

PRO 5824 – Aula 5

Gestão de Stakeholders

Material de apoio do livro-texto © :

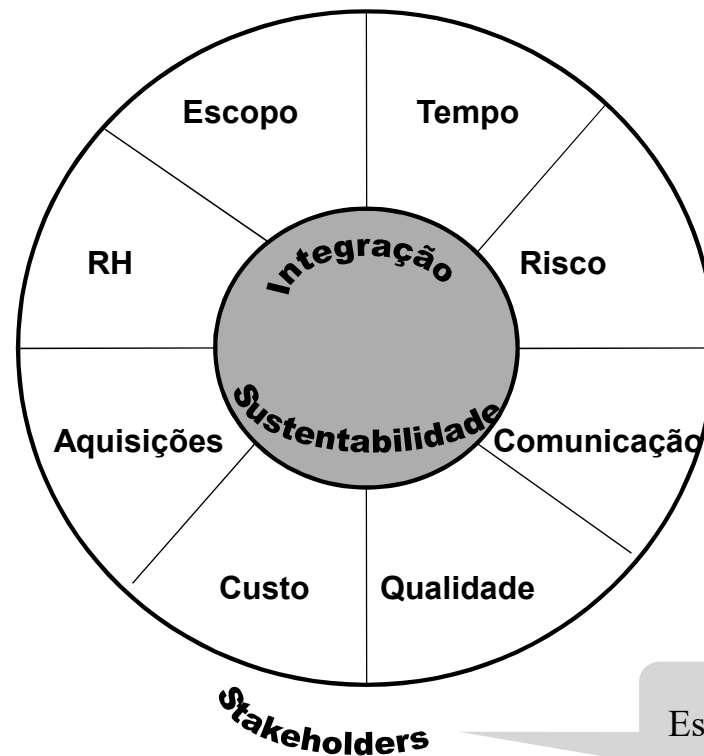
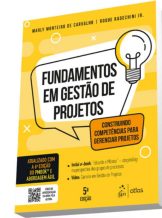
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Gestão de Stakeholders



Leitura de referência: Capítulo 13

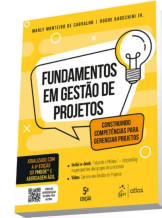
Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

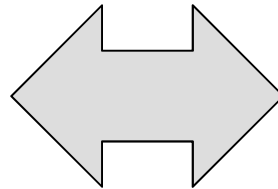
Departamento de Engenharia de Produção



Sharehold Theory

(Fridman, Milton)

- Maximizar o lucro dos acionista sem violar leis, nem violar padrões sociais



Stakeholder Theory

(Freeman, Edward)

- Identificar stakeholders e considera-los na tomada de decisão.

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Principais construtos e autores



Construto	Definição	Autores
Questão de stakeholder (<i>stakeholder issue</i>)	Ruptura socialmente construída da ordem institucional ou batalha contínua de criação e oferecimento de sentido por meio da qual participantes contrários tentam influenciar o ambiente social.	Lamertz, Martens, & Heugens, 2003
Responsividade empresarial	Grau com que uma empresa está disposta a prover respostas conscientes as preocupações de stakeholders e se comprometer a continuar trabalhando sobre a questão.	David, Bloom, & Hillman, 2007; IRRC, 1993
Multiplicidade de stakeholders	Grau de multiplicidade, conflituosidade, complementaridade ou cooperatividade das afirmações de stakeholders a uma organização.	Neville & Menguc, 2006

Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Principais construtos e autores



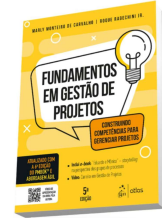
Construto	Definição	Autores
Resposta simbólica	Ação que sinaliza o atendimento às demandas externas enquanto, na realidade, dá continuidade aos interesses individuais da empresa, por meio de manipulação das expectativas externas.	Bundy et al 2012
Resposta substantiva	Ação que muda significativamente os objetivos, estruturas e processos da empresa, o que implica em comprometimento significativo de recursos, tempo, energia e esforço.	Ashforth & Gibbs, 1990: 178; Ashforth & Mael, 1996; David et al., 2007
Negociação substantiva	Esforços da empresa focal de trazer consonância à lógica interpretativa usada para entender uma questão.	Bundy et al 2012
Resposta acomodativa	Abraçar a questão , vendo-a em termos positivos, com incentivo ao diálogo, integração com o stakeholder , disposição em engajar-se com o stakeholder de forma aberta e positiva .	Logsdon & Van Buren, 2008, 2009; Heugens, 2002
Resposta defensiva	Distanciar-se da questão, apoiar estruturas cognitivas existentes , tentativa de eliminar a ameaça percebida na questão.	Dutton & Jackson, 1987; Elsbach & Kramer, 1996

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Stakeholders em projetos.

Como administrar stakeholders em organizações temporárias?

Leitura: Capítulo 13

Material de apoio do livro-texto © :

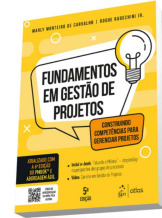
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Stakeholders



- Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. (PMI, 2013)
- *Stakeholders* têm vários níveis de responsabilidade e autoridade, que pode variar de uma contribuição ocasional, em *surveys* e grupo focais, até o fornecimento de suporte financeiro e político.

(PMI, 2013)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Stakeholders

Primários

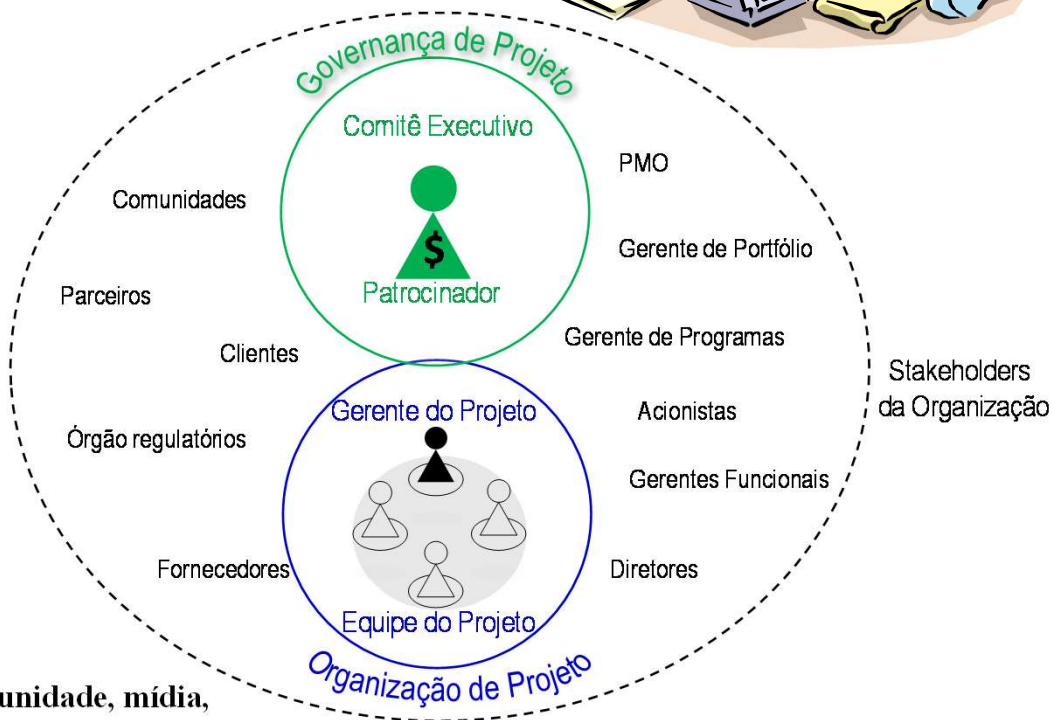
Gerente, equipe do projeto...



Stakeholders externos

Secundários

Ambientalistas, líderes de comunidade, mídia, grupos comunitários, sindicatos, associações ...



PMI, 2013, p.31

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Negociação é fundamental!



Para atingir o ótimo global todos os interessados têm que estar dispostos a fazer concessões e a negociar.



Hidrelétrica de Belo Monte
Conflito explicitado na foto
(Kayapós e Eletrobrás muito
☹ longe do consenso)

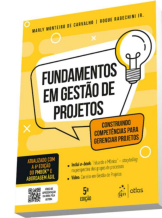
Material de apoio do livro-texto

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Como Mapear os *Stakeholders?*

Leitura: Capítulo 13

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Stakeholders

- Modelo Poder x Interesse
- Modelo do Arco Íris
- Modelo da Saliência
- Mapeamento de redes sociais
- Órbita dos Stakeholders



Material de apoio do livro-texto © :

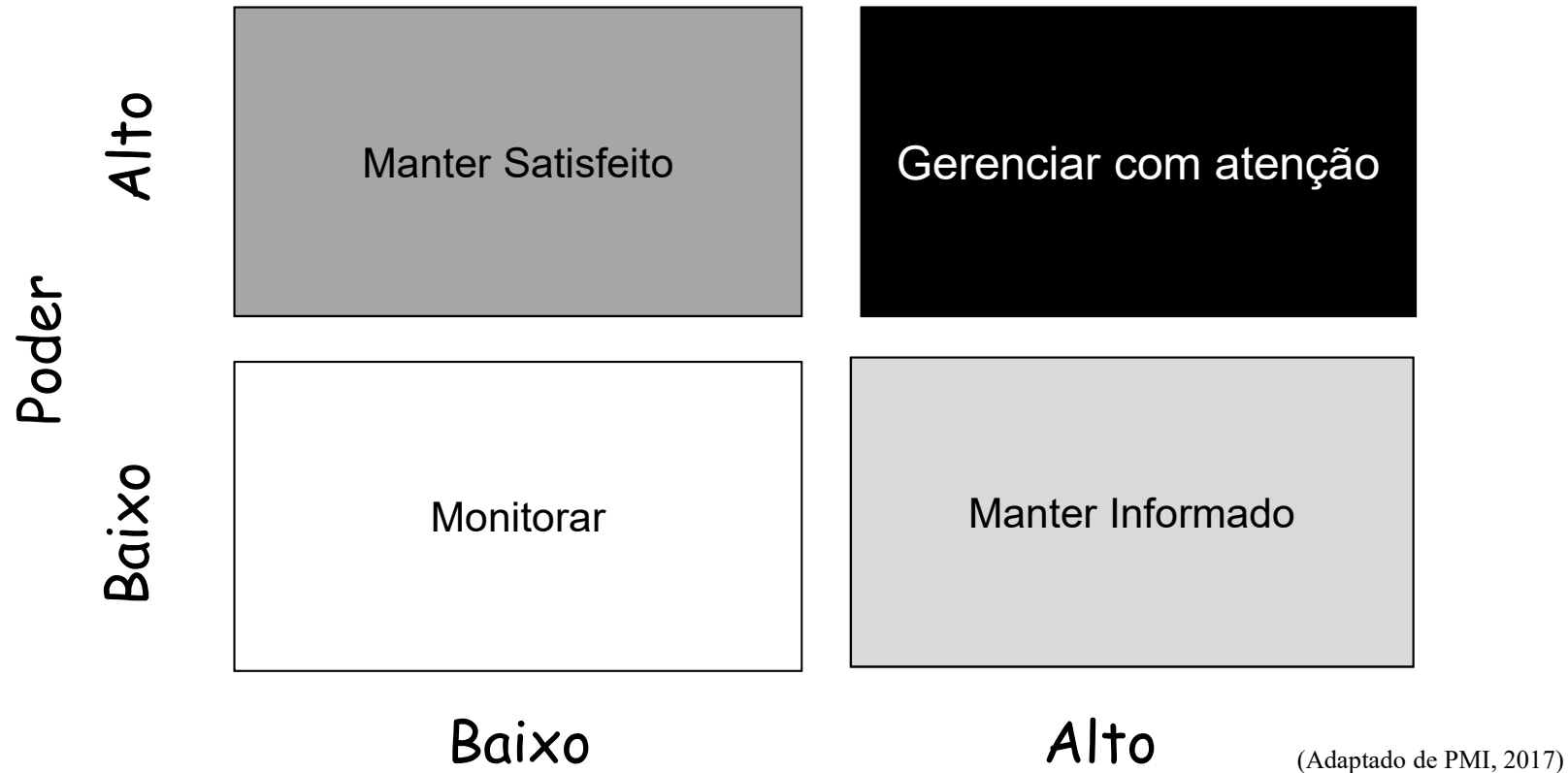
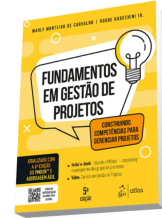
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo Poder x Interesse



Interesse © :

Material de apoio do livro-texto :

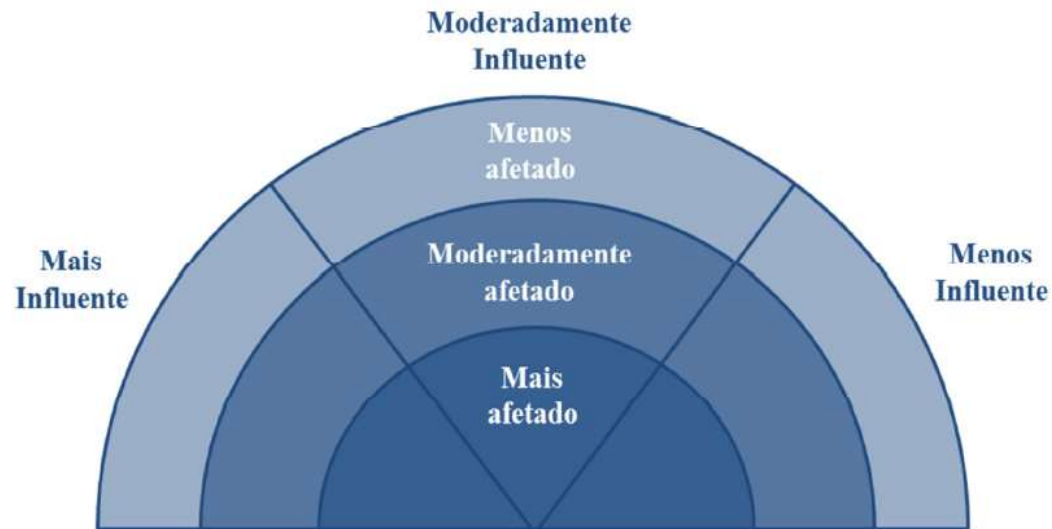
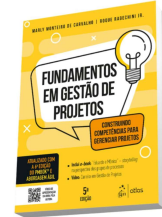
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo Arco-íris



Chevalier e Buckles (2008)

Material de apoio do livro-texto © :

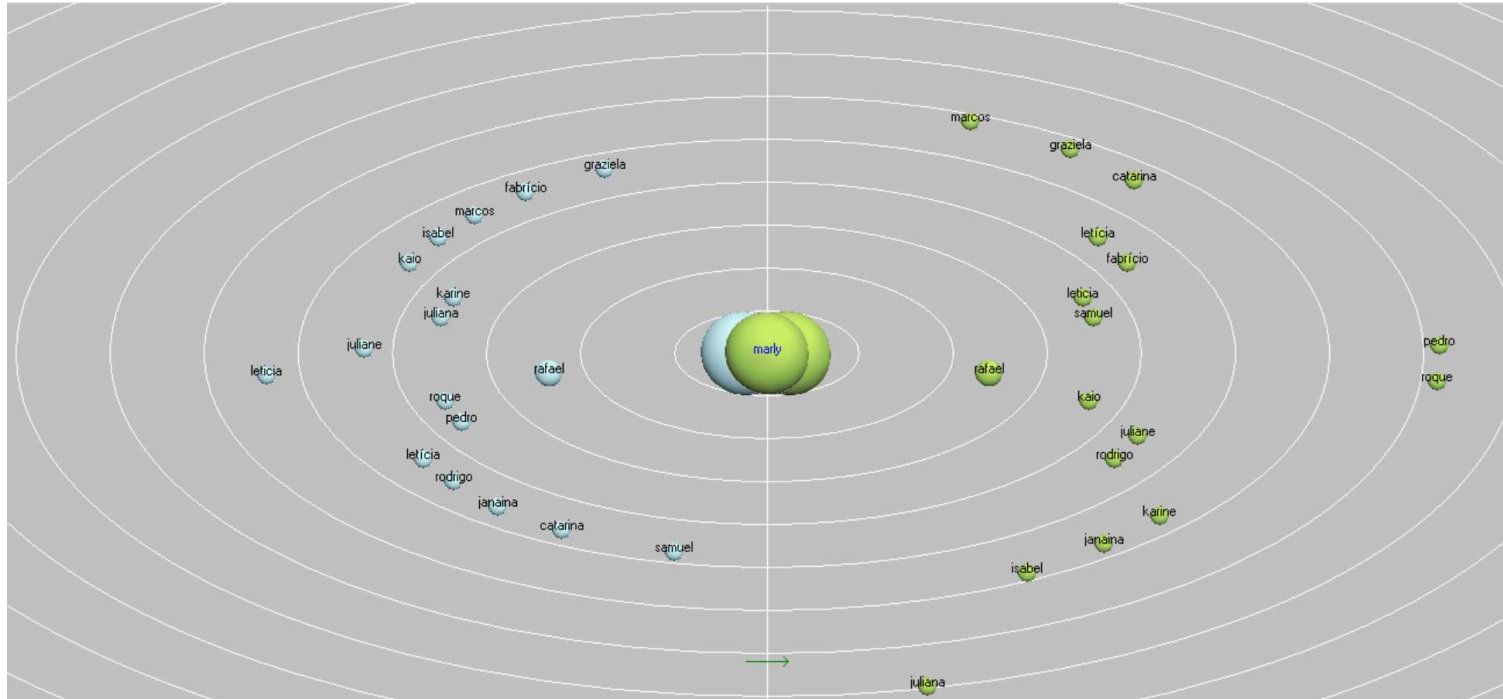
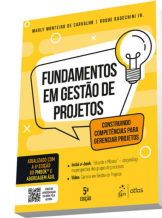
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Orbita dos stakeholders



Pode ser feito na perspectiva geral do projeto!

Carvalho (2020)

Material de apoio do livro-texto © :

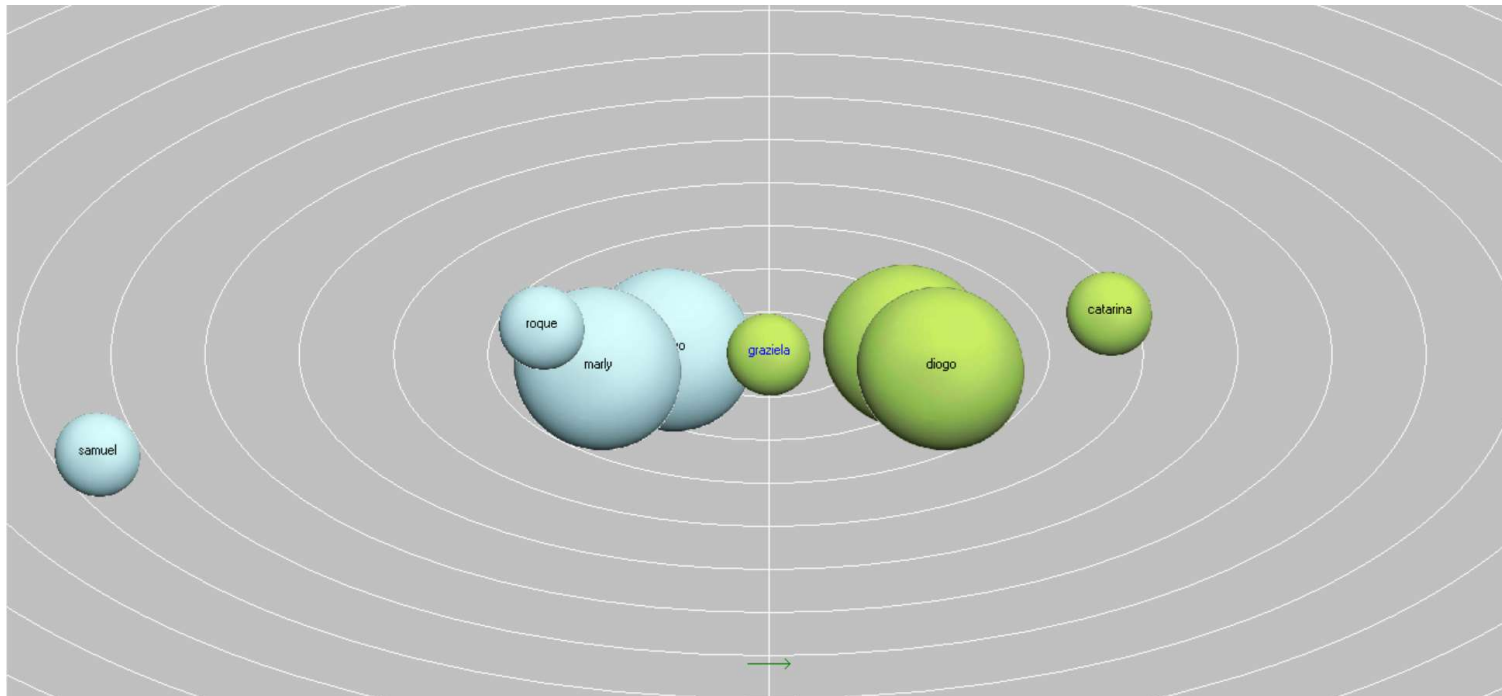
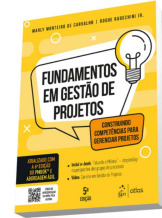
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Orbita dos stakeholders



Pode ser feito
na perspectiva
de um
stakeholder

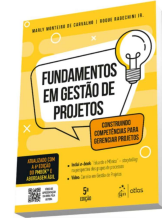
Carvalho (2020)

Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Modelo da Saliência



Os *stakeholders* podem ser identificados pela posse dos seguintes atributos:

- **Poder:** tem acesso a meios coercivos e normativos com a finalidade de impor sua vontade no relacionamento. Esse acesso tem caráter transitório, ou seja, ele pode ser adquirido ou perdido.
- **Legitimidade:** aqueles cujas reivindicações o time entende que sejam justas e procedentes. ("Legitimidade" pode ser entendida como a percepção de que as ações de uma pessoa são desejáveis ou apropriadas, dentro de um sistema social com normas, valores, crenças e definições).
- **Urgência:** o grau com que o *stakeholder* reivindica por atenção imediata, tanto com a conotação de prioridade como urgência de tempo.

Esse processo é contínuo, pois com o passar do tempo, a composição dos *stakeholders* pode mudar, ou seja, novos *stakeholders* podem ser incluídos enquanto outros podem sair

(Adaptado de Mitchell et al., 1997 e Elias, Cavana e Laurie, 2002).

Material de apoio do livro-texto © :

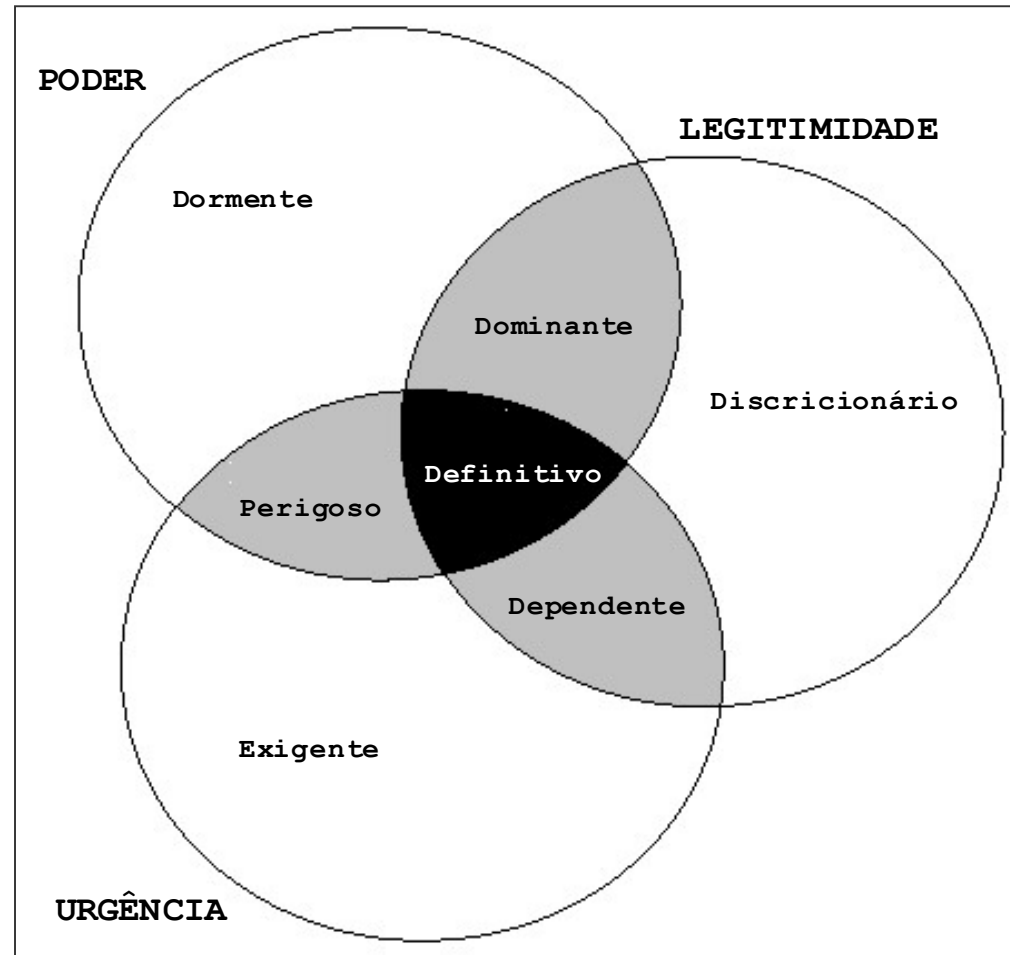
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

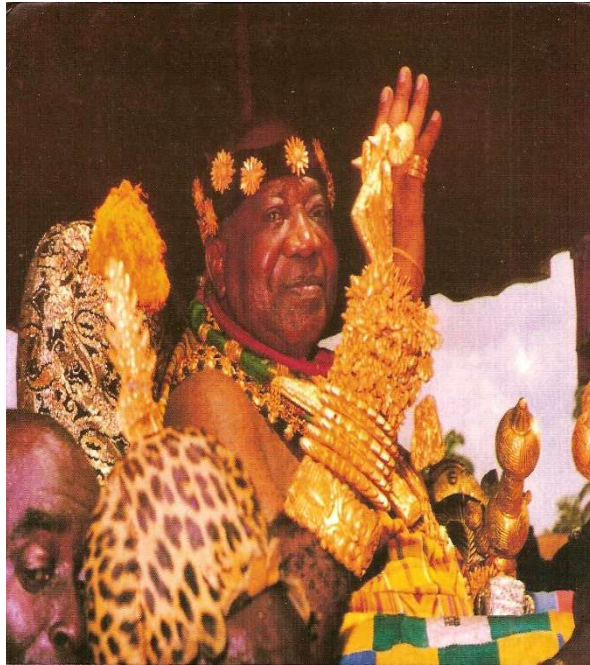
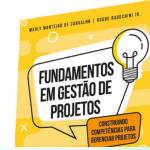
Departamento de Engenharia de Produção

Modelo da Saliência



Material de apoio do livro-texto © : (Adaptado de Mitchell et al. (1997))
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Teoria dos Stakeholders: lacunas



Legitimidade
Poder
Urgência
Interesse

Fringe Stakeholders:
Stakeholders marginais sem
saliência



Material de apoio do livro-texto © :

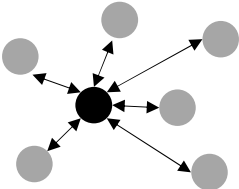
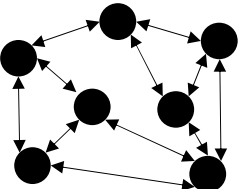
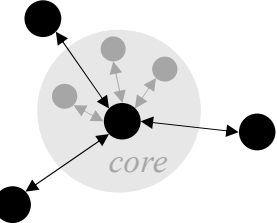
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

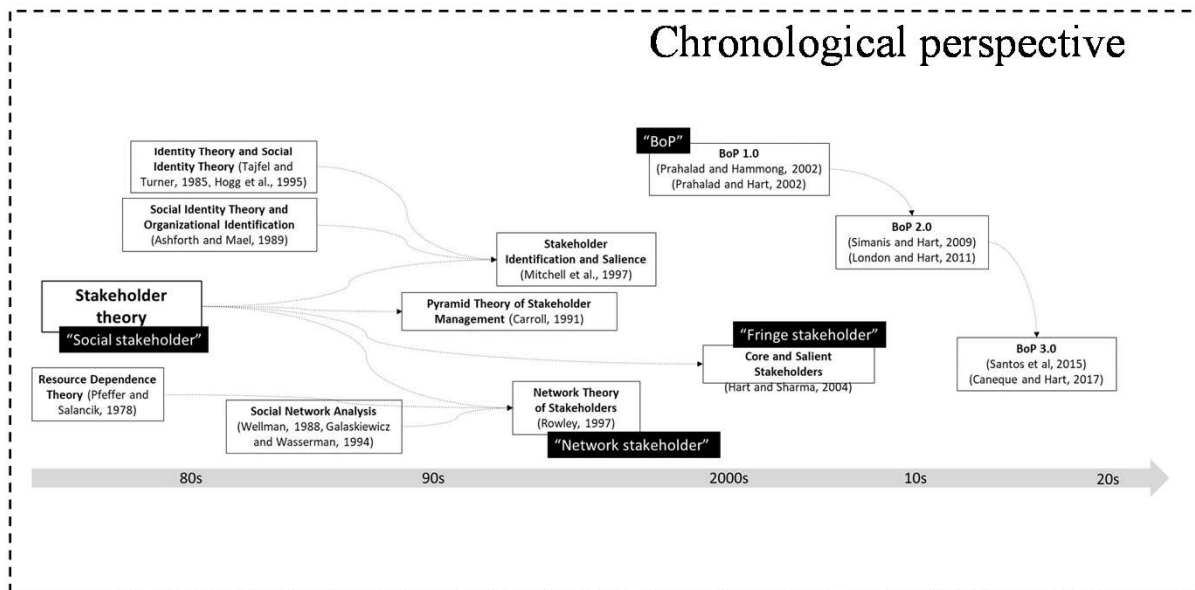
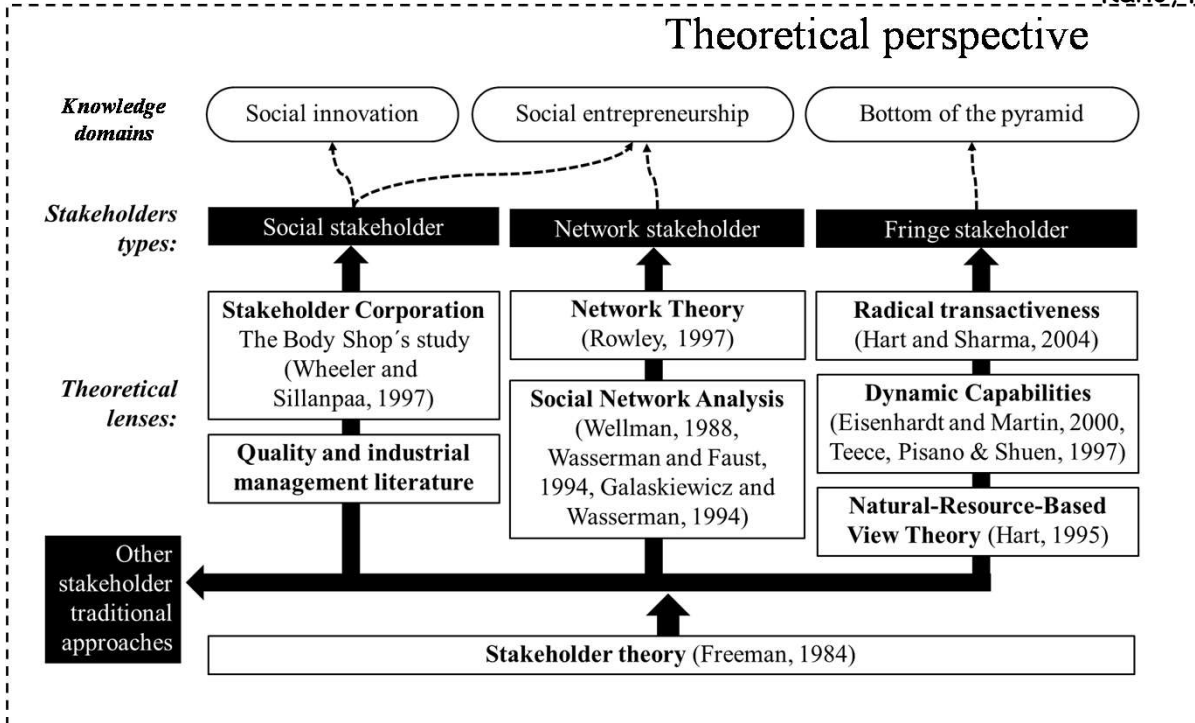


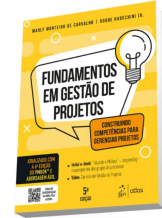
Stakeholder type's schema	Critical attribute			Power is obtained through...		Focus on marginalized stakeholders' inclusion
	Power	Legitimacy	Urgency	... individual attributes and dyadic relations ties	... centrality in the network and systems of dyadic relationships	
SOCIAL 	X	X	X	X		No
NETWORK 	X				X	No
FRINGE 	X	X	X	X		Yes

Material de apoio do livro-texto © Kano, Fregolente & Carvalho, 2023 :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018





Modelo de Redes

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Redes Sociais



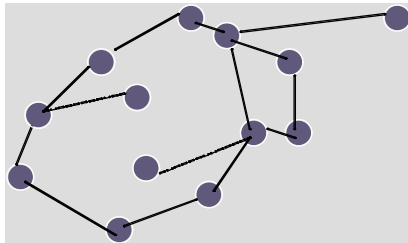
Atores - Nós

- Nós nas redes
- Interação e mantêm relações
- Ex: Pessoas, grupos ou times, organizações, países, páginas na web, etc.



Laços - Relações

- Ligações (linhas) nas redes
- Conectam atores em tipos específicos de interação
- Direção dos recursos: recursos fluem de um ator para outro
- Ex: conteúdo físico, emocional ou informacional trocado, compartilhado, criado ou experimentado, comunicação, etc.
- Intensidade da interação: frequência de contato, quantidade e variedade da informação que é compartilhada...



Redes

- Configuração geral de laços e atores

Haythornthwaite (2009)

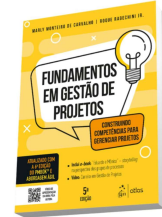
Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

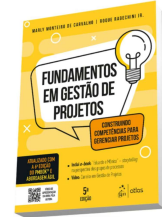
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

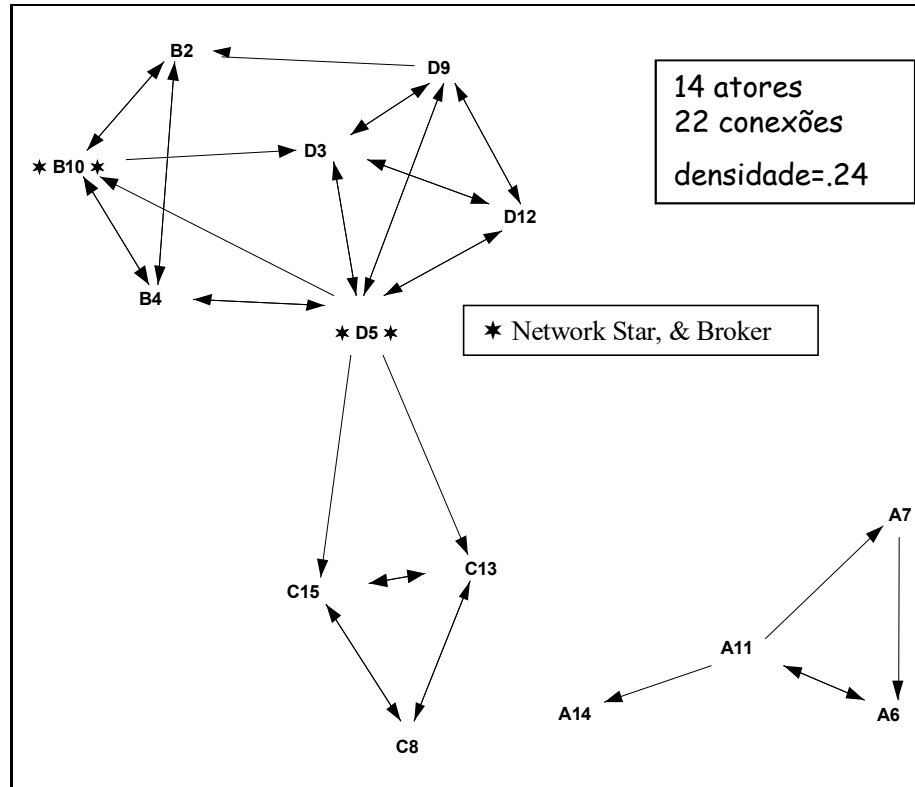
Departamento de Engenharia de Produção



Redes Sociais: Medidas



- da Rede
 - Densidade: Que proporção dos laços possíveis estão de fato presentes, o quão coesa é a rede;
 - Centralização da rede: Até que ponto a rede está organizada em torno de um núcleo central
- do Ator
 - Grau de centralidade: Quem tem as mais diretas conexões na rede – “Estrelas”
 - Influência - Quem tem mais conexões voltadas para fora (*outbound*)
 - Prominência, popularidade: Quem tem mais conexões para dentro (*inbound*)
 - Isolados: Quem tem menos ou nenhuma conexões com os outros
- Subgrupos
 - Subdivisão da rede: subgrupos de atores conectados
 - Brokers: Quem conecta 2 ou mais partes da rede que sem ele estaria desconectada
 - Betweenness: Quem se situa no caminho onde a maior parte da informação passa



Haythornthwaite (2009)

Canais = $n(n - 1)/2$
Densidade= #/canais

Quantos canais tem a rede?

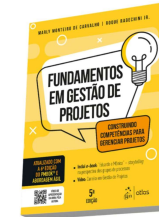
91 canais $(14*13)/2$



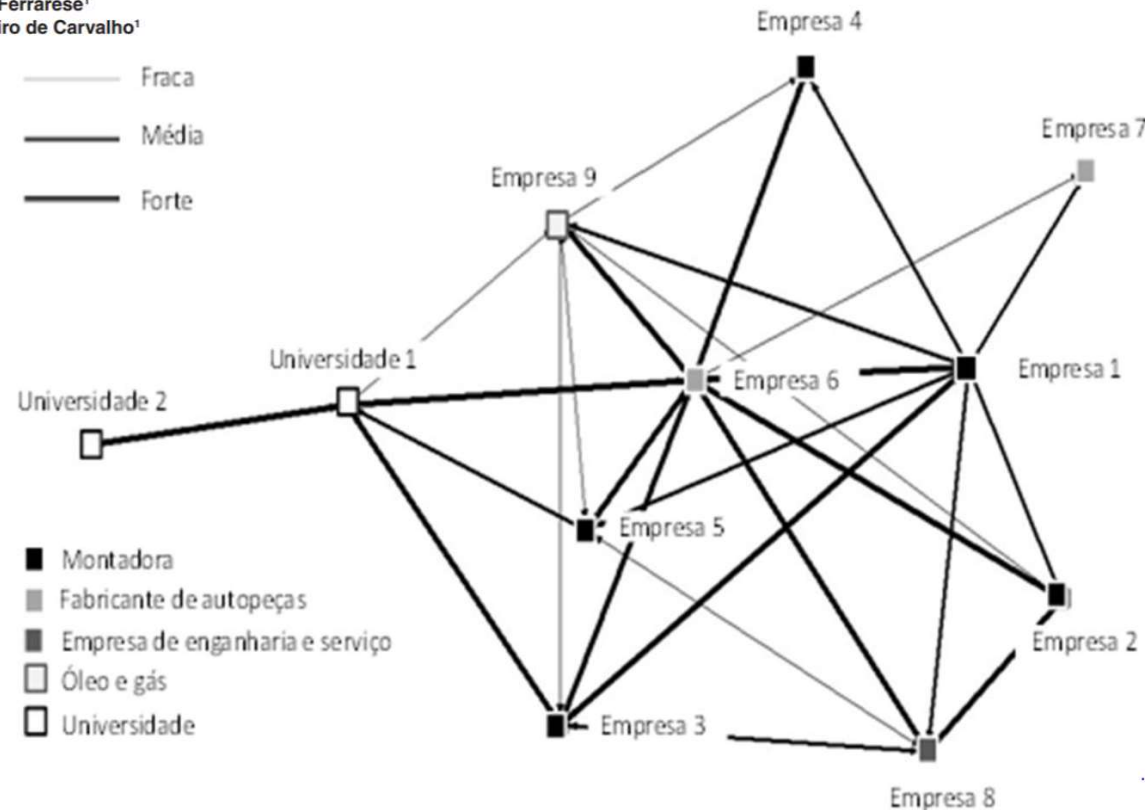
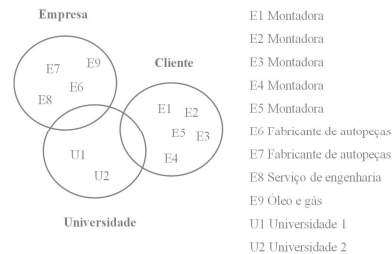
Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Inovação aberta no processo de pesquisa e desenvolvimento: uma análise da cooperação entre empresas automotivas e universidades

Open innovation in the research and development process: an analysis of the cooperation between automotive companies and universities



Ana Paula Vilas Boas Viveiros Lopes^{1,2}
 André Ferrarese¹
 Marly Monteiro de Carvalho¹



Material de apoio do livro-texto © :

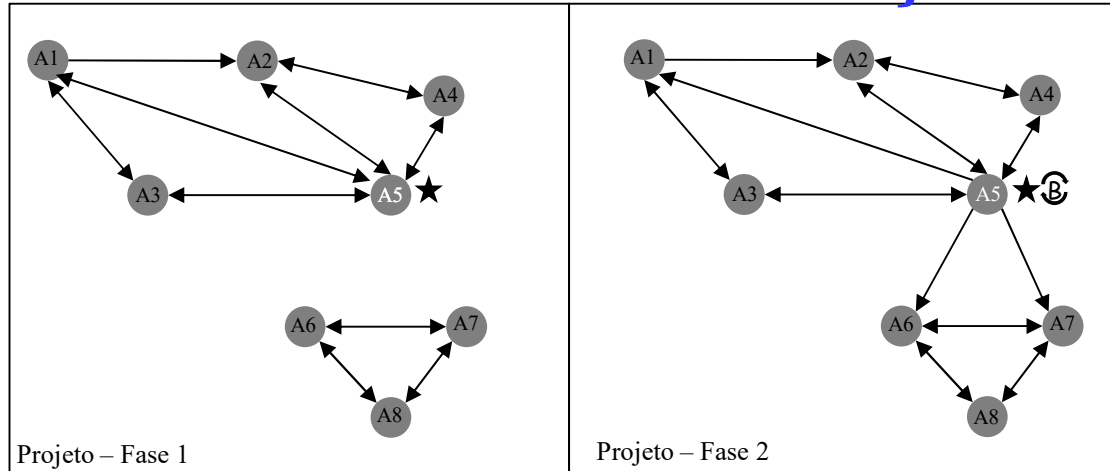
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Redes Sociais: Evolução



Na fase 1, o ator A5 é o estrela da rede, com maior número de conexões 5. Já os atores A6, A7 e A8 são os isolados



Na fase 2, o ator A5 passa a ser o estrela e o broker da rede, conectando-se ao grupo dos isolados e assim aumentando a densidade da rede

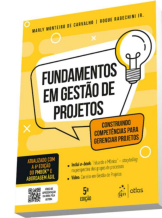


Canais = $n(n - 1)/2$
Densidade = $\#/\text{canais}$
 Em que:
 n: atores (nós)
 #: conexões entre nós
 ★ : estrela
 ⓑ : broker

Na fase 1
 Canais=28
 n=8
 #=10
 Densidade=0,3571 (~36%)

Na fase 2
 Canais=28
 n=8
 #=12
 Densidade=0,4286 (~43%)

Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Resenha

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção