



**Damázio Pereira Teixeira**

## **Gerenciamento de Expectativas dos Stakeholders em uma Empresa de Serviços**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, da Fundação Getulio Vargas como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

**ORIENTADOR: Prof. André Valle**

**Rio de Janeiro**

**Março/2010**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Gerenciamento de Expectativas dos Stakeholders em uma Empresa de Serviços**

elaborado por (Damázio Pereira Teixeira)

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização do Programa FGV Management.

Rio de Janeiro, Março de 2010

---

André Bittencourt do Valle

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Nome do Prof. Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Damázio Pereira Teixeira, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma 2 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da (Instituição conveniada) FGV Rio, no período de junho/2009 a dezembro/2009, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (Gerenciamento de Expectativas dos Stakeholders em uma Empresa de Serviços), é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Rio de Janeiro, março de 2010

---

Damázio Pereira Teixeira

## **RESUMO**

**Palavras Chave:** Gerencia de Projetos, Identificação de Stakeholders, Gerenciamento de Stakeholders, Qualidade em Projetos, Maturidade em Projetos, Qualificação da Comunicação.

## **ABSTRACT**

**Key Words:**

## SUMÁRIO

<b><u>1. INTRODUÇÃO .....</u></b>	<b><u>18</u></b>
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	18
1.2. MOTIVAÇÃO .....	18
<b><u>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</u></b>	<b><u>20</u></b>
2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	20
2.2. O QUE É UM STAKEHOLDER.....	22
2.3. IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS .....	23
2.4. ANÁLISE DE STAKEHOLDERS .....	24
2.5. PRIORIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS .....	26
2.6. MATRIZ DE IMPORTÂNCIA/INFLUÊNCIA .....	28
2.7. PRIORIZANDO URGÊNCIAS.....	29
2.8. CICLO DE GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDER.....	31
<b><u>CICLO DE GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS .....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>3. METODOLOGIA CIENTÍFICA.....</u></b>	<b><u>32</u></b>
3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	32
<b><u>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</u></b>	<b><u>33</u></b>
4.1. CENÁRIO.....	33
4.2. RESULTADOS OBTIDOS .....	33
4.2.1. ESPECIALISTA.....	33
4.2.2. GERENTE DA EQUIPE .....	34
4.2.3. CONSULTOR CONTRATADO DA EMPRESA .....	35
4.2.4. ALTO EXECUTIVO, RESPONSÁVEL PELAS DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	36
4.2.5. ACIONISTA.....	37
4.2.6. CLIENTE DA EMPRESA .....	37

4.2.7. CONCORRENTE.....	38
<b><u>5. CONCLUSÕES.....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b><u>6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</u></b>	<b><u>41</u></b>
<b><u>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b><u>42</u></b>
<b><u>8. GLOSSÁRIO .....</u></b>	<b><u>43</u></b>
<b><u>9. APÊNDICES .....</u></b>	<b><u>44</u></b>
9.1. APÊNDICE I – FORMULÁRIOS DE ENTREVISTAS.....	44

## **LISTA DE FIGURAS E TABELAS**

Nenhuma entrada de índice de ilustrações foi encontrada.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Considerações Iniciais

Este documento tem por objetivo, introduzir os conceitos e propor boas práticas no gerenciamento de expectativas dos stakeholders identificados nos projetos, focados em cenários voltados às empresas de serviços.

## 1.2. Motivação

“Há pouco tempo, eu tinha uma palestra marcada com o conselho de direção de uma instituição financeira alemã. A pessoa mais jovem tinha provavelmente 55 anos de idade, e muitos deles, mais de sessenta anos. Haviam assistido a várias mudanças na atividade bancária e, a partir dos mainframes, haviam passado também por muitas mudanças tecnológicas. Contudo, o banco ainda não adotara as novas tecnologias da Internet. Quando entrei na sala de reuniões, estavam todos sentados e de braços cruzados, com aparência de insatisfeitos.

‘Muito bem’, eu disse, ‘Qual é o problema?’

Um deles respondeu: ‘Achamos que os bancos estão num completo processo de mudança e tivemos apresentações técnicas do pessoal da Microsoft, mais técnicas do que estamos acostumados a ter’. Tirou os óculos, esfregou os olhos e continuou: ‘Isso é provavelmente bom, embora esteja nos cansando’. Depois de uma pausa, concluiu: ‘É bom que vocês vão tornar todos os seus produtos melhores, mas qual é o plano total? Para considerá-los fornecedores de longo prazo, precisamos que nos dêem uma visão do futuro. Quais são seus princípios de organização para o desenvolvimento?’

O executivo sênior da Microsoft que encerra um briefing para clientes não costuma fazer uma apresentação preparada. O que faz é responder a questões e resumir o que faremos para tratar qualquer questão importante que tenha surgido. Assim, diante dos banqueiros alemães, eu estava pensando: ‘Puxa, passamos oito horas falando para este banco e não



respondemos às preocupações centrais deste cliente. Agora tenho que tirar tudo da minha cabeça...’.

*“Puxa, passamos oito horas falando para este banco e não respondemos às preocupações centrais deste cliente. Agora tenho que tirar tudo da minha cabeça...”.*

[Gates, Bill. A empresa na velocidade do pensamento. 1999]

É muito comum dentro de uma organização momentos como este, acima relatados. Diversas vezes, reuniões são convocadas incluindo stakeholders não fundamentais ao assunto em pauta e na grande maioria o assunto a ser tratado na reunião só vem a conhecimento dos participantes no momento de sua realização.

Isto faz com que ocorra um desgaste por parte de todos os envolvidos, pois os problemas começam a desencadear uma série de fatores negativos como tentativa de identificar o culpado pelo problema, as justificativas para a falta de tomada de ação, entre outros, deixando de lado o principal que é a disseminação da informação e a busca pela solução.

É importante destacar, que este problema há muito tempo já é conhecido, porém pouco abordado, na expectativa que os investimentos em otimização de processos supram a fragilidade deste pilar. Um grande equívoco que ocorre na maioria das vezes é o desencontro de objetivos estratégicos, conforme visto no caso acima descrito por Bill Gates, onde uma apresentação muito técnica foi elaborada para executivos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Considerações Iniciais

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico utilizado neste estudo, abordando definições e conceitos referentes ao ambiente corporativo.

Em 1970, o economista Milton Friedman, contemplado com o Prêmio Nobel de Economia em 1976, publicou o artigo denominado *The social responsibility of business is to increase its profits*, em que afirmava que a única responsabilidade social da empresa consistia em usar seus recursos para maximizar o lucro em prol dos acionistas. A essência do pensamento de Friedman – a supremacia dos proprietários e principal vetor do chamado modelo financeiro de governança corporativa –, vem sendo desafiada ao longo do tempo por vários estudiosos.

Um dos exemplos mais relevantes é Max B. E. Clarkson. No artigo *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate performance*, de 1995, este autor afirma que os gestores não podem mais priorizar a maximização de retornos para os acionistas, com o sacrifício de públicos relevantes (stakeholders) primários. Como stakeholders primários, qualificam-se aqueles cuja participação contínua é crucial para que a empresa sobreviva sem problemas sérios. Tipicamente, abrangem acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, em conjunto com o grupo stakeholder público - os governos e as comunidades -, que oferecem infra-estruturas e mercados, cujas leis e regulamentações devem ser obedecidas e cujas taxas e outras obrigações devem ser pagas. O nível de interdependência entre a corporação e os grupos de stakeholders primários é elevado.

Segundo Clarkson, os gestores devem ser responsabilizados por cumprir as responsabilidades com os grupos em tela, ou seja, pelo desempenho social corporativo. Assim como devem resolver os inevitáveis conflitos entre tais grupos, na distribuição da riqueza e do valor criados pela corporação. No entanto, a resolução de conflitos de forma justa requer julgamento e escolhas éticas. E, quando as corporações e os seus gestores assimilam responsabilidades e obrigações com stakeholders primários e reconhecem suas reivindicações e legitimidade, entram no domínio dos princípios morais e do desempenho ético, quer saibam disso ou não.

O ambiente de uma empresa, de certa forma, consiste num sistema fortemente condicionado pela ação dos stakeholders. Diversos autores, a exemplo de Goodpaster (1991: p. 54) ou Weiss (1998: p. 31), referem-se à definição de stakeholders proposta por Freeman (1984: p. 25), a qual é amplamente adotada: stakeholders de uma organização são grupos ou indivíduos que podem influenciar, ou serem influenciados, pelas ações, decisões, políticas, práticas, ou objetivos da organização.

Alguns autores, a exemplo de Freeman (1984: p. 91), Wood (1990: p. 90), Weiss (1998: p. 30), Svendsen (1998: p. 42) e Carroll & Buchholtz (2000: p. 22) desenvolveram modelos de stakeholder analysis. Este estudo, por sua vez, se baseou principalmente no modelo proposto por Mitroff & Emshoff (1979: p. 6), os quais explicam que esta técnica consiste em perguntar a indivíduos sobre os stakeholders de uma organização e suas características.

A identificação em si dos stakeholders não leva a conclusões do ambiente. Mitroff & Linstead (1993: p. 146) explicam que na identificação dos stakeholders encontra-se o ponto de partida para se estabelecer as premissas (políticas e comportamentos destes agentes) que interessam conhecer; identificados os stakeholders, então se poderá perguntar quais são suas políticas, interesses, poder e comportamento.

Outros autores também aceitam o conceito de que os stakeholders compreendem uma parcela do ambiente e não o todo. Para Bethlem (2001: p. 147), o ambiente externo da empresa compõe-se de todos os fatores do meio ambiente que possam influenciar a atuação da empresa; estes fatores são englobados em divisões arbitrárias, como sociais, culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, psicológicas e influenciam indiretamente a empresa e o grupo dos stakeholders, isto é, os grupos de pessoas que têm relação direta com a empresa. [UBV, Entendendo os Stakeholder da Empresa]

## 2.2. O que é um Stakeholder

O termo Stakeholder é utilizado para designar toda e qualquer pessoa ou organização que tenha algum interesse no projeto, influencia ou é afetado por ele. Ou seja, qualquer interesse ou participação. Alguns autores complementam esta definição dizendo que stakeholder é uma evolução, com detalhes mais sofisticados, do já conhecido e estudado ambiente empresarial.

Segundo o PMI, partes interessadas ou Stakeholder são pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas. (PMBOK 3ª edição)

Uma preocupação que já surge no ambiente de gerenciamento de projetos é a identificação dos stakeholders, onde há uma criticidade de se conhecer as partes que interferem diretamente no sucesso deste.

Nesta identificação, é possível perceber e compreender requisitos e necessidades atuais ou futuras do projeto, chamada de "a Sociologia do Projeto". Esta análise permite aos gerentes elaborar de maneira mais assertiva seu gerenciamento de riscos e mitigar o insucesso do projeto.

O passo adiante é onde o tema deste trabalho busca atingir. A partir da identificação dos stakeholders, uma série de análises complementares busca medir o envolvimento e priorizar os stakeholders, bem como definir o estilo de gestão que se deve conduzir as informações a estes durante o projeto. É vital esta abordagem, pois somente assim podemos manter do início ao fim os stakeholders internos alinhados aos objetivos esperados e acompanhar prováveis alterações nos stakeholders externos, mitigando ainda mais o risco de insucesso.

Stakeholders respondem por si próprios, ou seja, nenhuma decisão relativa à necessidade de um stakeholder pode ser tomada de forma generalizada, pois estes pertencem a grupos (econômico, social, religioso, étnico, idade, etc). Suas expectativas variam de acordo com suas crenças e costumes, além de suas próprias necessidades e desejos. Assim, uma mistura individual de interesses não pode ser exatamente igual entre dois stakeholders. [Change Management Toolkit]

### 2.3. Identificação dos Stakeholders

Os primeiros passos para identificar os stakeholders podem assim ser listados:

- Identificar todas as partes interessadas do projeto (nome da pessoa ou organização, cargo e influências)
- Identificar para os stakeholders encontrados, as funções necessárias e ou esperadas que ele desempenhará no projeto
- Identificar qual o envolvimento que eles precisam ter
- Identificar qual o comprometimento que eles devem ter em relação ao projeto

Desta forma, com maior detalhe este documento irá explorar cada passo, a fim de se gerar um documento consolidado e de apoio ao processo de gestão.

Segundo André Valle, um dos 4 pilares da Qualidade em Projetos é a Identificação das partes interessadas. “Quem é o responsável: não se trata somente do nome do gerente do projeto. A resposta completa endereça a infra-estrutura organizacional, descrevendo os participantes, cadeias de comunicação e responsabilidades.” Em seu estudo sobre Qualidade em Projetos, uma proposta de priorização dos stakeholders é apresentada, e aqui a utilizaremos como a base do estudo de gerenciamento das expectativas dos stakeholders.

Dentre os stakeholders mais típicos de uma empresa de serviços, citaremos alguns qualificando-os na análise SWOT.

Forças	Fraquezas	Interno
Acionistas Executivos Gerentes	Especialistas Parceiros Internos (áreas de suporte)	
Oportunidades	Ameaças	Externo
Consultores Fornecedores Bancos e Credores	Governo Sindicatos Concorrentes	

Análise de SWOT com os stakeholders

Após distribuído cada stakeholder nos quadrantes do SWOT, é preciso realizar uma inflexão das informações estáticas, onde a ameaça influi diretamente nas fraquezas. Da mesma forma as forças potencializam as oportunidades.

Deve-se porem dar muita atenção à esta análise, pois a transição dos stakeholders horizontalmente, de forças para fraquezas e de oportunidades para ameaças é muito provável. Esta análise dependerá do momento atual de sua realização e dos fatores que compõem o cenário organizacional.

## **2.4. Análise de Stakeholders**

A Análise de Stakeholders é uma abordagem freqüentemente utilizada para tomar ciência da dimensão do campo gravitacional dos stakeholders em relação à organização e a influência que estes exercem sobre ela. Esta análise identifica quais as formas de influência bem como os impactos que estes podem causar nos projetos. [12manage.com]

De acordo com a Perspectiva de Valores do Stakeholder de Edward Freeman [FREEMAN], a finalidade maior da empresa é servir como um veículo para coordenar interesses de stakeholder.

Mais stakeholders ou grupos podem ser identificados em circunstâncias específicas. Alguns stakeholders podem ser parte de grupos múltiplos de stakeholder. Alguns stakeholders pode ter uma organização explícita, formal, e às vezes não. Há stakeholders internos (tal como empregados, especialistas, parceiros de suporte) e stakeholders externos (tal como governo, consultores, fornecedores).

Pode-se também distinguir entre stakeholder primário (tal como acionistas) e stakeholder secundário (tal como governo). Onde esta linha divisória é precisamente extraída sobe fonte de muito debate.

### Stakeholder Primário/Secundário



Campo Gravitacional de Stakeholders sobre a Organização [12manage.com]

O papel do acionista é cobrar de sua diretoria ações que levam a resultados expressivos na linha das metas estratégicas, em sua maioria, de grande retorno financeiro. Cabe às suas interfaces, altos executivos e gerentes, manterem um nível de informação sempre bem atualizado, com indicadores dos resultados planejados e atuais como comparativo, além de ações previamente definidas para recuperar os indicadores negativos.

O papel dos executivos é formular e executar estratégias, tendo como objetivo tomar decisões que satisfaçam todo ou a maioria dos stakeholder, ou assegurar-se pelo menos de que nenhum stakeholder de grande influência e importância esteja insatisfeito com a decisão.

O papel da gerência é ser interface de hierarquias, reportando acima aos executivos a realidade do projeto para que se possa ser reavaliado o plano estratégico, e conseqüentemente abaixo alinhado os empregados às novas definições repassadas pelos executivos.

Outro ponto chave, no momento de definir os papéis dos stakeholders é que um stakeholder pode acumular a função de um grupo ou parte dele, e ou de outro stakeholder. Assim, conforme dito anteriormente cabe a realização de uma reunião para definir todos os stakeholders com seus respectivos papéis, influência, etc.

## 2.5. Priorização dos Stakeholders

Após a identificação dos stakeholders, é necessário compreender necessidades e interesses destes. Classifique-os em grupos significativos. A partir desse levantamento de interesses, é preciso comparar estes com os objetivos da organização ou projeto, a fim de facilitar na priorização dos stakeholders.

Nem todos os stakeholders são iguais. Se todos os stakeholders forem considerados iguais, a gerência do projeto teria um sério problema na aplicação dos recursos limitados do projeto durante a sua implantação. Logo, temos que priorizá-los, permitindo um entendimento da importância relativa dos stakeholders para o projeto. Lembre-se que o propósito não é identificar stakeholders que devem ser ignorados ou eliminados, e sim permitir que os resultados sejam utilizados para análise. [Valle, André]

A técnica aqui utilizada para a priorização dos stakeholders é a matriz em forma de L. Para preencher esta matriz, deve-se seguir os seguintes critérios:

- Se o stakeholder 1 é MUITO MAIS importante que o stakeholder 2, devemos atribuir o valor 10
- Se o stakeholder 1 é MAIS importante que o stakeholder 2, devemos atribuir o valor 5
- Se o stakeholder 1 é IGUALMENTE importante que o stakeholder 2, devemos atribuir o valor 1
- Se o stakeholder 1 é MENOS importante que o stakeholder 2, devemos atribuir o valor 1/5
- Se o stakeholder 1 é MUITO MENOS importante que o stakeholder 2, devemos atribuir o valor 1/10

Deve ser realizada esta análise comparando todos os stakeholders, onde para cada stakeholder descrito na linha, deverá haver um comparativo com stakeholders das colunas. Ao final, na coluna total da linha, o somatório dos pesos comparativos daquele stakeholder com os demais deve ser encontrado. Realizado este passo para todas as linhas, encontra-se o total geral resultante do somatório de total da linha de cada stakeholder. Este valor será o denominador para encontrar o valor decimal relativo. A priorização sairá da ordenação destes valores.



Priorização de Stakeholders	Stakeholder 1:	Stakeholder 2:	Stakeholder 3:	Stakeholder 4:	Stakeholder 5:	Stakeholder 6:	Stakeholder 7:	Stakeholder 8:	Total da Linha	Valor decimal relativo = Total da Linha / Total Geral
Stakeholder 1:										
Stakeholder 2:										
Stakeholder 3:										
Stakeholder 4:										
Stakeholder 5:										
Stakeholder 6:										
Stakeholder 7:										
Stakeholder 8:										
Total Geral										

Modelo de Documento para Priorização de Stakeholder [Valle, André]

Percebe-se claramente que este método pode ser mal utilizado, pois nunca haverá consenso sobre o que é MUITO MAIS ou MUITO MENOS. Para tentar resolver esta fragilidade uma das práticas mais recomendadas no meio corporativo é a elaboração da atividade World Café.

Esta atividade tem como principais finalidades, criar envolvimento real entre as pessoas, fomentar colaboração, fortalecer a equipe para atuais e novos desafios, entre outros. Desta forma, representantes dos stakeholders identificados, principalmente os internos devem ser convidados a participar deste momento e ajudar a criar um consenso sobre a prioridade dos stakeholders identificados. [The World Café]

Cada projeto terá stakeholders distintos e com necessidades específicas à aquele projeto. Sendo assim, é necessário realizar este processo para cada projeto que a organização deseje conduzir para alcançar seus objetivos estratégicos.

## 2.6. Matriz de Importância/Influência

Os interesses de todo stakeholder está relacionado diretamente com o sucesso e a riqueza da organização. Entretanto, determinados interesses de stakeholder são particularmente importante às vezes quando determinadas metas devem ser atingidas, por exemplo:

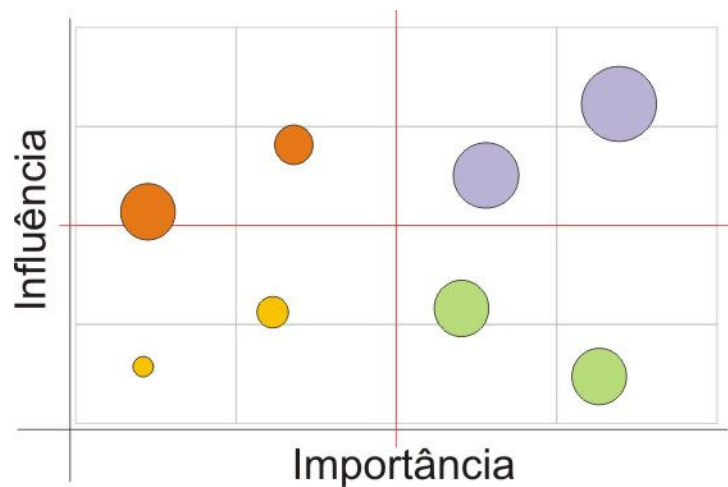
- Os clientes são importantes quando a qualidade dos produtos é discutida
- Os empregados são importantes quando as circunstâncias ou a segurança no trabalho são discutidas
- O governo é importante ao tratar das circunstâncias ou da legislação.

Cruzando as informações obtidas nos modelos anteriores de priorização e categorização dos stakeholders nos quadrantes do SWOT, podemos gerar um gráfico em dispersão e nele classificar os stakeholder na matriz de importância / influência.

Potencial do Stakeholder	Baixa Importância	Alta Importância
Alta Influência	Importante para opinar nas tomadas de ação. Grupo estratégico na mitigação dos riscos. Acompanhamento periódico com informações de tendências.	Mais Crítico grupo de stakeholder. Este grupo deve ter um acompanhamento próximo e informações imediatas e precisas.
Baixa Influência	Grupo de baixa relevância. Monitore.	Grupo importante, stakeholders para suporte das ações. Alinhar periodicamente a estratégia.

Matriz de Importância / Influência [Change Management Toolkit]

De acordo com a prioridade e sua classificação de stakeholder interno/externo (corte horizontal), é possível gerar um gráfico de bolhas em dispersão para identificá-los na matriz de importância/influência e comparar os resultados.



Matriz de Bolhas em Dispersão dos Stakeholders

## 2.7. Priorizando Urgências

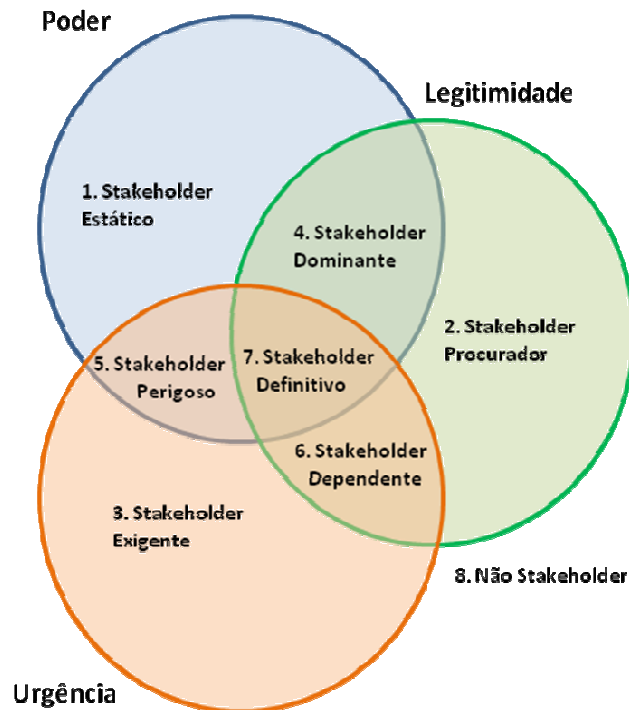
Depois de identificado a importância e influência dos stakeholders, ou seja, legítimos, podemos ainda reclassificá-los para definir estratégias de retorno. Um segundo fator a ser avaliado é a influência do stakeholder sobre demais stakeholders, ou seja seu poder, bem como sua responsabilidade sobre recursos físicos e financeiros. Outro fator de atenção é a participação direta do stakeholder para conclusão de atividade impactante diretamente nas metas estratégicas, ou seja, a urgência, onde a falta de informação a este stakeholder ou a negligência de quaisquer recursos necessários podem causar atrasos sobre o cronograma do projeto.

Estes fatores são altamente variáveis, sendo dependentes do momento atual da análise e das metas estratégicas definidas. A partir daí podemos definir 8 grupos de stakeholders diferentes:

1. stakeholder estático (possui poder, nenhuma legitimidade, nenhuma urgência)
2. stakeholder procurador (nenhum poder, possui legitimidade, nenhuma urgência)
3. stakeholder exigente (nenhum poder, nenhuma legitimidade, possui urgência)
4. stakeholder dominante (possui poder, possui legitimidade, nenhuma urgência)
5. stakeholder perigoso (possui poder, nenhuma legitimidade, possui urgência)
6. stakeholder dependente (nenhum poder, possui legitimidade, possui urgência)

7. stakeholder definido (possui poder, possui legitimidade, possui urgência)

8. não stakeholders (nenhum poder, nenhuma legitimidade, nenhuma urgência)



#### Análise dos Fatores de Poder, Legitimidade e Urgência [Change Management Toolkit]

Analisando o gráfico acima, podemos focalizar energia para atender prioritariamente os grupos de stakeholders que sobrepõem interesses, ou seja, possui mais de um fator na análise de stakeholder. Para o grupo de stakeholders estáticos, que possuem somente poder, deve-se ter atenção de mantê-los sempre informados com relação aos passos do projeto. Para o stakeholder procurador, que assume o papel de aconselhador ou possui autoridade legal para tomar decisões, é preciso perceber suas necessidades reais para o cumprimento da meta estratégica. E por fim, ao stakeholder exigente cabe a análise rápida da vital necessidade das solicitações do mesmo a fim de cumprir os planos estratégicos.

## 2.8. Ciclo de Gerenciamento de Stakeholder

Todos os passos desde a identificação, priorização e mapeamento de interesses não são suficientes caso a prática de reciclagem e revisão não seja colocada em prática.

Dentre as boas práticas de qualidade em projetos e maturidade em projetos, todo bom controle deve ser realizado periodicamente, permitindo assim uma visão mais próxima da realidade do projeto ou da organização. Conforme dito anteriormente, as necessidades e interesses são variáveis, garantindo assim que o ciclo deve ser realizado não somente no início do projeto.



Ciclo de gerenciamento de Stakeholders

### 3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

#### 3.1. Considerações Iniciais

Este capítulo descreve o método utilizado neste trabalho, onde um questionário foi elaborado e enviado a 165 pessoas em dezembro de 2009, profissionais do ambiente corporativo de uma empresa de serviços, que possuem cargos próximos aos dos stakeholders aqui estudados. Desta gama, 78 pessoas responderam ao questionário perfazendo um total de 47% de retorno.

O questionário tem como objetivo identificar as intenções dos stakeholders envolvidos na cadeia corporativa, mapeando sua forma de pensar, de agir e tomar ações quando determinado evento ocorre ou chega ao seu conhecimento.

Desta forma, um cenário fictício foi disponibilizado para conhecimento de todos os stakeholders, além de perguntas simulando situações para cada pessoa, onde esta assume um stakeholder diferente. Ou seja, é como se naquele momento a pessoa assumisse a condição proposta no contexto, para que tome as decisões baseadas no seu perfil pessoal. Para cada stakeholder, uma informação adicional foi passada, sendo que esta é exclusiva ao seu conhecimento. A partir daí, as decisões foram tomadas livremente, não sendo disponibilizada nenhuma resposta predefinida para que não houvesse manipulação da ação, causando julgamentos de certo ou errado.

Esta pesquisa teve como característica ser qualitativa, e abre uma visão sobre os fatores que levam os stakeholders a tomar uma decisão, sendo esta baseada em objetivos pessoais e ou corporativos, dependendo do seu grau de envolvimento com a empresa de serviços. Não é objetivo desta, destacar a forma de pensar qualificada pela pessoa que respondeu ou o cargo que esta ocupa. Desta forma, neste trabalho não serão identificados os participantes da pesquisa.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

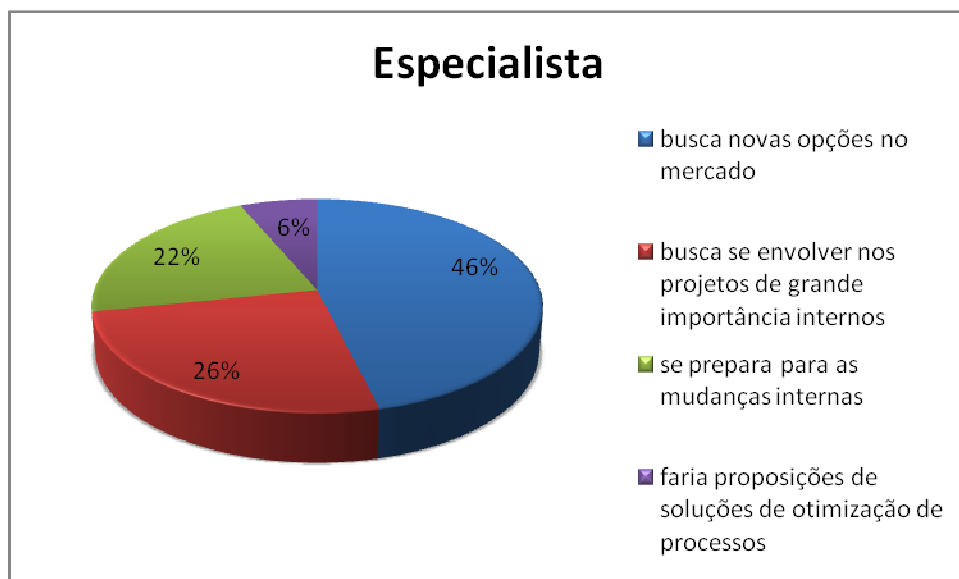
### 4.1. Cenário

Sua empresa está perdendo mercado, média de 1% de market share semestral, atualmente você é líder de mercado com 12% a frente do segundo melhor posicionado do setor. Sabe-se que seus investimentos estão 40% menores que seu concorrente direto que ganha 1,5% de market share semestralmente. Atualmente você conta com uma equipe de especialistas excelentes que atuam com tranquilidade sobre suas demandas, mas que apresentam sinais de descontentamento com seus pisos salariais.

### 4.2. Resultados Obtidos

#### 4.2.1. Especialista

(Inf. Adicional: existem boatos que haverá cortes na empresa e que uma nova estratégia será lançada em breve)

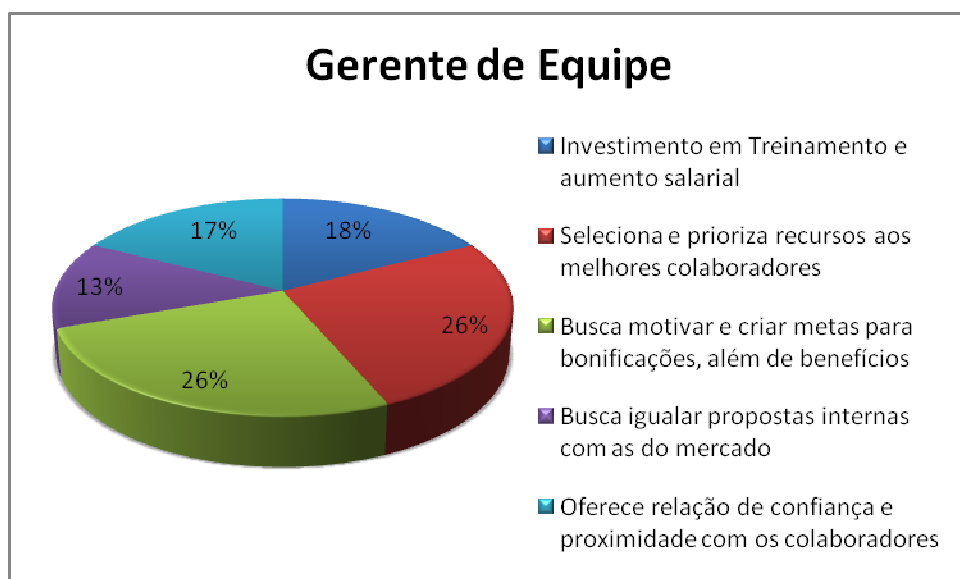


Por se tratar de um stakeholder interno e com pouco envolvimento nas decisões estratégicas, a falta de informação se torna evidentemente um inimigo para os objetivos corporativos. Vale ressaltar, que apesar da formação e posição na corporação, as atividades por este stakeholder desenvolvidas são vitais para o sucesso da estratégia. Deve-se atentar também à baixa iniciativa e compromisso destes stakeholders com o atual momento da empresa, tal qual o estímulo de trazer novas alternativas para os problemas conhecidos.

Pela pesquisa, a grande maioria se coloca em status de alerta, vislumbrando uma possível realocação no mercado. A grande fragilidade se dá devido às competições salariais e benefícios oferecidos pelos concorrentes diretos aos profissionais. Uma alternativa citada seria gerar além dos benefícios materiais, um maior envolvimento destes com a estratégia, criando um compromisso direto destes com as questões corporativas.

#### 4.2.2. Gerente da equipe

(Inf. Adicional: o mercado está demandando mão de obra especializada e o concorrente busca seduzir novos empregados com benefícios variáveis como bônus individuais, participação nos lucros, etc)



O papel deste stakeholder é interfacear as exigências dos executivos e as expectativas dos especialistas. Dessa forma, os dois principais pontos apontados na pesquisa foram que as

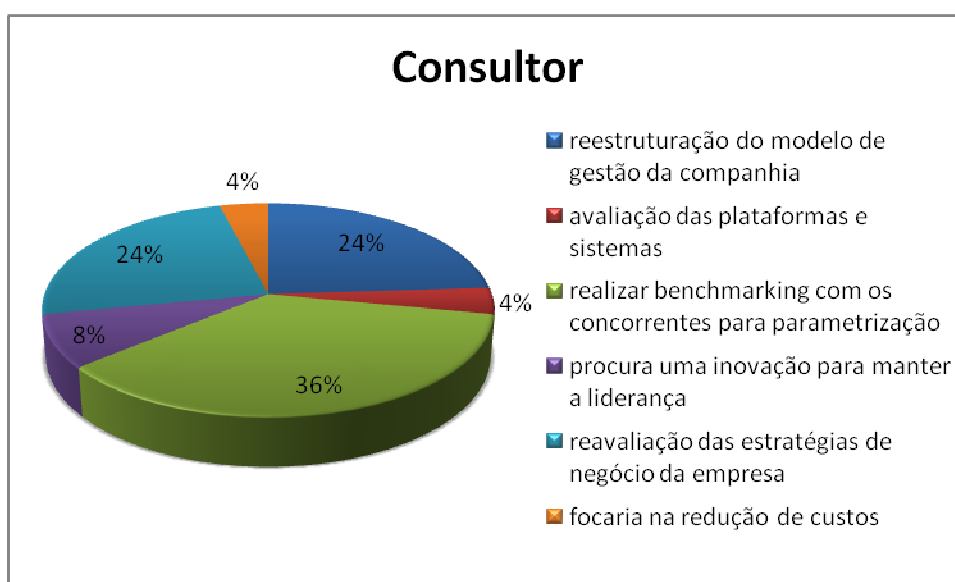


melhores práticas seriam buscar a motivação da equipe, porém priorizando os recursos de melhor desempenho caso haja alguma diretiva de corte de pessoal visando otimização dos custos.

Observa-se pouca expressão de pró-atividade dos gestores quanto ao benchmarking, buscando assim verificar quais os atrativos estão levando os funcionários a deixar a empresa.

#### 4.2.3. Consultor contratado da empresa

(Inf. Adicional: a decisão estratégica é realinhar a organização com as melhores práticas do mercado)



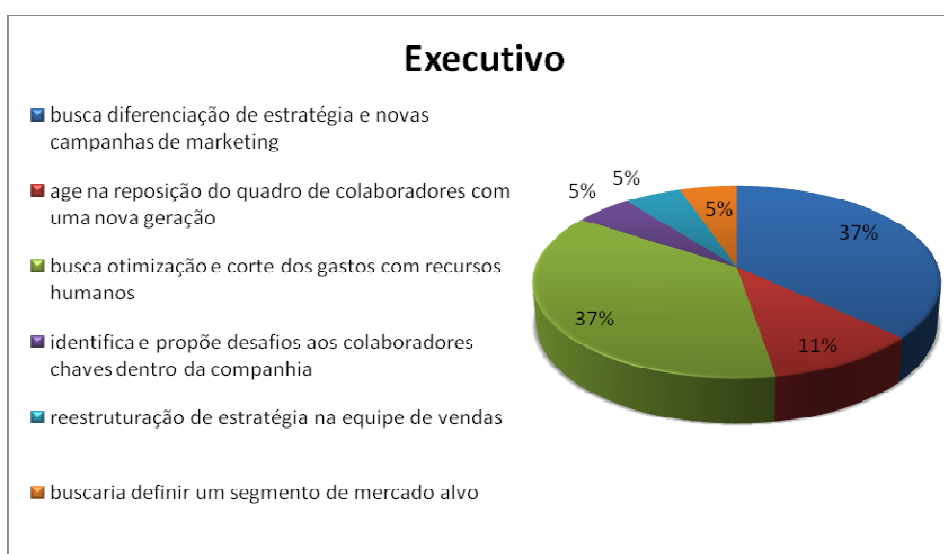
O papel deste stakeholder é apresentar soluções e melhores práticas do mercado à partir de uma crítica realizada sobre a rotina da corporação, com olhos de um especialista externo. A ferramenta mais utilizada é o benchmarking e na pesquisa foi apontado como sendo fundamental para buscar o alinhamento com as expectativas de seus contratantes.

Outras iniciativas são mais ousadas, como proposição de reestruturações do modelo de gestão e reavaliação das estratégias de negócio, o que pode ser identificado como indicador de melhoria na análise de benchmarking.

Uma curiosidade se dá na opção de buscar uma inovação para manter a liderança no mercado. Percebe-se que a preocupação está ligada diretamente aos processos administrativos e estratégias para recuperação da fatia de mercado.

#### 4.2.4. Alto Executivo, responsável pelas decisões estratégicas

(Inf. Adicional: seu gasto com RH está 30% acima da meta estratégica definida para o ano, além disso, o acionista deseja manter-se na liderança pelos próximos 4 anos)



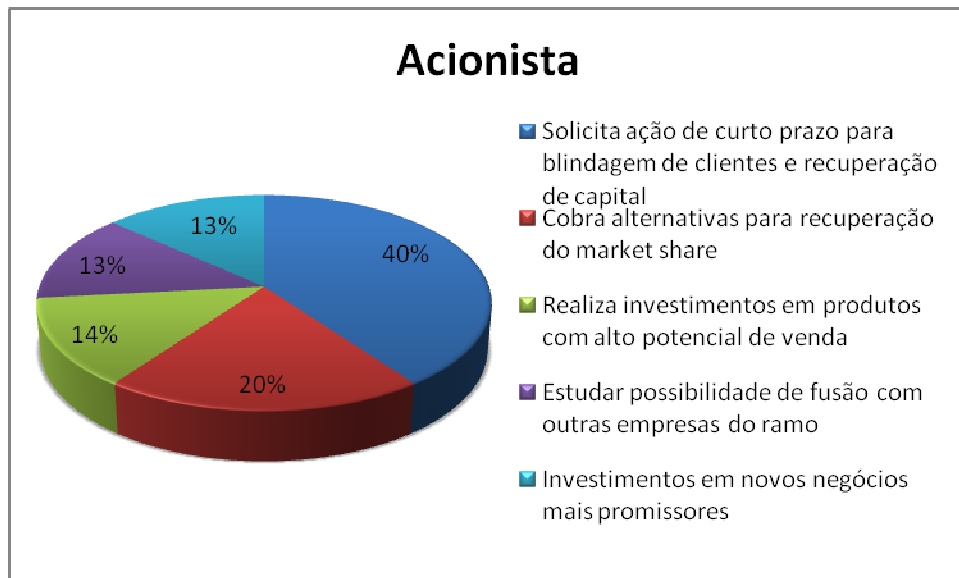
Este stakeholder interno, por ser o responsável pelas decisões estratégicas, de acordo com a pesquisa, tem uma influência direta no sucesso do projeto. Extraído da pesquisa, o que mais chama a atenção é que a busca pela redução de gastos com recursos humanos é um dos principais focos deste stakeholder.

Cruzando esta premissa com a iniciativa do stakeholder interno de menor engajamento na estratégia, percebe-se uma tendência de redução do quadro de funcionários em uma empresa quando o cenário tende-se à crise. Porém, em nenhum momento na pesquisa, é observado se essa perda de market share está ligada aos custos internos, e tendo o cenário garantindo que o produto é de qualidade, esta ação pode vir a acarretar queda neste pilar já consolidado no mercado.

Outra tendência deste stakeholder é de buscar a diferenciação estratégica ou mesmo alterar a linha de campanhas de marketing, tentando assim blindar sua base de stakeholders e ao mesmo tempo conquistar novos.

#### 4.2.5. Acionista

(Inf. Adicional: a ação está em queda, no último ano ela caiu 2,3%. Você deseja se manter na liderança pelos próximos 4 anos)



A cobrança deste stakeholder interno é alta, pois na maioria das vezes este é quem patrocina o projeto. Situações devem ser bem estudadas a fim de justificar os problemas enfrentados, e soluções devem estar bem estruturadas para garantir uma retomada ao patamar desejado.

A fragilidade deste stakeholder pode ser observada na tendência de fusão ou de desistência no segmento, partindo assim para outro ramo. Isto se deve ao fato de mercadologicamente a empresa estar perdendo espaço e em uma provável fusão é possível que o controle seja tomado e não mantido, alterando toda a rotina, visão e missão da mesma, causando uma alteração de identidade significativa tanto internamente quanto externamente.

#### 4.2.6. Cliente da empresa

(Inf. Adicional: a qualidade é indiscutível, porém os preços são 20% acima dos oferecidos pelos concorrentes)



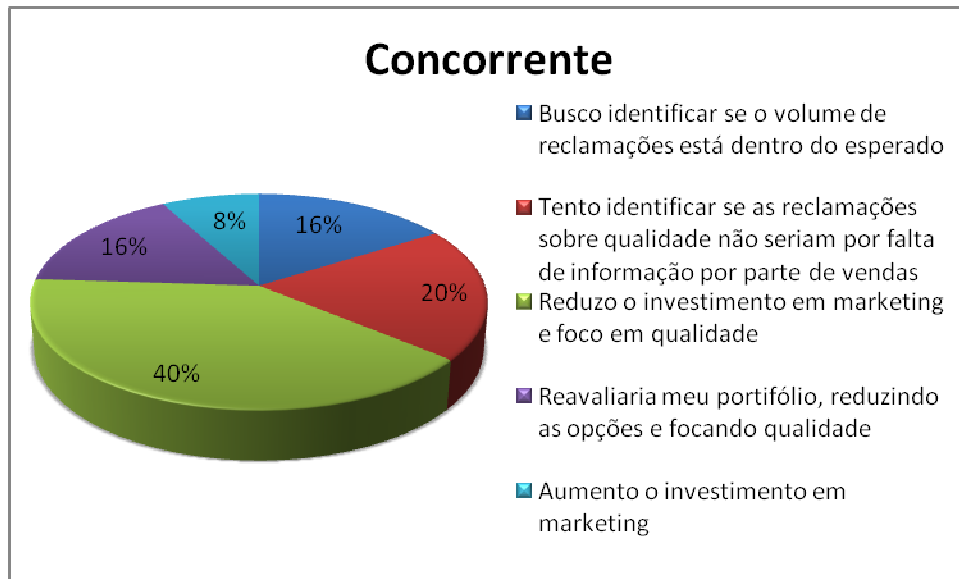
É clara a tendência destes entrevistados, neste caso stakeholders externos, de que a qualidade é essencial, e independente do custo, este é o fator de fidelização.

Desta informação é importante rever todas as ações anteriores que seriam tomadas no cenário, a fim de reduzir o custo do produto, pois a princípio este seria o fator de queda do market share. Das ações previstas, a redução do quadro de RH, otimização de processos entre outros afetariam diretamente na qualidade do produto, sendo este o principal ponto de sustentação da empresa.

Em nenhum momento anterior, os stakeholders internos, ou até mesmo o consultor externo, teriam agido de forma a buscar a causa raiz do problema, tentando assim supor estratégias de recuperação e tomadas de ação sem saber efetivamente qual a fragilidade do projeto.

#### **4.2.7. Concorrente**

(Inf. Adicional: seu gasto com marketing está alto, mas você está crescendo no mercado, seu índice de reclamação sobre a qualidade dos produtos está crescendo 5% ao mês)



Em contramão das estratégias dos stakeholders internos, o concorrente tomaria ações visando melhor qualidade do produto, onde em 56% das intenções seriam atacar o problema conforme está sendo exposto.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar as melhores práticas do mercado na identificação dos stakeholder, bem como estruturar indicadores para revelar a real necessidade e priorização das necessidades de cada stakeholder. A partir dessas informações, um estudo foi elaborado visando gerar insumos para auxiliar no gerenciamento das expectativas dos stakeholders.

Foi possível perceber ao longo deste trabalho que a falta de alinhamento entre os stakeholders envolvidos é fator decisório no insucesso da condução dos projetos. Visto que em alguns momentos, é primordial alterar a urgência da entrega de informações para atender novas necessidades do projeto.

Outra análise, percebida através da pesquisa, nos faz perceber que essa falta de alinhamento é causada devido às decisões pessoais tomadas por stakeholders que se colocam no lugar do cliente ou de suas interfaces, tentando assim criar uma estratégia com base em suposições. Fica claro que as decisões, em sua maioria, não são baseados em fatos, o que pode causar significativo erro de estratégia.

Cabe aos intermediários do processo, estar sempre antenado aos acontecimentos externos, bem como a expectativa dos stakeholders envolvidos, a fim de solicitar nova análise das metas estratégicas visando a satisfação de todos ou parte dos stakeholders.

Por fim, o ciclo contínuo de análise dos stakeholders é fundamental para garantir a proximidade com a realidade. Cabe aos gerentes de projetos realizar periodicamente a análise de interesses, evitando assim uma foto dos links entre os stakeholders somente no início do projeto.

## 6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[Carrol, Archie] Carrol, Archie B. & BUCHHOLTZ, Ann K. Business & Society: Ethics and Stakeholder Management. 4th ed. Ohio, Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.

[FREEMAN, R. Edward] FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, Massachusetts: Piman, 1984.

[SVENDSEN, Ann] SVENDSEN, Ann. The Stakeholder Strategy: profiting from collaborative business relationships. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

[WEISS, Joseph W] WEISS, Joseph W. Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach. 2a.ed. Forth Worth, Texas: Dryden Press, 1998.

[Change Management Toolbook] Change Management Toolbook acessado em março de 2010 em <http://www.change-management-toolbook.com/>. Artigo Theory and Practice of Stakeholder Analysis.

[UBV] UBV. Material de aula. Entendendo os Stakeholders da Empresa. Diretório de arquivos.

[Gates, Bill] Gates, Bill. A empresa na velocidade do pensamento: Com um sistema nervoso digital. São Paulo. Companhia das Letras, 1999.

[12manage.com] 12manage acessado em março de 2010 em <http://www.12manage.com/>. Artigo Stakeholder Analysis.

[Valle, André] Valle, André. Material de aula – Qualidade em Projetos. Pós-MBA em Gerenciamento Avançado de Projetos, FGV, 2009.

[The World Café] The World Café, acessado em março de 2010 em <http://www.theworldcafe.com/>. Metodologia de Discussão de Problemas.



## **8. GLOSSÁRIO**

## **9. APÊNDICES**

### **9.1. Apêndice I – Formulários de Entrevistas**