

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - MAP

**A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS**

ROSICLER OLIVEIRA DE MOURA

Rio de Janeiro - 2016

ROSICLER OLIVEIRA DE MOURA

**A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Organizações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Roberto da Costa Pimenta

Rio de Janeiro

2016

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Moura, Rosicler Oliveira de

A influência dos stakeholders no desempenho organizacional em empresas estatais federais / Rosicler Oliveira de Moura. – 2016.

77 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Roberto da Costa Pimenta.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Stakeholders. 3. Empresas públicas. I. Pimenta, Roberto da Costa. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406



ROSICLER OLIVEIRA DE MOURA

**A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 22/07/2016

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roberto da Costa Pimenta', is positioned above a horizontal line.

Roberto da Costa Pimenta
Orientador (a)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Joaquim Rubens Fontes Filho', is positioned above a horizontal line.

Joaquim Rubens Fontes Filho

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pedro Carlos Resende Junior', is positioned above a horizontal line.

Pedro Carlos Resende Junior

Agradecimentos

À Fundação Getulio Vargas e aos Correios pela oportunidade de ingresso neste curso e ampliação dos meus conhecimentos.

Aos professores da EBAPE pelo convívio acadêmico que proporcionou aprendizado, especialmente ao Prof. Hermano Roberto Thiry-Cherques pelas orientações iniciais e ao Prof. Roberto da Costa Pimenta no desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Aos funcionários da FGV que me forneceram o suporte e as melhores condições para o estudo.

Ao meu amigo Ricardo Ken, pelo contínuo incentivo.

Aos colegas de trabalho, pela paciência nas ausências.

Aos amigos da turma intensiva de 2014 do Mestrado Profissional em Administração Pública, que compartilharam os anseios e aprendizados ao longo do curso.

Aos meus pais, pelo amor e pelo apoio incondicionais.

E muito especialmente, agradeço a Deus por permitir esta experiência.

Resumo

O objetivo deste estudo foi conhecer de forma prática a influência dos *stakeholders* em empresas estatais federais, associadas a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): quem são e como são identificados, como são tratados seus interesses e traduzidos em requisitos de desempenho, formas de interação entre as estatais e os seus *stakeholders* e a influência das necessidades destes entes nas decisões organizacionais. Com base na literatura sobre “*stakeholders*” e “Modelo de Excelência na Gestão”, preconizado pela FNQ, buscou-se por meio de pesquisa exploratória e descritiva, as informações disponíveis nos referenciais teóricos e pelas próprias organizações, com vistas a ampliar o entendimento e aprendizado sobre os diferentes grupos que afetam e são afetados pelas instituições. Os *stakeholders* identificados nas empresas estatais federais foram classificados em oito categorias: 1. Cidadãos (clientes, consumidores e usuários de serviços de infraestrutura); 2. Público Interno (colaboradores, empregados, funcionários, força de trabalho); 3. Governo (poder público, parlamentares, órgãos de controle, reguladores e fiscalizadores); 4. Acionistas e Investidores; 5. Parceiros; 6. Fornecedores (internos e externos); 7. Sociedade (comunidades e organizações da sociedade civil); e 8. Outros (agente financeiro, analista de mercado, etc.). O estudo contribuiu para o debate sobre a influência dos *stakeholders*, considerando a relevância de seus impactos na organização, por meio dos diferentes processos e canais de interação, demonstrando por parte das estatais, a busca de alternativas que favoreçam a satisfação dos diferentes entes com os quais se relaciona, e de forma concomitante que contribuam para a melhoria na gestão e alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: *stakeholders*, influência, estatais.

Abstract

The purpose of this study is to know the influence of stakeholders on federal state-owned companies, associated with National Quality Foundation (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ): who they are, how they are identified, how they have treated their own interests and translated into performance requirements, forms of interaction between the state corporations and its stakeholders and the influence of their needs in organizational decisions. Based on the literature about "stakeholders and Model of Excellence in Management", recommended by FNQ, the available information has been sought in theoretical references and organizations, through exploratory and descriptive research, to expand the understanding and learning about the different groups that affect and are affected by the institutions. The stakeholders identified in the federal state-owned companies have been classified into the following eight categories: 1. Citizens (customers, consumers and users of infrastructure services); 2. Workforce (collaborator, employees, workers and labor force); 3. Government (public authorities, parliamentarians, control, regulatory and supervisory agencies); 4. Shareholders and investors 5. Partners; 6. Suppliers (internal and external) 7. Society (communities and civil society organizations); 8. Others (financial institutions, market analysts and others). This study contributed to the debate on the influence of stakeholders, concerning the importance of their impact on the organization's goals, involve different processes and interaction channels, demonstrated by some state companies, the search for alternatives that promote the satisfaction of the different entities with which it interacts, and concomitantly, it contribute to improve management and achievements of organizational objectives.

Key words: stakeholders, influence, federal state-owned companies.

Lista de Figuras

Figura 1: Mapa dos <i>stakeholders</i>	18
Figura 2: Modelos Contrastantes da Empresa – Modelo Entradas-Saída.....	21
Figura 3: Modelos Contrastantes da Empresa – O Modelo Partes Interessadas.....	21
Figura 4: Três aspectos da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	22
Figura 5: Missão, Visão e Valores e os requisitos das partes interessadas.....	26
Figura 6: Classes qualitativas e tipologia de <i>stakeholders</i>	28
Figura 7: Grade de Poder e Interesse.....	31
Figura 8: Representação das principais fases do estudo.....	40
Figura 9: Mapa de Contexto da ELETROBRAS ELETRONORTE.....	49
Figura 10: Mapa dos <i>stakeholders</i> das empresas estatais.....	50

Lista de Quadros

Quadro 1: Principais publicações nos últimos 5 anos “ <i>Stakeholders</i> ”	14
Quadro 2: Principais publicações nos últimos 5 anos “Influência dos <i>Stakeholders</i> ”	15
Quadro 3: Quem são as partes interessadas? Uma cronologia.....	19
Quadro 4: Classes e atributos dos <i>stakeholders</i>	30
Quadro 5: Empresas Estatais Federais filiadas à FNQ.....	41
Quadro 6: Descrição das atividades – Empresas Estatais Federais.....	42
Quadro 7: Termos e definições de <i>stakeholders</i> nas Empresas Estatais Federais.....	47
Quadro 8: Classes de <i>stakeholders</i> por Estatal.....	51
Quadro 9: Formas de interação com os <i>stakeholders</i>	62

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
2. OBJETIVOS DA PESQUISA	12
2.1 Objetivo Geral.....	12
2.2 Objetivos específicos	13
2.3 Escopo e relevância do estudo	13
2.4 Delimitação do estudo	16
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 Origem do termo “ <i>stakeholder</i> ”	17
3.1.1 Conceitos.....	17
3.1.2 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	20
3.1.2.1 Principais aspectos da Teoria dos Stakeholders	22
3.1.2.2 Aspectos positivos e controversos da teoria.....	24
3.1.3 Diferentes linhas de pesquisa	25
3.1.4 Categorização dos <i>stakeholders</i>	27
3.1.5 Influência dos <i>stakeholders</i> nas estatais.....	32
3.1.6 Características e implicações da gestão dos <i>stakeholders</i>	32
3.2 O Modelo de Excelência na Gestão	34
3.2.1 A Origem do Modelo de Excelência na Gestão (MEG)	34
3.2.2 Fundamentos da Excelência na Gestão	35
3.2.3 Composição dos Critérios de Excelência na Gestão	36
3.2.4 Características do MEG	37
3.3 Empresas Estatais Federais	38
4. METODOLOGIA	39
4.1 Tipo de pesquisa	40
4.2 Unidade de análise	41
4.3 Coleta de dados	43
4.4 Consolidação e análise dos dados	44

5. RESULTADOS	45
5.1 Identificação dos <i>stakeholders</i> nas estatais federais	47
5.1.1 Grupos de <i>stakeholders</i> por estatal	50
5.2 Identificação e tratamento das necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i>	54
5.3 Tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho.....	59
5.4 Interação das estatais com as diferentes classes de <i>stakeholders</i>	61
5.5 Influência dos interesses, necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i> nas decisões organizacionais (estratégias, políticas, normas, diretrizes, projetos, processos, produtos ou serviços)	65
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
6.1 Sugestões para futuras pesquisas	69
7. REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A – Empresas Estatais por Ministério Setorial	73
APÊNDICE B – Questionário	76

1. INTRODUÇÃO

Segundo Schiavoni *et al.* (2013) as organizações são sistemas dependentes que precisam relacionar-se de forma adequada com o ambiente externo, para suprir suas necessidades. Nesse sentido, os autores afirmam que as teorias clássicas da administração desconsideravam o ambiente externo, que ainda na primeira metade do século XX, se caracterizava pela estabilidade e previsibilidade, e por isso o foco dos esforços organizacionais concentravam-se no ambiente interno, contudo, nos dias atuais, prevalecem a turbulência e a inconstância, impulsionando as organizações para a análise externa.

Os relacionamentos com os *stakeholders* podem ser uma fonte de oportunidades e de vantagem competitiva, principalmente por aumentar a estabilidade organizacional num ambiente turbulento (SCHIAVONI *et al.*, 2013) e para manterem-se vivas precisam essencialmente analisar o seu ambiente externo e conhecerem seus *stakeholders* (SCHIAVONI *et al.*, 2013). Olhar para fora favorece a capacidade da organização em entregar valor para os clientes, concorrentes, parceiros, imprensa e sociedade (ROCHA *et al.*, 2010), e de forma concomitante, Thiry-Cherques (2003) afirma que há um clamor, para que os gestores atendam aos interesses dos “*stakeholders*”, de forma ética, cooperando com o desenvolvimento sustentável da organização.

Ressalta-se ainda que, diferentemente da iniciativa privada, cujas ações são orientadas para os “clientes” atuais e potenciais, no âmbito da administração pública, o destinatário são os cidadãos, sociedades e demais grupos de partes interessadas, ampliando o conceito de *stakeholders*, uma vez que as decisões públicas devem abranger a todos indistintamente (LIMA, 2007). Segundo Ota (2014), a administração pública além de buscar resultados, tem por objetivo alcançar a satisfação das partes interessadas em relação aos seus serviços, e deve incrementar a sua comunicação com a sociedade para refinar de forma constante os processos e ações governamentais. O retorno dos investimentos esperado pelas organizações públicas é consequência do atendimento das necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders* (OTA, 2014), uma vez que é comissionada pela sociedade para, no âmbito de suas atribuições legais, atender a todos, sem distinção de tratamento (LIMA, 2007). No entanto, não há consenso entre os

estudiosos em relação às escolhas dos interesses dos *stakeholders* perante a organização, pois alguns argumentam que inexistem, enquanto outros afirmam que existem, conforme o valor que os grupos oferecem para a empresa.

As empresas que praticam a gestão dos *stakeholders* tendem a estabilidade, crescimento, lucratividade (DAMAK-AYADI & PESQUEAUX, 2005; DONALD & PRESTON, 1995) e para melhor compreender o impacto desses grupos nas empresas, o estudo explorará a seguinte questão problema: “Qual a influência dos *stakeholders* nas Empresas Estatais Federais?”, considerando-se no estudo “influência” como a “*capacidade ou poder, que pessoa ou coisa tem de interferir no comportamento, no desenvolvimento, na vida de outra*” (FERREIRA, 2010). Assim, busca-se compreender de forma prática como as organizações identificam e tratam os interesses dos *stakeholders*.

O estudo foi organizado em seis seções principais. Na primeira e na segunda seções tem-se a introdução, com a contextualização geral do trabalho, a apresentação da questão problema, os objetivos da pesquisa (geral e específicos), escopo, relevância e delimitação do estudo. Na terceira seção constam os aspectos relacionados à fundamentação teórica da pesquisa. Nas seções quarta e quinta, discorreu-se sobre a metodologia da pesquisa, caracterizando tipo, unidade de análise, coleta, análise dos dados e apresentação dos resultados. Para concluir, na seção seis constam as considerações finais e sugestões para as pesquisas futuras.

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é identificar a influência dos *stakeholders* nas Empresas Estatais Federais, a partir das experiências institucionais e referenciais teóricas, com vistas a ampliar o conhecimento e aprendizado sobre os diferentes entes que afetam e são afetados pelas atividades das empresas.

2.2 Objetivos específicos

Alinhado ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os *stakeholders* das estatais federais.
- b) Compreender como (de que modo) os *stakeholders* são reconhecidos pelas estatais.
- c) Compreender como os interesses dos *stakeholders* são identificados pelas estatais.
- d) Descrever a metodologia utilizada na análise das necessidades e expectativas dos *stakeholders*.
- e) Identificar a influência dos interesses, necessidades e expectativas dos *stakeholders* nas decisões organizacionais (estratégias, políticas, normas, diretrizes, projetos, processos, produtos ou serviços).

2.3 Escopo e relevância do estudo

O tema *stakeholders* tem vasta quantidade de publicações e nos últimos 5 anos foram explorados, conteúdos gerais, bem como alguns específicos sobre a “influência dos *stakeholders*”. Os principais assuntos abordados referem-se a responsabilidade social, gestão ambiental, comunicação, aprendizagem colaborativa e gestão estratégica, conforme demonstrado nos Quadros 1 – Principais publicações “*Stakeholders*” e 2 – Principais publicações “Influência dos *Stakeholders*”.

Quadro 1 – Principais publicações nos últimos 5 anos - “Stakeholders”

Autor(es)	Título	Assunto
William B. Werther, Jr., David Chandler (2010)	Responsabilidade social corporativa e estratégica: As partes interessadas em ambiente global.	Identificação das principais questões em torno da responsabilidade social e a interface da organização com suas partes interessadas em ambiente mais amplo.
Alexey Voinov, François Bousquet (2010)	Modelagem participativa com as partes interessadas.	Ferramenta que pode reforçar o conhecimento das partes interessadas e compreensão das dinâmicas sob várias condições, como na aprendizagem colaborativa.
Jeffrey S. Harrison, Douglas A. Bosse e Robert A. Phillips (2010)	Gerenciando para as partes interessadas, funções de utilidade das partes interessadas, e vantagem competitiva.	As empresas que gerenciam para as partes interessadas e desenvolvem relações de confiança, tendem a receber informações dos <i>stakeholders</i> e assim alcançarem vantagens competitivas. Desse modo, justifica-se a inclusão da teoria das partes interessadas na discussão da competitividade e do desempenho da empresa.
John Peloza, Jingzhi Shang (2011)	Como as atividades de responsabilidade social corporativa pode criar valor para as partes interessadas? Uma revisão sistemática.	As atividades corporativas de responsabilidade social tem o potencial de criar relacionamentos mais fortes entre empresas e partes interessadas. O artigo revisa a literatura para delinear as atividades de responsabilidade social e sintetiza o meio pelo qual as ações podem agregar valor para os consumidores.
J. Joseph Cronin Jr. e outros (2011)	Estratégias de marketing verde: um exame das partes interessadas e as oportunidades que apresentam.	A identificação das várias partes interessadas potencialmente impactadas por meio dos esforços ecológicos de uma empresa.
Svetlana Rybalko, Trent Seltzer (2010)	Comunicação dialógica em 140 caracteres ou menos: Como empresas da Fortune 500 engajam as partes interessadas usando o Twitter.	O estudo aborda a construção de relacionamento on-line de empresas da Fortune 500, por meio do <i>Twitter</i> para facilitar a comunicação dialógica com as partes interessadas.
Kristen Lovejoy, Richard D. Waters, Gregory D. Saxton (2012)	Engajamento das partes interessadas através do Twitter: Como organizações sem fins lucrativos interagem com 140 caracteres ou menos.	O artigo analisa como 73 organizações sem fins lucrativos usam o <i>Twitter</i> para envolver as partes interessadas, não somente através de seus <i>tweets</i> , mas também no uso de outros tipos de comunicação.
Fran Ackermann, Colin Eden (2011)	Gestão estratégica das partes interessadas: Teoria e Prática.	O artigo explora como as equipes de gestão podem aumentar a robustez de suas estratégias, a partir de conceitos emergentes da literatura das partes interessadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 2 – Principais publicações nos últimos 5 anos - “Influência dos Stakeholders”

Autor(es)	Título	Assunto
Nicole Darnall, Irene Henriques e Perry Sadorsky (2010)	Adotando a estratégia ambiental pró-ativa: A influência das partes interessadas e o porte da empresa.	A literatura sugere que as empresas menores podem ser mais sensíveis às pressões das partes interessadas. O estudo demonstra a que a relação entre as pressões das partes interessadas e estratégia ambiental tende a variar de acordo com o porte da empresa.
Heiko Spitzbeck, Erik G. Hansen (2010)	Governança das partes interessadas: Como as partes interessadas influenciar a tomada de decisão corporativa.	O estudo trata da influência das partes interessadas nas decisões, a partir de uma análise de caso comparativa múltipla das práticas de governança de 46 empresas.
Michaela A. Balzarova, Pavel Castka (2012)	A influência das partes interessadas e contribuição para o desenvolvimento de padrões sociais: o caso da abordagem múltipla partes interessadas para o desenvolvimento da ISO 26000.	Investigação empírica - como as múltiplas partes interessadas podem influenciar e contribuir para um processo de desenvolvimento padrão de responsabilidade social.
Michelle Rodrigues, Michel Magnan, Emilio Boulianne (2013)	A influência das partes interessadas sobre os indicadores de estratégia e de desempenho ambiental: Uma perspectiva gerencial.	O estudo explora como os gestores percebem a influência das partes interessadas para a escolha dos indicadores internos ambientais de desempenho (EPI) que fundamentam sistemas estratégicos de medição de desempenho.
Javier Gonzalez-Benito, Gustavo Lannelongue, Dolores Queiruga (2011)	As partes interessadas e sistemas de gestão ambiental: uma influência sinérgica no desequilíbrio ambiental.	O artigo analisa os efeitos combinados da pressão das partes interessadas e a implementação de sistemas de gestão ambiental sobre os comportamentos ambientais das organizações.

Fonte: Elaborado pela autora

Neste estudo foram priorizados os referenciais teóricos relacionados à Teoria dos *Stakeholders* e ao Modelo de Excelência na Gestão. Reconhecer e gerenciar os *stakeholders* que ocupam várias posições (ex. parceiro e concorrente), correlacionados com uma ou mais estratégias, suscita um planejamento mais cauteloso, devido aos impactos que podem causar em decorrência do seu poder em afetar os resultados e a perenidade da organização em longo prazo (ACKERMANN & EDEN, 2011).

Assim, a tradução das necessidades e expectativas dos *stakeholders* em requisitos, suscitam ações que contribuam para a melhoria na gestão e resultados, potencializando o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo a FNQ (2013), define-se como “requisito de parte interessada” (RPI):

Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada. Também chamados de “requisitos de desempenho relativos às partes interessadas”, podem ser expressos por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, como, por exemplo, metas compromissadas a serem atingidas ou superadas, limites regulamentares ou normativos, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros.

O gerenciamento das partes interessadas é realizado por toda a organização e não somente por um grupo de gestores (ACKERMANN & EDEN, 2011) e pode contribuir para a melhoria da governança e processo decisório, favorecendo a confiança das partes interessadas, refinamento nos processos, projetos, produtos e serviços. A pesquisa teve como foco as organizações públicas estatais federais associadas à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Foram identificadas instituições vinculadas a Secretaria de Aviação Civil e aos Ministérios da Fazenda, de Minas e Energia, das Comunicações e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

2.4 Delimitação do estudo

Pretendeu-se com a pesquisa conhecer quem são os *stakeholders* e como as suas necessidades e expectativas influenciam as decisões nas empresas estatais federais. O estudo está delimitado aos referenciais teóricos e pesquisa exploratória e qualitativa. Não está no escopo deste estudo analisar ou diagnosticar os processos das organizações pesquisadas, tão pouco a proposição de um modelo de referência na gestão dos *stakeholders* para as empresas estatais federais.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Origem do termo “*stakeholder*”

O termo *stakeholder* surgiu em 1963 e foi inicialmente utilizado na área de administração em memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI). O conceito de *stakeholder* indicava todos os grupos dos quais a empresa dependia, e sem eles, a organização deixaria de existir. De acordo com o referido documento, os grupos de *stakeholders* englobavam acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade, e propunha que os gestores conhecessem as necessidades destes entes e alinhassem aos objetivos (BOAVENTURA *et al.*, 2009).

A disseminação do termo ocorreu somente no final dos anos 1980 com a publicação do trabalho de R. Edward Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, cujo objetivo era instrumentalizar os empresários de uma ferramenta que possibilitasse a compreensão dos interesses e dos desejos dos “outros” - *stakeholders*, definidos como os indivíduos afetados e/ou interessados, direta ou indiretamente, pelos empreendimentos econômicos; e também para aprenderem a tratar com eles de forma estratégica e a gerenciar as percepções e interesses (SCHIAVONI *et al.*, 2013).

Segundo Rocha *et al.* (2010), ao longo das últimas décadas, os questionamentos sobre as partes interessadas tem se tornado cada vez mais comum, estimulando as organizações no sentido de melhor compreenderem o seu papel e suas responsabilidades, perante os *stakeholders* e *nonstakeholders* (grupos não estratégicos).

3.1.1 Conceitos

Os teóricos comumente empregam a definição de Freeman (1984) que define *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou pode ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização, e que possuem reconhecidamente, direito sobre a organização (BOAVENTURA, 2009). Mitchell; Agle & Wood (1997) explicam que as partes interessadas tem sentido de amplo, exigindo maior atenção dos gestores,

pois a sua identificação pode ocorrer pela posse de um, dois ou três atributos (poder, legitimidade e urgência), os quais serão estudados na seção 3.1.4. “Categorização dos *stakeholders*”.

Schiavoni *et al.* (2013) complementam que a organização que desconhece quem são os seus *stakeholders*, não dispõe de práticas padronizadas de interação. Os autores ainda afirmam que se a organização não possui um conjunto de transações para negociar com as partes interessadas, possivelmente terá menor capacidade de gerenciá-los, e propõe, conforme demonstrado na figura 1, uma base inicial para a construção do mapa dos *stakeholders*.

Figura 1: Mapa dos *stakeholders*



Fonte: Schiavoni *et al.* (2013) – adaptação de Freeman (1984, p. 25)

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2013) define *stakeholder* como uma “Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de partes interessadas: clientes, força de trabalho, acionistas, mantenedores ou proprietários, fornecedores e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em razão do perfil da organização”.

Existe alguma concordância sobre os tipos de entidades que podem ser qualificadas como uma das partes interessadas reais ou potenciais: pessoas, grupos, bairros, organizações, instituições, sociedades e até mesmo o ambiente natural (MITCHELL *et al.*, 1997). Os *stakeholders* podem ainda serem distinguidos em “primário”, referindo-se àqueles atores

que possuem relação direta e contratual com determinada organização, ou seja, possuem vinculação formal e de caráter econômico; e “secundário” quando tratar-se de atores sem relação contratual, porém sujeito a ser afetado pelas ações da empresa (DAMAK-AYADI & PESQUEAUX, 2005; CHIGONA *et.al*, 2009).

Para Mascena *et. al* (2015), os *stakeholders* primários abrangem os acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidades; e os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados, mas não possuem vínculos diretos com a organização, como por exemplo, a mídia, que pode não ser essencial, porém influencia a percepção dos *stakeholders* primários. Mitchell; Agle & Wood (1997), apresentam outras definições conforme descrito no Quadro 3:

Quadro 3: Quem são as partes interessadas? Uma cronologia.

Fonte	Definição
Stanford - memorando, 1963	"Grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir" (citado em Freeman & Reed, 1983 e Freeman,1984).
Rhenman,. 1964	"Existem em função da empresa, a fim de alcançar objetivos particulares e sobre os quais a depende a existência da empresa" (citado em Nasi. 1995).
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	"Impulsionado por seus próprios interesses e metas, são participantes de uma empresa e sobre eles reside a dependência da firma "(citado em Nasi. 1995).
Freeman & Heed,1983	Ampla: "pode afetar a concretização dos objetivos de uma organização, ou ainda serem afetados pela conquista dos objetivos de uma organização". Limite: "grupos dos quais a organização é dependente para a sua sobrevivência".
Freeman, 1984	"Pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos organizacionais".
Freeman & Gilbert, 1987	"Pode afetar ou é afetado por um negócio".
Cornell & Shapiro, 1987	"Pretendentes" que têm "contratos".
Evan & Freeman, 1988	"Têm uma participação ou reclamação sobre a empresa".
Evan & Freeman, 1988	"Benefício a partir de ou são prejudicados por. E cujos direitos são violados ou respeitado por, ações corporativas".
Bowie, 1988	"Sem cujo apoio a organização deixaria de existir".
Alkhalaji, 1989	"Grupos para os quais a empresa é responsável".
Carroll, 1989	"Afirma ter um ou mais tipos de interesses de um direito (legal ou moral), como por exemplo propriedade ou título legal para a bens ou propriedade da empresa".
Freeman & Evan, 1990	"Detentores de contratos".
Thompson <i>et al.</i> , 1991	Em "relação com uma organização".
Savage <i>et al.</i> , 1991	"Tem interesse nas ações de uma organização e na capacidade de influenciá-la".

Hill & Jones, 1992	"Constituintes que tem uma reivindicação legítima sobre a empresa... estabelecida através da existência de uma relação de troca" que fornecem "a empresa com recursos críticos (contribuições) e em troca a cada um espera que os seus interesses sejam satisfeitos (por estímulos)".
Bierner, 1993	"Ter alguma relação legítima, não-trivial com uma organização [como] as operações de câmbio, os impactos de ações e responsabilidades morais".
Carroll, 1993	"Afirma ter um ou mais dos tipos de participações em negócios" - podem ser afetados ou afetarem.
Freeman, 1994	Participantes do "processo humano de criação de valor conjunto".
Wicks <i>et al.</i> , 1994	"Interagir e dar sentido e definição para a corporação".
Langtry, 1994	A firma é significativamente responsável por seu bem-estar, ou de disporem de uma reivindicação moral ou legal sobre a empresa.
Storik, 1994	"Podem e estão fazendo suas apostas reais de forma explícita" - "são ou podem ser influenciados por" ou "são ou potencialmente são influenciadores de alguma firma".
Clackson, 1994	"Suportar alguma forma de risco, como resultado de ter investido alguma forma de capital social, humano ou financeiro, algo de valor em uma empresa" ou "são colocados em risco, como resultado das atividades organizacionais".
Clarkson, 1995	"Tem ou reivindica propriedade, direitos ou interesses de uma firma e suas atividades".
Nasi, 1995	"Interagir com a empresa e, assim, tornar o seu funcionamento possível".
Brenner, 1995	"São aqueles que impactam ou podem ser impactados pela organização".
Donaldson e Preston, 1995	"Pessoas ou grupos com interesses legítimos em matéria processual e/ ou de aspectos da atividade empresarial".

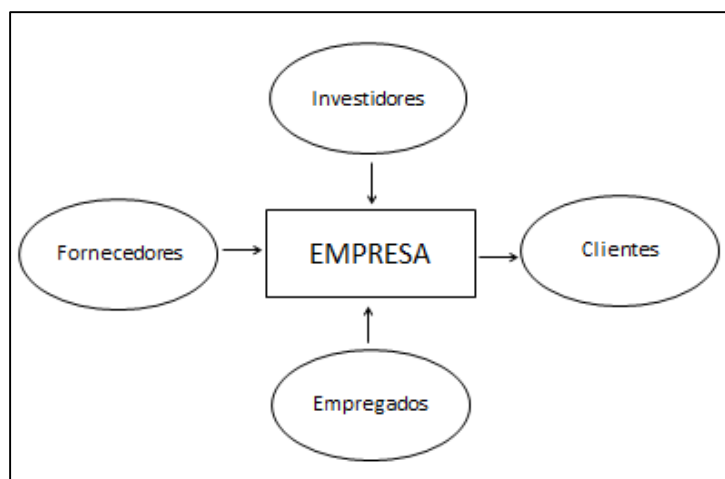
Fonte: (Mitchell; Agle & Wood, 1997) Traduzido pela autora

3.1.2 Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* e os conceitos de partes interessadas, não é senso comum e são explicados por vários autores de forma diferentes e muitas vezes de maneiras contraditórias (DONALDSON & PRESTON, 1995). Para os autores Damak-Ayadi & Pesqueaux (2005) a teoria dos *Stakeholders* indica uma referência de inter-relacionamento entre pessoas, grupos, comunidades, Estado, organização. Donaldson & Preston (1995) explicam os diferentes modelos da corporação e dos *stakeholders* no entendimento de "entrada" e "saída", conforme demonstrado nas figuras 2 e 3. Na figura 2, os investidores, empregados e fornecedores são percebidos nas setas invertidas como insumos (entradas) para o desenvolvimento e crescimento da organização, com as expectativas de compensação pelos investimentos realizados. No geral, recebem o que

comumente é ofertado pelo mercado e a maioria dos benefícios, revestidos de diferencial competitivo, são direcionados aos clientes.

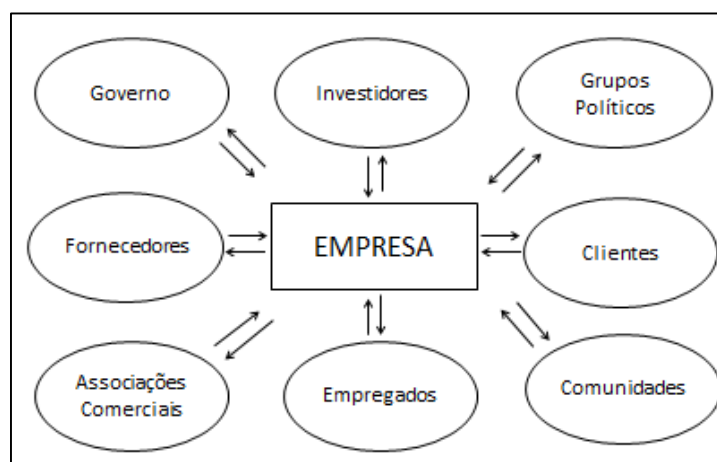
Figura 2: Modelos Contrastantes da Empresa – Modelo Entradas-Saídas



Fonte: Donaldson e Preston (1995)

De forma contrastante, na figura 3 as setas são direcionadas nas duas direções (entrada e saída). O modelo *input-output* em todas as suas dimensões, traduz a argumentação teórica de que todas as pessoas e grupos com interesses legítimos na organização, devem obter benefícios sem que haja priorização nos interesses e vantagens para determinados grupos.

Figura 3: Modelos Contrastantes da Empresa – O Modelo Partes Interessadas



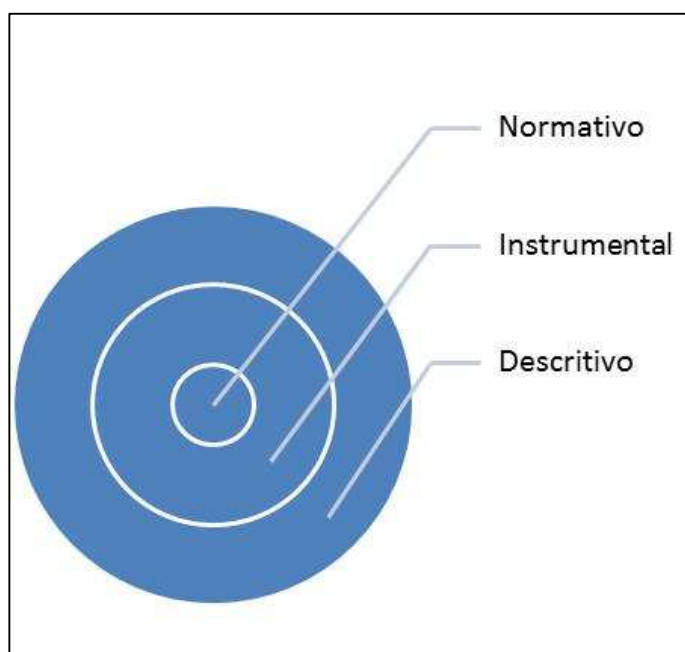
Fonte: Donaldson e Preston (1995)

A gestão das partes interessadas envolve a atenção para os interesses e bem-estar daqueles que podem ajudar ou dificultar a realização dos objetivos corporativos, mais do que simplesmente a maximização da riqueza dos acionistas (PHILLIPS; FREEMAN & WICKS, 2003).

3.1.2.1 Principais aspectos da Teoria dos *Stakeholders*

Dentre os diversos aspectos que envolvem a teoria, Donaldson & Preston (1995), destacam o normativo, o descritivo e o instrumental, conforme segue:

Figura 4: Três Aspectos da Teoria dos *Stakeholders*



Fonte: Donaldson e Preston (1995)

- Normativo: gerencia as partes interessadas com base nos valores e obrigações morais; é a principal base para a Teoria dos *Stakeholders* em todas as suas configurações; a exatidão descritiva da teoria pressupõe a atuação dos gestores quanto ao valor intrínseco dos interesses das partes interessadas; o foco reside nas obrigações éticas enfrentadas pelas organizações em atender as partes interessadas e sem contrariar o seu interesse em obter resultados lucrativos. Nessa dimensão são explicados como os objetivos perseguidos pelos *stakeholders* e organizações podem reforçar-se mutuamente (DAMAK-AYADI & PESQUEAUX, 2005). Essa dimensão visa “interpretar a função a organização” (CAMPOS, 2006), ou seja, considerando a finalidade da empresa que consiste em gerir os interesses dos *stakeholders*, criando e distribuindo riqueza, a perspectiva normativa surge quando os interesses de todos os *stakeholders* são legitimados pela organização, confirmando a sua importância intrínseca (BOAVENTURA *et al.*, 2009).
- Descritivo: explica as características e comportamentos corporativos em face dos *stakeholders*; esclarece as relações que são observadas no mundo externo. A teoria descreve ou explica o exercício da liderança e análise dos *stakeholders*. Na abordagem descritiva não é possível quaisquer conexões entre a gestão dos *stakeholders* e os resultados dos negócios (DAMAK-AYADI & PESQUEAUX, 2005). Donaldson & Preston (1995) afirmam que a teoria apresenta um modelo que descreve a organização como uma corporação de colaboração e interesses competitivos com intrínseco valor. O modelo é utilizado para compreender as relações organizacionais nos diferentes ambientes (externo e interno) em que está inserida (BOAVENTURA *et al.*, 2009). Campos (2006) afirma que nessa dimensão e em face dos *stakeholders*, são descritas ou explicadas às características e comportamentos da empresa, tais como: o que pensam os conselheiros, como os administradores agem.
- Instrumental: avalia os impactos dos *stakeholders* no desempenho organizacional; se certos processos são realizados, conseqüentemente, certos resultados serão alcançados. A teoria trata da dependência de alguns tipos de comportamento para a obtenção do melhor desempenho. Empresas que praticam a gestão dos *stakeholders* tendem a estabilidade, crescimento, lucratividade (DAMAK-

AYADI & PESQUEAUX, 2005). No aspecto instrumental, os administradores utilizam o modelo como instrumento de gerenciamento (BOAVENTURA *et al.*, 2009), com vistas à avaliação do impacto dos *stakeholders* no desempenho corporativo, e das estratégias e políticas relacionadas ao melhor atendimento destes entes (CAMPOS, 2006). Donaldson & Preston (1995) esclarece que a teoria também é instrumental, por estabelecer conexões entre a gestão das partes interessadas e o desempenho corporativo, sendo que o aspecto mais importante nessa dimensão tem sido a gestão dos *stakeholders* em iguais condições, possibilitando que a organização seja bem sucedida em termos de rentabilidade, estabilidade, crescimento etc.

3.1.2.2 Aspectos positivos e controversos da teoria

Os pesquisadores abordam de forma divergente, aspectos positivos e controversos relacionados à teoria. Diferentes estudos consideram muitos argumentos positivos em relação à teoria dos *Stakeholders*, enfatizando que com essa teoria, a organização possui uma orientação mais estratégica, possibilitando a criação de benefícios para a empresa. A teoria é um importante instrumento que confirma como os gestores devem atuar em relação aos objetivos organizacionais, e com vistas a investigar a influência dos grupos que interagem com a organização, e verificar como isto ocorre, os administradores necessitam conhecer os diferentes grupos com os quais a organização se inter-relaciona, bem como seus interesses particulares (BOAVENTURA *et al.*, 2009). A teoria também é importante para compreender a criação de riqueza pelas organizações, sem olvidar a entrega de benefícios (valor) para os *stakeholders* mais importantes. No entanto, embora os direitos dos *stakeholders* sejam distintos, deve-se evitar o desbalanceamento. A busca pelo atendimento dos interesses das diferentes classes de *stakeholders* deve ser um dos objetivos da organização (BOAVENTURA *et al.*, 2009). De acordo com Veiria *et al.* (2011), a teoria dos *stakeholders* está relacionada com a eficácia da organização em satisfazer os agentes com os quais possui vínculos, além dos acionistas; e ainda destaca que esses aspectos têm contribuído para a evolução dos estudos relacionados ao tema, inclusive em setores que não eram alvos de qualquer pesquisa sobre a atuação dos *stakeholders*.

Alguns autores destacam que a teoria não dispõe de objetivos claros para os gerentes, pois os interesses dos *stakeholders* são distintos entre si e até contraditórios em alguns casos, impossibilitando uma decisão assertiva por parte dos gestores (BOAVENTURA *et al.*, 2009). Esses autores ainda explicam que também há críticas em relação à teoria dos *Stakeholders* quanto ao seu caráter científico, pois uma teoria deve explicar a realidade e a Teoria dos *Stakeholders* tem lacunas, conforme segue: “*inadequada na explicação de seu processo, vinculação incompleta entre as variáveis internas e externas, insuficiente atenção ao sistema em que o negócio opera e os diferentes níveis de análise de sistema e inadequada na forma de avaliar o ambiente.*” Mascena & Fischmann (2014) afirmam que a teoria dos *Stakeholders* não dispõe de critérios claros quanto à priorização no processo decisório, e os autores Schiavoni *et al.* (2013) criticam a fragmentação da atenção aos *stakeholders*, como por exemplo: o departamento de recursos humanos se responsabiliza pelas relações com os funcionários, o departamento de vendas lida com os clientes etc., e com isso, o relacionamento entre gerentes e *stakeholders*, deixa de ser orientado pelos valores e metas organizacionais e passa a ser orientado pelos interesses e valores dos gerentes.

3.1.3 Diferentes linhas de pesquisa

Segundo Freeman & McVea (2016), a Teoria dos *Stakeholders* vem se desenvolvendo dentro linhas distintas de pesquisa:

- Linha do planejamento estratégico: estratégias de sucesso são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders* ao invés de maximizarem a posição de um único grupo em detrimento dos demais.
- Linha da teoria de sistemas e teoria organizacional: as empresas são sistemas abertos que se relacionam com diversas partes externas, tornando-se imperativa, a elaboração de estratégias coletivas, além do reconhecimento de todos os relacionamentos dos quais dependem para sobreviver a longo prazo.
- Linha da responsabilidade social corporativa: construção de relacionamentos fortes e confiáveis e de uma boa reputação com todos os grupos externos.

Dentre as linhas de pesquisa anteriormente citadas, destaca-se o planejamento estratégico que, segundo Ota (2014), pode ser descrito como uma ferramenta de gestão cuja finalidade é orientar o direcionamento da organização para cumprir uma meta estabelecida ou o alcance de objetivo traçado, considerando-se os seus três níveis:

- Estratégico: refere-se à formulação de um plano de visão geral com o objetivo de crescimento em longo prazo.
- Tático: é o desdobramento dos objetivos estratégicos em ações de médio prazo, suficientemente para avaliar o desempenho da organização. O foco reside na eficiência.
- Operacional: trata-se das ações rotineiras e de curto prazo com foco na sobrevivência.

Segundo a FNQ (2013), a busca de um direcionamento para a organização em determinado estado no futuro define a sua “Visão” (estratégia), e complementa que a compreensão das necessidades sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades, traduzem a sua missão. Nesse sentido, a estratégia institucional tem como principal objetivo direcionar os esforços da organização para buscar a visão de futuro, perpassando as esferas táticas e operacionais orientadas pela missão e valores, respectivamente (informação verbal, FNQ, 2014). Os requisitos das partes interessadas (RPI) permeiam essa estrutura como um todo, demonstrando a sua relevância em nível estratégico, conforme ilustrado na figura 5.

Figura 5: Visão, Missão e Valores e os requisitos das partes interessadas



Fonte: FNQ (informação verbal, 2014) – Adaptado pela autora

Ackermann & Eden (2011), afirmam que relacionar as exigências das diferentes partes interessadas com os objetivos estratégicos é uma das ações mais importantes no processo de elaboração da estratégia, pois o êxito das estratégias depende da capacidade da organização em integrar os interesses de todas as partes interessadas, ao invés de priorizar alguns grupos em detrimento de outros (FREEMAN & McVEA, 2016).

3.1.4 Categorização dos *stakeholders*

Embora a teoria dos *Stakeholders* tenha sido amplamente debatida por acadêmicos e gerentes, ainda existem questões não consensadas que requerem investigação e experimentação (MASCENA *et al.*, 2015). Uma dessas questões que ainda não possui conceitos e modelos consolidados refere-se à priorização dos *stakeholders*, que define a alocação dos recursos (tempo, atenção e outros) entre os entes (MASCENA *et al.*, 2015). Na literatura, a priorização dos *stakeholders* apresenta duas dimensões, sendo a primeira relativa à importância do *stakeholder* na percepção do gestor e a segunda referente ao nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders* (MASCENA *et al.*, 2015). Os autores argumentam que a priorização pode ainda ser entendida de formas distintas, porém a teoria orienta como a priorização deve ser realizada pelos gestores, e exemplifica citando a meritocracia no atendimento ao *stakeholder* de acordo com a sua cooperação para a empresa. Cameron *et al.* (2011) afirmam que a priorização das partes interessadas, ocorre de acordo com o valor que eles oferecem para a organização.

Independentemente da correlação entre os desempenhos social e econômico, o estudo de BOAVENTURA *et al.* (2009) investigou se os objetivos afetos aos *stakeholders* são atendidos prioritariamente em relação aos objetivos dos acionistas e concluíram que não existe essa priorização. Outros pesquisadores também argumentam que não há priorização nos interesses e vantagens de uns sobre os outros, ou seja, todos os interessados possuem a mesma representatividade perante a organização. As partes interessadas da organização (exceto clientes) são percebidas como insumos que se transformam em saídas para benefício dos clientes, por outro lado destacam que todos os grupos e pessoas possuem interesses legítimos na organização com vistas à obtenção de benefícios (DONALDSON & PRESTON, 1995).

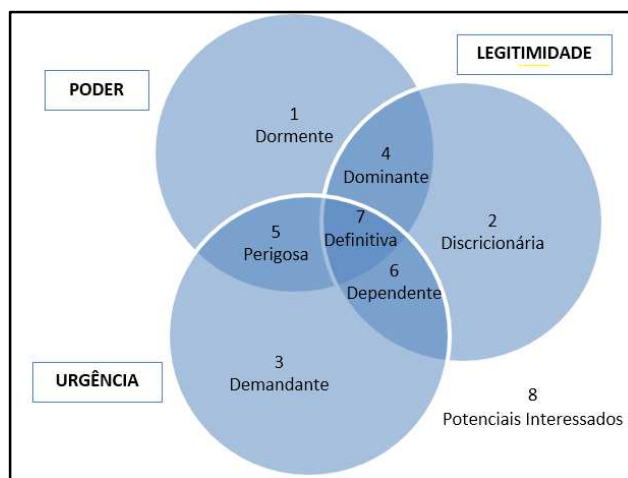
Destaca-se ainda a categorização de Mitchell; Agle & Wood (1997), que considera as classes qualitativas ou atributos dos *stakeholders* conforme segue:

- **Poder:** capacidade de um ente, dentro de uma relação social, realizar a sua própria vontade, apesar das resistências.
- **Legitimidade:** as ações de um ente são desejáveis ou apropriadas e considera normas, valores e crenças.
- **Urgência:** grau de reivindicações das partes interessadas que requerem atenção imediata.

Com base no poder, legitimidade e urgência em relação à organização, os grupos de interesse podem ser identificados e são os gerentes que determinam sua saliência e o grau de atenção da administração. A identificação das partes interessadas pode ocorrer com base nos atributos, e por consequência somente aqueles grupos que concentram maior atenção dos gerentes serão reconhecidos como altamente salientes perante a administração (MITCHELL; AGLE & WOOD, 1997).

Mitchell; Agle & Wood (1997) explicam, que a compreensão das classes qualitativas e tipologias apresentadas na figura 6, podem orientar as decisões organizacionais quanto à priorização no atendimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders*:

Figura 6: Classes Qualitativas e Tipologia de Stakeholders



Fonte: (Mitchell; Agle & Wood, 1997) Traduzido pela autora

As classes 1, 2 e 3 são “latentes” e possuem apenas um dos atributos. Os gestores conhecem poucos atributos deste tipo de parte interessada e dedicam pouca atenção. Os latentes por sua vez, também não dedicam para a organização, qualquer atenção ou reconhecimento. Seguem classificações por tipo:

1. **Dormentes:** tem força para impor a sua vontade, mas seu poder é inutilizado, pois não possui legitimidade e urgência. Não possuem relacionamento legítimo ou pedido urgente e por isso seu poder permanece inutilizado, como ocorre nos casos das partes interessadas que podem gastar um montante de dinheiro ou ainda chamar a atenção por meio da mídia.
2. **Discricionárias:** possuem legitimidade, mas não tem poder de influência e urgência, como por exemplo, instituições filantrópicas. A ausência de poder e urgência não pressionam os gestores a se envolverem de forma ativa com esse grupo, embora não haja impedimentos para fazê-los a qualquer tempo.
3. **Demandantes ou Exigentes:** possuem urgência, mas sem legitimidade e poder. Incomodam mas não são perigosos. A urgência sem poder ou legitimidade é insuficiente para tratar uma necessidade da parte interessada além do estado “latente”. Esses grupos incomodam, mas as reivindicações permanecem estanques e somente receberão atenção da organização se obtiverem mais um atributo. Ex. Organizações Não Governamentais (ONGs).

As classes 4, 5 e 6 são “expectantes”, ou seja, as partes interessadas esperam por algo e possuem dois ou três atributos. A junção dos dois atributos direcionam os *stakeholders* para uma posição ativa, aumentando a necessidade de uma resposta dos gestores para as partes interessadas pertinentes. O nível de engajamento dos gestores na interação com estas partes interessada possivelmente é maior.

4. **Dominantes:** tem poder e legitimidade. As reivindicações são legítimas, aumentando a sua capacidade de ação sobre a organização. Podem ter lugar formal na organização evidenciando a sua importância no relacionamento com a instituição. Formam a coalização dominante e esperam receber atenção da organização. Ex. Conselho de Administração.

5. **Perigosas:** são caracterizadas pela urgência e poder. Faz uso do poder coercitivo e por vezes acompanhado da ilegitimidade. Pode ser violento. Exemplo: terroristas.
6. **Dependentes:** as reivindicações são legítimas e urgentes. Estas partes interessadas dependem de outras para alcançarem seus objetivos. Exemplo: empregados.
7. **Definitivas:** é a combinação de todos os atributos, incluindo a relação dinâmica entre todas as classes. Possuem poder, urgência e legitimidade. Devem ser percebidas e tratadas com prioridade pelos gestores. A desatenção com as reivindicações destas partes interessadas acarretam consequências que afetam a organização como um todo, pois são detentoras dos três atributos. Ex.: acionistas.
8. **“Nonstakeholders”:** partes interessadas que não possuem nenhum dos atributos ou “potenciais interessados”.

A classificação dos *stakeholders* é dinâmica considerando que as partes interessadas adquirem ou perdem atributos a qualquer tempo, e possibilita aos gerentes priorizar as relações, a partir do reconhecimento explícito das singularidades destes grupos. A administração deve monitorar sistematicamente os *stakeholders*, notadamente os latentes, que podem a qualquer tempo, adquirirem um segundo atributo de urgência ou legitimidade, tornando-se salientes para o contexto da organização, como por exemplo, na criação de coalizações políticas (MITCHELL; AGLE & WOOD, 1997). Vide quadro 4.

Quadro 4: Classes e atributos dos Stakeholders

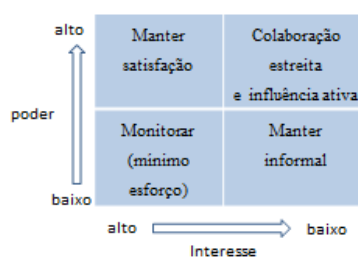
CLASSES		ATRIBUTOS		
		PODER	LEGITIMIDADE	URGÊNCIA
LATENTE	Dormente	●	-	-
	Discricionária	-	●	-
	Demandante	-	-	●
EXPECTANTE	Dominante	●	●	-
	Perigosa	●	-	●
	Dependente	-	●	●
	Definitiva	●	●	●
<i>Nonstakeholder</i>		-	-	-

Fonte: (Mitchell; Agle & Wood, 1997) Elaborado pela autora

O modelo anteriormente apresentado descortina as implicações morais das ações dos gestores no que diz respeito a cada parte interessada, e devem contribuir de forma eficaz no modo como eles trabalham os múltiplos interesses dos grupos (MITCHELL; AGLE & WOOD, 1997). Os gerentes organizacionais dedicarão maior ou menor atenção a determinado grupo de *stakeholders*, dependendo das suas características, quais sejam: Legitimação – o grupo de *stakeholders* possui um clima moral, ético ou legal na organização? Poder – o grupo de *stakeholders* possui poder para afetar a organização? Qual o grau de urgência que o grupo ou o indivíduo representa – o *stakeholder* está fazendo pressão para uma ação urgente? O grupo demanda imediata atenção por parte da organização? (SCHIAVONI *et al.*, 2013). Os autores Neville; Bell & Whitwell (2011), argumentam que a urgência não é relevante para a identificação de partes interessadas, e sim a legitimidade moral da reivindicação desses grupos, que podem inclusive, variar conforme o grau dos atributos.

Chigona *et al.* (2009 apud Freeman, 1984), com base no poder e interesse dos *stakeholders*, destacam o mapeamento das partes interessadas, conforme demonstrado na figura 7. Os autores explicam que a dimensão interesses refere-se a atração de agente externo para a organização, tornando-se assim uma de suas partes interessadas. A outra dimensão trata do poder que os agentes podem ter para afetar o desempenho da organização. Os *stakeholders* com alto poder e interesses são críticos e formam o público primário. O público secundário são as partes interessadas com elevado poder, porém baixo interesse, os quais devem ser mantidos informados ou satisfeitos. As partes interessadas com baixo poder a alto interesse devem ser monitoradas, pois tendem a adquirir poder, enquanto que os grupos com baixo poder e interesse devem ser conhecidos, porém sem exigir maior atenção.

Figura 7: Grade de poder e interesse



Fonte: Chigona *et al.* (2009 apud Freeman, 1984) – traduzido pela autora

3.1.5 Influência dos *stakeholders* nas estatais

Donaldson & Preston (1995) observam ainda que não há evidências de correlação entre o resultado financeiro da empresa e a gestão das partes interessadas. Estudos de caso de um pequeno número de empresas de alto desempenho indicaram que apesar da tendência dos gerentes em considerar os interesses das partes interessadas no processo decisório, não há indícios empíricos convincentes de que a gestão de *stakeholders* é a melhor estratégia para aumentar o desempenho financeiro. A gestão dos *stakeholders* pode estar ligada a outros aspectos de sucesso na organização, ou seja, valores não financeiros, como por exemplo: avaliação de clientes, porcentagem de devoluções (devido a problemas de qualidade) e horas de treinamento dos empregados (NEUMANN; ROBERTS & CAUVIN, 2010). Por outro lado, Neville; Bell & Whiwell (2011), afirmam que a avaliação imprecisa das reivindicações das partes interessadas potencializa possíveis prejuízos financeiros e de imagem.

Outro aspecto a ser considerado, refere-se às visões convencionais das partes interessadas que variam de acordo com o tipo de economia, como por exemplo: nos Estados Unidos, os acionistas tem grande influência na gestão das empresas, enquanto os trabalhadores tem menor influência; nos países europeus, os trabalhadores possuem mais influência frente aos acionistas; enquanto no Japão, essa responsabilidade é atribuída aos gerentes, os quais definem para que grupo direcionará os esforços, se aos empregados, parceiros ou acionistas (DONALDSON & PRESTON, 1995).

3.1.6 Características e implicações da gestão dos *stakeholders*

Na administração pública, o governo ocupava uma posição dominante para impulsionar o desenvolvimento e a *desempenho* econômico, por meio do uso da autoridade e relações hierárquicas tradicionais, contudo esse cenário mudou e nos dias atuais os governos precisam se engajar ativamente na parceria *multistakeholder* para alinhar os objetivos públicos com os interesses do mercado e da sociedade, e beneficiar a sua participação em uma economia mundial cada vez mais interligada em rede (ABONY & SLYKE, 2010).

Atualmente, a esfera pública é transformada pelas diferentes formas de interação entre empresas, Estado e sociedade civil (SAUERBRONN & SAUERBRONN, 2011).

O relacionamento estável com grupos de interesse representa um importante capital social ou ativo intangível para as empresas, que pode ser entendido inclusive como estratégia de longo prazo. No caso de estatais, como patrimônio público, a preocupação com esse relacionamento deve ser prioridade, pelo efeito demonstração que apresentam. Principalmente em países em desenvolvimento, onde o ambiente institucional e as práticas empresariais encontram-se em consolidação, cabe às empresas estatais a responsabilidade adicional de promover o comportamento ético e o bom nível nos relacionamentos entre empresas e sociedade, criando exemplos e liderando iniciativas que estimulem melhores práticas de governança (FONTES FILHO & PICOLLIN, 2008).

Schiavoni *et al.* (2013) destacam que para compreender como as organizações gerenciam os relacionamentos com seus *stakeholders* é necessário analisar três processos-chave: processo de análise de portfólio, processo de revisão estratégica; processo de exploração do ambiente externo, e responder as seguintes questões sobre os seus *stakeholders*: Quem são? (perfil, atributos e comportamentos); e, O que querem? (interesses e metas). A organização que não entende quem são seus *stakeholders*, não possui padronização nos processos e não tem um conjunto de transações para negociar com seus *stakeholders*, possivelmente terá uma menor capacidade para geri-los (SCHIAVONI *et al.*, 2013).

A forma como a organização trata os seus *stakeholders* afeta a motivação e contribuição destes entes na criação de valor para outras partes interessadas (BRIDOUX & STOELHORST, 2014). Nesse sentido, a gestão dos *stakeholders* pode ser um diferencial competitivo, favorecendo a capacidade organizacional em responder a dinamicidade das ameaças e oportunidades provenientes do ambiente externo (BRIDOUX & STOELHORST, 2014).

Schiavoni *et al.* (2013) citam que os *stakeholders* possuem ligação com a organização e também entre si, por meio de uma rede, como por exemplo, um determinado assunto pode reunir vários *stakeholders*, podendo a organização conseguir apoio ou não em relação ao seu objetivo. Os *stakeholders* podem pertencer a mais de um grupo e por isso as empresas devem equilibrar (ou não) os interesses e conflitos.

Outros autores observam que não basta realizar a gestão dos *stakeholders*, é necessário estar comprometido com eles, de forma a se tornar uma estratégia de negócio (SCHIAVONI *et al.*, 2013), pois as empresas que praticam a gestão dos *stakeholders* tendem a estabilidade, crescimento, lucratividade (AYADI & PESQUEAUX, 2005; DONALD & PRESTON, 1995).

3.2 O Modelo de Excelência na Gestão

3.2.1 A Origem do Modelo de Excelência na Gestão (MEG)

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), cujo objetivo é criar valor para as organizações e outras partes interessadas, apoiando a busca contínua da excelência da gestão, divulga o Modelo de Excelência (MEG) como principal instrumento orientado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas instituições públicas e privadas do Brasil. O MEG reúne o conhecimento e pesquisas de múltiplas instituições e especialistas do Brasil e do exterior. Desde a sua criação em 1992 até o ano 2000, o modelo acompanhou a estrutura do *Malcom Baldrige National Quality Award* (modelo de excelência americano), ocasião em que foi lançado o primeiro modelo de gestão genuinamente nacional. O modelo baseia-se em um conjunto de fundamentos e critérios que garantem à organização, uma melhor compreensão do sistema gerencial, além de propiciar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global de atuação.

3.2.2 Fundamentos da Excelência na Gestão

O modelo está orientado para a produção de resultados, alcançados por meio de processos gerenciais alicerçados nos fundamentos de excelência, os quais expressam os padrões culturais internalizados nas organizações de *Classe Mundial*. São eles:

- **Pensamento Sistêmico:** entendimento da interdependência nas relações entre os componentes da organização e o ambiente na qual está inserida.
- **Atuação em Rede:** cooperação entre organizações e pessoas que possuem interesses em comum e conhecimentos complementares.
- **Aprendizado Organizacional:** alcance na efetividade dos processos gerenciais por meio da avaliação, correção e disseminação do conhecimento.
- **Inovação:** fomento a criatividade, experimentação e implementação de ideias que promovam ganhos de competitividade e sustentabilidade.
- **Agilidade:** rapidez para adaptarem-se as necessidades e expectativas das partes interessadas e transformações do ambiente.
- **Liderança Transformadora:** dirigentes que estimulam e motivam as pessoas em torno dos princípios e objetivos essenciais da organização, com vistas à formação de novos líderes e interação com as partes interessadas.
- **Olhar para o Futuro:** análise de cenários, tendências e seleção de estratégias pertinentes no curto e longo prazo.
- **Conhecimentos sobre Clientes e Mercados:** compreensão das necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes e mercados, favorecendo as relações e criação de valor.
- **Responsabilidade Social:** decisões e atividades fundamentadas no comportamento ético e desenvolvimento sustentável.
- **Valorização das Pessoas e da Cultura:** desenvolvimento integral das pessoas estimulando comportamentos orientados para a excelência.
- **Decisões Fundamentadas:** processo decisório suportado por informações de desempenho e riscos.
- **Orientação por Processos:** efetividade dos processos que formam a cadeia de agregação de valor para as partes interessadas.

- Geração de Valor: obtenção de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de processos que favoreçam o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.

3.2.3 Composição dos Critérios de Excelência na Gestão

Para facilitar a gestão de temas imprescindíveis das organizações, o MEG apresenta um conjunto de questões separadas em critérios. São eles:

- Liderança: analisa os processos relacionados à cultura organizacional, desenvolvimento da gestão, governança, riscos, interação com os *stakeholders*, redes de atuação, exercício da liderança e análise do desempenho.
- Estratégias e Planos: examinam os processos utilizados na análise do macro ambiente e ambiente interno, definição de estratégias, avaliação do modelo de negócio, definição de indicadores, estabelecimento de metas e planos de ações.
- Clientes: aborda os processos de análise e desenvolvimento de mercado, relacionamento com clientes e desenvolvimento de parcerias.
- Sociedade: examina os processos referentes à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.
- Informações e Conhecimento: abrange os processos relativos à informação (identificação e tratamento), sistemas e segurança de informação, e conhecimento organizacional.
- Pessoas: examina os processos referentes aos sistemas de trabalho, capacitação, desenvolvimento, qualidade de vida e clima organizacional.
- Processos: aborda os processos relativos à cadeia de valor, fornecedores e sustentabilidade financeira.
- Resultados: examina os resultados estratégicos dos critérios anteriores, na forma de indicadores que possibilitam avaliar, a melhoria, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos das partes interessadas.

3.2.4 Características do MEG

O MEG é um arquétipo de referência que se molda nos diferentes portes e tipos de organizações (públicas ou privadas) e suas principais características são:

- **Modelo Sistêmico:** apresenta um conceito de aprendizado e melhoria contínua, com base no ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).
- **Não é prescritivo:** o modelo exercita a reflexão sobre a gestão e adequação das práticas por meio de questionamentos, sem determinar as possíveis soluções.
- **Adaptável a todo tipo de organização:** considerando a cultura existente, o modelo estimula a organização adequar suas práticas aos conceitos, com foco na obtenção de respostas que melhorem os resultados e fortaleçam a sua competitividade.

O modelo ainda favorece que a organização atue com excelência na cadeia de valor, favorecendo os resultados das partes interessadas, observando-se as seguintes dimensões:

Processos Gerenciais	Resultados Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: abordagem para atender aos processos. • Aplicação: escopo de abrangência das práticas, controle sobre padrões gerenciais, e evidências quando pertinentes. • Aprendizado: aperfeiçoamento e inovação. • Integração: inter-relacionamento com outras práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevância: resultados demonstrados por indicadores que possibilitem a avaliação. • Melhoria: demonstração de aperfeiçoamento contínuo. • Competitividade: demonstração de igual desempenho ou superior em relação aos referenciais comparativos. • Compromisso: demonstração de alcance ou superação de melhorias vinculadas aos requisitos das partes interessadas.

3.3 Empresas Estatais Federais

Até o final dos anos 20, prevalecia na administração pública brasileira o enfoque jurídico, restringindo as inovações gerenciais (KEINERT, 1992). A partir dos anos 30 essa condição foi suplantada e assinalada pela interferência dos “princípios da administração”, cujo foco residia no nivelamento da administração pública em relação a administração de empresas (KEINERT, 1992). Nesse período formaram-se os pilares do Estado Administrativo no Brasil com a organização e ampliação estatal, gerando a premência por capacidade gerencial e igualando as necessidades da administração pública e da administração privada (KEINERT, 1992). Desde então as empresas estatais tem ocupado espaços, sendo, possivelmente, o instrumento direto de influência do Estado na economia (RATTNER, 1984).

As estatais são atualmente assistidas pelo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST, órgão vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cuja missão é *“aperfeiçoar a função do Estado enquanto acionista das empresas estatais, incentivando a adoção de boas práticas de governança corporativa e potencializando os investimentos da União em benefício da sociedade”* (DEST, 2016).

As empresas estatais são *“pessoas jurídicas de direito privado e estão organizadas, em sua maioria, sob a forma de sociedades de capital por ações e de empresas públicas; e encontram-se, ainda, entre as subsidiárias e controladas dessas empresas, sociedades civis ou por cotas de responsabilidade limitada.”* (DEST, 2016).

De acordo o estudo “Perfil das Empresas Estatais Federais 2014”, publicado pelo DEST, as estatais são classificadas em dois setores principais: a) Setor Produtivo – empresas regidas pela Lei no 6.404/1976 e suas alterações, que atuam em diferentes segmentos, como por exemplo, o de produção de petróleo e derivados, geração e transmissão de energia elétrica, serviços de transportes, comunicações, abastecimento, saúde, pesquisa e desenvolvimento; e b) Setor Financeiro – instituições que operam no Sistema Financeiro Nacional, regidas pela Lei no 4.595/64, submetidas às diretrizes e regras do Banco Central do Brasil. (DEST, 2016)

4. METODOLOGIA

Nesta etapa será apresentada a metodologia aplicada para investigar a influência dos *stakeholders* nas empresas estatais federais. A pesquisa qualitativa busca o conhecimento sobre uma questão cujas informações disponíveis são insuficientes (VIEIRA, 2009).

O estudo foi desenvolvido em quatro fases, conforme demonstrado na figura 8. A primeira fase de coleta de referencial teórico referente aos “*stakeholders*” (origem do termo, conceitos, Teoria dos *Stakeholders* e seus principais aspectos, diferentes linhas de pesquisa, categorização, influência, características e implicações da gestão dos *stakeholders*), Modelo de Excelência na Gestão – MEG (origem, fundamentos, composição dos critérios de excelência e características) e aspectos relacionados as Empresas Estatais Federais, com vistas a produzir o arcabouço teórico sobre principais conteúdos relacionados ao tema e objetivos da pesquisa. A partir do conhecimento teórico, foram identificadas as necessidades de informações relacionadas a influência dos *stakeholders* nas estatais, e que por sua vez, orientaram a definição dos objetivos específicos deste estudo.

Na segunda fase, e com base nas necessidades informacionais citadas anteriormente, desenvolveu-se o questionário de auto aplicação para a coleta de dados via internet, conforme descrito no item 4.3 “Coleta de Dados”. Os questionários de auto aplicação são menos complexos do que aqueles utilizados em entrevistas pessoais (ZIKMUND & BABIN, 2012).

A terceira fase abrangeu a consolidação e análise de dados resultantes da etapa anterior, considerando a identificação das estatais nas respostas para melhor compreensão da abrangência de seus processos relacionados a gestão dos *stakeholders*. No item 4.4. “Consolidação e Análise de Dados” consta o detalhamento desta etapa.

Para finalizar, na quarta fase foi realizada a revisão e conclusão do trabalho, destacando-se os principais aspectos deste estudo e seus principais resultados, bem como as sugestões para as futuras pesquisas, conforme descrito nos itens 5 “Resultados” e 6 “Considerações Finais e sugestões para próximas futuras pesquisas”.

Figura 8: Representação das principais fases do estudo



Fonte: Elaborado pela autora

4.1 Tipo de pesquisa

Para o estudo qualitativo optou-se pela pesquisa exploratória e descritiva, abrangendo o levantamento bibliográfico e investigação de campo. A pesquisa qualitativa busca o conhecimento sobre uma questão, cujas informações disponíveis são insuficientes e caracteriza-se pelas análises qualitativas e pela não utilização de instrumentos estatísticos (VIEIRA, 2009; PAIVA JR., LEÃO & MELLO, 2011). Esse tipo de estudo tem base conhecimentos teórico-empíricos que lhe atribuem cientificidade, ou seja, não são necessariamente, baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis (TRAPP, 2010). Em conformidade com os objetivos da pesquisa, a primeira necessidade é a de explorar o tema, permitindo o desenvolvimento das questões para o instrumento de coleta, com vistas a investigação e descrição do fenômeno que está sendo pesquisado (MATTAR, 2005; SAMARA & BARROS, 2007).

4.2 Unidade de análise

A unidade de análise abrangeu as empresas estatais federais, filiadas à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e que constavam no rol de instituições do e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. O levantamento e identificação das empresas estatais foram realizados com base nas informações disponíveis no site do DEST e posteriormente encaminhadas para consulta de associação junto a FNQ.

O conhecimento das empresas estatais em relação aos conceitos preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade contribuiu para o entendimento comum em relação às questões abordadas no estudo. De acordo com os critérios de excelência da FNQ, as organizações devem levantar os interesses das partes interessadas e proteger os seus direitos para aumentar a sua satisfação de forma equilibrada e também para manter a sustentabilidade da organização. Segundo o DEST (Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) existem atualmente 139 empresas estatais federais, conforme relação apresentada no Apêndice 2, sendo que 9 (nove) delas são filiadas à Fundação Nacional da Qualidade, conforme Quadro 5 – Empresas Estatais Federais Filiadas à FNQ:

Quadro 5: Empresas Estatais Federais Filiadas à FNQ

Ministério	Empresa	Sigla	Local
Ministério da Fazenda	Banco do Brasil S.A	BB	DF
	Caixa Econômica Federal	CAIXA	DF
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	BNDES	RJ
Ministério de Minas e Energia	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	ELETRONORTE	RJ
	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.	ELETRONORTE	DF
	Liquigás Distribuidora S.A.	LIQUIGÁS	SP
	Petróleo Brasileiro S.A.	PETROBRAS	RJ
Ministério das Comunicações	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	CORREIOS	DF
Secretaria de Aviação Civil	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	INFRAERO	DF

Fonte: Elaborado pela autora

Na condição de subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – ELETROBRAS, ressalta-se que a ELETRONORTE – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. apresentada no estudo refere-se à Unidade de Tucuruí. A LIGUIGÁS, por sua vez, não consta no rol de organizações do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), e por este motivo foi desconsiderada do estudo. A descrição das atividades desenvolvidas pelas empresas constam de forma resumida no quadro 6:

Quadro 6: Descrição das atividades - Empresas Estatais Federais

Estatal	Descrição das Atividades
BANCO DO BRASIL	O Banco tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.
BNDES	Principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia. Apóia empreendedores de todos os portes, inclusive pessoas físicas, na realização de seus planos de modernização, de expansão e na concretização de novos negócios, tendo sempre em vista o potencial de geração de empregos, renda e de inclusão social.
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	Banco público orientado para o desenvolvimento econômico e social do país. Prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços.
CORREIOS	Estatal responsável pela implantação e exploração dos serviços postais, de logística integrada, financeiros e eletrônicos. A empresa também pode explorar atividades correlatas e exercer outras atividades afins.
ELETROBRAS	Empresa de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Com foco em rentabilidade, competitividade, integração e sustentabilidade, a ELETROBRAS lidera um sistema composto de 13 subsidiárias, uma empresa de participações (Eletrobras Eletropar), um centro de pesquisas (Eletrobras Cepel) e metade do capital da Itaipu Binacional.
ELETRONORTE (TUCURUÍ)	Concessionária de serviço público de energia elétrica. Gera e fornece energia elétrica aos nove estados da Amazônia Legal – Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Por meio do Sistema Interligado Nacional – SIN, também fornece energia a compradores das demais regiões do País.
INFRAERO	Operadora Aeroportuária. Tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos, bem como realizar quaisquer atividades, correlatas ou afins,
PETROBRAS	Empresa integrada de energia com atividades nos setores de exploração e produção de óleo e gás, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. Atua diretamente ou por intermédio das subsidiárias, coligadas e controladas.

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados abrangeu referencial teórico e pesquisa de campo, com vistas a investigar as informações disponíveis pela literatura e pelas próprias organizações, conforme segue:

- a) Pesquisa bibliográfica: publicações em geral, livros, artigos, teses e dissertações relacionadas com o tema do estudo. Adicionalmente foram reunidas informações públicas disponíveis nos sites institucionais das empresas estatais.
- b) Pesquisa de campo: ocorreu de forma não presencial, a partir de questionário com perguntas abertas, previamente elaborado com base no referencial teórico, enviado pela *internet* e por meio do Serviço Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC) das organizações, no período de outubro a dezembro de 2015. Foram encaminhados questionários de auto aplicação para as estatais que constam no rol do Serviço Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC), exceto no caso dos Correios, cujo questionário foi enviado pelo email corporativo. O questionário de auto aplicação caracteriza-se pela entrega aos respondentes para que eles mesmos preencham (VIEIRA, 2009). Babbie (2000) afirma que deve ser perguntado com clareza o que é importante, de forma que os entrevistados saibam responder, gerando resultados confiáveis. Trapp (2010) afirma que de acordo com a disponibilidade e localização do especialista, e não sendo possível o contato pessoal, a pesquisa poderá ser realizada por outros canais, tais como a *internet*.

O sistema e-SIC é regulado pela Lei de Acesso à Informação (12.527/2011) e permite que qualquer pessoa física ou jurídica, encaminhe pedidos de informação aos entes públicos e monitore o prazo de resposta. A lei dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela administração direta e indireta, para garantir o acesso a informações, considerando principalmente as seguintes diretrizes: a publicidade é obrigação geral e o sigilo é a exceção; a informação é pública, independentemente de sua requisição; o uso de instrumentos de comunicação suportados pela tecnologia da informação; e por fim, a promoção da cultura de transparência no âmbito da gestão pública. Em cumprimento a

lei, as organizações públicas possuem setores específicos para tratarem as demandas de informação.

4.4 Consolidação e análise dos dados

Após a coleta, e observando-se as especificidades dos relatos das estatais, as informações foram consolidadas e analisadas, optando-se pela técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a técnica possibilita a constatação ou não do que se busca comprovar a respeito de algo que, *a priori*, não possuímos o entendimento e clareza, e tem por objetivos, superar a incerteza (“*A minha leitura é válida e generalizável?*”) e o enobrecer a leitura (se numa rápida observação, a leitura é proveitosa, poderá, caso ocorra de forma cautelosa, ampliar a sua utilidade e proveito?).

A análise de conteúdo incrementa o esforço exploratório e amplia a tendência de descoberta, considerando as questões ou afirmações que devem ser validadas ou não, a partir do tratamento dos informes contidos nas comunicações (BARDIN, 1977). A técnica possui ainda aspectos de inferência e busca estabelecer uma correspondência entre as informações abordadas (BARDIN, 1977).

Qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação (MOZZATO & GRZYBOVSKI, 2011).

Mozzato & Grzybovski (2011) explicam as etapas da técnica de análise de conteúdo, conforme segue: 1) pré-análise – classificação das ideias de forma precisa para o desenvolvimento das opiniões iniciais; 2) exploração do material – trata-se da descrição analítica do material textual coletado, com a definição de categorias (codificação); 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação – consolidação e ênfase nas informações objeto da análise, análise crítica resultando em dedução.

A etapa da pré-análise abrange o desenvolvimento do arcabouço do estudo, a partir da organização dos assuntos coletados por meio dos referenciais teóricos e resultados de campo. Na segunda etapa, os referenciais bibliográficos e respostas das pesquisas foram explorados e reunidos de acordo com o tema chave ou categoria. A categoria corresponde aos assuntos identificados ao longo da pesquisa, ou seja, são os temas chaves relativos aos referenciais teóricos. Neste estudo o tema chave está relacionado aos objetivos específicos. A terceira etapa refere-se ao tratamento e interpretação dos produtos de coleta, destacando-se as diferentes formas de tratamento dos *stakeholders* por estatal. Com vistas ao refinamento dos manifestos, buscou-se nos sites institucionais, dados complementares das informações obtidas junto as estatais.

Para que o método realmente atinja tal envergadura, faz-se necessário considerar o contexto das análises, não podendo o pesquisador ater-se apenas aos aspectos superficiais e/ou manifestos dos dados coletados (MOZZATO & GRZYBOVSKI, 2011).

5. RESULTADOS

Segundo Lima (2007), considerando o ambiente no qual a administração pública existe e se movimenta, é possível afirmar que a “*excelência na gestão pública pode ter as mesmas características que definem a gestão do setor privado contemporâneo*”. O autor esclarece que a excelência na gestão parte do pressuposto da integração das diversas práticas gerenciais de uma instituição em um sistema de gestão. A afirmativa do autor torna-se ainda mais evidente, quando se identificam organizações públicas em busca do aprimoramento no seu modelo de gestão, contribuindo para o conhecimento dos interesses de seus *stakeholders* e estimulando que alcancem com efetividade, os seus objetivos institucionais. No entanto, destaca-se que essa busca não traduz, necessariamente, em imediata implementação ou internalização do Modelo de Excelência e seus conceitos na ambiência organizacional, conforme observação da FNQ (2013): “*Uma organização que está em busca da excelência da gestão, passa por etapas e diferentes níveis de maturidade*”.

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa com a identificação das organizações, suprindo-se em algumas etapas do trabalho, aquelas que responderam “não possuem práticas” ou ainda cujas informações não foram localizadas no site institucional, como no caso do Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal. Ambas estatais comunicaram que as informações referentes aos seus *stakeholders* já se encontram publicadas no site e por esse motivo, direcionaram suas respostas para aquele canal. O levantamento iniciou-se com a identificação do termo de tratamento dos *stakeholders* no âmbito das estatais e a definição por grupo de partes interessadas, conforme demonstrado no quadro 7.

Notadamente, em relação a Caixa Econômica Federal, e considerando a necessidade de informações para o estudo, as referências possíveis de identificação e coleta no site institucional, limitam-se ao termo utilizado “partes interessadas” para designar seus públicos de interesse, classificados nos seguintes grupos: acionista, clientes, empregados (empregados concursados, estagiários e aprendizes), fornecedores, governo, parceiros (órgãos governamentais, instituições internacionais, entidades privadas, entre outras, que possibilitam ao banco o aperfeiçoamento de seus instrumentos de apoio na gestão em responsabilidade social empresarial) e sociedade.

Os instrumentos de comunicação e relacionamento com as partes interessadas são: Agência Caixa de Notícias – espaço multimídia de informação e relacionamento com comunicadores, imprensa e público em geral. Ressalta-se ainda que o banco informa possuir diferentes políticas, dentre as quais se destacam a Política de Canais CEF (Agências, 0800/Fale Conosco, Redes Sociais, email), Política de Atendimento aos Clientes, Políticas de Compras Sustentáveis e Relacionamento com Fornecedores e Políticas de Responsabilidade Socioambiental Caixa. Pelo exposto, a instituição foi desconsiderada nas análises que compõem as próximas etapas deste estudo.

Quadro 7: Termos e definições de *stakeholders* utilizados pelas Empresas Estatais Federais

Organização	Termo	Definição
BANCO DO BRASIL	<i>Stakeholders</i>	-
BNDES	Públicos de interesse	Todo o universo de públicos com os quais o Sistema BNDES se relaciona foi segmentado, sob a denominação de Públicos de Interesse, representando os conjuntos de entidades com as quais o BNDES e suas subsidiárias têm interesse em estabelecer ações de relacionamento. Os públicos de interesse não são públicos prioritários, mas uma agregação de todos os públicos com os quais o BNDES e suas subsidiárias se relacionam a partir de determinados critérios, considerando as entidades que possuem semelhanças entre si e interesses em comum com as instituições.
CORREIOS	Partes interessadas	Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização, com interesse comum no seu desempenho.
ELETOBRAS ELETRONORTE /TUCURUÍ	Públicos de interesse ou partes interessadas ou <i>stakeholders</i>	Qualquer organização ou indivíduo que possa ser afetado pelas atividades da empresa e cujas ações possam afetar a capacidade da empresa de implantar suas estratégias e atingir seus objetivos.
INFRAERO	Partes interessadas	Pessoas ou organizações que possuem relacionamento direto e que podem causar impactos sobre a organização.
PETROBRAS	Públicos de interesse ou partes interessadas	Grupos de indivíduos e/ou organizações com questões e/ou necessidades comuns de caráter social, político, econômico, ambiental ou cultural, que estabelecem ou podem estabelecer relações conosco e são capazes de influenciar ou ser influenciados por nossas atividades, negócios e/ou reputação.

Fonte: Elaborado pela autora

5.1 Identificação dos *stakeholders* nas estatais federais

Os *stakeholders* são identificados e definidos a partir de critérios que consideram a relevância de seus impactos na estatal. A identificação e definição dos grupos possuem aspectos estratégicos, relacionados principalmente ao planejamento estratégico (análise de ambientes) e definição de políticas.

A gestão do relacionamento no BNDES congrega estratégias e ações táticas de interação entre o banco e o seus públicos de interesses e abrange fatores tais como: a identificação do(s) propósito(s) do relacionamento, ou seja, a intenção ou motivação que caracteriza o relacionamento do BNDES com determinada entidade; a frequência de interação e o canal

utilizado, definido como o elo fundamental para criar as conexões entre o banco e a parte interessada, abrangendo os canais de atendimento e de comunicação. O banco, após a recente aprovação da Política de Relacionamento, desenvolverá de forma sistemática, as estratégias de relacionamento com seus públicos de interesse.

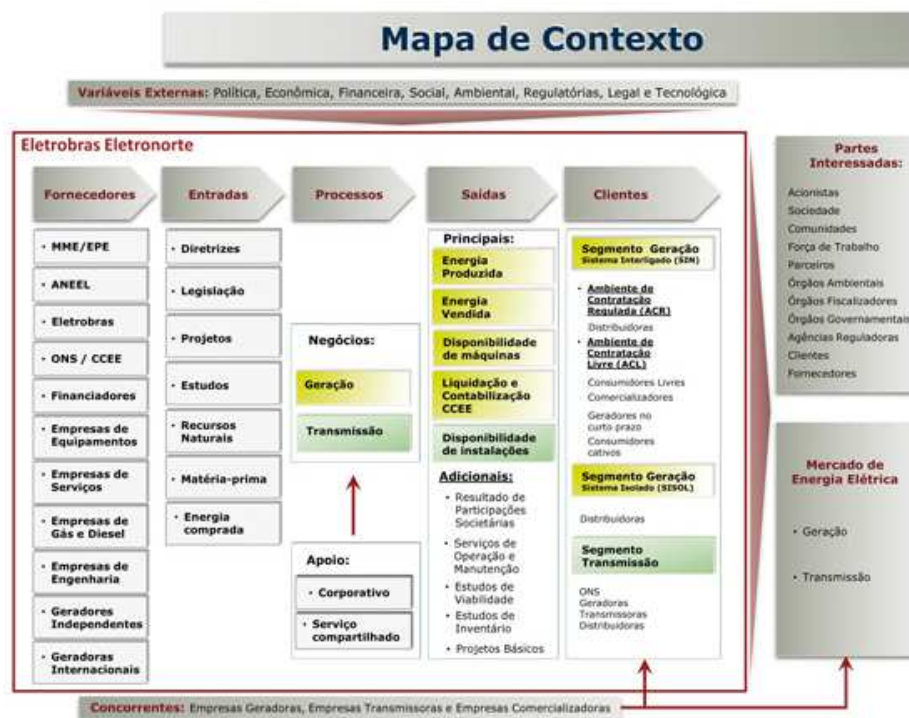
Nos CORREIOS, o processo de identificação dos *stakeholders* ocorre durante o planejamento estratégico, na etapa de análise ambiental (interna e externa), ocasião em que são conhecidos os entes de maior relevância, essenciais para o desenvolvimento e crescimento dos negócios, e que podem atingir ou serem atingidos, pelos processos organizacionais ou tomada de decisão, seja de forma direta ou indireta. Os critérios utilizados para a definição dos *stakeholders* são: atuação no processo de gestão dos Correios; ser usuário dos serviços postais; e a existência de relação contratual formal com a empresa.

Na ELETROBRAS, os públicos de interesse são definidos no Plano Estratégico e a partir desta indicação, a Política de Comunicação e Engajamento com Públicos de Interesse das Empresas ELETROBRAS, elenca objetivos específicos de comunicação com cada um desses grupos, alinhados com a estratégia de negócios da companhia. Os *stakeholders* são classificados como alto, médio ou baixo, a partir da percepção e experiência dos gestores do projeto.

Na ELETRONORTE/TUCURUÍ a identificação das partes interessadas, considera o alinhamento corporativo e as especificidades da estatal, conforme demonstrado na figura 9 - Mapa de Contexto da ELETRONORTE, que demonstra de forma sistêmica, os diferentes entes e processos dos quais a organização depende e interage, bem como as variáveis externas, para poder transformar os insumos em resultados.

Nas etapas do Planejamento Estratégico, a ELETRONORTE identifica e renova o rol de seus *stakeholders*, considerando os resultados de pesquisa realizada anualmente pela *holding*. Até 2014, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), foi utilizado como critério para a definição dos *stakeholders*, e a partir de 2015 o processo foi refinado, resultando na classificação em “alto”, “médio” e “baixo” dos atributos “poder”, “influência”, “interesse” e “impacto”, que determinam as partes interessadas relevantes.

Figura 9: Mapa de Contexto da ELETROBRAS ELETRONORTE



Fonte: ELETROBRAS/TUCURUÍ

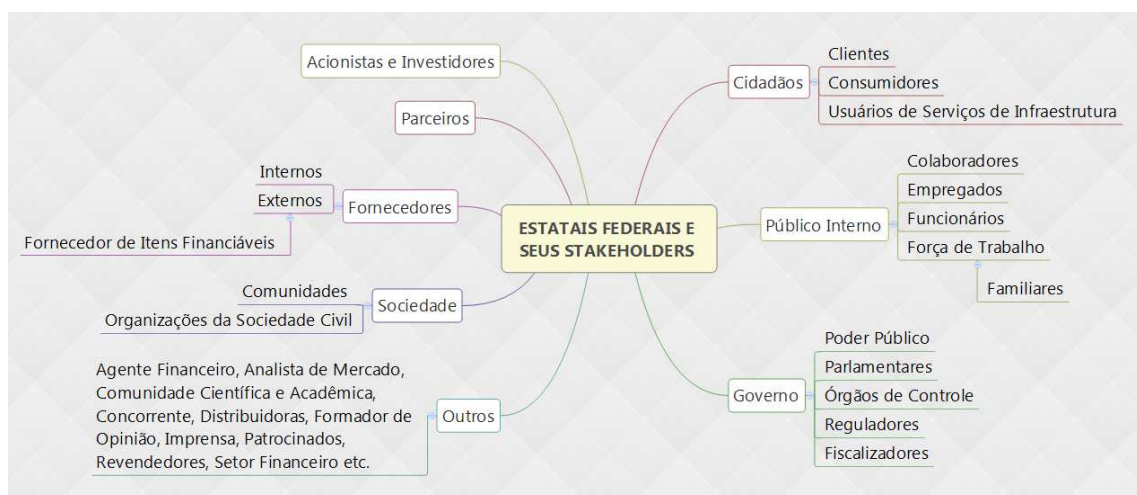
Para identificar as partes interessadas, a INFRAERO mapeia os relacionamentos diretos e seus impactos sobre a organização, e com base nas suas prioridades mais relevantes, considera os *stakeholders*. Os critérios na identificação são: existência de relação institucional, comercial, regulatória ou de subordinação.

Na PETROBRAS, a identificação dos *stakeholders* está relacionada à existência de questões e/ou necessidades comuns, capacidade dos entes influenciarem a organização e vice-versa. Os *stakeholders* podem ser classificados em uma ou mais categorias de público de interesse, considerando diferentes aspectos, tais como: natureza, tipo de vínculo real ou potencial. Em 2008, com vistas ao atendimento da “Visão” da PETROBRAS, conduziu-se um trabalho entre as diversas áreas para a identificação das categorias de públicos de interesse. A organização desenvolveu uma metodologia específica, a partir de referenciais teóricos e experiências das áreas, incluindo as subsidiárias. As áreas reúnem-se em fórum específico para discutir a definição e classificação dos *stakeholders*. A reavaliação dessa classificação ocorre de forma contínua.

5.1.1 Grupos de *stakeholders* por estatal

O agrupamento dos *stakeholders* está relacionado aos objetivos da organização, que busca reconhecer os entes mais importantes para sua sobrevivência, dentre outros que potencialmente poderão influenciar ou serem influenciados por suas atividades. Os *stakeholders* identificados nas estatais foram organizados e classificados em oito grupos principais: cidadãos, público interno, governo, sociedade, fornecedores, acionistas/investidores, parceiros e outros. Na figura 10, tem-se o detalhe da composição destes grupos, destacando-se que um *stakeholder* pode ainda pertencer a mais de um grupo de partes interessadas, como por exemplo, o Governo na qualidade de acionista e/ou poder público e/ou cliente, dependendo do contexto institucional em que estiver inserido. No quadro 8 consta o conjunto dos grupos de partes interessadas por estatal.

Figura 10: Mapa dos *stakeholders* das empresas estatais



Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 8: Classes de stakeholders por Estatal

Estatal	Stakeholders
BANCO DO BRASIL	Clientes, fornecedores, funcionários, governo, imprensa, investidores, setor financeiro e sociedade civil.
BNDES	Acionista controlador, agente financeiro, cidadão, cliente, colaborador, comunidade acadêmica, formador de opinião, fornecedor de bens e prestador de serviços, fornecedor de itens financiáveis, imprensa, órgão de controle, parceiro institucional, parceiro operacional, poder público, provedor de recursos, regulador e sociedade civil organizada.
CORREIOS	Clientes, força de trabalho, fornecedores, governo (único acionista) e sociedade (abrange outros órgãos de governo).
ELETRONORTE/ ELETROBRAS	Clientes/consumidores/distribuidoras, comunidades, força de trabalho/familiares, governo / parlamentares / órgãos reguladores, imprensa/formadores de opinião, investidores/acionistas / analistas de mercado, parceiros/patrocinados/fornecedores e sociedade.
ELETRONORTE/ TUCURUÍ	Acionistas, clientes, diretoria de operação, força de trabalho, fornecedores externos, fornecedores internos, O N S (Operador Nac. do Sistema Elétrico), reguladores/fiscalizadores e sociedade.
INFRAERO	Comunidade, empregados, fornecedores, órgãos diretivos do Governo Federal e órgãos regulatórios nacionais e internacionais, parceiros comerciais e usuários de serviços de infraestrutura aeroportuária.
PETROBRAS	Clientes, comunidade científica e acadêmica, comunidades, concorrentes, consumidores, fornecedores, investidores, imprensa, organizações da sociedade civil, parceiros, poder público, público interno e revendedores.

Fonte: Elaborado pela autora

As estatais BNDES e PETROBRAS apresentaram a descrição de cada um dos seus grupos de *stakeholders*, possibilitando o entendimento com maior clareza quanto ao significado de cada ente que a compõe (pessoa jurídica ou pessoa física). Esse detalhamento contribui para que a organização identifique a amplitude do relacionamento e seus entes, orientando processos e ações de acordo com o perfil de cada grupo. BNDES destaca em sua Política de Relacionamento: “*É necessário conhecer seus públicos para se fazer entender e para atender com qualidade as demandas das mais variadas origens* (BNDES, 2015)”.

BNDES

ACIONISTA CONTROLADOR – A União Federal, única acionista do BNDES, por meio dos órgãos administrativos que executam atividades relacionadas aos direitos e deveres de acionista controlador. Exemplos: Presidência da República e Ministérios (Ministério da Fazenda/Tesouro Nacional, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão / Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais).

AGENTE FINANCEIRO – Instituição Financeira credenciada no BNDES como tal, o qual lhe atribui um limite de crédito, para realizar operações no âmbito das linhas, produtos e programas do Sistema BNDES, com o objetivo de aumentar sua capilaridade e alcançar um público-alvo maior de clientes.

CIDADÃO – Todo e qualquer indivíduo de nacionalidade brasileira.

CLIENTE – Beneficiários diretos e indiretos a quem o Sistema BNDES, para concretizar sua atividade-fim, busca por meio de linhas, produtos e programas financeiros ou serviços de seu portfólio.

COLABORADOR – Todas as pessoas envolvidas com o desenvolvimento de atividades do Sistema BNDES, integrantes do quadro permanente de pessoal do Sistema BNDES ou não. Exemplos: empregados, membros da Diretoria, membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, prestadores de serviço e estagiários.

COMUNIDADE ACADÊMICA - Conjunto de indivíduos e instituições que exercem atividades de ensino e pesquisa.

FORMADOR DE OPINIÃO – Líder reconhecido como referência em sua área de atuação, com capacidade de influenciar outros, cujas ideias e comportamentos servem como modelo ou inspiração.

FORNECEDOR DE BENS E PRESTADOR DE SERVIÇOS – Entidade externa fornecedora de produto ou prestadora de serviço cuja relação com o BNDES ou suas subsidiárias ocorre por meio de contrato administrativo. Exemplos: Agência de Publicidade, fornecedores de material de consumo e consultores externos.

FORNECEDOR DE ITENS FINANCIÁVEIS – Entidade externa que fabrica ou distribui itens financiáveis pelo BNDES.

IMPRENSA – Conjunto de jornalistas e veículos de comunicação (jornais, revistas, TV etc.).

ÓRGÃOS DE CONTROLE – Órgão ou entidade integrante do Poder Público federal com atribuição legal de fiscalizar a atuação do Sistema BNDES e de seus empregados. Exemplos: Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria-Geral da União (CGU).

PARCEIRO INSTITUCIONAL – Entidade Externa que colabora com o Sistema BNDES, envolvendo interesse mútuo, para realização de ações operacionais relacionadas à atividade-fim do Sistema BNDES. Não se inclui neste público a categoria agente financeiro, que possui tratamento em separado. Exemplos: Cofinanciadores, seguradores e prestadores de garantia e fiança.

PODER PÚBLICO – Conjunto de órgãos e entidades que compõem o Estado brasileiro, abrangendo os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, assim como o Ministério Público, de quaisquer das esferas federativas (União, estados, municípios e Distrito Federal).

PROVEDOR DE RECURSOS – Órgão ou entidade pública que elabora e/ou supervisiona a aplicação das normas e diretrizes a serem observadas pelo Sistema BNDES no desempenho de suas atividades-fim. Exemplos: Banco Central do Brasil (BACEN) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA – Conjunto de entidades de direito privado formadas por membros da sociedade civil, que visam representar seus interesses no relacionamento com a sociedade e o Estado. Exemplos: Organizações Não Governamentais (ONGs), associações profissionais, cooperativas e grupos culturais e religiosos.

PETROBRAS

CLIENTES – Pessoas jurídicas que adquirem ou podem adquirir bens e/ou serviços da Petrobras com finalidade de distribuição ou utilização própria.

COMUNIDADE CIENTÍFICA E ACADÊMICA – Órgãos e instituições que se dedicam ao fomento e/ou desenvolvimento de pesquisas científicas e à educação nas áreas de conhecimento de relevância para a Petrobras, bem como os corpos docente e discente envolvidos em sua realização.

COMUNIDADES – Grupos de indivíduos que habitam ou frequentam áreas geográficas onde a Petrobras se insere.

CONCORRENTES – Empresas que concorrem ou podem concorrer com a Petrobras nos seus segmentos de negócios e nos mercados de bens, serviços ou de capitais.

CONSUMIDORES – Pessoas físicas que adquirem ou podem adquirir bens e/ou serviços com marcas da Petrobras para utilização própria.

FORNECEDORES – Pessoas físicas ou jurídicas que fornecem bens e/ou serviços à Petrobras.

INVESTIDORES – Pessoas físicas ou jurídicas que possuam ou tenham potencial de adquirir títulos da Petrobras e/ou sejam mediadoras de sua aquisição.

IMPrensa – Veículos de comunicação que tratam de temas de interesse da Petrobras e atuam como canais com os diversos públicos.

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL – Organizações, constituídas como entidades sem fins lucrativos, que têm como objetivo a defesa ou promoção de causas relevantes para a Petrobras e/ou seus públicos de interesse.

PARCEIROS – Organizações ou indivíduos que estabelecem com a Petrobras relação formal de cooperação, investimento ou apoio mútuo em projetos e/ou programas de negócios e/ou institucionais.

PODER PÚBLICO – Instituições e órgãos que exercem funções legislativa, executiva ou judiciária, nos países e regiões em que a Petrobras atua, bem como entidades que trabalham no âmbito da governança global.

PÚBLICO INTERNO – Empregados e aposentados, familiares e pensionistas, conselheiros, aprendizes e estagiários da Petrobras e de suas subsidiárias, bem como empregados das empresas prestadoras de serviços que atuam em instalações da Petrobras.

REVENDEDORES – Pessoas jurídicas que revendem bens e/ou serviços com marcas da Petrobras.

5.2 Identificação e tratamento das necessidades e expectativas dos *stakeholders*

A perenidade da instituição está intrinsecamente relacionada à sua capacidade de identificar e tratar os interesses dos diferentes *stakeholders* dos quais depende e com os quais interage, e um dos seus desafios é alinhar essas necessidades e expectativas aos seus objetivos organizacionais.

No caso do Banco do Brasil, a satisfação dos funcionários é um dos objetivos estratégicos e integra a Política Geral de Gestão de Pessoas. A estatal realiza desde 2003 uma pesquisa para avaliar a satisfação do funcionário no trabalho, principalmente em relação aos seguintes aspectos: trabalho desafiador, recompensas, condições de trabalho, oportunidades de treinamento, relacionamento entre colegas e chefias e oportunidades de crescimento. A opinião geral dos funcionários indicou que os resultados da última pesquisa foram melhores comparando-se as edições anteriores.

O banco atribui esse resultado às ações adotadas, que reforçam os valores da instituição e conferem maior significado ao trabalho. Outra iniciativa do banco é a prática de negociações permanentes, além da campanha salarial, durante o ano para preservar o diálogo. Seguem as informações das demais partes interessadas do Banco do Brasil:

- Clientes: o banco dispõe de um sistema de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes (CRM). Atualmente o banco segmenta os clientes em pessoas jurídicas, pessoas físicas e governo, e identifica e analisa as suas necessidades a partir dos resultados das pesquisas de satisfação de clientes e monitoramento do número de reclamações registradas na Ouvidoria.
- Fornecedores: o banco possui a Política de Relacionamento com Fornecedores, a qual norteia o relacionamento com esse público. Dentre os principais aspectos, destacam-se: ênfase na consolidação de relacionamento comercial satisfatório para ambas as partes; e adoção de atividades conjuntas afetas aos produtos, serviços, refinamento de processos e de formas de relacionamento.
- Governo: as políticas públicas e o desenvolvimento socioeconômico orientam a atuação do banco em relação aos seus negócios. O banco é um prestador de serviços do governo na implementação de políticas, programas e projetos voltados para o desenvolvimento nacional, tais como: repasses de recursos para estados e municípios; e pagamento de bolsas e benefícios sociais.
- Imprensa: o banco acompanha diariamente as inserções nos veículos de comunicação regionais, nacionais e internacionais, com vistas à identificação de necessidades de posicionamentos tempestivos.
- Investidores: o banco provê informações claras, objetivas e com tempestividade, cuidando do relacionamento com investidores, analistas, agências de *rating* e órgãos reguladores. A participação em encontros e conferências com esses *stakeholders*, contando inclusive com a presença da alta direção, reforça o relacionamento.
- Setor Financeiro: o Banco do Brasil mantém um relacionamento próximo com os demais bancos, e essa interação abrange o compartilhamento de recursos, identificação e análise dos interesses destes *stakeholders*. Nesse grupo encontram-se os órgãos colegiados (conselhos de administração, diretorias,

conselhos superiores, deliberativos e consultivos, conselhos fiscais, comissões e comitês técnicos, câmaras setoriais, grupos de discussão e grupos de trabalho).

- Sociedade Civil: para contribuir com o desenvolvimento do país, o banco busca equilibrar as demandas e expectativas dos *stakeholders* com as diretrizes comerciais definidas pela alta liderança, apoiando ações que incrementem a geração de renda, o trabalho e a educação.

O BB possui uma Ouvidoria Externa, de foro imparcial, independente e com autonomia para cuidar e solucionar conflitos, e ainda propor refinamentos nos processos, produtos e serviços. Dentre os principais resultados alcançados com este canal citam-se as reduções de perdas operacionais devido à mediação dos problemas e fomento da cultura de defesa do consumidor. Adicionalmente, tem-se a Ouvidoria Interna, especializada na mitigação dos riscos trabalhistas e melhoria do clima organizacional. Esse canal possibilita a solução de questões relacionadas à conduta ética, descumprimento de normas internas, processos de gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental, dentre outros. No intuito de reduzir os índices de reclamações, o BB também dispõe de uma equipe dedicada às audiências administrativas e relacionadas às instituições de defesa do consumidor.

No BNDES os principais mecanismos de identificação e análise dos interesses das partes interessadas são: avaliação da imagem e da satisfação dos produtos e serviços; monitoramento das redes sociais e das mídias; análise das demandas recebidas pelos canais de comunicação do BNDES; monitoramento das ligações relacionadas Central de Atendimento, pesquisa de satisfação e pesquisas pré e pós-teste relacionadas às ações publicitárias. Em que pese, a implementação dessas ações não estarem sistematizadas, algumas providências foram tomadas, como por exemplo: melhoria na qualidade do serviço da Central de Atendimento do BNDES; melhorias no serviço de “Consulta às Operações BNDES FINAME”; implementação do serviço “esqueci a senha” no Portal do Cartão BNDES; ações publicitárias direcionadas a públicos específicos. As demandas recebidas pelo SIC também são insumos para as ações de melhorias. A Ouvidoria é responsável por atuar como canal de comunicação entre o Sistema BNDES e os públicos externo e interno, prestando esclarecimentos e tratando as solicitações, dúvidas, reclamações, denúncias, sugestões e agradecimentos ou elogios. A área também é

responsável pela análise e tratamento das manifestações junto às áreas internas, fomentando assim, as discussões internas em Grupos de Trabalho e Comitês temáticos.

Nos CORREIOS, a identificação dos interesses dos clientes atuais e dos clientes-alvo, ocorre por meio da Pesquisa de Mercado, encontros de negócios, canais de relacionamentos, visitas e reuniões. A partir dessas informações, são realizadas análises, visando avaliar a pertinência, relevância, viabilidade e alinhamento com o Plano Estratégico. Em relação à força de trabalho, a identificação e análise das necessidades desse grupo são realizadas por meio das negociações coletivas de trabalho e resultados Pesquisa de Clima Organizacional. Nas reuniões entre a Comissão de Negociação dos CORREIOS e o Comando de Negociação dos representantes sindicais, são apresentadas as reivindicações da categoria, que refletem as demandas em termos de interesses da força de trabalho. A Comissão de Negociação analisa os impactos financeiros e operacionais decorrentes do atendimento das reivindicações/solicitações com vistas ao fechamento das negociações.

Os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional são analisados por todos os órgãos dos CORREIOS, desdobrando-se em planos de ações. No que tange ao fornecedor, a estatal dispõe do Portal do Fornecedor onde são registrados questionamentos, sugestões e críticas que são analisadas, podendo incidir na melhoria de processos. A identificação das necessidades desse grupo também ocorre por meio de eventos presenciais relacionados à gestão contratual, consolidando o relacionamento dos CORREIOS com o fornecedor de bem ou serviço. Em relação ao governo, os interesses do controlador são identificados por meio de instrumentos legais e de regulação (ex.: Decreto n.º 8016, de 17/05/2013), diretrizes governamentais, Plano Plurianual do Governo (2012-2015) e sistema de governança corporativa (Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva). As necessidades da sociedade são identificadas por meio da Pesquisa de Imagem e Satisfação que contribui para o aprimoramento da gestão por resultado e melhoria contínua. Outro importante instrumento é a Pesquisa de Desenvolvimento Social, que tem como objetivo coletar junto aos empregados e a sociedade, as informações para subsidiar o planejamento de práticas socioambientais existentes e futuras.

Em alinhamento a sua estratégia de negócios, a ELETROBRAS, valoriza e aprimora as práticas de bom relacionamento com os *stakeholders*, por meio de normatização, Código de Ética, Manual de *Compliance* e políticas organizacionais. Como instrumentos para identificar e analisar as necessidades dos grupos de interesse utiliza Pesquisa de Clima, Portal da ELETROBRAS, canais interativos como *Twitter* e *Facebook*, Canais de Ouvidoria, sendo este último um dos mais relevantes canais de interação no recebimento e encaminhamento de informações (sugestões, reclamações, denúncias, elogios, solicitações) para o refinamento dos processos gerenciais e transparência nas ações institucionais. Em 2014 foi realizado um workshop com especialistas em sustentabilidade de todas as empresas, e junto com a percepção dos grupos de interesse, priorizaram-se temas a serem tratados pela organização.

Os aspectos relacionados à identificação e análise das necessidades e expectativas dos *stakeholders* da ELETRONORTE/TUCURUÍ derivam de metodologia utilizada para o estabelecimento de requisitos das partes interessadas, conforme segue: a) processo de identificação (PID); b) processo de análise (PA); e c) processo de tradução (PT). A partir destas práticas, são identificados os interesses dos *stakeholders*, conforme exemplo abaixo:

- Parte Interessada (PI): acionista
- Principais necessidades e expectativas: agilidade, flexibilidade e eficiência dos principais processos empresariais; rentabilidade; implementação de boas práticas de sustentabilidade.

No âmbito da INFRAERO, a identificação e análise das necessidades e expectativas dos *stakeholders* ocorrem a partir da construção de Mapa Estratégico, cujos objetivos traduzem a orientação da estatal na entrega de serviços com qualidade e segurança. As principais formas utilizadas na identificação dos interesses das partes interessadas são: os serviços aeroportuários com qualidade e segurança (usuários de infraestrutura aeroportuária); alinhamento dos processos internos aos diversos normativos que regulam as atividades exploradas pela organização (órgãos regulatórios); atuação junto à Secretaria de Aviação Civil – SAC, responsável por definir as políticas para o Setor Aéreo nacional e a operadora nacional estatal vinculada; alinhamento a diretrizes e trâmites legais (DEST e DECEA). Ressalta-se que as informações gerenciais da Ouvidoria

proporcionam um enfoque nos pontos críticos, sendo uma ferramenta relevante para a gestão integrada, subsidiando a aplicação de medidas e a gestão estratégica da estatal. O Balcão Info Infraero (balcão de informações nos aeroportos), cujo objetivo está relacionado com a satisfação com o cliente e fortalecimento da imagem institucional, possui duas atribuições funcionais, sendo a primeira relativa ao fornecimento de informações gerais do aeroporto, e a segunda é ser um agente de relações públicas. O Balcão Info Infraero dispõe do Sistema Infraero Atende (padronização e integração das informações fornecidas nos balcões) e o Teclado de Satisfação, ferramenta que avalia o nível de satisfação dos clientes, e que compõe o conjunto de indicadores estratégicos institucionais.

A PETROBRAS, periodicamente realiza pesquisas de opinião junto aos públicos de interesse para conhecimento e avaliação das suas necessidades e expectativas, e mantém canais de contato direto com os *stakeholders*, tais como: Fale Conosco, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Ouvidoria geral e Canal Denúncia. Os resultados das pesquisas analisadas conjuntamente geram diagnósticos para a reputação e imagem.

5.3 Tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho

A tradução de forma mensurável dos interesses dos *stakeholders* (requisitos de desempenho) pode ser expressa por meio dispositivos que possibilitem a sua análise com precisão. Os CORREIOS apresentaram separadamente as “formas de tradução das necessidades e expectativas” e os requisitos correspondentes a cada uma de suas partes interessadas, conforme segue:

Parte interessada	Formas de traduzir as necessidades e expectativas	Requisitos
Governo	Definição dos indicadores estratégicos e respectivas metas.	Elevação da participação dos Correios no PIB.
Cliente	A partir das análises das pesquisas os Departamentos voltados ao negócio (clientes e	Rapidez no atendimento. Cumprimento de prazos de entrega.

	<p>operação) utilizam as informações para aturem em conjunto ou individualmente, conforme o caso, para a construção de soluções para atendimento às necessidades dos clientes. A partir daí, são estabelecidos planos de ação de melhoria dos produtos (inclusos serviços) e/ou processos, com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes.</p>	<p>Tempo de espera em fila.</p>
Sociedade	<p>Os resultados de estudos e pesquisas são utilizados na formatação de produtos com um caráter inclusivo e integrador; na definição e melhoria da atuação socioambiental e subsidiam a elaboração de normativos, observando-se aos preceitos de gestão por resultado e melhoria contínua.</p>	<p>Universalização do serviço postal. Predominância da ética e transparência. Promoção e apoio voltados às ações de educação, esporte, saúde e cultura. Uso sustentável de recursos naturais. Facilidade de acesso às informações.</p>
Força de Trabalho	<p>Logrando-se fechamento das negociações em torno das reivindicações e do posicionamento da Empresa, representantes da ECT e dos trabalhadores assinam o documento (Acordo Coletivo de Trabalho), que terá vigência por um período de um ano (usualmente), ressaltando que a legislação limita em dois anos, no máximo. No que se refere à Pesquisa de Clima Organizacional, os resultados geram planos de melhorias, propostas pelos órgãos.</p>	<p>Salário competitivo. Ambiente seguro.</p>
Fornecedor	<p>Após análises dos interesses, são propostas ações de melhorias nos processos.</p>	<p>Cumprimento do contrato. Pagamento nas datas acordadas. Transparência nos processos de contratação. Desempenho do fornecedor (avaliação)</p>

Na ELETRONORTE / TUCURUI para estabelecer os requisitos dos *stakeholders*, considera-se uma metodologia específica para este fim, que abrange o processo de identificação das necessidades (PID), o processo de análise (PA), o processo de tradução (PT), os principais requisitos e indicadores/metras. No caso da parte interessada “acionista”, considerando seus principais interesses, o PT refere-se ao processo de elaboração de contrato de metas de desempenho empresarial. Os principais requisitos com indicadores e metas são: custo, receita, disponibilidade, sustentabilidade, rentabilidade, imagem e desempenho de processos.

5.4 Interação das estatais com as diferentes classes de *stakeholders*

Nessa etapa serão abordados os diferentes recursos que as organizações utilizam para interagir junto aos seus *stakeholders*, definindo-se “interação”, como processo de comunicação ou de relacionamento exercido mutuamente entre duas ou mais pessoas ou instituições. As organizações com o objetivo de aproximação, melhoria na conversação e estabelecimento de vínculos, dispõem de diferentes canais de interação, junto às partes interessadas, representando um importante recurso para a identificação e análise dos interesses, necessidades e expectativas dos *stakeholders*. Esses canais oferecem um manancial de informações que podem contribuir no aprimoramento dos processos relacionados à comunicação, bem como, demais áreas, permitindo a organização agir de forma proativa e criativa, se reinventando para equilibrar com dinamicidade, os seus interesses aos de *stakeholders*, e conquistar o aumento na confiança dos *stakeholders*, na melhoria da imagem e de sua gestão, e conseqüentemente na sua competitividade. Apresentam-se no quadro 9 as principais formas de interação das estatais junto aos seus *stakeholders*:

Quadro 9: Formas de interação com os stakeholders

Estatal	Principais formas de interação com os stakeholders
BANCO DO BRASIL	Site, Ouvidoria Externa, Ouvidoria Interna, Equipe Especializada Procons, e Pesquisa de Satisfação, Pesquisa de Clima Organizacional, site de negociação coletiva, Assessoria Financeira (nas agências), Pessoas Jurídicas (agências exclusivas com horário de atendimento diferenciado e Gerenciador Financeiro - plataforma on-line que permite a realização de operações), Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), Canais Eletrônicos (terminais de autoatendimento, internet e aplicativos mobile), Relações com Investidores - RI (site, email), Grupos temáticos (FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, Câmara Temática de Finanças Sustentáveis (CTFin) e do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), entre outros).
BNDES	Ouvidoria do BNDES (correio eletrônico, discagem direta gratuita (0800), correio, atendimento presencial, Serviço de Informação ao Cidadão – SIC (0800, correspondência, e-mail - sic@bndes.gov.br ou através do Sistema e-sic), Portal Reclame Aqui, Auditoria Interna, Central de Atendimento Presencial, Palestras Institucionais (instituições de ensino e delegações, nacionais e internacionais, ciclo de palestras “O BNDES Mais Perto de Você”), comunidades de práticas, redes sociais (YouTube, Twitter), @bndes_imprensa e slideshare.net/bndes, sítio do BNDES na internet, reuniões institucionais periódicas, projetos técnicos, contrapartidas de ações de patrocínio, feiras, seminários, congressos e exposições.
CORREIOS	Clientes – site, força de vendas, Ouvidoria, encontros de negócios. Força de Trabalho – mesa de negociação permanente e Acordo Coletivo de Trabalho, veículos internos de comunicação, blog do presidente e facebook, TV Correios, Revista correios, eventos corporativos e videoconferências. Fornecedores – processos de elaboração e firmamento de contratos, reuniões, audiências públicas e site dos Correios. Governo – estrutura de governança (Assembleia Geral do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva), eventos governamentais (fóruns/workshops). Sociedade – Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), site, blog, facebook, TV Correios e Carta de Serviços ao Cidadão.
ELETROBRAS	Canais de comunicação com as partes interessadas: Escritório Central (pessoalmente ou por telefone), Web Site, Ouvidoria (telefone, carta, pessoalmente, e-mail, website), Redes Sociais (Facebook, YouTube, Twitter), Canal de Gênero (público interno – intranet, recebimento sugestões, comentários ou denúncias relativas a questões de gênero, discriminação e assédio sexual), Canal Denúncia (exclusivo para denúncias sobre possíveis irregularidades ou fraudes contábeis e/ou financeiras nas empresas Eletrobras, assim como de denúncias de possíveis casos de corrupção no Brasil e exterior (websites de todas as empresas Eletrobras ou www.eletobras.com/canaldenuncia), Fale com o Presidente (público interno), Urnas físicas destinadas aos prestadores de serviço terceirizados nas dependências da Eletrobras holding) se encontram em locais de maior circulação e recebem todo tipo de manifestação às quais são analisadas pela Ouvidoria, com vistas a identificar falhas no relacionamento e processos internos, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Comunicação alinhada (aprovação das atividades de publicidade pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), observando-se as diretrizes da Associação Brasileira das Agências de Publicidade e Conselho de Auto-regulamentação Publicitária - Conar), Sucursais (escritórios multinacionais) e Relações com Investidores (RI) (telefone, website, Fale como RI – email).
ELETRONORTE/ TUCURUÍ	Acionista – fóruns de planejamento e grupos de trabalho. Diretoria Executiva – reuniões de planejamento estratégico e interação diária. Clientes – pesquisa de satisfação, visitas técnicas e reuniões de trabalho. Fornecedores – reuniões de trabalho, visitas às fábricas e customização de projetos. Força de trabalho – reuniões plenárias, pesquisas internas e externas e fóruns. Sociedade e comunidades – fóruns temáticos, programas socioambientais, comunicação institucional e Centro Cultural.

	Regulador/Fiscalizador – reuniões, visitas e fiscalização, audiências públicas, análise da legislação e procedimentos de rede.
INFRAERO	Canais de contato com o público de relacionamento: Redes Sociais (Facebook, Twitter, Instagram e Youtube), Balcão Info Infraero (balcão de informações nos aeroportos), Infraero Voos Online, Eventos, Comunicação Interna e Endomarketing, Balanço Social, Sede (escritório central), Fale Conosco - Website – www.infraero.gov.br , Ouvidoria e Aeroportos da Rede Infraero.
PETROBRAS	<p>Clientes – site</p> <p>Comunidade científica e acadêmica – ações de comunicação, redes temáticas, Espaço Conhecer, programas de relacionamento com estudantes e patrocínios voltados para a ciência e tecnologia.</p> <p>Comunidades – diálogo permanente com comunidades, promovendo reuniões, fóruns de discussão e audiências públicas. Também se desenvolve o Programa Petrobras Agenda 21, os comitês comunitários das refinarias e o Diálogo Social do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj). Além disso, são patrocinados projetos sociais, culturais, ambientais e esportivos que atendem as áreas próximas de nossas unidades, o que contribui para a inclusão social das comunidades locais.</p> <p>Consumidores – SAC; campanhas; ações de comunicação digital e promoções com foco em produtos e serviços. Adicionalmente tem-se o programa de fidelidade Petrobras Premmia.</p> <p>Fornecedores – ações de comunicação dirigida, eventos e conferências, portal digital e ações de relacionamento ligadas a programas de incentivo.</p> <p>Imprensa – atendimento a demandas de imprensa; produção e envio de notas; entrevistas coletivas; cursos sobre a indústria de energia para jornalistas; e o portal Agência Petrobras.</p> <p>Investidores – website próprio; serviço de e-mail alerta para comunicados e fatos relevantes; telefones e e-mail específicos; jornal Petrobras em Ações; relatórios como o Form 20F, o Relatório da Administração e o Formulário de Referência. Há também as publicações Panorama e o Fact Sheet, que consolidam as principais informações.</p> <p>Organizações da Sociedade Civil – caravanas e hotspots específicos para esclarecer dúvidas e orientar na elaboração de projetos durante os processos de seleção pública para novas iniciativas a serem patrocinadas, além de atendimento sistemático por meio de cartas e realização de reuniões e encontros periódicos.</p> <p>Poder Público – acompanhamento sistemático por meio de entendimentos periódicos e contatos diversos com órgãos governamentais, como o Ministério de Minas e Energia.</p> <p>Público Interno – Portal Petrobras (intranet que contempla os nossos sites internos em um só ambiente); revista Petrobras; WebTV; Conecte (rede social interna); campanhas e ações de relacionamento interno; e a realização de Diálogos Diários de SMS. Há também a Comissão de Acompanhamento para elaboração do Acordo Coletivo de Trabalho.</p> <p>Revendedores – Jornal do Revendedor, voltado para os revendedores, e o jornal Linha de Frente, dirigido aos profissionais que atuam em postos de serviço em atividades de pista, lubrificação ou nas lojas de conveniência.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Para orientar os empregados do BNDES e suas subsidiárias, quanto à atuação junto aos seus diversos públicos com os quais interage, o banco criou a “Política de Relacionamento”. O documento apresenta os princípios norteadores das ações institucionais, diretrizes (geral e por público de interesse), definições, normativos e demais orientações que abordam e fundamentam a temática relacionamento da instituição com seus diferentes públicos. O BNDES ainda define os propósitos de relacionamento conforme o macroprocesso finalístico. São eles:

- Negócio: contratação de operações - financiamento, participação societária, patrocínio; intermediação financeira; parceria operacional: prestação de garantias, oferta de seguros, co-financiamentos;
- Captação e Administração Financeira;
- Administração e Recursos Humanos;
- Controle e Regulamentação; e
- Relacionamento Institucional.

A classificação expressa à correlação entre os públicos de interesse e o objetivo de relacionamento preponderante, conforme segue:

Macroprocesso finalístico	Propósito de relacionamento
Acionista Controlador	Controle e Regulamentação
Agente Financeiro	Negócio
Cidadão	Relacionamento Institucional
Cliente	Negócio
Comunidade Acadêmica	Relacionamento Institucional
Formador de Opinião	Relacionamento Institucional
Fornecedor de bens e prestador de serviços	Administração e Recursos Humanos
Fornecedor de itens financiáveis	Negócio
Imprensa	Relacionamento Institucional
Órgãos de Controle	Controle e Regulamentação
Parceiro Institucional	Relacionamento Institucional
Parceiro Operacional	Negócio
Poder Público	Controle e Regulamentação
Provedor de Recursos	Captação e Administração Financeira
Regulador	Controle e Regulamentação
Sociedade Civil Organizada	Relacionamento Institucional

No BNDES o atendimento aos *stakeholders* não é atribuição de uma unidade específica, pois conforme a demanda e o propósito de relacionamento, todos os colaboradores podem ser responsáveis pelas interações com os interlocutores desses públicos. Observa-se que eventualmente, um grupo de parte interessada pode ter mais de um propósito de relacionamento. A estatal com vistas à organização e à otimização de competências, quanto aos processos de gestão de relacionamento, possui um Comitê de Relacionamento Externo, criado com a finalidade de ser uma instância de governança corporativa dedicada ao tema. A coordenação e alinhamento das ações de relacionamento com seus públicos têm por objetivo evitar a fragmentação da imagem da instituição.

5.5 Influência dos interesses, necessidades e expectativas dos *stakeholders* nas decisões organizacionais (estratégias, políticas, normas, diretrizes, projetos, processos, produtos ou serviços)

Diferentes autores afirmam que a avaliação das necessidades dos *stakeholders* pode estar relacionada a aspectos de êxito na organização, sem contudo evidenciarem a sua correlação financeira. (DONALDSON & PRESTON, 1995; NEUMANN; ROBERTS & CAUVIN, 2010). No entanto, deixar de avaliar os interesses das partes interessadas potencializa o risco de perdas financeiras (NEVILLE; BELL & WHIWELL, 2011).

Nesse aspecto, observa-se a capacidade dos interesses, necessidades e expectativas dos *stakeholders* interferir no processo decisório (estratégias, políticas, normas, diretrizes, projetos, processos, produtos ou serviços) das estatais, conforme as informações descritas em seções anteriores, considerando-se que os resultados das análises referentes aos processos afetos aos *stakeholders*, são desdobrados juntos as áreas pertinentes na busca de alternativas que favoreçam a satisfação das partes interessadas, e de forma concomitante contribuam para a melhoria na gestão organizacional.

O BANCO DO BRASIL tem por prática monitorar suas iniciativas por meio de indicadores financeiros e não financeiros, também chamados de indicadores de desempenho do capital humano, como por exemplo: média de horas de treinamento presencial e à distância por funcionário, percentual de pessoas com curso superior completo etc.). O banco dispõe da ferramenta que consolida diversos indicadores para apoiar a tomada de decisões, melhorar os processos e a gestão.

Na ELETROBRAS define-se o nível de influência dos *stakeholders* como alto, médio ou baixo, a partir da percepção e experiência dos gestores do projeto e a ELETRONORTE/TUCURUÍ, por sua vez, observa os interesses das partes interessadas em suas reuniões que constituem o principalmente instrumento de tomada de decisões, controle da implementação e comunicação gerencial, garantindo a transparência e comprometimento dos *stakeholders*, propiciando um ambiente favorável a busca da excelência na gestão. De acordo com o nível de importância da questão, as decisões tomadas nos fóruns podem seguir uma hierarquia formal ou pelas equipes matriciais multifuncionais e sua implementação ocorre conforme segue: condução direta pelo gerente da área ou processo, e condução por equipes matriciais multifuncionais definidas pelos participantes dos fóruns.

Na INFRAERO, o monitoramento dos possíveis impactos provenientes de alterações de normativos regulatórios possibilita a estatal conhecer a capacidade de influência dos Órgãos Regulatórios. Outrossim, os indicadores de *desempenho* que monitoram a qualidade dos diversos serviços e os resultados das pesquisas de satisfação dos usuários de infraestrutura aeroportuária, configuram-se como um vetor impactando diretamente os resultados financeiros e a produtividade.

A PETROBRAS realiza a análise de capacidade de influência dos públicos de interesse, por meio da aplicação de metodologia de gerenciamento de projetos ou na definição de públicos estratégicos para a comunicação e relacionamento em determinado tema ou contexto. A PETROBRAS também desenvolve análises de riscos para apoiar os processos decisórios, e uma das dimensões de impacto avaliadas refere-se à reputação. Nesse aspecto, identifica-se o potencial de uma decisão influenciar as percepções das partes

interessadas, de forma positiva ou negativa, observando-se os interesses destes grupos associados à decisão.

As organizações BNDES e CORREIOS, alinham os interesses de seus *stakeholders* aos objetivos organizacionais conforme descrito no item 5.2 – Identificação e tratamento das necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perenidade da organização depende de seu conhecimento e relacionamento com os *stakeholders*, alinhando os interesses desses grupos aos objetivos e estratégias de longo prazo. Nesse sentido, o estudo adotou uma pesquisa de campo exploratória e de caráter descritivo para compreender como é realizada a gestão dos *stakeholders* no contexto das empresas estatais federais, filiadas à Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (BB, BNDES, CORREIOS, ELETROBRAS, ELETRONORTE/TUCURUI, INFRAERO e PETROBRAS). O objetivo foi investigar e conhecer de forma prática, a influência desses entes nas organizações.

Os resultados demonstram que as organizações definem as partes interessadas e respectivos interesses, considerando a relevância de seus impactos na organização. As principais classes de *stakeholders* identificadas foram organizadas em oito grupos: 1. Cidadãos (clientes, consumidores e usuários de serviços de infraestrutura); 2. Público Interno (colaboradores, empregados, funcionários, força de trabalho); 3. Governo (poder público, parlamentares, órgãos de controle, reguladores e fiscalizadores); 4. Acionistas e Investidores; 5. Parceiros; 6. Fornecedores (internos e externos); 7. Sociedade (comunidades e organizações da sociedade civil); e 8. Outros (agente financeiro, analista de mercado, etc.). O BNDES e PETROBRAS, ainda descrevem cada um de seus grupos de *stakeholders*, possibilitando o entendimento e a clareza quanto ao significado de cada ente. Esse detalhamento contribui para a identificação da amplitude de relacionamento junto as partes interessadas, orientando os processos e as ações de acordo com o perfil de cada grupo.

Para a identificação e tratamento das necessidades e expectativas, as estatais utilizam diferentes instrumentos, dentre os quais, destacam-se: pesquisas (satisfação, mercado e de clima organizacional), Ouvidoria, canais interativos (*facebook, twitter*), Fale Conosco, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Serviço de Atendimento ao Cidadão (SIC).

As organizações com o objetivo de aproximação, melhoria na conversação e estabelecimento de vínculos, dispõem de diversos canais de interação junto às partes interessadas para a identificação e análise dos interesses dos *stakeholders*, como por exemplo: escritório central (pessoalmente ou por telefone), Canal de Gênero, Canal de Denúncia, Fale como Presidente, eventos governamentais (fóruns/workshops), TV corporativa, força de vendas e balcão de atendimento.

A influência dos interesses das partes interessadas no processo decisório são observadas nas informações referentes aos diferentes processos afetos aos *stakeholders*, explorados neste estudo, tais como: definição do nível de influência (ELETROBRAS), reuniões (ELETRONORTE/TUCURUI), metodologia de gerenciamento de projetos ou na definição públicos estratégicos para a comunicação e relacionamento (PETROBRAS).

A relevância dos interesses nos objetivos da organização, permeia diferentes processos e canais de interação, demonstrando por parte das estatais, a busca de alternativas que favoreçam a satisfação dos diferentes entes com os quais se relaciona, e de forma concomitante que contribuam para a melhoria na gestão e alcance dos objetivos organizacionais.

O estudo buscou contribuir para uma melhor compreensão das práticas afetas aos *stakeholders* no âmbito das estatais, bem como fomentar o debate e futuras pesquisas relacionadas a influência ao tema.

6.1 Sugestões para futuras pesquisas

Os estudos relacionados aos *stakeholders* são numerosos, evidenciando o interesse de pesquisadores em relação ao tema e sob diferentes aspectos. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, surgiram novas frentes de investigação, que podem contribuir com o entendimento do tema apresentado, conforme segue:

- Investigar a influência dos *stakeholders* a partir das percepções da alta liderança, dos gerentes e partes interessadas.
- Analisar quais são os interesses, necessidades e expectativas por grupo de *stakeholders*.
- Analisar como são tratados os interesses, necessidades e expectativas não atendidos ou que sejam conflitantes com os objetivos organizacionais.
- Investigar a influência dos *stakeholders* na perspectiva financeira.

7. REFERÊNCIAS

ABONYI, George; VAN SLYKE, David M. **Governing on the edges: globalization of production and the challenge to public administration in the twenty-first century.** *Public Administration Review*, v. 70, p. 33-45, 2010.

ACKERMANN, F.; EDEN, C.. **Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice.** *Long Range Planning*, v. 44, p. 179-196, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informação e documentação: apresentação de citações em documentos.** Rio de Janeiro, 2002.

BABBIE, E.. **Fundamentos de la investigación social.** *International Thomson Editores*, capítulo 5 – p. 96-116, 2000.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo.** *Edições 70*, São Paulo, 1977.

BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S.. **Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 11, no. 32, p. 289-307, jul/set, 2009.

BRIDOUX, F.; STOELHORST, J.W.. **Microfoundations For Stakeholder Theory: Managing Stakeholders with Heterogeneous Motives.** *Strategic Management Journal*. Amsterdam Business School, University of Amsterdam, 35: 107–125, 2014.

CAMERON, B.G.; CRAWLEY, E. F.; FENG, W.; LIN, M.. **Strategic Decisions in Complex Stakeholder Environments: A Theory of Generalized Exchange.** *Engineering Management Journal*. Vol. 23 No. 3, September 2011.

CAMPOS, T. L.C.. **Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006.

CHIGONA, W.; ROODE, D.; NAZEER, N.; PINNOCK, B.. **Investigating the impact of Stakeholder Management on the implementation of a Public Access Project: Case of Smart Cape.** *CIRN Community Informatics Conference*. Department of Information Systems, University of Cape Town, South Africa, 2009.

DAMAK-AYADI, S.; PESQUEUX, Y.. **Stakeholder Theory in Perspective.** *Corporate Governance*, Wiley, 5 (2), pp.5-21, 2005.

DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS - DEST. **Perfil das Empresas Estatais Federais 2014 (Ano Base 2013).** Brasília, 2015.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications.** *Academy of Management Review*, v. 20, p. 65-91, 1995.

FERREIRA, A. B. H. **Míni Aurélio – O Dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Positivo, 8ª. Edição, Curitiba, 2010.

FONTES FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M.. **Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações**. Rev. Adm. Pública, vol. 42, no.6, Rio de Janeiro Nov./Dec, 2008

FREEMAN, E. R.; McVEA, J.. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia. Working Paper No. 01-02, coleta - Jan, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência – Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. 20ª. Edição. Ago, 2013.

KEINERT, T. M. M.. **Os paradigmas de administração pública no Brasil (1900-1992)**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.34, n.3, p. 41-48, 1992.

LIMA, P. D. B.. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. *Qualitymark*, p. 5, 2007.

MASCENA, K. M. C.; KIM, J.; FISCHMANN, A. A.; CORREA, H. L.. **Priorização de Stakeholders: Contribuição dos Estudos Teóricos e Empíricos**. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 8, Ed. Especial XVI ENGEMA, p. 42-59, 2015

MATTAR, N. F.. *Pesquisa de Marketing – Metodologia e Planejamento*. Editora Atlas, p. 77 a 94, 2005.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; e WOOD, D. J.. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853-886, 1997.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Quantitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. *Revista de Administração Contemporânea*. PR, v. 15, n.4, pp. 731-747, Jul/Ago, 2011.

NEUMANN, B. R.; ROBERTS, M. L.; CAUVIN, E.. **Stakeholder value disclosures: anchoring on primacy and importance of financial and nonfinancial performance measures**. *Review Managerial Science*. 5:195-212, 2011.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; WHITWELL, G. J.. **Stakeholder Saliency Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Toll**. *Journal of Business Ethics*, 2011.

OTA, E. T.. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. (s.l.) Fundação Getúlio Vargas, 2014.

PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.. **Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração.** *Revista de Ciência da Administração*, V. 13, no. 31, p. 190-209, set/dez, 2011.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, E. R.; WICKS, A. C.. **What Stakeholder Theory Is Not.** *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, pp. 479-502, 2003.

RATTNER, H.. **As empresas estatais brasileiras e o desenvolvimento tecnológico nacional.** *Revista de Administração de Empresas*, vol. 24, no. 2, São Paulo Apr./June, 1984.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A.. **Gestão dos Stakeholders.** Editora Saraiva, 2010.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C.. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia.** Pearson Prentice Hall, São Paulo, p. 50, 2007.

SAUERBRONN^I, F. F; SAUERBRONN^{II}, J. F. R.. **Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais.** *Revista de Administração Pública*, RJ, vol. 45, núm. 2, 2011.

SCHIAVONI, P. M. B.; MORAES, M. C. B.; CASTRO, A. C.; SANTOS, J. N.. **Stakeholders: Principais Abordagens.** *Revista de Ciências da Administração*, vol. 15, núm. 37, sep-dic, pp. 187-197, 2013.

SILVEIRA, A.D.M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F.. **Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa.** *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, janeiro/março, 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R.. **Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial.** *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 31-50, 2003

VEIRIA, S.F.A.; COSTA, B. K.; OGUIDO, W.S.; CINTRA, R.F.. **Pesquisa no turismo utilizando a teoria dos stakeholders: revisando a literatura.** *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 17, n.3, p. 796-818, set/dez, 2011.

VIEIRA, S.. **Como Elaborar Questionários.** Editora Atlas, SP, Cap. 2, p. 18, 2009.

ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J.. **Princípios da Pesquisa de Marketing.** Cengage Learning, São Paulo, Cap. 11, p. 322, 2012.

APÊNDICE A – Empresas Estatais por Ministério Setorial

	Ministério	Empresa	Sigla
1	Presidência da República	Empresa Brasil de Comunicação S.A.	EBC
2		CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	CEAGESP
3	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A.	CEASAMINAS
4		Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais	CASEMG
5		Companhia Nacional de Abastecimento	CONAB
6		Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	EMBRAPA
7		Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S.A.	CEITEC
8	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Financiadora de Estudos e Projetos	FINEP
9		Indústrias Nucleares do Brasil S.A.	INB
10		Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A.	NUCLEP
11		Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias	ABGF
12		ATIVOS S.A. - Securitizadora de Créditos Financeiros	ATIVOS S.A.
13		Banco da Amazônia S.A.	BASA
14		Banco do Brasil Ag. Viena	BB AG
15		Banco do Brasil S.A.	BB
16		Banco do Nordeste do Brasil S.A.	BNB
17		BB Administradora de Cartões de Crédito S.A.	BB CARTÕES
18		BB Administradora de Consórcios S.A.	BB CONSÓRCIOS
19		BB Banco de Investimentos S.A.	BB INVESTIMENTOS
20		BB COR Participações S.A.	BB COR
21		BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A.	BB CORRETORA
22		BB ELO CARTÕES Participações	BB ELO CARTÕES
23		BB Gestão de Recursos - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.	BB DTVM
24		BB Leasing Company Limited	BB LEASING
25	Ministério da Fazenda	BB Leasing S.A. - Arrendamento Mercantil	BB LAM
26		BB Seguridade Participações S.A.	BB Seguridade
27		BB Seguros Participações S.A.	BB SEGUROS
28		BBTUR - Viagens e Turismo Ltda.	BB TURISMO
29		BESC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.	BESCVAl
30		Brasílian American Merchant Bank	BAMB
31		Caixa Econômica Federal	CAIXA
32		Caixa Participações S.A.	CAIXAPAR
33		Caixa Seguridade e Participações S.A.	CAIXA SEGURIDADE
34		Casa da Moeda do Brasil	CMB
35		COBRA Tecnologia S.A.	COBRA
36		Empresa Gestora de Ativos	EMGEA
37		Serviço Federal de Processamento de Dados	SERPRO
38		Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares	EBSERH
39		Hospital de Clínicas de Porto Alegre	HCPA
40	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	Agência Especial de Financiamento Industrial	FINAME
41		Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	BNDES
42		BNDES Participações S.A.	BNDESPAR
43		BNDES PLC	BNDES PLC

Ministério	Empresa	Sigla
44	5283 Participações Ltda.	5283 Participações
45	Amazonas Distribuidora de Energia S.A.	AmE
46	Amazonas Geração e Transmissão de Energia S.A.	AmGT
47	Araucária Nitrogenados S.A.	ARAUCÁRIA
48	Baixada Santista Energia Ltda.	BSE
49	Bear Insurance Company Limited	BEAR
50	Boa Vista Energia S.A.	BVENERGIA
51	Brasol Oil Services Company Nigeria Limited	BRASOIL NIGERIA
52	Braspetro Oil Services Company	BRASOIL
53	Breitener Energética S.A.	BREITENER
54	Breitener Jaraqui S.A.	BREITENER JARAQUI
55	Breitener Tambaqui S.A.	BREITENER TAMBAQUI
56	CELG Distribuição S.A.	GELG D
57	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	ELETROBRAS
58	Centrais Elétricas de Rondônia S.A.	CERON
59	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.	ELETRONORTE
60	Centro de Pesquisas de Energia Elétrica S.A.	CEPEL
61	Companhia de Eletricidade do Acre	ELETROACRE
62	Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica	CGTEE
63	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais	CPRM
64	Companhia Energética de Alogaos	CEAL
65	Companhia Energética do Piauí	CEPISA
66	Companhia Hidro Elétrica do São Francisco	CHESF
67	Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco	CITEPE
68	Companhia Petroquímica de Pernambuco	PETROQUÍMICASUAPE
69	Cordoba Financial Services GmbH	CFS
70	Downstream Participações Ltda.	DOWNSTREAM
71	Elektrobras Participações S.A.	ELETOPAR
72	Elektrobras Termonuclear S.A.	ELETRONUCLEAR
73	ELETROSUL Centrais Elétricas S.A.	ELETROSUL
74	Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A. - Pré-Sal Petróleo S.A.	PPSA
75	Empresa de Pesquisa Energética	EPE
76	Eólica Mangue Seco 2 - Geradora e Comercializadora de Energia Elétrica S.A.	MANGUE SECO 2
77	FURNAS - Centrais Elétricas	FURNAS
78	Gás Brasileiro Distribuidora S.A.	GÁS BRASILIANO GBD
79	Indústria Carboquímica Catarinense S.A.	ICC (Em liquidação)
80	Linha Verde Transmissora de Energia S.A. - LVTE	LVTE
81	Liquigás Distribuidora S.A.	LIQUIGÁS
82	Nova Transportadora do Nordeste S.A.	NTN
83	Nova Transportadora do Sudoeste S.A.	NTS
84	Petrobras America Inc.	PAI
85	Petrobras Biocombustível S.A.	PBIO
86	Petrobras Bolívia Inversiones y Servicios S.A.	PEBIS
87	Petrobras Colombia Limited	PEC
88	Petrobras Comercializadora de Energia Ltda.	PCEL
89	Petrobras Distribuidora S.A.	BR
90	Petrobras Europe Limited	PEL
91	Petrobras Finance Limited	PFL
92	Petrobras Gás S.A.	GASPETRO
93	Petrobras International Braspetro B.V.	PIB BV
94	Petrobras International Braspetro B.V. - Sucursal Angola	PIB ANG
95	Petrobras International Braspetro B.V. - Sucursal Colômbia	PIB COL
96	Petrobras Logística de Exploração e Produção S.A.	PB-LOG
97	Petrobras México, S. DE R.L. DE C.V.	PM
98	Petrobras Middle East B.V.	PENID
99	Petrobras Negócios Eletrônicos S.A.	e-PETRO
100	Petrobras Netherlands B.V.	PNBV
101	Petrobras Participaciones, S.L.	PPSL
102	Petrobras Singapore Private Limited	PSPL
103	Petrobras Tanzânia LTD.	PETAN
104	Petrobras Transporte S.A.	TRANSPETRO
105	Petróleo Brasileiro S.A.	PETROBRAS
106	Stratura Asfaltos S.A.	STRATURA ASFALTOS
107	Termobahia S.A.	TERMOBAHIA
108	Termomacaé Comercializadora de Energia Ltda.	TERMOMACAÉ COMERCIALIZADORA
109	Termomacaé Ltda.	TERMOMACAÉ
110	Transmissora Sul Brasileira de Energia S.A.	TSBE
111	Transmissora Sul Litorânea de Energia S.A.	TSLE
112	Transpetro International B.V.	TI B.V.
113	Transportadora Associada de Gás S.A.	TAG
114	Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil S.A.	TBG
115	Uirapuru Transmissora de Energia S.A.	UIRAPURU

	Ministério	Empresa	Sigla
116	Ministério da Previdência Social	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social	DATAPREV
117	Ministério da Saúde	Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia	HEMOBRÁS
118		Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.	CONCEIÇÃO
119	Ministério dos Transportes	Companhia Docas do Maranhão	CODOMAR
120		Empresa de Planejamento e Logística S.A.	EPL
121		VALEC - Engenharia, Construções e Ferrovias S.A.	VALEC
122	Ministério das Comunicações	Correios Participações S.A. - CORREIOSPAR	CORREIOSPAR
123		Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	ECT
124		Telebras Copa S.A.	TELEBRÁS COPA
125		Telecomunicações Brasileiras S.A.	TELEBRÁS
126	Ministério da Defesa	Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A.	AMAZUL
127		Empresa Gerencial de Projetos Navais	EMGEPRON
128		Indústria de Material Bélico do Brasil	IMBEL
129	Ministério da Integração Nacional	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba	CODEVASF
130	Ministério das Cidades	Companhia Brasileira de Trens Urbanos	CBTU
131		Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.	TRENSURB
132	Secretaria de Aviação Civil	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	INFRAERO
133	Secretaria de Portos	Companhia das Docas do Estado da Bahia	CODEBA
134		Companhia Docas do Ceará	CDC
135		Companhia Docas do Espírito Santo	CODESA
136		Companhia Docas do Estado de São Paulo	CODESP
137		Companhia Docas do Pará	CDP
138		Companhia Docas do Rio de Janeiro	CDRJ
139		Companhia Docas do Rio Grande do Norte	CODERN

Fonte: DEST - Empresas Estatais Federais por Ministério Setorial (MP/SE/DEST - 22/02/2016)

APÊNDICE B – Questionário

1. Quais são as partes interessadas de sua organização?
2. Como a organização identifica as suas partes interessadas?
3. A organização adota algum critério para definir as partes interessadas? Se sim, informar quais.
4. A organização identifica as necessidades e expectativas das partes interessadas? Se sim, descreva “como” e separadamente por classe de parte interessada (por exemplo: cliente, sociedade etc.).

Parte interessada (PI)	Principais formas de identificar as necessidades e expectativas

5. A organização analisa as necessidades e expectativas das partes interessadas? Se sim, descreva “como” e separadamente por classe de parte interessada.

Parte interessada (PI)	Principais formas de analisar as necessidades e expectativas

6. A organização traduz as necessidades e expectativas por classe de parte interessada em requisitos de desempenho? Se sim, descreva “como” e separadamente por classe de parte interessada e cite exemplos de requisitos de desempenho, conforme quadro abaixo:

Parte interessada (PI)	Principais formas de traduzir as necessidades e expectativas em requisitos de desempenho	Exemplos de Requisitos de Desempenho

Exemplo de preenchimento:

Parte interessada (PI)	Principais formas de traduzir as necessidades e expectativas em requisitos de desempenho	Exemplos de Requisitos de Desempenho
Cliente	Estabelecimento de planos de ações, a partir das análises das manifestações dos clientes, para aumentar a satisfação.	Rapidez no Atendimento

7. A organização avalia a satisfação das partes interessadas em relação ao atendimento de suas necessidades e expectativas? Se sim, descreva “como” e separadamente por classe de parte interessada.

Parte interessada (PI)	Principais formas de avaliar as necessidades e expectativas

8. A organização considera os interesses, necessidades e expectativas das partes interessadas em suas decisões (estratégias, políticas, normas, diretrizes, projetos, desenvolvimento de produtos ou serviços etc.)? Se sim, descreva “como”.
9. A organização interage com as diferentes classes de partes interessadas? Se sim, descreva “como” e separadamente por classe de parte interessada.

Parte interessada (PI)	Principais formas de interação
