



XXII SEMINÁRIO DE PESQUISA DO CCSA

Desigualdades Sociais e Cidadania no Brasil: o debate atual
08 a 12 de maio de 2017

Participação social e efetividade de organizações públicas: qual o verdadeiro papel dos stakeholders?

UFRN

Motivação da Pesquisa

Planejamento estratégico das organizações se inicia com o conhecimento dos ambientes em que elas habitam

conhecer seus parceiros e inimigos é fundamental para a sobrevivência e para o sucesso das organizações

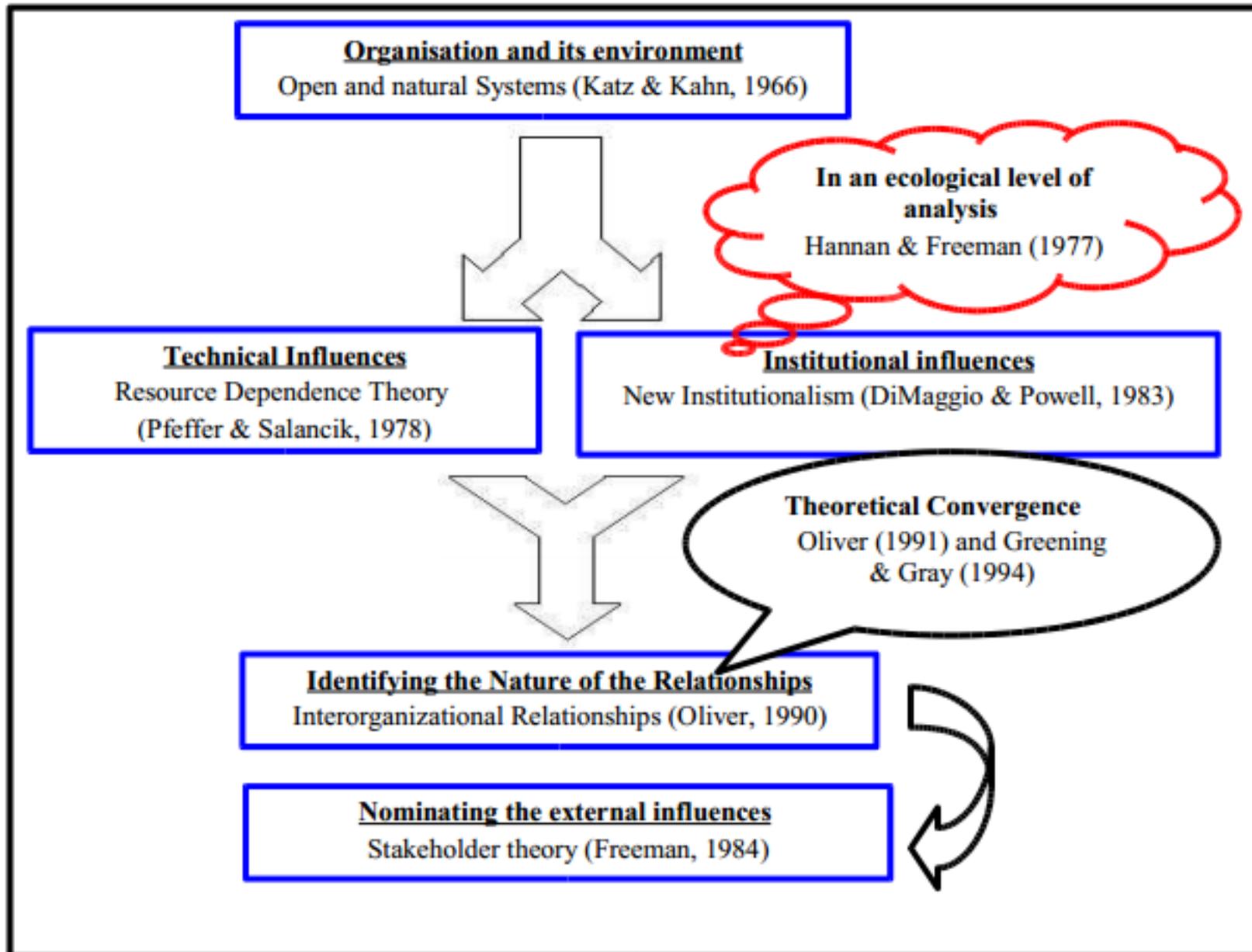
A *Teoria dos Stakeholders* se apresenta como uma alternativa teórica para esclarecer o relacionamento das organizações com seus parceiros e inimigos

Motivação da Pesquisa

Perguntas de Pesquisa:

- Quem poderia ser considerado como um stakeholder apto a participar do processo de gestão de organizações públicas?
- Que tipo de influência estes atores poderiam exercer sobre as organizações públicas?
- Como os gestores públicos poderiam/deveriam lidar com estas influências?
- Estas influências teriam o poder de alterar o desempenho das organizações públicas?

Teorias de Base



Teoria da Dependência de Recursos

- Uma organização se comporta de acordo com o ambiente onde está inserida.
- Para se compreender o comportamento de uma organização é necessário compreender o ambiente técnico e o institucional com o qual ela realiza trocas.
- Uma organização somente alcança um estágio de efetividade à medida que seja apta a adquirir e manter os recursos necessários à sua subsistência.
- A efetividade organizacional acontece à medida que esta consegue atender às demandas dos vários grupos e organizações que estão presentes em suas atividades.
- Toda organização é dependente do ambiente em que habita, por que ela necessita dos recursos de propriedade dos agentes que pertencem a este ambiente.
- Um desafio dos gestores é gerenciar o relacionamento de suas organizações com os proprietários dos recursos de que necessitam para sobreviver.
- Organizações podem não sobreviver se elas não atenderem às demandas de seus ambientes. Por outro lado, se as organizações tentarem atender completamente às demandas a tendência de fracasso é muito grande.

Teoria Institucional

Organizações formais são o produto de forças tangenciais à suas racionalidades, estruturas e objetivos (Séznick 1966: 251)

Crenças socialmente construídas exercem grande controle sobre as organizações tanto na forma em que são estruturadas, quanto na forma com que realizam suas atividades (Scott, 1998)

Pressões ambientais fazem com que uma organização se adeque a normas sociais e culturais, sendo este o ponto central da teoria institucional (Scott, 1998).

Entre as influências institucionais existem forças invisíveis que pressionam as organizações a aderirem a regras e normas aceitas e institucionalizadas (Oliver 1991).

Organizações se sentem ameaçadas pela perspectiva de desaparecerem e elas decidem se tornar isomórficas com organizações mais efetivas.

DiMaggio e Powell (1983) identificaram três tipos de isomorfismo institucional: Coercivo (regras legais), Mimético (benchmark) e

Teoria das Redes Sociais

A Teoria das Redes Sociais poderia explicar os tipos de relacionamentos formados entre as organizações e seus stakeholders.

Rede é o conjunto de atores envolvidos em determinado processo e o tipo de ligação (motivação) entre eles.

A teoria das redes sociais podem ajudar a entender quais são os tipos de relacionamentos que existem entre as organizações e seus stakeholders, quais são as habilidades requeridas para o gerenciamento destes relacionamentos e qual o impacto que as redes podem ter na tomada de decisão, resultados das políticas públicas e na governança.

Alguns autores sugerem que redes técnicas devem ser tratadas de forma diferente das institucionais. Institucional é uma rede de negociação e diplomacia composta dos diferentes atores que tem o poder de influenciar o contexto geral e as condições de funcionamento de uma organização. Técnica é uma rede de produção e consumo, onde a organização encontra compradores, fornecedores e competidores.

Teoria dos Stakeholders

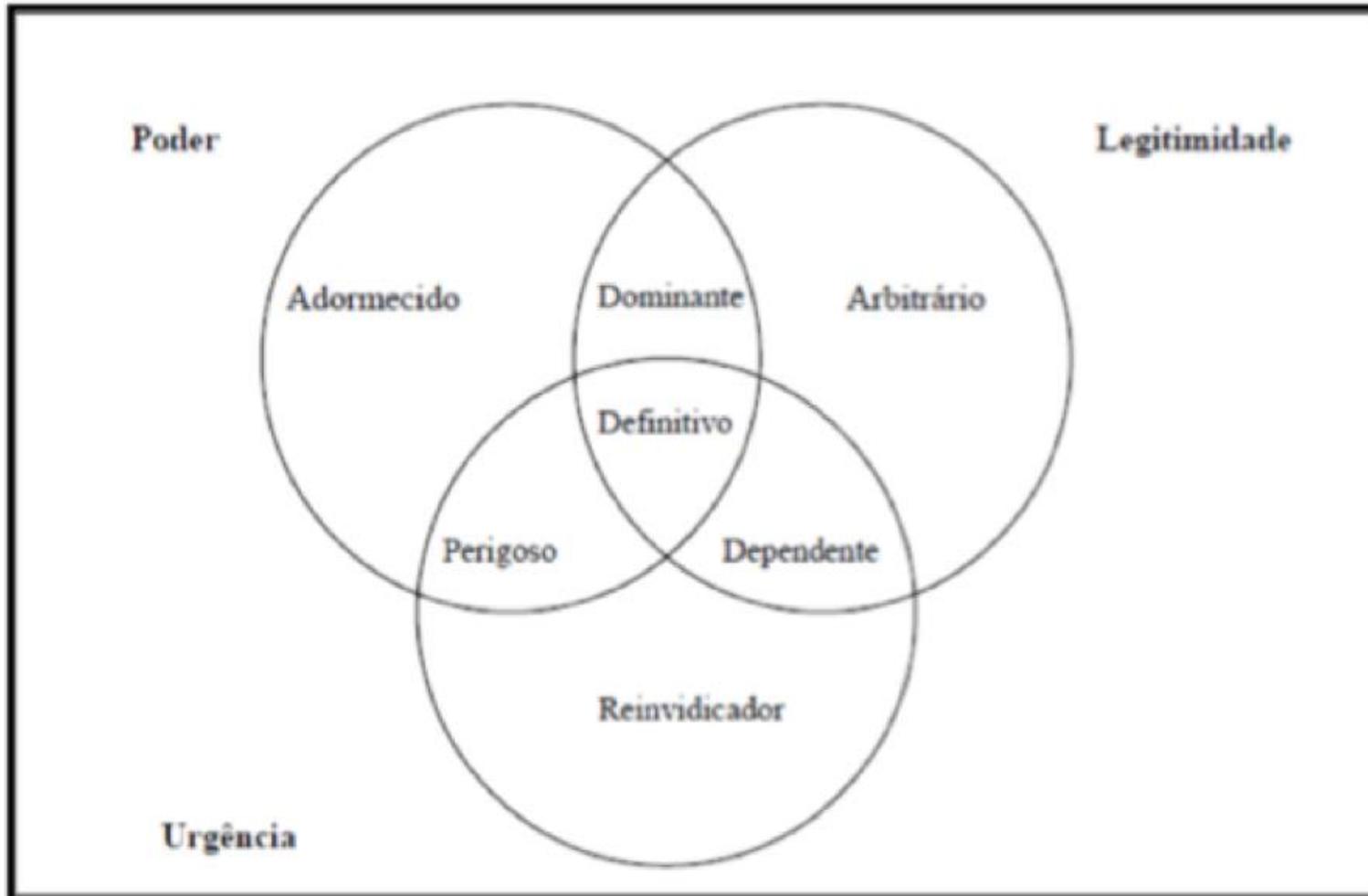
Esta teoria é baseada na pressuposição de que uma organização sobrevive à medida que consegue atingir estágios de efetividade. Efetividade, por sua vez, deriva do gerenciamento de demandas daqueles grupos de interesse dos quais a organização depende de recursos e suporte.

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.

Teorias de Base

Quem são os *stakeholders*?



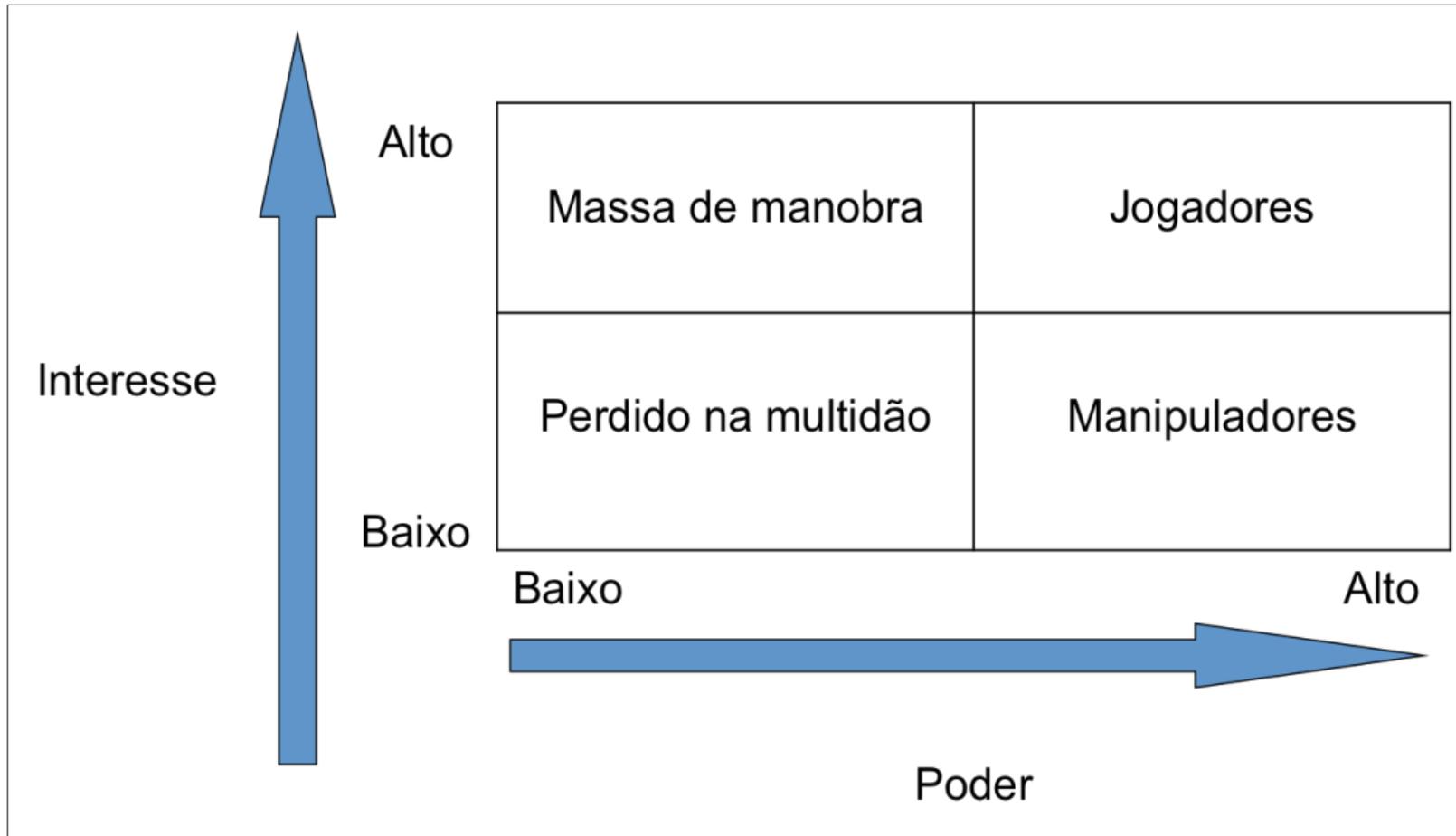
Classificação dos Stakeholders

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 priorizada a esse stakeholder.

Teorias de Base

Modelo Interesse e Poder



Teorias de Base

Gerenciamento dos *stakeholders*

Potencial dos *Stakeholders* em Ameaçar a Organização

ALTO

BAIXO

ALTO

TIPO 4: AMBÍGUO

Estratégia:
Colaborar

TIPO 1: DISPOSTOS A
APOIAR

Estratégia:
Envolver

?



TIPO 3: INDISPOSTOS
A APOIAR

Estratégia:
Defender

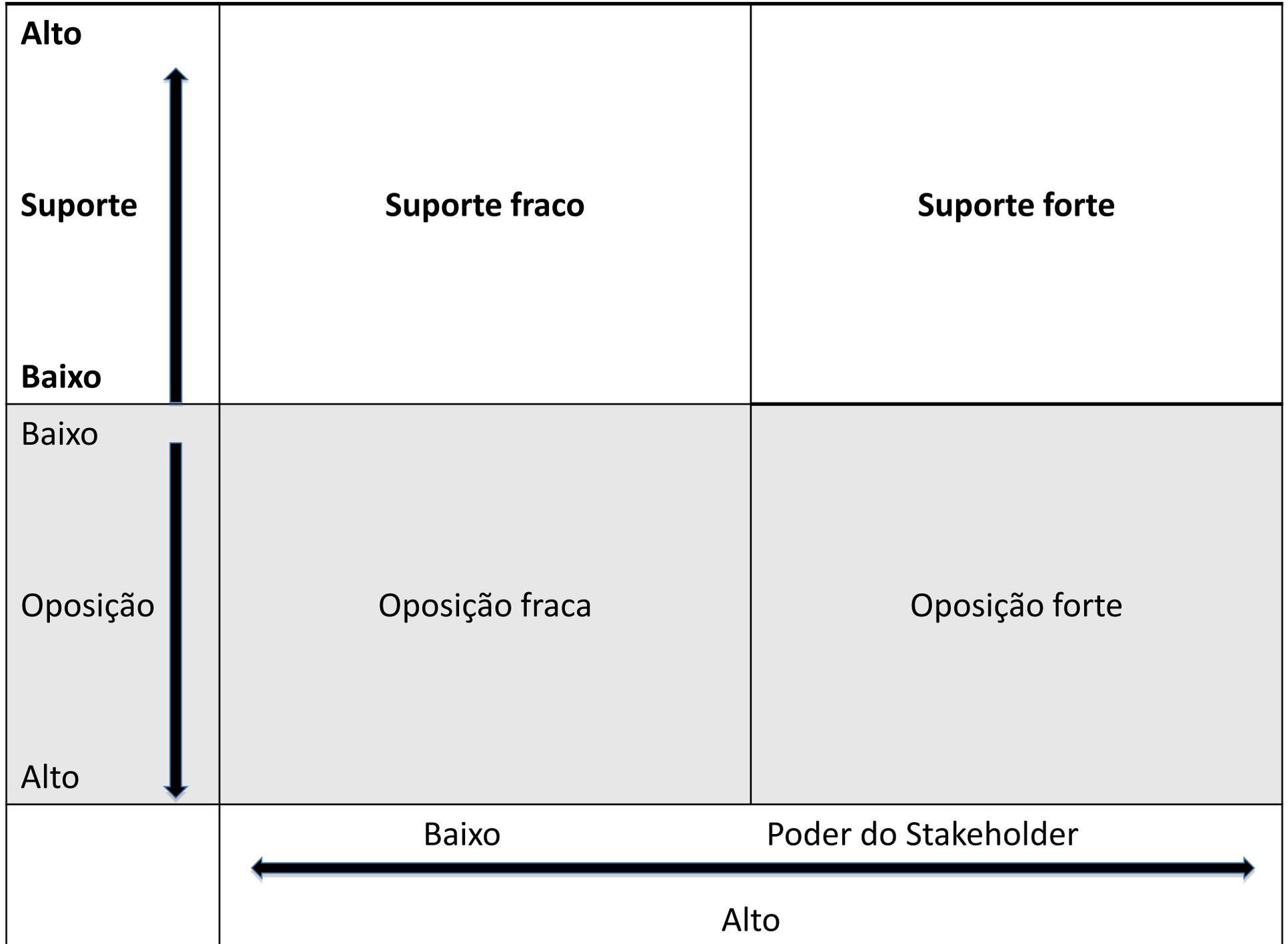
TIPO 2: MARGINAIS

Estratégia:
Monitorar

Potencial dos
Stakeholders
em Colaborar
com a
Organização

BAIXO

Teorias de Base



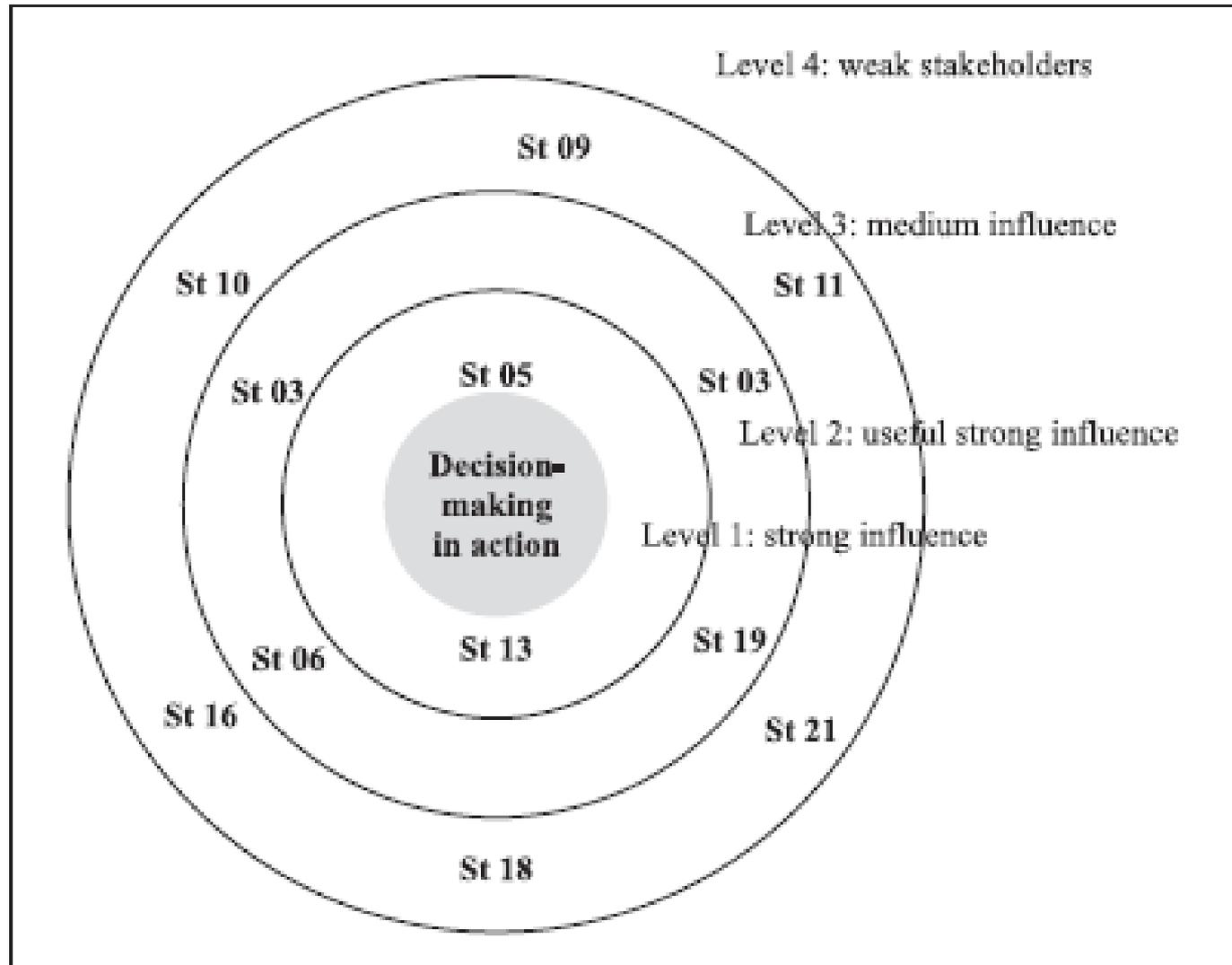
Construção do Mapa de Stakeholders

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



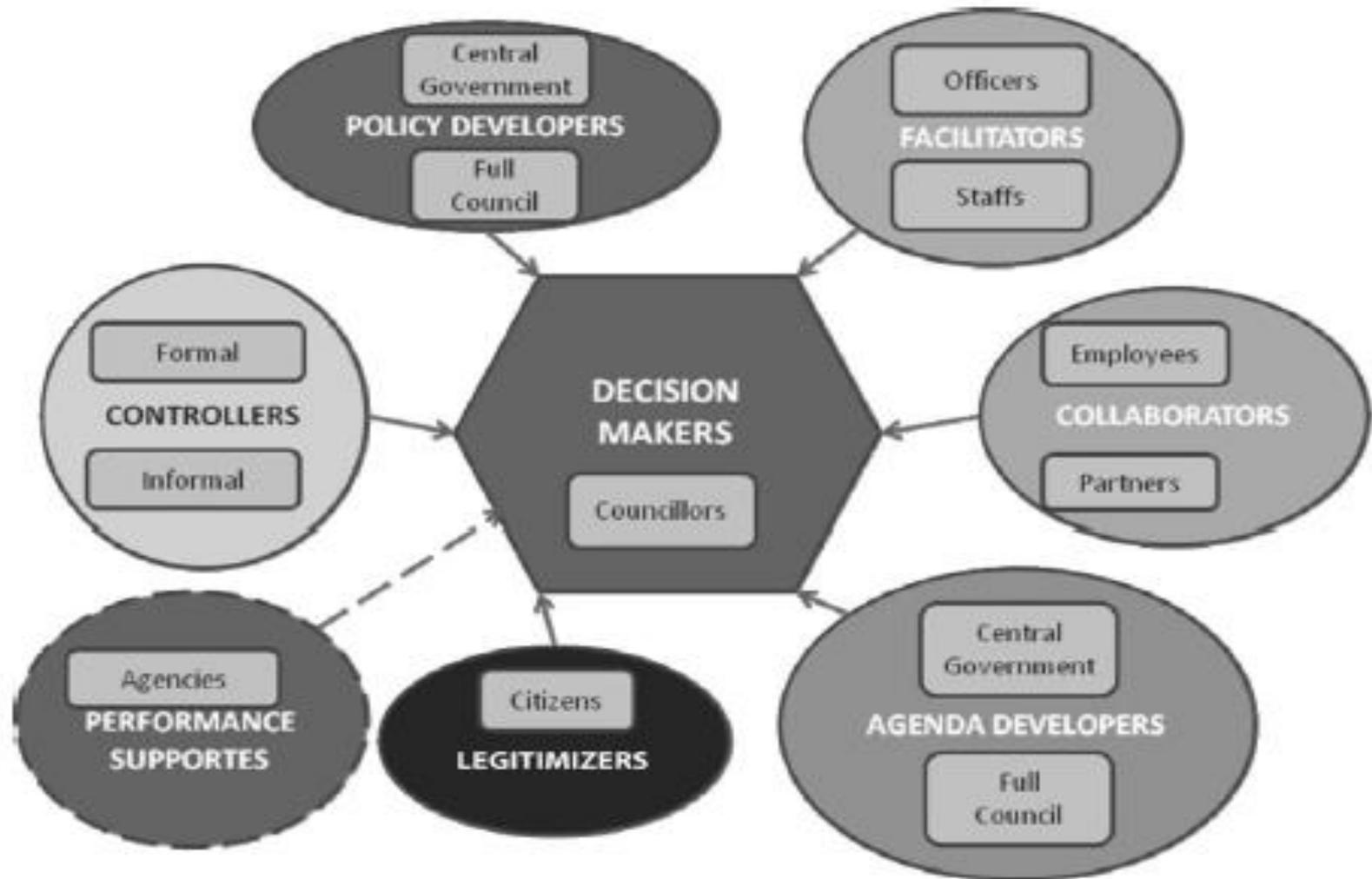
Cross-Cultural Analysis

Table 6: Stakeholders' power for influencing public services priorities

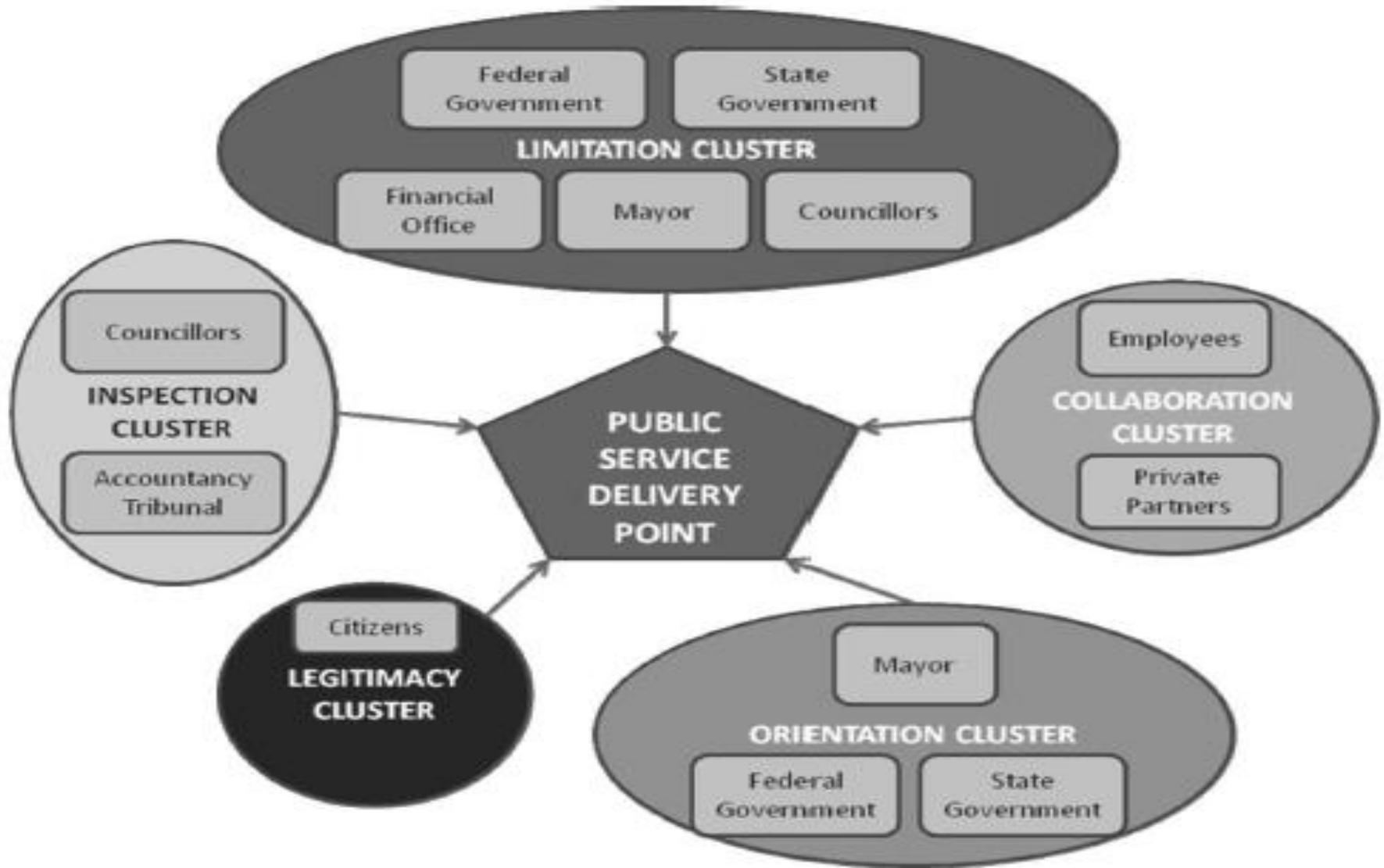
	<i>Descriptive statistics</i>				<i>Reliability analysis</i>			<i>Brazil</i>	<i>Descriptive statistics</i>				<i>Reliability analysis</i>		
	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	χ^2	<i>d.f.</i>	<i>p</i>		<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	χ^2	<i>d.f.</i>	<i>p</i>
<i>United Kingdom</i>															
Councillors	4.71	0.61	2	5	33.53	2	.00	Management Team	4.33	0.81	3	5	7.54	2	.02
Management Team	4.50	0.62	3	5	7.00	2	.03	Local Population	4.21	0.89	2	5	16.69	3	.00
Central Government	3.88	1.05	1	5	23.61	4	.00	City Council	3.95	1.00	1	5	20.36	4	.00
Service Users	3.79	0.99	1	5	14.14	4	.01	Federal Government	3.59	1.21	1	5	7.54	4	.11
Employees	3.51	1.15	1	5	16.86	5	.00	State Government	3.51	1.14	1	5	9.85	4	.04
Citizens	3.37	1.01	1	5	26.42	4	.00	Employees	3.46	1.07	1	5	13.44	4	.01
Audit Commission	3.13	1.20	1	5	4.00	4	.41	Accounting Tribunal	2.95	1.47	1	5	1.21	4	.88
Political Parties in General	3.00	1.20	1	5	3.91	4	.42	Pressure Groups	2.92	1.46	1	5	2.06	4	.73
Pressure Groups	2.90	0.87	1	4	15.84	3	.00	Local Media	2.76	1.44	1	5	3.84	4	.43
Health Authorities	2.75	0.90	1	4	8.40	3	.04	State Legislative Assembly	2.55	1.33	1	5	4.63	4	.33
Fire Authorities	2.70	0.82	1	4	10.57	3	.01	Political Parties	2.46	1.02	1	5	15.74	4	.00
Lower Tier Authorities	2.65	1.32	1	5	2.12	4	.71	Local Business	2.29	0.98	1	4	4.32	3	.23
Local Business	2.64	0.83	1	5	38.60	4	.00	The Judiciary	2.26	1.11	1	5	13.84	4	.01
Partner Agencies	2.58	1.02	1	5	18.11	4	.00	Trade Unions	2.21	1.19	1	5	12.26	4	.02
Police Authorities	2.55	0.88	1	4	10.40	3	.02	Financial Sector	2.03	1.18	1	5	20.87	4	.00
Local Media	2.38	0.94	1	4	5.00	3	.17	Police Department	1.97	0.99	1	4	8.90	3	.03
Voluntary Sector	2.37	0.88	1	4	10.37	3	.02	Private Sector	1.92	0.88	1	4	11.47	3	.01
Upper Tier Authorities	2.20	0.92	1	4	5.73	3	.13	Institutional Partners	1.90	0.94	1	4	11.77	3	.01
Further Education Organizations	2.18	1.19	1	4	2.53	3	.47	Contractors	1.89	0.98	1	4	13.79	3	.00
Trade Unions	2.15	0.90	1	4	3.92	3	.27	Fire Authority	1.18	0.46	1	3	41.71	2	.00
Contractors	2.11	1.18	1	4	3.78	3	.29								
Other Local Authorities	2.07	0.92	1	4	3.71	3	.29								

Source: Research findings.

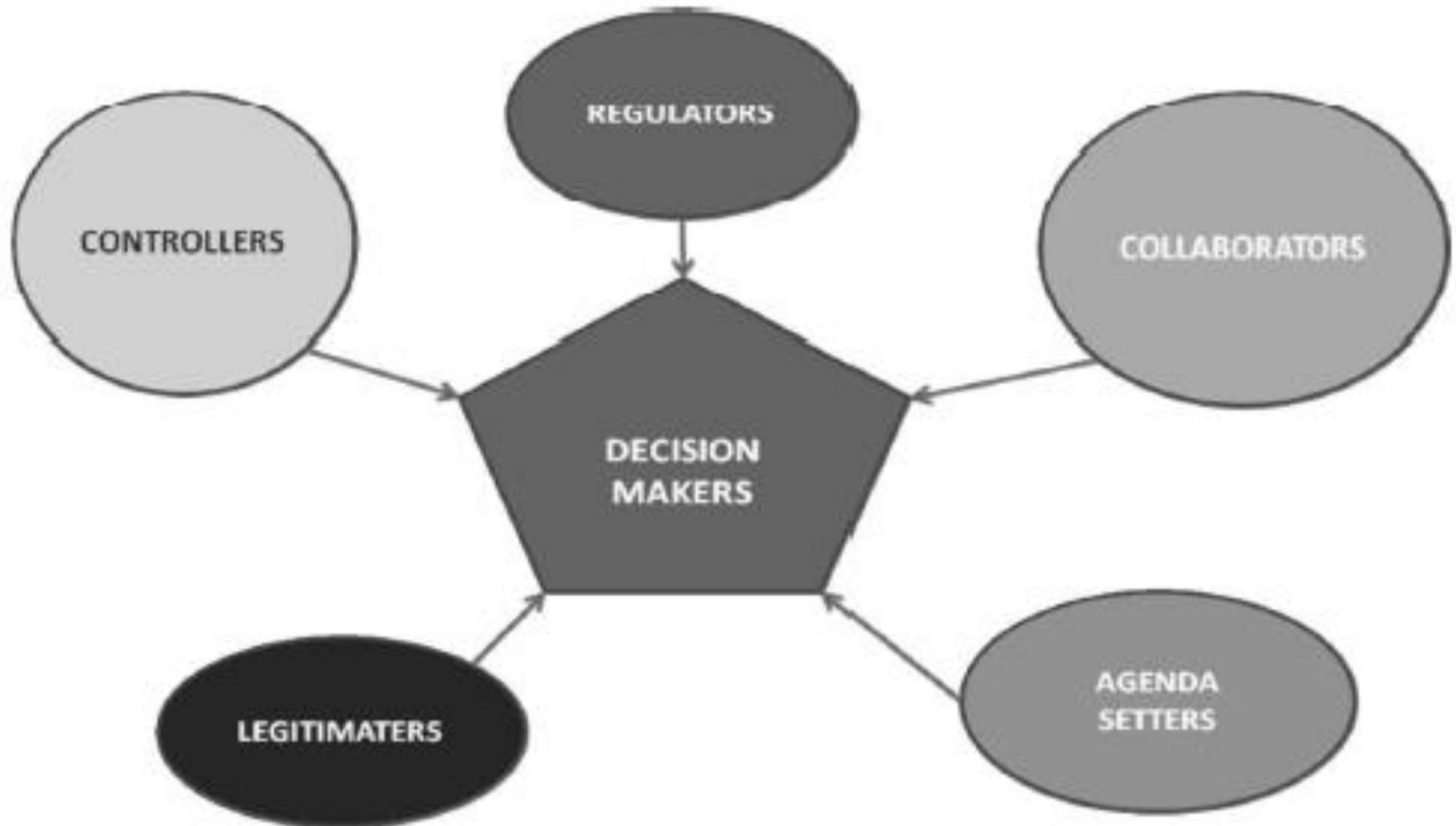
Mapa de stakeholder: o caso da Inglaterra



Mapa de Stakeholders: o caso brasileiro



O Modelo Five-Sided: tentativa de criar um modelo genérico



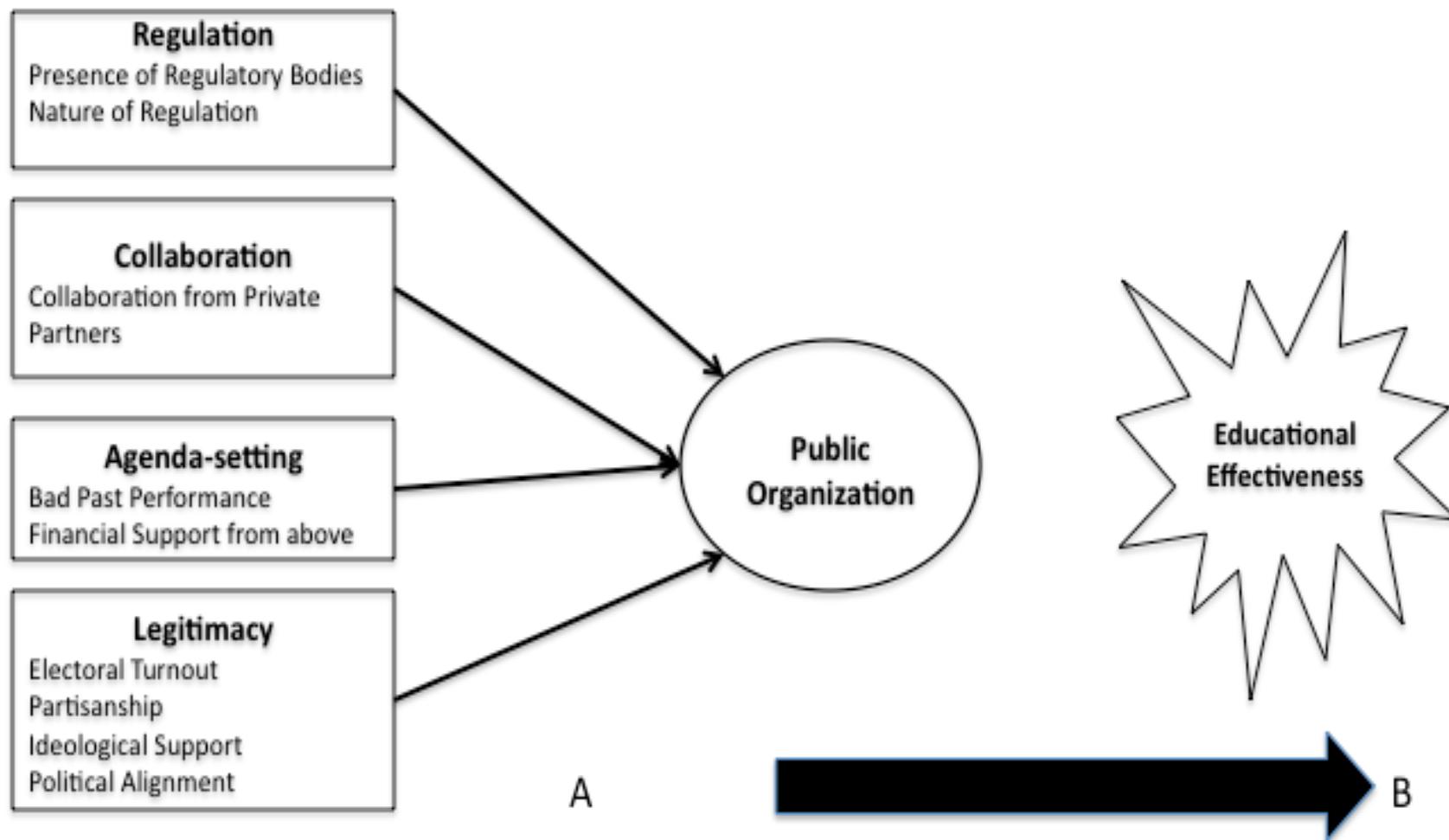
As cinco fontes de Influência

- Influência para definir o fluxo do dinheiro – stakeholder regulador
 - Governo central, Poder Legislativo
- Influência na função de colaborador – stakeholder colaborador
 - Servidores, parceiros, terceirizados
- Influência para definir a agenda política – stakeholder formador de agenda
 - Governo central, sociedade, mídia
- Influência sobre legitimidade – stakeholder provedor de legitimidade
 - Eleitores, Tribunais Eleitorais, Ministério Público, Poder Legislativo
- Influência como controlador – stakeholder controlador
 - Tribunais de Contas, CGU, Poder Legislativo, Mídia

Uma agenda de pesquisa

- **Proposição 1**: organizações públicas que conseguem assegurar suporte por parte de stakeholders reguladores tem melhor desempenho.
- **Proposição 2**: organizações públicas que conseguem atrair e manter os empregados e parceiros mais qualificados tem melhor desempenho.
- **Proposição 3**: organizações públicas cujos gestores conseguem exercer liderança efetiva tem melhor desempenho.
- **Proposição 4**: organizações públicas que possuem melhor poder de assimilar e responder influências institucionais adotando com mais rapidez estruturas que permitam reagir a novas regras e regulamentos tem melhor desempenho.
- **Proposição 5**: organizações públicas que conseguem lidar com mecanismos externos de controle tem melhor desempenho.

Modelo Teórico



Hipóteses de Pesquisa

- H1: Efetividade educacional é positivamente associada com uma boa imagem propagada pela mídia (no caso da educação assumimos que um bom resultado em períodos anteriores poderia produzir boas notícias na mídia).*
- H2: Efetividade educacional é positivamente associada com recursos de convênio transferidos dos governos estaduais e federal.*
- H3: Efetividade educacional é positivamente associada com a legitimidade transmitida através do percentual de votos obtidos.*

Hipóteses de Pesquisa

H4: Efetividade educacional é positivamente associada com a presença de órgãos reguladores.

H5: Efetividade educacional é positivamente associada com a natureza da regulação exercida.

H6: Efetividade educacional é positivamente associada com a presença de parceiros privados.

Variáveis de Pesquisa

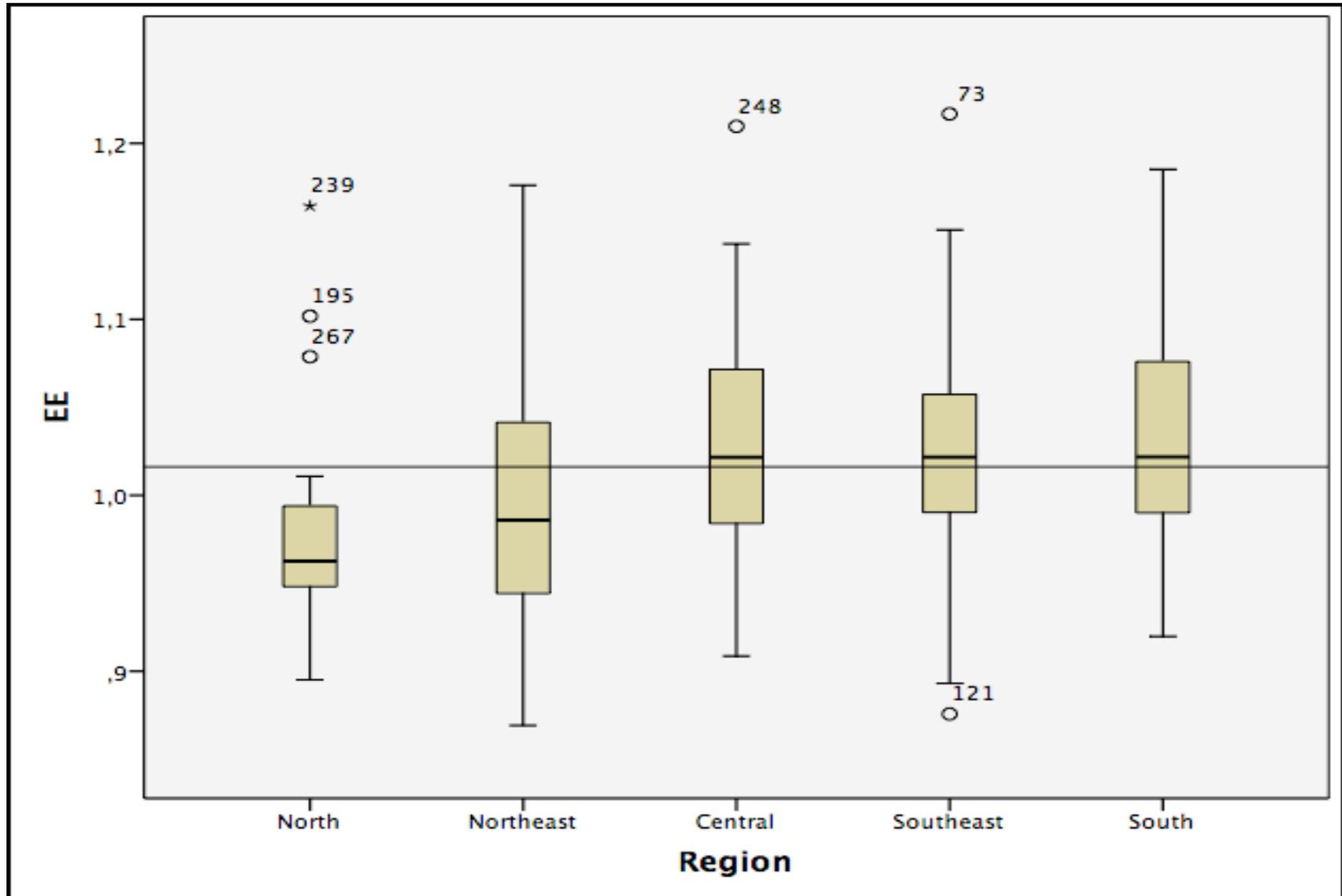
Dependente

- Prova Brasil 2013/2011

Independentes

- Desempenho anterior
- Convênios
- Percentual de votos válidos/total
- Alinhamento com Governo Federal
- Presença de Órgão Regulador (conselhos)
- Natureza da Regulação
- Participação de parceiros privados

Efetividade Educacional 2013/11 por região



Variables	Model 1 Agenda-Setting	Model 2 Legitimacy	Model 3 Regulation	Model 4 Collaboration	Model 5
Past Performance	120.7641*** (21.84292)				126.5497*** (22.41258)
Intergovernmental Grants	365.2073 (312.9795)				854.0826** (341.8058)
Electoral Turnout		182.0243*** (44.7625)			144.1002*** (44.37535)
Partisanship		-5.742193 (10.2342)			-10.34392 (9.718771)
Logged Ideological Partisanship		-44.49591*** (16.70106)			-33.49836** (15.86195)
Federal Political Alignment (V8)		-6.887604** (2.66)			-8.023853*** (2.578631)
Activity of Regulatory Body (V10)			4.164146 (4.948394)		-1.627056 (4.487131)
Nature of Regulation (V11)			-.9070261 (1.687391)		.4481804 (1.52724)
Deliberative Function			2.526679 (4.950934)		-1.909915 (4.503982)
Outsourcing (V13)				-.000819 (.0005506)	-.0005005 (.0004988)
Logged Partnership (V14)				.306682 (3.005875)	5.288156* (2.839829)
Constant	211.9832*** (2.180778)	59.00714 (38.20047)	200.3524*** (4.577163)	204.6372*** (8.601533)	112.8945*** (39.22014)
Number of Observations	268	268	268	266	262
F	17.11	8.25	0.35	1.21	6.34
Prob > F	0.000	0.000	0.7919	0.3000	0.0000
Adjusted R-squared	0.1077	0.0980	-0.0074	0.0016	0.1992
Variance Inflation Factor (VIF)	1.02	1.02	2.04	1.14	1.34
Akaike Information Criteria					
Schwarz's Bayesian Information Criteria					
***p < .001; **p < .05; *p < .01 (one-tailed test)					

MUITO OBRIGADO PELA PACIÊNCIA

Prof. Ricardo Gomes
rgomes@unb.br

