira quanto benefícios e remuneração.

No estudo desenvolvido por Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) os resultados obtidos evidenciaram que os trabalhadores se sentem satisfeitos ao estarem afetivamente comprometidos com a organização e insatisfeitos se o seu comprometimento for apenas para cumprir as normas. Portanto, compreende-se que há aspectos subjetivos e intangíveis relacionados a satisfação e que justificam uma abordagem diferenciada para sua avaliação.

Dessa maneira, a satisfação no trabalho refere-se ao resultado que o indivíduo atribui acerca do seu trabalho ou ainda se este encontra seus valores na atividade que desenvolve, trazendo-lhe prazer (Locke, 1969) e proporcionando-lhe o sentimento de pertencimento (Silveira, 2019). Neste sentido, a satisfação no trabalho é um processo complexo, que envolve interações e condições de trabalhos distintas, com indivíduos diferentes entre si. A partir disso, focar os esforços na compreensão da satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho sob uma perspectiva da gestão de *stakeholder* traz benefícios para a gestão da empresa e para o funcionário.

### 3 HIPÓTESES DO ESTUDO

A gestão estratégica de *stakeholders* considera atender os *stakeholders* que são importantes para criação de vantagem competitiva para a empresa e contribuem para um bom desempenho organizacional (Harrison & Bosse, 2013). Dentre os diversos grupos com os quais uma empresa se relaciona, os funcionários são um dos grupos mais importantes (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010), devido ao seu potencial para criar valor para outros *stakeholders* e para capturar valor da empresa (Coff, 1999). Em função disso, atender aos interesses desses *stakeholders*, por meio da distribuição de valor, é importante para o sucesso da empresa no curto e longo prazo.

A distribuição de valor para *stakeholders* pode ocorrer de várias formas, a saber: bens e serviços, justiça organizacional, afiliação e custos de oportunidade percebidos (Harrison & Wicks, 2013). Dessa forma, a distribuição de valor considera aspectos tangíveis, como salários superiores e benefícios (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010), e aspectos intangíveis (Freeman *et al.*, 2010; Harrison & Bosse, 2013), os quais não podem ser facilmente mensurados monetariamente (Sarturi, Seravalli & Boaventura, 2015).

A utilidade relacionada a bens e serviços é considerada a mais elementar, pois refere-se aos bens e serviços fornecidos pela empresa, incluindo a remuneração financeira e uma variedade de outras formas monetárias (Harrison & Wicks, 2013). Diversos estudos sustentam a ideia de que esses tipos de resultados afetam a satisfação dos funcionários (Gallardo, Sánchez-Cañizares, López-Guzmán, & Jesus, 2010; Sharma, Kong, & Kingshott, 2016; Silveira, 2019). Gallardo *et al.* (2010) encontraram uma relação positiva e significativa entre salário e satisfação, em que, quanto maior o salário, maior o grau de satisfação dos funcionários. Outros tipos de benefícios tangíveis também apresentam impacto na satisfação dos funcionários. Sharma *et al.* (2016) apresentam evidências de que a qualidade do serviço interno tem um efeito positivo na satisfação, comprometimento e bem-estar dos funcionários, que por sua vez influencia positivamente o desempenho dos funcionários. Essas evidências conduzem à hipótese de que:

*H1: A utilidade associada a bens e serviços afeta positivamente a satisfação dos funcionários com a empresa.*

A utilidade decorrente da justiça organizacional está associada a três diferentes tipos de justiça: distributiva, processual e interacional (Harrison & Wicks, 2013). A justiça distributiva se refere aos recursos materiais destinados aos *stakeholders*. A justiça processual está

direcionada a igualdade das regras com que esses recursos são distribuídos. Por fim, a justiça interacional trata sobre a forma com que os atores envolvidos se relacionam entre si nesse processo (Harrison & Wicks, 2013; Harrison, Bosse & Phillips, 2010).

Os três tipos de justiça complementam uma ao outro. Por exemplo, baseado na justiça distributiva, uma empresa poder oferecer salário e benefícios que satisfaça, mas não exceda as expectativas dos funcionários. Para complementar esse valor, o funcionário ainda pode receber utilidade da empresa por meio da justiça processual e interacional ao considerar como é tratado (Harrison & Wicks, 2013).

Colquitt *et al.* (2001), ao realizarem uma meta-análise, encontraram associações importantes entre diferentes tipos de justiça organizacional e a satisfação dos funcionários. Segundo os autores, a justiça distributiva apresentou relações mais fortes do que outros tipos de justiça com a satisfação dos funcionários quando considerada a satisfação com resultados como pagamento, promoções e avaliações de desempenho. A satisfação no trabalho, por sua vez, é uma resposta mais geral, multifacetada e global do que a satisfação com o resultado. Devido a essas características, embora a justiça interacional também tenha efeito significativo, a justiça processual foi o tipo de justiça organizacional que apresentou relações mais forte com a satisfação no trabalho (Colquitt *et al.*, 2001).

Embora a influência de cada dimensão da justiça organizacional na satisfação no trabalho possa ser diferente, a maioria dos estudos tem apontado que a percepção de justiça organizacional pode melhorar a satisfação do funcionário com o trabalho (Li, Chang & Ou, 2020). Neste contexto, a justiça organizacional, formada pela justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional, apresenta efeitos significativos na satisfação dos funcionários (Li, Chang & Ou, 2020). Assim, hipotetiza-se que:

*H2: A utilidade associada a justiça organizacional afeta positivamente a satisfação dos funcionários com a empresa.*

O terceiro fator de valor é a afiliação. A afiliação social pode ser definida como associações compartilhadas atuais em instituições sociais formais, por meio das quais indivíduos interagem e experimentam identidade, normas e valores comuns (Gubler, 2019, Gubler & Cooper, 2019). Harrison e Wicks (2013) se referem à afiliação como a identificação do *stakeholder* com os valores praticados pela organização. O sentimento de afiliação facilita o desenvolvimento de relacionamentos de alta qualidade (Roberts, 2005) o que pode contribuir para a satisfação, a qual implica em sentimentos reais de felicidade (Harrison & Wicks, 2013).

Evidências empíricas têm mostrado que a afiliação é um importante preditor da satisfação. Jędrzejczak-Gas e Wyrwa (2020), por exemplo, identificaram que a satisfação no trabalho é moldada principalmente por fatores que influenciam as necessidades dos funcionários relacionadas à afiliação. Klein e Pridemore (1992) investigaram o efeito da aprendizagem cooperativa e a necessidade de afiliação no desempenho, tempo na tarefa e satisfação. Como resultado, os autores encontraram que os sujeitos que trabalharam cooperativamente passaram mais tempo trabalhando na prática de exercícios e relataram maior satisfação do que aqueles que trabalharam individualmente. Considerando essas evidências, propõem-se a hipótese:

*H3: A utilidade associada a afiliação afeta positivamente a satisfação dos funcionários com a empresa.*

Por último, o quarto fator é a utilidade associada aos custos de oportunidade percebidos. Aqui, a percepção é influenciada pelo motivo de os *stakeholders* acreditarem que estão fazendo um bom negócio com a empresa, quando comparado com as outras (Harrison & Wicks, 2013).

Diversos estudos têm apontado o custo de oportunidade como um fator importante para explicar e avaliar a satisfação de *stakeholders*. Alglawe, Schiffauerova e Kuzgunkaya (2019), por exemplo, argumentam que o custo de oportunidade deve ser incluído na análise do custo da qualidade para melhorar a satisfação de clientes em cadeia de suprimentos. Canova et al. (2019) consideram que o custo de oportunidade deve ser incluído nos sistemas de avaliação de serviços de ecossistemas para avaliar a satisfação de agricultores. Yildirim e Hasdemir (2017) calcularam o custo de oportunidade da conversão para um sistema de agricultura ecologicamente correto nas províncias de Samsun, na Turquia, e identificaram que este foi o principal impulsionador da satisfação dos agricultores com o sistema.

Essa lógica também é aplicada à satisfação dos funcionários. Ou seja, quanto maior for a percepção de que o conjunto de valor oferecido pela empresa é melhor do que ofertado pela concorrência, maior será a satisfação do funcionário. Portanto, propõe-se a seguinte hipótese:

*H4: A utilidade associada aos custos de oportunidade afeta positivamente a satisfação dos funcionários com a empresa.*

O modelo tem por função auxiliar no entendimento de quais valores os *stakeholders* buscam em uma empresa (Harrison & Wicks, 2013). Além disso, os fatores não caracterizam

apenas o valor tangível que os *stakeholders* procuram, mas consideram também o valor intangível que inclui o processo e a distribuição de valor (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010; Boaventura *et al.*, 2020). Nas hipóteses anteriores foi indicada uma relação direta entre os diferentes tipos de valor e a satisfação dos funcionários. No entanto, estudos recentes apresentam evidências de que a afiliação pode atuar como um moderador em relação a satisfação. Yang, Zhang e Gallagher (2016) analisaram a afiliação de indivíduos em comunidades online e encontraram evidências de que a afiliação atuou como moderador entre reciprocidade e satisfação. Segundo os autores, à medida que a afiliação da comunidade online aumenta, a influência positiva de (a) vínculos de interação social, (b) reciprocidade e (c) entretenimento na satisfação de uma comunidade online será fortalecida.

Essas evidências trazem para a discussão o papel diferenciado do sentimento de afiliação. Em termos de distribuição de valor, essa relação pode apresentar diferentes nuances. Neste contexto, quando o *stakeholder* analisa o conjunto de valor que está recebendo da empresa, o efeito direto é atenuado. As percepções de utilidade decorrentes dos bens e serviços, da justiça organizacional e dos custos de oportunidade afetam a percepção de afiliação do *stakeholders*, que, por sua vez, afetam a satisfação. Assim, quanto maior for a percepção de que o conjunto desses fatores for satisfatório, maior será o sentimento de pertencimento e consequentemente maior será a satisfação. Portanto, hipotetiza-se que:

*H5: A utilidade associada a afiliação medeia a relação entre a distribuição de valor e a satisfação dos funcionários com a empresa.*

## 4 MÉTODO

Nesta seção apresenta-se os procedimentos metodológicos empregados para atender ao objetivo analisar a relação entre distribuição de valor e a satisfação dos funcionários. Um instrumento para coleta de dados foi desenvolvido e, a partir da operacionalização da pesquisa, os dados foram analisados por meio da técnica de regressão e análise de mediação, a seguir aprofundadas.

### 4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi aplicada em uma empresa de médio porte do sul do Brasil, com atuação no setor de *agribusiness*. A empresa possui o total 58 funcionários sendo que destes, 32

responderam ao questionário desta pesquisa. A empresa encontra-se no mercado há mais de 40 anos e configura-se como de médio porte, com receita operacional bruta anual de mais de R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões, conforme o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES).

A escolha do caso selecionado foi baseada em dois pontos: i) primeiro decorre da oportunidade de se analisar aspectos relacionados à gestão de *stakeholders* em uma empresa de médio porte, uma vez que, grande parte dos estudos sobre a teoria dos *stakeholders* tem sido performedo em empresas de grande porte e de capital aberto, em sua maioria devido à facilidade de acesso a dados secundários; ii) o segundo motivo é justificado pela presença de algumas características da empresa, sendo: atuação no segmento de *agribusiness* um setor expressivo no mercado nacional e pouco estudado nas pesquisas em estratégia, além disso a empresa estudada está a mais de 40 anos no mercado, tendo assim uma imagem sólida na comunidade e no relacionamento com seus *stakeholders*.

#### 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E VARIÁVEIS DO ESTUDO

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário enviado para os funcionários, por meio da ferramenta eletrônica “formulários *google*”. Os questionários foram submetidos a um pré-teste com respondentes para identificar dificuldades de compreensão. Após sua aplicação, foi necessário realizar pequenos ajustes na redação de algumas questões, como adicionar ou retirar pronomes.

As variáveis independentes da pesquisa correspondem as dimensões de valor propostas por Harrison e Wicks (2013), as quais, juntas, compõem o valor total entregue pela empresa ao funcionário. Para mensurar o valor, a escala foi construída baseada no modelo de Harrison e Wicks (2013), conforme a Tabela 1. Foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos que variou de 1 para discordo totalmente à 5 para concordo totalmente. Cada dimensão do modelo foi calculada pela média aritmética dos itens da dimensão. Para determinar a validade do questionário, foi utilizado o teste de *Alfa de Cronbach*, o qual indicou escores entre 0,855 e 0,921 para as dimensões de análise com mais de um item. Esse resultado representa confiabilidade substancial (Landis & Koch, 1977).

A variável dependente refere-se à satisfação dos funcionários com a empresa. Normalmente, as medidas de satisfação do funcionário se concentram em avaliar a satisfação geral ou aspectos específicos da satisfação (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). Tendo em vista que o objetivo do estudo foca em explorar a percepção geral do funcionário em relação à

empresa, optou-se por uma medida direta da sua satisfação, conforme apresentado na Tabela 1. Para a questão, também foi adotada uma escala *Likert* de 5 pontos.

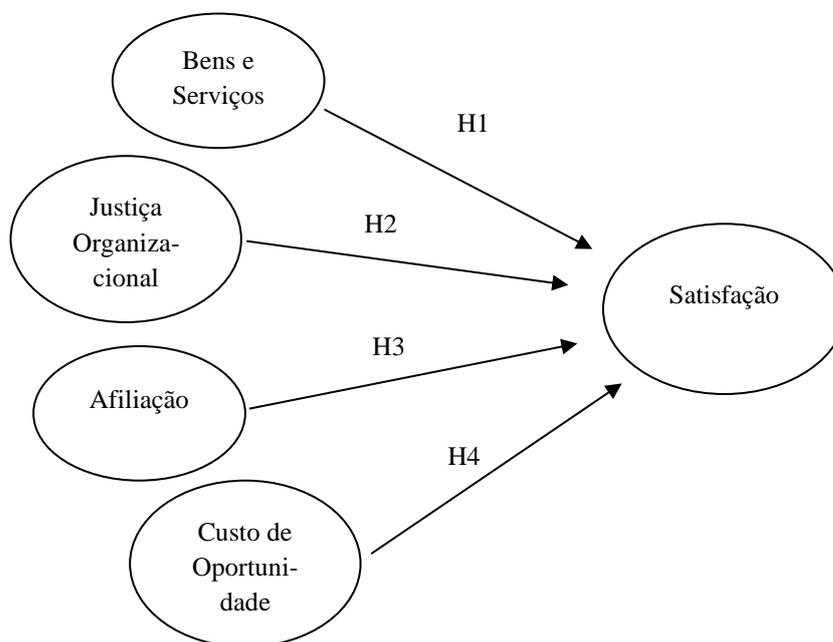
**Tabela 1 – Dimensões do modelo**

	Dimensão	Itens	Alfa de Cronbach
Variáveis independentes	Utilidade relacionada a bens e serviços	- Estou satisfeito com as formas de remuneração recebidos pela empresa. - Estou satisfeito com as formas de benefícios recebidos pela empresa.	0,921
	Utilidade relacionada a justiça organizacional	- Eu acho justa a forma como ocorrem as promoções e progressões de carreira na empresa. - Existe igualdade de oportunidades de crescimento na empresa. - Os procedimentos usados na empresa para avaliar meu trabalho são justos.	0,900
	Utilidade relacionada a afiliação	- Eu sinto orgulho de trabalhar na empresa. - Eu me identifico com os valores da empresa. - A empresa adota políticas que fazem eu me sentir parte dela.	0,855
	Utilidade relacionada aos custos de oportunidade	- A empresa oferece boas oportunidades de crescimento se comparada com as empresas concorrentes.	
Variável dependente	Satisfação	- Me sinto muito satisfeito em trabalhar nessa empresa.	

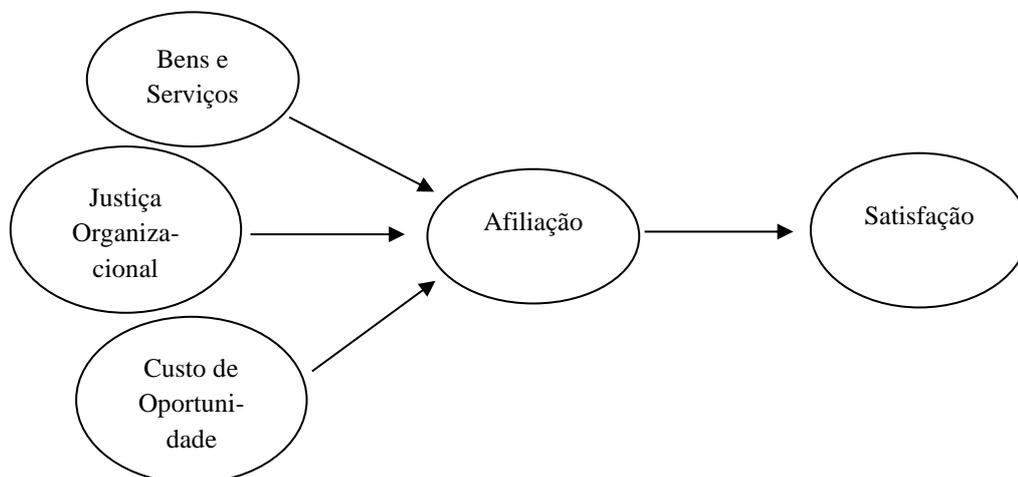
Fonte: Dados da Pesquisa.

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados, foram empregadas as técnicas de regressão linear simples e regressão linear múltipla pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). A análise de regressão simples foi utilizada para testar as hipóteses H1, H2, H3 e H4. Essa técnica é apropriada para análise de pequenas amostras (Hair *et al.*, 2005), que é o caso desta pesquisa. A Figura 1 apresenta o Modelo das hipóteses de H1 à H4.



O teste da H5 foi realizado por meio de uma análise de mediação utilizando-se a regressão linear múltipla. Neste caso, observou-se a regra geral sugerida por Hair *et al.* (2005) de que deve haver, no mínimo, cinco observações para cada variável. A Figura 2 apresenta o Modelo da H5:



Para a utilização da regressão, fez-se necessário testar as suposições da técnica tendo em vista evitar viés nos estimadores. Para testar a variância constante do termo de erro ou homocedasticidade (Hair *et al.*, 2005, p. 159), foi empregado o teste de *Breusch-Pagan*, que indicou a presença de heterocedasticidade nos dados. Para corrigir o não atendimento desta suposição da técnica, os modelos foram estimados com erros robustos para heterocedasticidade (Wooldridge, 2006).

A normalidade dos termos de erro (Hair *et al.*, 2005, p. 159) foi testada por meio do teste de *Shapiro-Wilk*, o qual indicou que os termos de erro não apresentavam distribuição normal. Essa é uma das suposições da técnica que frequentemente não é atendida (Hair *et al.*, 2005). Por fim, para o modelo 5 foi testada a presença de multicolinearidade por meio do teste fator de inflação de variação (*variance inflation factor - VIF*) (Hair *et al.*, 2005, p. 159). Este teste indicou que as variáveis não apresentavam multicolinearidade elevada uma vez que os valores não ultrapassaram o valor de 10 (Hair *et al.*, 2005).

Para análise da H5 foi testado o efeito mediador da variável “Afiliação” entre a relação de valor (tangível, justiça organizacional e custo de oportunidade) e “Satisfação”. Para tanto, foi utilizado os procedimentos propostos por Baron e Kenny (1986), que consistem nas seguintes etapas:

- i. Caminho (*path*) a- Variáveis independentes (tangível, justiça organizacional e custo de oportunidade) como regressores da variável mediadora (afiliação);

- ii. Caminho (*path*) b- Variável mediadora (afiliação) como regressor da variável dependente (satisfação),
- iii. Caminho (*path*) c- Variáveis independentes (tangível, justiça organizacional e custo de oportunidade) como regressores da variável dependente (satisfação);
- iv. Caminho (*path*) c'- Variáveis independentes (tangível, justiça organizacional e custo de oportunidade) e variável mediadora (afiliação) como regressores da variável dependente (satisfação).

Para Baron e Kenny (1986), uma variável pode ser considerada mediadora quando três condições são atendidas: (a) a variável independente está significativamente associada com o mediador (b) o mediador afeta significativamente a variável dependente e (c) a variável independente não mais apresenta uma relação significativa na presença do mediador. Por fim, o teste de *Sobel* foi utilizado para testar a significância do efeito indireto entre as variáveis.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados das análises da pesquisa. A amostra é composta por 32 funcionários, sendo a maioria dos respondentes na faixa etária entre 21 e 40 anos (23 respondentes) e sendo do sexo masculino (31 respondentes). A Tabela 2 apresenta estatísticas descritivas que incluem a matriz de correlação, médias e desvio padrão das variáveis analisadas.

**Tabela 2** – Estatísticas descritivas

	Satisfação	Tangível	Justiça O.	Afiliação	C. de oportunidade
Satisfação	1				
Tangível	0.7320**	1			
Justiça O.	0.6706**	0.8233**	1		
Afiliação	0.8254**	0.7007**	0.7735**	1	
C. de oportunidade	0.7056**	0.8719**	0.7208**	0.7014**	1.0000
Média	4.31	3.86	3.47	4.19	3.84
Desvio Padrão	1.33	1.23	1.25	1.12	1.39
Obs	32	32	32	32	32

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme é observado na Tabela 2, as quatro dimensões do modelo de valor de Harrison e Bosse (2013) apresentaram uma relação positiva e significante com a satisfação do funcionário à um nível de significância de 1%. A Afiliação foi a dimensão com maior associação, apresentando o escore de 0,83, seguido da dimensão Tangível (0,73), Custo de

oportunidade (0,71) e Justiça organizacional (0,67). Observa-se que as médias ficaram com valores acima de 3,47 e o desvio padrão foi similar para todas as dimensões.

A Tabela 3 apresenta o resultado das regressões. Sendo que inicialmente foi analisada a relação entre cada dimensão individualmente e a satisfação do funcionário. Da mesma forma, a Tabela apresenta a correção múltipla incluindo todas as dimensões no mesmo modelo.

**Tabela 3 – Resultados das regressões**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
	Satisfação	Satisfação	Satisfação	Satisfação	Satisfação
Tangível	0.69***				0.35
	0.13				0.23
Justiça		0.71***			-0.27
		0.14			0.24
Afiliação			0.98***		0.85***
			0.12		0.20
Custo				0.67***	0.10
				0.12	0.17
_cons	1.68**	1.84**	0.21	1.72**	-0.04
	0.53	0.53	0.53	0.50	0.53
N	32	32	32	32	32
R	0.47***	0.45***	0.68***	0.50***	0.74***

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

Na primeira linha estão os coeficientes da regressão e na segunda os erros padrões.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 3, os Modelos 1, 2, 3 e 4 analisam a relação entre a utilidade associada aos valores Tangíveis (Modelo 1), à Justiça organizacional (Modelo 2), à Afiliação (Modelo 3), ao Custo de oportunidade (Modelo 4) e a satisfação do funcionário. Os resultados indicam que, individualmente, as quatro dimensões do modelo de Harrison e Bosse (2013) apresentaram uma relação positiva e significativa com a satisfação dos funcionários. Os modelos também apresentaram R<sup>2</sup> relativamente alto e significantes, variando entre 45%, no Modelo 2, e 68%, para o Modelo 3, de explicação da variável dependente. O Modelo 3, cuja variável independente foi a dimensão Afiliação apresentou o R<sup>2</sup> mais elevado, corroborando com os resultados da estatística descritiva.

Ao incluir todas as dimensões no mesmo modelo de análise, conforme apresentado no Modelo 5, observa-se que apenas a dimensão Afiliação apresenta um resultado estatisticamente significativo e as demais dimensões perdem a significância estatística. Esse resultado confirma a importância do sentimento de afiliação para a satisfação dos funcionários. O resultado não

significante das demais variáveis pode indicar que o efeito das dimensões de utilidade associada ao valor Tangível, a Justiça organizacional e ao Custo de oportunidade não é direto. Para investigar esse resultado, foram testados modelos de mediação, conforme apresentado na Tabela 4.

Para testar a relação de mediação foi utilizado o método de Baron e Kenny (1986) que sugere a estimação de três modelos de regressão para a análise de mediação:

- a. tangível, justiça organizacional e custo de oportunidade como regressores da variável afiliação;
- b. afiliação como regressor da variável satisfação;
- c. tangível, justiça organizacional e custo de oportunidade como regressores da variável satisfação;
- d. tangível, justiça organizacional, custo de oportunidade e afiliação como regressores da variável satisfação.

**Tabela 4 – Resultados dos modelos de mediação**

	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11
	Afiliação	Afiliação	Afiliação	Satisfação	Satisfação	Satisfação
Tangível	0.56***			0.25*		
	0.12			0.13		
Justiça		0.69***			0.08	
		0.10			0.17	
Custo			0.56***			0.24
			0.10			0.13
Afiliação				0.77***	0.91***	0.77***
				0.15	0.19	0.16
_cons	2.07**	1.80***	2.02***	0.07	0.22	0.16
	0.47	0.38	0.42	0.51	0.54	0.51
N	32	32	32	32	32	32

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

Na primeira linha estão os coeficientes da regressão e na segunda os erros padrões

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 3 apresenta as regressões referentes ao *path c* (Modelo 3) e *path c'* (Modelos 1, 2 e 4). A Tabela 4 apresenta apenas as regressões *path a* (Modelo 6, 7 e 8), e *c'* (Modelo 9, 10 e 11).

Conforme observa-se na Tabela 4, a relação entre valor e satisfação apresenta uma relação de mediação. Para o valor Tangível, a afiliação apresentou um efeito de mediação parcial em relação à satisfação. Os valores Justiça organizacional e Custo de oportunidade, por sua vez, foram totalmente mediados pelo valor Afiliação, uma vez que ambos perderam a significância estatística na presença do mediador. Esse resultado foi corroborado pelo teste de *Sobel*, o qual indicou que a variável Afiliação apresentou uma mediação estatisticamente significativa das variáveis valor Tangível, Justiça organizacional e Custo de oportunidade em relação a satisfação do funcionário.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As discussões recentes da teoria dos stakeholders tem buscado entender como a distribuição de valor para diversos stakeholders contribui para atingir objetivos organizacionais e pessoais dos stakeholders. Um dos grupos mais influentes nos processos de criação e distribuição de valor são os funcionários, os quais representam stakeholders internos da organização. Este estudo teve como objetivo entender a relação entre a distribuição de diversos tipos de valor e a satisfação do funcionário com a empresa.

As hipóteses de 1 a 4 testaram a influência dos diferentes tipos de valor que uma organização pode distribuir para seus *stakeholders* e sua relação com a satisfação. Os resultados apresentados aqui, corroboram estudos anteriores com relação a satisfação dos funcionários abordada por diferentes atributos, como no estudo de Borges (2013) que enfatiza as diferentes formas de entrega de valor para os funcionários e o reflexo disto na elevação da satisfação e dos resultados da organização. Também ratifica os achados recentes de Silveira (2019) cuja pesquisa considera tanto aspectos tangíveis como intangíveis para avaliação da satisfação.

A primeira hipótese previa que a utilidade associada a bens e serviços teria uma associação positiva com a satisfação dos funcionários. Os testes estatísticos suportam essa hipótese, corroborando os resultados encontrados por outros pesquisadores como Gallardo et al. (2010) que encontraram uma relação positiva entre salário e satisfação e Sharma et al. (2016) ao analisar o efeito da qualidade do serviço interno e a satisfação dos funcionários.

A segunda hipótese sugeriu uma relação positiva entre a justiça organizacional e a satisfação. Os resultados encontrados suportam essa hipótese e estão alinhados aos estudos de Colquitt et al. (2001) e Li, Chang & Ou (2020). Ambos os estudos apresentam associações positivas e significantes entre diferentes tipos de justiça organizacional e a satisfação. Assim,

quanto maior é a percepção de justiça organizacional dos funcionários, maior é a sua satisfação geral com a empresa.

A terceira hipótese sustenta a ideia de uma associação positiva e significativa entre afiliação e a satisfação. Suportada pelas análises, esse resultado está alinhado aos estudos de Jędrzejczak-Gas e Wyrwa (2020), Klein e Pridemore (1992) e Roberts (2005). Esse resultado significa que quando os funcionários possuem um sentimento de afiliação, ou seja, sentem-se como parte importante do sucesso da empresa e pertencentes a um grupo, sua percepção de satisfação também aumenta.

A quarta hipótese argumenta sobre a percepção dos custos de oportunidade e a satisfação. Os resultados das análises indicam que há uma relação positiva e significativa entre as variáveis, o que suporta a hipótese proposta. Esse resultado ratifica os achados de outros estudos, como de Alglawe, Schiffauerova e Kuzgunkaya (2019), Canova et al. (2019) Yildirim e Hasdemir (2017) que identificam o custo de oportunidade como um fator importante para a satisfação de diversos stakeholders. Assim, observa-se que ao perceber que as oportunidades oferecidas pela empresa são melhores em comparação às empresas concorrentes, os funcionários experimentam níveis mais altos de satisfação.

A hipótese 5, testa o efeito mediador da afiliação na relação entre a distribuição de valor e a satisfação. Essa análise traz uma nova perspectiva para a análise da distribuição de valor para *stakeholders*. O efeito direto, geralmente analisado por estudos empíricos da teoria dos *stakeholders*, pode não ser suficiente para analisar a complexa relação entre distribuição de valor e diferentes resultados organizacionais. Os modelos 9, 10 e 11, que avaliam o efeito mediador da satisfação, oferecem suporte a hipótese. Assim, as percepções de utilidade provenientes dos bens e serviços, da justiça organizacional e dos custos de oportunidade afetam a percepção de afiliação do *stakeholders*, que, por sua vez, influencia na satisfação dos funcionários. Desta forma, os resultados dessa pesquisa trazem novos *insights* para a relação entre valor distribuído e satisfação, que até então tem sido estudada como um efeito direto de valor sobre diversos resultados organizacionais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo e vista responder ao objetivo de entender a relação entre o valor distribuído e a satisfação dos funcionários, foi possível identificar que a variável mais relacionada a satisfação com a empresa é a afiliação, ou seja, quanto mais os funcionários identificam-se com os valores da empresa, maior sua satisfação para com ela. Em seguida está a utilidade associada aos custos

de oportunidade, destacando que quanto mais os colaboradores percebem ter feito um bom negócio em trabalhar na empresa, em relação aos concorrentes, mais esta pessoa está satisfeita. O estudo também avança ao analisar o papel mediador da afiliação na relação entre valor e satisfação.

Desse modo, por meio da pesquisa compreendeu-se a importância de levar em consideração o valor distribuído para funcionários, tanto tangíveis quanto intangíveis, colaborando com a literatura que afirma que a ênfase nos *stakeholders*, em especial aos funcionários e, na criação de valor, resulta em melhores resultados organizacionais. Isso também colabora com a longevidade da organização e satisfação de seus funcionários.

Este trabalho apresenta ainda importantes implicações gerenciais e estratégicas. Os gestores que conseguem identificar e alocar valor para os *stakeholders* relevantes para o negócio podem obter vantagem competitiva e desempenho no longo prazo. Com base nos resultados, é evidente que o valor intangível percebido pelos *stakeholders* está inserido nos processos e práticas organizacionais e traz benefícios diretos para a satisfação dos funcionários. Como já destacado em estudos anteriores desenvolvidos especificamente para o grupo de *stakeholder* funcionários, como Silveira (2019) por exemplo, a satisfação no trabalho sendo um conceito complexo e que envolve diferentes interações e condições, quando avaliada sob a luz da visão dos *stakeholders*, traz benefícios perceptíveis para a gestão da empresa e para os funcionários em si.

O impacto deste estudo relaciona-se ao desenvolvimento das melhores práticas, processos e estratégias relacionadas a criação e distribuição de valor, importantes para o fortalecimento dos relacionamentos com os *stakeholders*. A análise e a previsão de melhores condições para relacionamentos justos e confiáveis entre a organização e seus *stakeholders* levam a reflexões sobre o papel do envolvimento das empresas com a sociedade e seus objetivos na comunidade, que é criar mais valor para todos os *stakeholders*.

Apesar de suas contribuições, esta pesquisa tem algumas limitações que devem ser observadas, como o reduzido número de respondentes da pesquisa. Ainda que a amostra utilizada seja significativa frente ao quadro de funcionários da empresa, a amostra figura-se como restrita e limitada de generalização. Em função dessa característica, não foi possível analisar a influência de variáveis como a idade, o cargo ou o tempo de empresa dos funcionários. Além disso, analisou-se somente o *stakeholder* funcionário, não abrangendo os demais grupos que fazem parte da empresa, como acionistas, fornecedores, clientes etc. Por outro lado, essas restrições podem ser sanadas em estudos futuros, que busquem analisar outros grupos de *stakeholders* e/ou amostras maiores. Além disso, utilizar outras formas de coleta de

dados, como entrevistas podem fornecer resultados mais aprofundados sobre o valor esperado e percebido pelos diferentes grupos de *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS

Alglawe, A., Schiffauerova, A., & Kuzgunkaya, O. (2019). Analysing the cost of quality within a supply chain using system dynamics approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(15-16), 1630-1653.

Amin, M., Shamim, A., Ghazali, Z., & Khan, I. (2021). Employee Motivation to Co-Create Value (EMCCV): Construction and Validation of Scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102334.

Barakat, S. R., Parente, T. C., & Sarturi, G. (2020). Priorização de *Stakeholders* em Empresas Familiares: Um Ensaio Teórico. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3).

Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). *Stakeholder Theory at the Crossroads*. *Business & Society*, 59(2), 203–212.

Banco Nacional do Desenvolvimento. (2020). *Classificação de porte dos clientes*. Rio de Janeiro.

Borges, R. (2013). Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1477-1496

Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2010). *Stakeholders*, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.

Boaventura, J. M. G., Bosse, D. A., Mascena, K. M. C., & Sarturi, G. (2020). Value distribution to *stakeholders*: The influence of *stakeholder* power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 1-18.

Campos, J. G. F., Miyahira, N. N., & Fischmann, A. A. (2014). Fatores determinantes da estratégia de influência dos *stakeholders*. *Seminários em Administração*.

Canova, M. A., Lapola, D. M., Pinho, P., Dick, J., Patricio, G. B., & Priess, J. A. (2019). Different ecosystem services, same (dis) satisfaction with compensation: A critical comparison between farmers' perception in Scotland and Brazil. *Ecosystem services*, 35, 164-172.

Chiareto, J., Kometani, H., & Correa, H. L. (2016). Interesses, demandas e valor para *stakeholders*: um estudo bibliográfico. *Revista Eletrônica de Administração (Online)*, 15(2).

Clarke, T. (1998). The *stakeholder* corporation: A business philosophy for the information age. *Long Range Planning*, 31(2), 182-194.

Clarkson, M. B. E. (1995). A *stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, Toronto, 20(1), 92-117.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization science*, 10(2), 119-133.

Deutsch, Y., & Valente, M. (2013). Compensating outside directors with stock: The impact on non-primary *stakeholders*. *Journal of business ethics*, 116(1), 67-85.

Freeman, R. E. (1994). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (2017). Five challenges to *stakeholder* theory: A report on research in progress. In Wasieleski, D. M., Weber, J. (Eds.), *Stakeholder management*, United Kingdom: Emerald Publishing, 1-20.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in *stakeholder* theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231.

Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Jesus, M. M. N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Garcia-Castro, R., Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple *stakeholders*. *Strategic management journal*.

Garriga, E. (2014). Beyond *stakeholder* utility function: *Stakeholder* capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489-507.

Gubler, T., & Cooper, R. (2019). Socially advantaged? How social affiliations influence access to valuable service professional transactions. *Strategic Management Journal*, 40(13), 2287-2314.

Harrison, J. S., & Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of *stakeholders*. *Business Horizons*, 56(3), 313-322.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *stakeholders*, *stakeholder* utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.

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

Jędrzejczak-Gas, J., & Wyrwa, J. (2020). Determinants of job satisfaction in a transport company: a Polish case study. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(3), 565-593.

Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*.

Klein, J. D., & Pridemore, D. R. (1992). Effects of cooperative learning and need for affiliation on performance, time on task, and satisfaction. *Educational Technology Research and Development*, 40(4), 39-48.

Li, C. J., Chang, K. K., & Ou, S. M. (2020). The relationship between hotel staff's organizational justice perception, relationship quality and job performance. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1739953.

Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 51(6), 947-967.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4, 309-336.

Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6(1), 59-78.

Mascena, K. M. C., Fischmann, A. A., & Boaventura, J. M. G. (2017). Priorização de *stakeholders* em empresas que divulgam relatórios de GRI no Brasil. *Brazilian Business Review*, 15(1), 17-31.

Mascena, K., & Stocker, F. (2020). Stakeholder Management: State of the Art and Perspectives. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(1), 01-30.

Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, A. (2019). Promoting Long-Term Shareholder Value by “Competing” for Essential *Stakeholders*: A New, Multi-Sided Market Logic for Top Managers. *Academy of Management Perspectives*, (in-press).

Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of management review*, 30(4), 685-711.

Sarturi, G., Barakat, S. R., de Mascena, K. M. C., & Fischmann, A. A. (2016). Fairness ou Arms-length: Abordagens da Gestão de Stakeholders no Setor Bancário. *Organizações e Sustentabilidade*, 4(2), 3-29.

Sarturi, G., Mascena, K. M. C., Boaventura, J. M. G., & Pilli, L. E. (2018). Relação entre Saliência de *Stakeholders* e Desempenho Financeiro. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(2), 214-230.

Sarturi, G., Seravalli, C., & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é Distribuir Valor para os *Stakeholders*? Uma Análise Bibliográfica Sobre o Tema. *Revista de Administração da UFSM*, 8, 92-113.

Schneider, T.; Sachs, S. (2017). The impact of *stakeholder* identities on value creation in issue-based *stakeholder* networks. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 41-57.

Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance. *Journal of service management*.

Silveira, A. M. (2019). The Employee Is Always Right: Employee Satisfaction and Corporate Performance in Brazil. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 739-764.

Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M., & Boaventura, J. M. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080.

Stocker, F., Mascena, K., Azevedo, A., & Boaventura, J. (2019). Teoria de Redes de Influências de Stakeholders: uma abordagem revisitada. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(SI), 673-688.

Stocker, F., & Mascena, K. M. C. (2019). Orientação e Gestão Para 'Stakeholders' no Processo de Decisão Organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 167-191.

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.

Waseem, D., Biggemann, S., & Garry, T. (2020). An exploration of the drivers of employee motivation to facilitate value co-creation. *Journal of Services Marketing*.

Yang, X., Zhang, X., & Gallagher, K. P. (2016). The moderating effect of online community affiliation and information value on satisfaction with online travel communities in China. *Journal of Global Information Technology Management*, 19(3), 190-208.

Yildirim, V. C. E. A. Ç., & Hasdemir, H. T. M. (2017, May). The effects of participating environmentally friendly agricultural land protection program on the farm level production efficiency in Samsun province of Turkey. In *CONGRESS BOOK* (p. 829).

**Como citar este artigo:**

Tontini, J., Sarturi, G., & Stocker, F. Criação e Distribuição de Valor na Abordagem de Stakeholders: O que os Funcionários mais Querem? *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(3), 301–324. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i3.588>