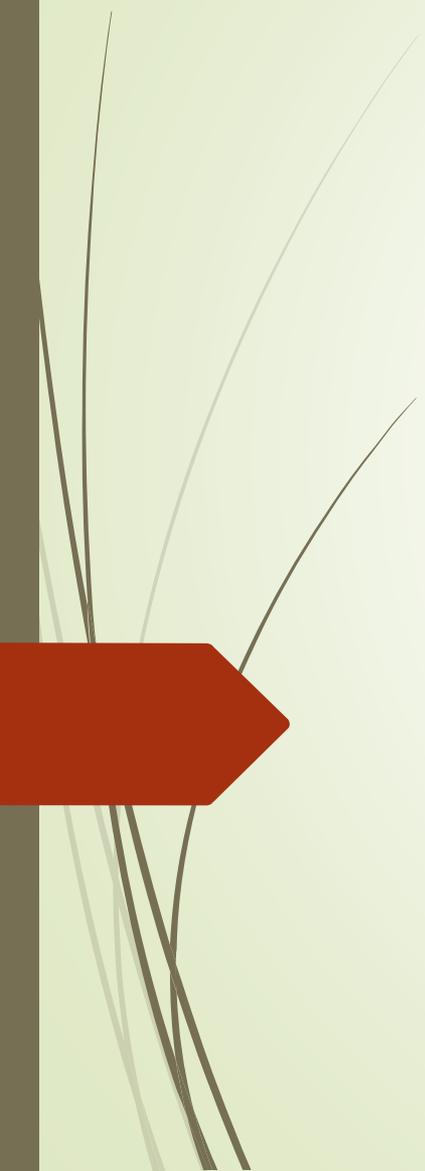


Análise de stakeholders e estratégias organizacionais



Aula 9

Teoria dos Stakeholders

- Esta teoria é baseada na pressuposição de que uma organização sobrevive à medida que consegue atingir estágios de efetividade.
- *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa influenciar uma organização, ou que possa ser influenciado por esta na realização de suas atividades.
- Como o ambiente de uma organização é repleto de pessoas, grupos e outras organizações, a definição exata daqueles a quem a organização necessita dar atenção é uma tarefa quase impossível.

Modelo de Freeman

➤ Dimensão Interesse:

- ✓ **Categoria Equidade:** *stakeholders* com interesse formal. Ex. os proprietários e os acionistas.
- ✓ **Categoria Econômico:** *stakeholders* com interesse de mercado. Por exemplo: consumidores, fornecedores, etc.
- ✓ **Categoria Difuso:** *stakeholders* com outros tipos de interesse. Por exemplo: o governo, a comunidade, etc.

➤ Dimensão Poder:

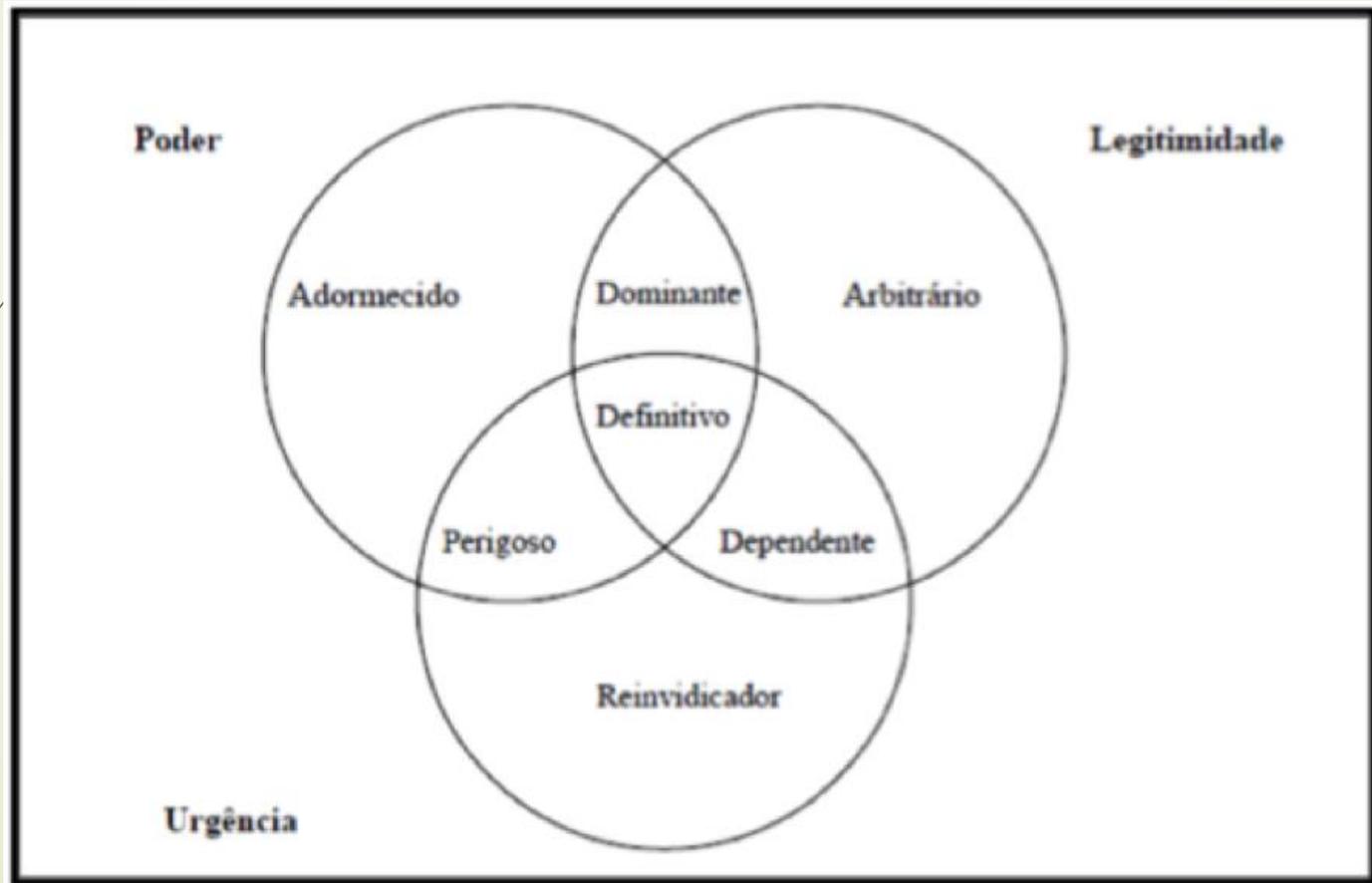
- ✓ **Categoria Formal:** *stakeholders* que possuem poder institucional. Exemplo os acionistas e os diretores.
- ✓ **Categoria Econômico:** *stakeholders* que possuem poder por deter a propriedade dos recursos que a organização necessita. Exemplo: consumidores, fornecedores, empregados e seus sindicatos.
- ✓ **Categoria Política:** *stakeholders* que podem exercer poder político. Exemplo: Governo, Defesa do Consumidor e etc.

Grid Poder/Interesse



Teorias de Base

- Quem são os *stakeholders*?



Classificação dos Stakeholders

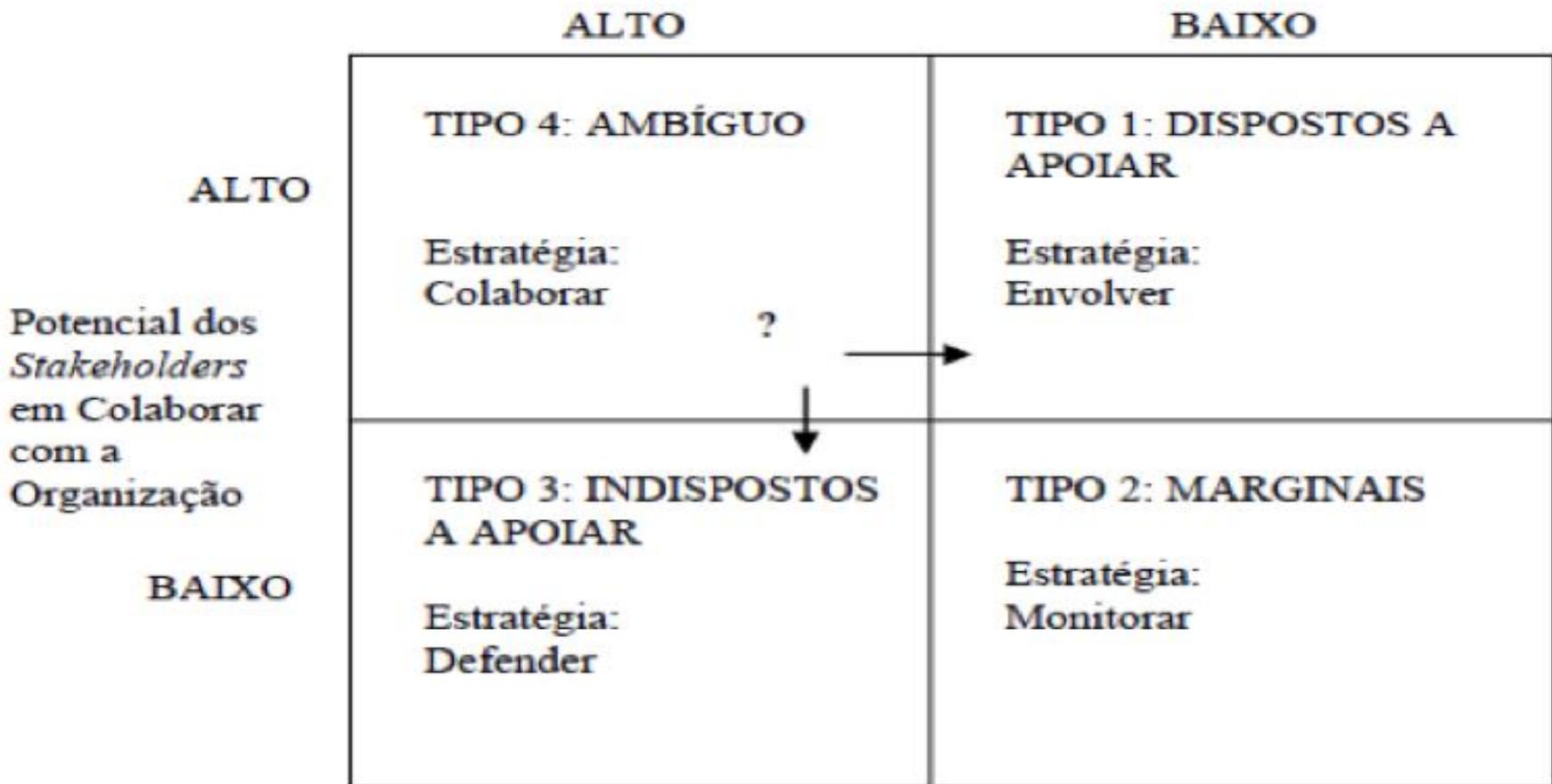
Tipos de Stakeholders de acordo com as dimensões poder, urgência e legitimidade

- **Stakeholder Adormecido.** Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência.
- **Stakeholder Arbitrário.** Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a organização nem alega urgência.
- **Stakeholder Reivindicador.** Sem poder e sem legitimidade.
- **Stakeholder Dominante.** Tem sua influência na organização assegurada pelo poder e pela legitimidade.
- **Stakeholder Perigoso.** Possui poder e urgência, porém não existe a legitimidade.
- **Stakeholder Dependente.** Tem alegações com urgência e legitimidade, mas não tem poder.
- **Stakeholder Definitivo.** Possui poder, legitimidade e urgência, deve-se dar atenção imediata e prioritizada a esse stakeholder.

Teorias de Base

- Gerenciamento dos *stakeholders*

Potencial dos *Stakeholders* em Ameaçar a Organização



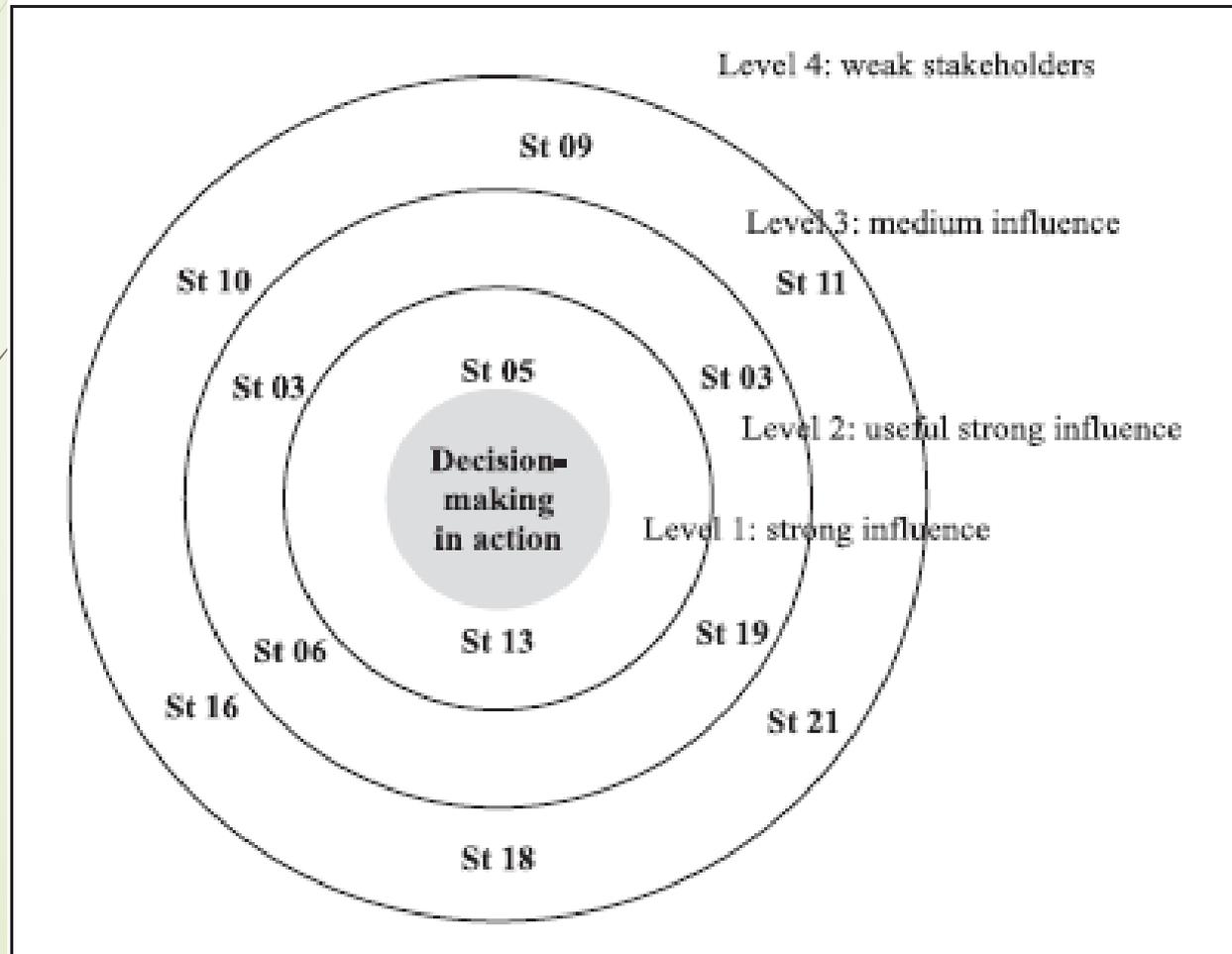
Construção de um Mapa de Stakeholders

Table 2: Local government main objectives

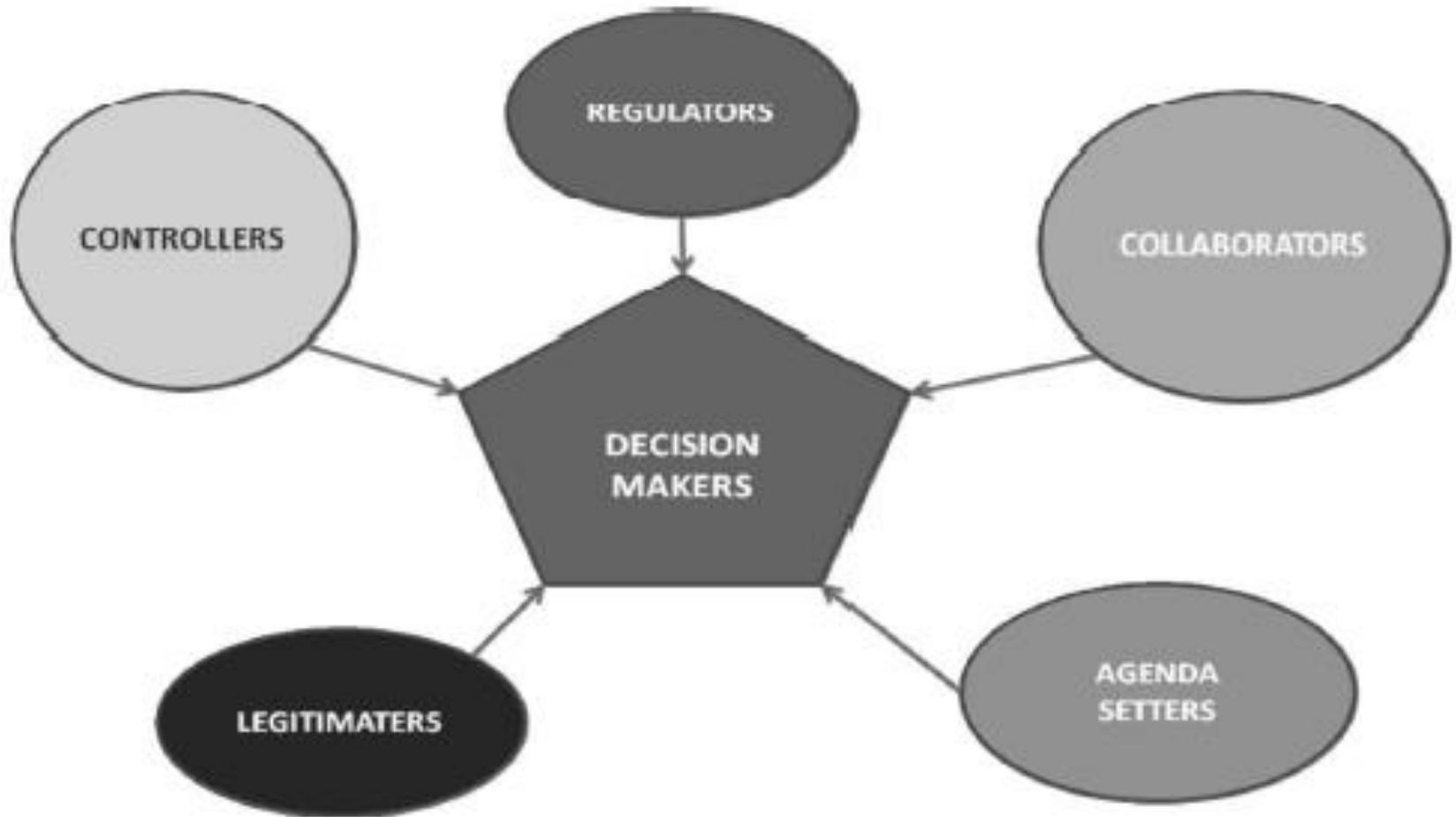
<i>Stakeholders</i>	<i>Significance analysis</i>			<i>Descriptive analysis</i>			
	χ^2	<i>d.f.</i>	<i>P</i>	<i>Mean</i>	σ	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Management Team	11.69	2	0.00	4.41	0.64	3	5
City Council	12.59	3	0.01	4.10	0.85	2	5
Local Population	9.51	3	0.02	3.95	0.92	2	5
Federal Government	12.67	4	0.01	3.77	1.2	1	5
State Government	14.72	4	0.01	3.72	1.1	1	5
Political Parties	12.67	4	0.01	2.77	1.06	1	5
Local Business	23.84	4	0.00	2.55	0.95	1	5
The Judiciary	11.47	4	0.02	2.39	1.18	1	5
Financial Sector	14.63	4	0.01	2.32	1.14	1	5
Trade Unions	11.74	4	0.02	2.32	1.23	1	5
Police Department	14.72	4	0.01	2.26	1.09	1	5
Institutional Partners	13.21	3	0.00	2.08	0.84	1	4
Private Sector	20.95	4	0.00	2.03	1.03	1	5
Contractors	15.26	3	0.00	1.92	1.05	1	4
Fire Authority	72.59	3	0.00	1.21	0.64	1	4

Exemplo de Mapa de Stakeholders

Figure 3: A Generic Stakeholder's Map for English Local Authorities



O Modelo de 5 Fontes



Influenciando comportamento dos stakeholders

- ▶ we all want to find ways to become healthier, eliminate debt, plan well for retirement, adopt sustainable habits, fulfill resolutions, et cetera. But we often make bad decisions about how to get what we prefer, as is evidenced by rampant failure to stick to our diets or increase our retirement investments at pace with salary raises.
- ▶ cognitive biases guide our behavior in cases where we have to act quickly, lack sufficient information, and fail to anticipate what our feelings and moods will be.
- ▶ Thaler and Sunstein define a nudge as “any aspect of the choice architecture that alters people’s behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives” (Thaler and Sunstein 2008, 6).

Influenciando comportamiento dos stakeholders

- ▶ the right nudge for a decision depends on what can be known both about decision makers' tendencies and about the aspects of the situation that will change or remain constant after a nudge is inserted.
- ▶ A key feature of behavioral strategies is that they aim to change "people's behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives.
- ▶ Nudges stand in contrast to traditional policy tools, which change behavior with mandates or bans or through economic incentives (including significant subsidies or fines).

Exemplos de Nudging

- ▶ Text messages increased participation and in-kind donations, while brochures and letters did little to increase involvement or knowledge. (Indonésia)
- ▶ This message read: “If you attend, the hospital will not lose the \$125 we lose when a patient does not show up.” (Australia)
- ▶ “the letters actually increased revenue for the tax authority, rather than just bringing tax receipts forward”. (Guatemala)
- ▶ UNDP China partnered with Chinese search giant Baidu to launch a recycling app that links up users with the nearest legitimate e-waste recycling companies. (China)
- ▶ The system uses data about the child’s family, neighbourhood, and environment to make these predictions. “We take anything we know about the kid, parents and house,” Lead Poisoning (Chicago – USA)
- ▶ What about ‘nudging’ people to go for healthier food and drink choices? Behavioural Insights Team Australia conducted a trial to find out the impact of a 20% price increase on sugar-sweetened drinks in some of the country’s hospitals.

Exercício em Grupo

1. Em grupos de cinco pessoas, elabore o planejamento estratégico para uma organização pública de acordo com as seguintes instruções:
2. Elabore uma lista dos principais stakeholders (mínimo de 5 e máximo de 10) envolvidos com o planejamento estratégico definido na atividade 6;
3. Usando a ferramenta de Mitchel et al (1997), caracterize cada um deles;
4. Elabore estratégias de nudging para lidar com cada um deles;
5. O documento será entregue ao professor no final da aula e servirá para avaliação final da disciplina.