

Gestão de *Stakeholders* e *Design Thinking*: Um Estudo de Caso em Projeto de Mudança Organizacional

Stakeholders' management & Design Thinking: A case study in organizational change project

Marcelo Vinicius Di Favari Grotti¹ - Universidade de São Paulo - Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção
Marly Monteiro de Carvalho² - Universidade de São Paulo - Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção
Eduardo de Senzi Zancul³ - Universidade de São Paulo - Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção
André Leme Fleury⁴ - Universidade de São Paulo - Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção

RESUMO O objetivo deste trabalho é investigar a gestão de *stakeholders* no contexto de projetos de mudança organizacional. Adicionalmente, o trabalho investiga como o *Design Thinking* pode ajudar na gestão de *stakeholders*. A abordagem metodológica utilizada foi a de estudo de caso, cuja unidade de análise foi um projeto de integração dos processos de trabalho de equipes. Os resultados apontam para sinergia entre as técnicas de gerenciamento de *stakeholders* e *Design Thinking*. O *Design Thinking* promoveu maior colaboração e confiança entre os *stakeholders* devido sua abordagem participativa ao longo do desenvolvimento do projeto.

Palavras-chave: Gestão de *Stakeholders*. Eficiência. *Design Thinking*.

ABSTRACT *The purpose of this work is to investigate the stakeholders' management within the context of organizational change projects. Furthermore, it also investigates how the stakeholders' management can be aided by the Design Thinking method. The case study methodological approach was used, and the analysis unit was a project of team work processes integration. The results suggest a synergy between stakeholders' management techniques and Design Thinking. The Design Thinking fostered greater cooperation and trust among stakeholders owing to its participative approach throughout the development of the project.*

Keywords: *Stakeholders Management. Efficiency. Design Thinking.*

1. Avenida Profº. Almeida Prado, 128, Travessa 2, Bloco G, 2º andar, Cidade Universitária, CEP: 05508-900, São Paulo, SP, marcelo_grotti@outlook.com;
2. marlymc@usp.br; 3. ezancul@usp.br; 4. alfleury@usp.br

GROTTI, M. V. F.; CARVALHO, M. M.; ZANCUL, E. S.; FLEURY, A. L. Gestão de Stakeholders e Design Thinking: Um Estudo de Caso em Projeto de Mudança Organizacional. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, nº 4, out-dez/2017, p. 296-319.

DOI: 10.15675/gepros.v12i4.1827

1. INTRODUÇÃO

A busca pela eficiência é pauta frequente na agenda das indústrias. Com a redução da atividade econômica, demonstrada por meio de indicadores de redução de faturamento, de diminuição de horas trabalhadas na produção e de queda na utilização da capacidade instalada (CNI, 2016), as empresas são expostas a uma mais nova exigência. Sem perda dos níveis tecnológicos e de qualidade já alcançados, e com cobranças por ainda mais avanços de forma a não perder competitividade, a exigência agora é também por padrões de eficiência cada vez mais rigorosos. Produzir mais com menos é o foco que move atualmente essa indústria, e esforços na busca de eficiência são cada vez mais relevantes.

O redesenho de processos de negócio é uma forma de busca pela eficiência. Conforme Arora e Kumar (2000), pode haver muitas razões para uma reengenharia de processos, e condições de mercado, como as enfrentadas atualmente, é uma delas. A integração entre unidades organizacionais, ou formação de alianças no formato de trabalhos colaborativos, pode contribuir nesse sentido. A formação de alianças estratégicas entre parceiros é mencionada em Ulbrich et al. (2009), fazendo referência a Sivadas e Dwyer (2000), como uma forma de maximizar seus próprios ganhos. Em Kumar e Strehlow (2004), o redesenho de processos de negócio foi aplicado tendo entre os objetivos a clarificação de responsabilidades e integração entre equipes. A melhora no desempenho e mediação de conflitos é reportado como resultante de maior colaboração (ALLRED et al., 2011). Considerando parceiros internos e diferentes unidades organizacionais, ganham as empresas que perseguem e promovem esse tipo de melhoria, complementando competências antes diversamente alocadas em favor de organizações mais eficientes.

Esforços visando a integração de unidades organizacionais como as descritas acima podem ser tratados como projetos e, como tal, envolvem lidar com questões relacionadas aos interessados no projeto, ou *stakeholders*. Quando tratadas individualmente, diferentes unidades organizacionais e seus respectivos componentes ou integrantes, quer sejam gestores ou integrantes das equipes, possuem seus próprios interesses, motivações e métodos de colaboração com o interesse coletivo, ou da organização. Relações como essas não raramente são foco de conflitos, os quais demandam escalação e intervenção de níveis hie-

rárquicos superiores. A literatura mostra que esforços de membros de projetos e abertura na direção do outro positivamente influenciam o desempenho de projetos (BOON; CHAPPIN; PERENBOOM, 2014). A importância de aspectos de comportamento, atitude e comprometimento dos *stakeholders* para com o sucesso de projetos foram abordados por Carvalho e Rabechini Junior (2015). Gestão de conflitos é considerada como variável independente ao pesquisar a importância dos *Soft Skills* para o sucesso de projetos (CREASY; ANANTATMULA, 2013). O desafio de um projeto de integração é de administrar não apenas conflitos, mas também expectativas e aspectos relacionados à confiança entre as equipes, de forma a alcançar resultados otimizados para a organização como um todo.

Eskerod e Vaagaasar (2014) reportam que o conceito de *stakeholder* se tornou uma importante parte da gestão de projetos. O guia de referência *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), em sua 5ª edição (PMI, 2013) elevou a Gestão de *Stakeholders*, que ficava encapsulada na Gestão de Conhecimento, ao status de área de conhecimento (CARVALHO; RABECHINI, 2015).

Não obstante, Eskerod e Vaagaasar (2014, p. 71) apontam que “[...] pesquisas empíricas explorando em profundidade como *stakeholders* são de fato tratados durante o curso de um projeto aparentam serem limitadas, apesar de exceções existirem”.

De forma a explorar essa lacuna, o objetivo deste trabalho é investigar a gestão de *stakeholders* no contexto de projetos de mudança organizacional. Adicionalmente, o trabalho investiga como o *Design Thinking* pode contribuir para a gestão de *stakeholders*. A abordagem metodológica utilizada foi a de estudo de caso, cuja unidade de análise foi um projeto de integração dos processos de trabalho de duas unidades organizacionais de empresa fabricante de bens de consumo duráveis, denominada a partir desse ponto como Empresa.

O artigo foi estruturado em 5 seções. Na seção 2 é apresentada uma revisão de literatura sobre *stakeholders* e aspectos relacionados, assim como de *Design Thinking*, abordagem adotada para condução do projeto. A seção 3 apresenta a descrição do cenário e metodologia. Na seção 4 são apresentados os resultados e discussões, com as conclusões descritas na seção 5.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção se propõe a considerar aspectos da literatura relacionados ao escopo do trabalho e desta forma pode ser estruturada em duas subseções. Na primeira subseção, exposta em 2.1, são abordados assuntos diretamente relacionados à área de conhecimento de *stakeholders* em gestão de projetos, considerando aspectos de classificação, estratégias de gerenciamento, conflitos e confiança. Adicionalmente, na subseção 2.2, são abordados aspectos relacionados ao *Design Thinking*, adotado no caso estudado.

2.1. Aspectos relacionados a *stakeholders*

Freeman (1984) define *stakeholders* de uma organização como indivíduos e grupos que afetam e são afetados pelo atendimento dos objetivos, definição a partir da qual o conceito de *stakeholders* se tornou uma importante parte da gestão de projetos. Outros autores definem que pessoas, grupos, vizinhanças, organizações, instituições, sociedades, e até mesmo o meio ambiente, são geralmente classificados como potenciais ou *stakeholders* de fato (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Esse último trabalho inclui uma relação de definições originadas por diversos outros autores e, dessas, particularmente duas foram também consideradas aderentes ao conceito de *stakeholders* abordado nesse trabalho. Primeiramente foi considerada a definição que *stakeholders* são “participantes no processo humano de criação de valor em conjunto” (FREEMAN, 1994 apud MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 858). Em Donaldson e Preston (1995, p. 67), *stakeholders* são definidos como “[...] pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos substantivos e/ou procedurais da atividade corporativa”.

Modelos de classificação de *stakeholders* são também disponíveis na literatura. A classificação é abordada do ponto de vista das posturas adotadas pelos mesmos, e é realizada por meio da avaliação da relação das estratégias cognitivas, tipo de importância atribuída e da capacidade de resposta dos *stakeholders* com: (1) Identidade organizacional; e (2) Estratégia organizacional (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013). As respostas são classificadas conforme seu conteúdo, variando de Simbólica a Substantiva, e conforme sua forma, va-

riando de Defensiva para Acomodativa, e a classificação dá origem a nove classes de postura e respectivos padrões de respostas esperadas. Postura de Oportunidade Real é relacionada a respostas Acomodativas Substantivas, enquanto que postura de Ameaça Real é relacionada a respostas Defensivas Substantivas. Respostas de Negociação Substantiva são relacionadas a conflitos quanto à identidade e estratégia organizacional. Oportunidades e ameaças instrumentais e expressivas são relacionadas a respostas Simbólicas Acomodativas e Defensivas, respectivamente (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013). Conforme essa classificação, o padrão de resposta a ser perseguido e adotado também por este trabalho de pesquisa é a Acomodativa Substantiva.

A presença ou ausência dos atributos Poder, Legitimidade e Urgência são utilizadas em outra classificação proposta (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Partindo das definições de cada um dos atributos, os autores propõem sete classes de *stakeholders*, que são: (1) *Stakeholder* Dormente, (2) *Stakeholder* Discriminatório, (3) *Stakeholder* Exigente, (4) *Stakeholder* Dominante, (5) *Stakeholder* Perigoso, (6) *Stakeholder* Dependente, e (7) *Stakeholder* Definitivo.

Uma diagnose baseada no potencial de cada *stakeholder* de colaborar com a organização, assim como o seu potencial de ameaçar a organização, é proposta em Savage et al. (1991). Essa classificação destaca 4 diferentes tipos de *stakeholders*: Solidário, com alto potencial de colaboração e baixo potencial de ameaça; Misto, com alto potencial de colaboração e também de ameaça; Não Solidário, com baixo potencial de ajuda e alto potencial de ameaça; e Marginal, com baixo potencial de ajuda e baixo potencial de ameaça. Baseado neste trabalho, Eskerod e Vaagaasar (2014) propõem uma tabela de estratégias a serem adotadas com cada um dos tipos, que é de Colaboração com perfil de *stakeholder* Misto, Envolvimento com perfil Solidário, Defesa com o perfil Não Solidário, e Monitoramento com o perfil Marginal.

Uma estratégia de gestão de *stakeholders* fundamental deve transformar a relação de menos favorável para mais favorável (SAVAGE et al., 1991). A migração de Misto para Solidário pode ser conseguida envolvendo os *stakeholders* no processo de decisão do projeto, assim como aplicando técnicas de gestão participativas (ESKEROD; VAAGAASAR, 2014).

“Cada *stakeholder* usualmente tem o seu próprio interesse no projeto e isso pode causar diferentes prioridades e conflitos” (TERJE KARLSEN; GRÆE; JENSVOLD MASSAOU, 2008, p. 8). Segundo esses autores, é necessário desenvolver um entendimento que pode gerar apreciação e confiança e pode levar a relacionamentos de trabalho construtivos. Em Boon, Chappin e Perenboom (2014), os autores afirmam que forças convergentes e divergentes necessitam serem alinhadas, o que requer cuidadosa e ativa governança de projetos, classificada em Eskerod e Vaagaasar (2014) como uma importante parte da gestão de um projeto, que é interagir com os *stakeholders* a fim de fazê-los contribuir com as necessidades do projeto. Segundo Eskerod e Vaagaasar (2014), a ideia básica de gestão de *stakeholders* em projetos é que o time de gerenciamento do projeto pode aumentar a possibilidade de sucesso, influenciando os *stakeholders*, fazendo-os contribuírem de uma forma desejada pela organização e, indiretamente, com o projeto. O atendimento a esses aspectos é realizado por meio de estratégias de gerenciamento, que são definidas para estabelecer formas de interação e tratativa dos *stakeholders* em projetos e, especificamente, são consideradas neste trabalho como primordiais na condução de dois aspectos da relação entre *stakeholders*, que são conflitos e confiança.

Conflitos são potenciais ameaças à condução e aos resultados de projetos, e a sua minimização é um dos focos das estratégias de gerenciamento. A literatura oferece um trabalho especificamente dedicado a estudar o balanço entre convergência e divergência entre times. Em Boon, Chappin e Perenboom (2014), os autores definem que times transdisciplinares necessitam nutrir heterogeneidade e diversidade em termos de, por exemplo, conhecimento e organizações, mas ao mesmo tempo criar produtos unívocos. Isso pode ser considerado como parte do balanço entre diversidade (divergência) e alinhamento (convergência). A inserção deste conceito no projeto envolve participantes de diferentes áreas, com diferentes experiências e motivações, o que contribui para a diversidade de informações e aspectos abordados, porém com o compromisso de chegar a um resultado otimizado para as equipes e para a companhia como um todo.

Confiança é definida como “[...] um estado psicológico onde um tem expectativas positivas com relação ao comportamento ou intenções do outro, e assim aceita algum grau de vulnerabilidade” (ROUSSEAU et al., 1998, p. 395). Os autores mencionam levar a comportamento colaborativo, promover formas organizacionais adaptativas, reduzir conflitos danosos e custos de transação, e promover melhores respostas em casos de crises como características da confiança no contexto dos negócios. “[...] confiança é vista como sendo particularmente importante tanto para organizações como para projetos, uma vez que é vista como essencial para relacionamentos estáveis, vital para a manutenção da colaboração, fundamental para qualquer troca e necessária para até mesmo as interações mais rotineiras do dia-a-dia” (MISZTAL, 1996 apud TERJE KARLSEN; GRÆE; JENSVOLD MASSAOUD, 2008, p. 8). A relação entre confiança e sucesso em projetos é abordada por Eskerod e Vaagaasar (2014). Segundo esses autores, o sucesso de projetos inter organizacionais dependem de confiança entre a organização e os *stakeholders*, o que pode ajudar a estreitar as relações entre o time de gestão do projeto e os *stakeholders*, de maneira a servir ao projeto. A falta de confiança, nesse caso, geralmente leva a ações de interesses próprios, como por exemplo preservar informações, comportamento esse prejudicial para o projeto como um todo. Os autores classificam a confiança em quatro diferentes tipos: Confiança baseada na dissuasão; Confiança baseada nas funções; Confiança baseada no conhecimento; e Confiança baseada na identificação.

2.2. Design Thinking

A abordagem empregada por Thomas Edison em suas pesquisas e desenvolvimentos é, em Brown (2008), comparada ao que nos dias de hoje é praticado por meio do *Design Thinking*. Caracterizava-se por não ser direcionada a validar hipóteses pré-concebidas, mas a aprender coisas novas a cada etapa iterativa.

A evolução do termo e do conceito do *Design Thinking*, assim como sua adoção com sucesso no mundo empresarial por empresas como Apple, Toyota, Google e Starbucks, conforme mencionado em Beckman e Barry (2007), trouxe consigo um novo cenário, também mencionado em Lockwood (2009). Cursos universitários de administração de empresas e de engenharia estão expandindo seus esforços, procurando trabalhar em parceria com escolas de design para desenvolver programas multidisciplinares. Foco principal do cenário mencionado: Inovação.

Mas, conforme Dorst (2011, p. 521), “O que o *Design Thinking* pode trazer para praticantes e organizações em outros campos, além do design?”. Segundo esse autor, muitas das atividades praticadas por designers são consideradas universais, e foram profissionalizadas de forma a serem valiosas para outros campos ou disciplinas, como por exemplo os negócios. Buchanan (1992), ao descrever o quão extensivamente o design afeta a vida contemporânea, considera quatro grandes áreas em que o mesmo é explorado no mundo por designers e não designers. Como destaque da entrada do design na esfera empresarial, a terceira área mencionada pelo autor é o design de atividades e serviços organizados, combinando recursos físicos, instrumentos e recursos humanos em seqüências eficientes para atender objetivos específicos.

Conforme Craig M. Vogel em Lockwood (2009), designers atualmente deixam de ter um papel limitado ao desenvolvimento de produtos e serviços. No mesmo trabalho, Brigitte Borja de Mozota menciona que gestores empresariais deveriam conhecer o potencial de criar valor para as companhias, e relaciona a gestão de design na melhoria da performance de processos. Conforme Lockwood (2009, p. 82), “o papel do designer mudou da resolução de problemas simples para problemas complexos, e do trabalho independente para trabalhar coletivamente em times multifuncionais”.

Conforme (SILVA et al., 2012, p. 14), “[...] abduzir e desafiar as normas empresariais é a base do *Design Thinking*. É pensando de maneira abduziva que o designer constantemente desafia seus padrões, fazendo e desfazendo conjecturas, e transformando-as em oportunidades para a inovação”.

2.2.1. Técnicas e ferramentas

O potencial de contribuição do *Design Thinking* no gerenciamento de diferentes *stakeholders* de um projeto foi identificado a partir de características específicas das técnicas e ferramentas em contribuir com o envolvimento dos *stakeholders* no processo de decisão do projeto, e seu potencial de coletar e utilizar informações de forma a promover mudanças de posturas.

Como referência para a aplicação das técnicas e ferramentas, pode-se destacar o emprego do *Design Thinking* na IDEO, uma das mais importantes consultorias em inovação e design, origem do *Design Thinking for Educators* (IDEO, 2011a) e do *Human Centered Design* (IDEO, 2011b), e a *d.school*, instituto de design da universidade de Stanford, origem do *bootcamp bootleg* (D.SCHOOL, 2011).

Apelidados de kits de ferramentas, os livros mencionados são referências para praticantes do *Design Thinking*, com descrição e explicações da sequência de fases e sugestão de ferramentas aplicáveis a cada uma delas. Basicamente, a sequência de fases propostas nos mesmos são variações em torno do ciclo Inspiração – Ideação – Implementação, proposto em Brown (2008). As três engrenagens para design empresarial propostas por Heather Fraser em Lockwood (2009) também representam uma variação do ciclo proposto por Tim Brown. Dentre as ferramentas, as que chamaram a atenção como potencial opcional no gerenciamento dos *stakeholders* são as entrevistas e a consolidação de informações por meio de Personas e Mapas de Empatia, todas empregadas na etapa chamada de Inspiração no ciclo de *Design Thinking* que, conforme o modelo adotado e descrito no item 3, se divide entre as etapas de Descoberta e Interpretação.

3. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO E MÉTODO

Conforme Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013, p. 355), “gestores priorizam assuntos baseados em suas percepções de como o assunto se relaciona com decisões e objetivos estratégicos, e as suas ações seguem essa priorização”. O processo adotado como projeto objeto de estudo fazia parte de uma demanda da Empresa por melhoria na eficiência, dentro do contexto apresentado na Introdução e, conforme tabela proposta em Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013) para classificação da importância do assunto, o mesmo se qualificava tanto como consistente com a identidade organizacional quanto com a estratégia corrente da Empresa. Consiste em uma etapa final de programas de desenvolvimento de produtos, na qual uma unidade organizacional da Empresa, denominada neste trabalho como UO-A (Unidade Organizacional A), planeja e conduz as etapas de avaliação e certificação finais do desenvolvimento. A UO-A tem como principais parceiros internos as unidades organizacionais dedicadas a análise e solução de problemas nos produtos, sendo uma delas central ou corporativa, denominada como UO-B (Unidade Organizacional B), e outras localizadas nas áreas de manufatura, denominadas como UO-Parceiras (Unidades Organizacionais Parceiras). A demanda da empresa e foco de eficiência perseguido era por levar a experiência em análise de problemas e conhecimento do uso e comportamento dos produtos em campo acumulados pelas UO-B e UO-Parceiras para o processo conduzido pela UO-A, maximizando os ganhos para a empresa pela melhor utilização do potencial e recursos de cada uma das equipes por meio do trabalho colaborativo.

A escolha do caso se deu pela possibilidade de se buscar soluções inovadoras para o mesmo por meio do *Design Thinking*, por suas características específicas para, de forma alternativa, lidar com os diferentes *stakeholders* do projeto. Assim como a integração das equipes era iminente, também o era o redesenho do processo de negócio envolvido, e em consenso com os dois gestores encarregados de providenciar a integração, nomeados como Patrocinadores, foi feita a opção de promover a melhoria por meio de um minucioso estudo de forma a abranger todos os detalhes necessários.

Como guia para a sequência das etapas foi adotada a proposta de processo de *Design Thinking* de Ideo (2011a), a qual foi adaptada para inclusão das subetapas julgadas pertinentes, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas e subetapas do projeto.

Etapa	Subetapas
1-Descoberta	Definição do desafio do projeto Formação da equipe Pesquisa <i>desk</i> Entrevistas
2-Interpretação	Registros de histórias Diagrama de afinidades (Problemas e Ideias) Personas / Mapas de Empatia Mapa de Processo
3-Ideação	<i>Workshop / Brainstorming</i> *1 Condução de subprojetos, conforme resultado do <i>workshop</i> inicial
4-Experimentação	Mapeamento do novo processo Prática em novo programa de certificação
5-Evolução	

■ Escopo do trabalho de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores – 13.08.2016

Conforme indicado no Quadro 1, esta pesquisa abrange as etapas de 1 a 3.

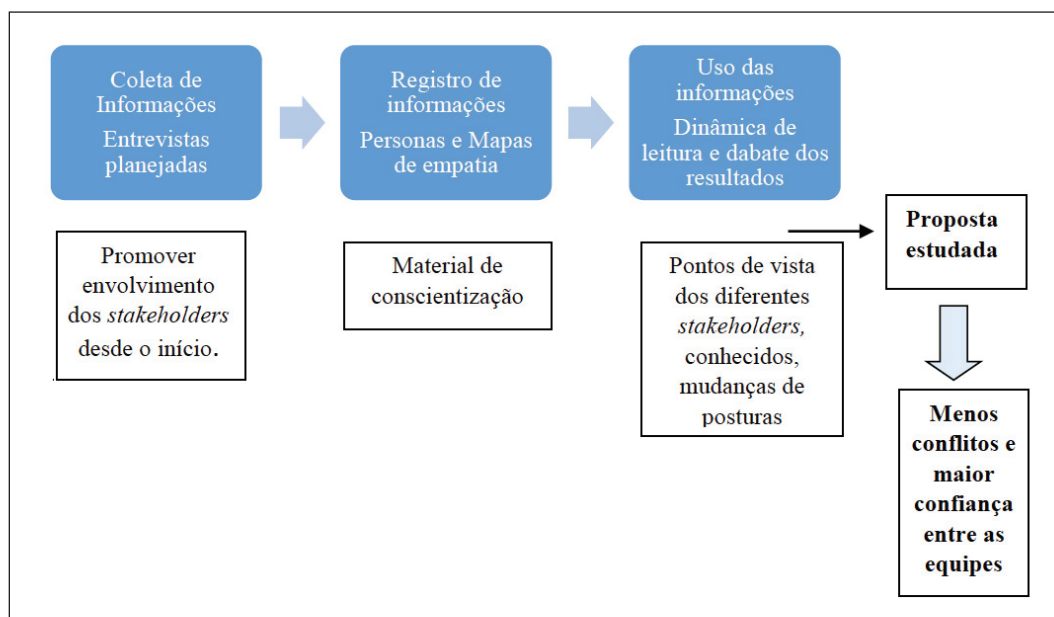
A **etapa 1** – Descoberta é caracterizada pelo entendimento do problema, identificação de necessidades e oportunidades, envolvendo o planejamento do projeto e da pesquisa. É a etapa em que informações são coletadas e o pesquisador ganha em conhecimento sobre o problema e cenário envolvido.

A **etapa 2** – Interpretação consiste na síntese das informações coletadas na etapa de descoberta. Envolve a descoberta de padrões e significados nas informações acumuladas das diversas fontes, identificação das principais histórias e exemplos. Grupos de informações são formados por afinidades e/ou assuntos. Perfis de envolvidos e/ou interessados podem ser originados, conforme os resultados das entrevistas. Nessa etapa, o pesquisador faz uso das informações coletadas e as prepara para melhor aproveitamento na etapa de Ideação.

Essas duas etapas concentravam o grande potencial de contribuição do *Design Thinking* e suas ferramentas. A proposta estudada neste trabalho e demonstrada na Figura 1 era de que a coleta de informações referentes a conflitos, confiança e expectativas, por meio de entrevistas na etapa 1, atuando também como forma de envolver os *stakeholders* no processo de decisão do projeto desde seu início (ESKEROD; VAAGAASAR, 2014), assim como o registro das informações em Personas e Mapas de Empatia, somados à divulgação de seu uso nas equipes, atuasse como aspecto de facilitação do projeto, promovendo maior confiança e menos conflitos entre as equipes, resultando em respostas Acomodativas Substantivas (BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013) e posturas Solidárias (ESKEROD; VAAGAASAR, 2014), favorecendo os resultados na condução das etapas 3 e 4.

A **etapa 3**, conduzida a partir do uso das informações sintetizadas na etapa anterior, é a etapa em que a criatividade se faz mais necessária na busca por possíveis soluções para o desafio, e é normalmente conduzida com emprego de *Brainstormings*, nos quais equipes são incentivadas ao pensamento “fora da caixa”. Em ambientes empresariais, invariavelmente dá origem aos planos de ação.

Figura 1 – Ilustração da proposta estudada



Fonte: Elaborada pelos autores.

3.1. Desafio do projeto

O projeto de condução da integração do trabalho das equipes foi tratado como um problema complexo que, de acordo com o *Design Thinking*, são descritos no formato “Como podemos...?” (IDEO, 2011a) Fourth Edition diagnosis of MDD, non-responsive to prior antidepressant treatment who were enrolled in a sham-controlled, double-blind study of rTMS for MDD. After the study, it was revealed that both were in the active-treatment arm. Both patients suffered from near daily headaches and kept logs of headache frequency and severity before, during, and after the study. Headache pain was significantly reduced under double-blind conditions with rTMS treatment, but returned to baseline follo-

wing cessation of rTMS treatment. Ultimately, when receiving rTMS post-study as a maintenance intervention for MDD (approximately 2 rTMS sessions/week e, conforme julgado pelos Patrocinadores como adequado quanto aos resultados esperados pela empresa, foi definido da seguinte forma: “Como podemos chegar a um processo mais eficiente que integre as rotinas de avaliações para certificação dos produtos com as análises necessárias para solução dos problemas dos novos projetos?”

3.2. Coleta de dados

A classificação dos perfis dos *stakeholders* foi utilizada como base para a definição da equipe de trabalho do projeto. Considerar apenas representantes de um dos perfis ou UO tendo os processos de trabalho sendo estudados poderia levar a resultados tendenciosos. Levar em consideração apenas representantes das duas UO envolvidas não asseguraria que as expectativas de UO-Parceiras, assim como da empresa como um todo, fossem consideradas.

Assim, a preparação dos trabalhos planejou a participação de representantes levando em consideração os seguintes requisitos: I) as duas UO tendo os processos de trabalho sendo estudados deveriam ter comparável número de representantes, considerando todos os perfis de *stakeholders*; II) os representantes da UO-B deveriam ser escolhidos de forma a contar com pessoas do perfil 4, definido na seção 4 (Resultados e discussão), com experiência anterior em ambos os processos, mas também com pessoas sem conhecimento anterior sobre os processos da UO-A; III) a representação deveria mesclar os 4 perfis de *stakeholders* definidos no item 4; e IV) a contribuição de pelo menos uma das UO-Parceiras seria mandatória no processo de entrevistas, opcional no processo de Ideação, e deveria atender ao requisito III anterior.

A estrutura final da equipe para o projeto é apresentada no Quadro 2. Ao todo, a equipe contou com 19 pessoas, caracterizadas conforme os requisitos I a IV no Quadro 2. O quadro também apresenta o número de pessoas por atuação no projeto.

Quadro 2 – Caracterização dos participantes.

		UO-A	UO-B	UO-Parceiras
Total de participantes (I)		7	8	4
Perfil de experiência anterior nos processos da UO-A (II)	Sim		4	
	Não		4	
Perfil dos Stakeholders (III)	Perfis 1 e 3	3	3	1
	Perfis 2 e 4	4	5	3
Perfil de Participação (IV)	Planejamento	1 (Patrocinador)	2 (Sendo 1 Patrocinador)	--
	Entrevistas	6	6	4
	Ideação	5	5	--

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como forma de entender o que é importante e descobrir necessidades não atendidas, esta pesquisa considera o levantamento de dados por meio de entrevistas. Particularmente úteis para obter histórias por trás das experiências dos entrevistados, neste caso os *stakeholders* do projeto, e para descobrir exceções à regra e mapear casos extremos (SILVA et al., 2012), foram utilizadas com foco de obter detalhes sobre diversos pontos de vista a respeito do processo de trabalho sendo estudado.

A preparação do questionário objetivou a identificação do paradoxo central, identificar o que no problema o tornava difícil de solucionar (DORST, 2011). Como estratégia para maximizar a coleta de informações e, principalmente, detalhes e exemplos extremos, assim como para assegurar que aspectos do processo não passassem sem serem abordados por todos os entrevistados, o processo sendo estudado teve todos os seus temas chave (DORST, 2011) identificados e tratados individualmente em grupos de questões, que resultaram de

experiência anterior como participante do processo e sugestões de membros da equipe (IDEO, 2011a). O resultado foi um questionário estruturado em 15 temas, cada um sendo abordado por uma sequência de duas ou três questões abertas de forma a explorar o tema e promover o fluxo de informações (IDEO, 2011a). Os temas abordados foram: 1-Planejamento da certificação e das avaliações aplicáveis; 2-Requisitos de avaliação; 3-Introdução de requisitos de clientes; 4-Ciclos de avaliação; 5-Tempo de avaliação; 6-Avaliações em centros de análise; 7-Recursos humanos utilizados nas avaliações; 8-Planejamento de análises; 9-Planejamento de avaliações de componentes específicos; 10-Coleta e registro de dados para análises; 11-Monitoramento das ações para solução das potenciais deficiências; 12-Fluxo de informações; 13-Eficácia na detecção de problemas; 14-Eficácia na análise de problemas; 15-Medição do desempenho (indicadores).

Um cuidado na preparação de cada grupo de questão foi o de considerar que os entrevistados fariam parte tanto da UO-A, quanto da UO-B ou UO-Parceiras. Isso significa que as respostas seriam tanto do ponto de vista de responsáveis pelo processo, como dos participantes. Assim, cada tema foi abordado com dois grupos de questões, um aplicável à UO-A, e o outro às demais áreas.

Outro cuidado tomado na preparação do questionário diz respeito à validação. Como responsável pela sua preparação e com maior conhecimento sobre o processo da UO-B - uma das interessadas no resultado final do processo de integração-, não era descartado o risco de inconscientemente introduzir tendência na elaboração das questões. Como parte do processo de validação, o potencial risco foi detalhadamente explicado aos dois Patrocinadores de forma a assegurar rigorosa avaliação, e nenhum entrevistado teve acesso ao questionário antes da validação, principalmente do gestor da UO-A.

A aplicação do questionário e realização das entrevistas em cada um dos perfis integrantes da equipe vai de encontro ao definido em Camillus (2009) quanto a realizar grupos foco para melhor entender os pontos de vista de todos os interessados. No total, foram realizadas quinze entrevistas pessoais e estruturadas, com duração variando de 80 a 300 minutos, e uma entrevista realizada por meio de auto avaliação (UO-Parceira localizada em diferente planta). Como característica do processo de entrevistas, o maior volume de informações e exemplos foi originado com participantes da UO-A, com nenhuma das entre-

vistas com duração inferior a 180 minutos. Em atendimento a normas e padrões de conduta estabelecidos pela Empresa, não foi considerada a possibilidade de gravação das entrevistas, prática essa terminantemente proibida de acordo com as normas mencionadas. A opção de gravação poderia também trazer o revés de inibir a fornecimento de informações pelos entrevistados, aspecto que corroborou para adotar sem receio por perda de qualidade do material final a opção por transcrição das entrevistas. Assim, as entrevistas foram, à exceção da única entrevista realizada por auto avaliação, transcritas por completo em caderno pelo entrevistador durante a sua condução, material que posteriormente foi utilizado para alimentar uma planilha no software Microsoft Excel 2010 que considerou cada um dos grupos de questões nas linhas e cada um dos entrevistados nas colunas.

3.3. Análise dos dados

A etapa de alimentação da planilha foi adotada como de análise prévia das informações coletadas, permitindo dar destaque na planilha às principais histórias, relatos e exemplos fornecidos pelos entrevistados e que seriam informações-chave na consolidação das informações nas Personas, nos Mapas de Empatia e na preparação dos quadros expositivos que seriam utilizados no *workshop*.

Focada no objetivo de promover maior confiança e redução de conflitos entre os diferentes *stakeholders* envolvidos no projeto, a análise dos dados foi realizada por grupos de questões / linhas da planilha com o objetivo de coletar informações para uso em *workshop* de Ideação (geração de ideias) com a participação de todos os grupos de *stakeholders* envolvidos com o projeto. Além de alimentar os já mencionados Personas e Mapas de Empatia, para cada grupo de questões foi preparado um quadro expositivo com a síntese do resultado das entrevistas.

Além das informações já destacadas na etapa de alimentação e pré-análise, a análise proporcionou também a identificação de padrões de respostas, reveladores de concordância e discordância entre os grupos, assim como, principalmente, a revelação de sentimentos e motivações dos grupos que estavam direta-

mente relacionados aos objetivos do projeto, e que eram até então desconhecidos entre os mesmos. A identificação dos padrões e o agrupamento das informações por afinidade foram primordiais na realização da análise.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O planejamento e a condução do projeto foram realizados a partir da definição, em conjunto com os patrocinadores oriundos das UO-A e UO-B, dos *stakeholders* envolvidos com o mesmo, resultando em 4 diferentes perfis:

1. Gestores UO-A, composto pelos níveis de Gerência e Supervisão;
2. Engenheiros e Analistas UO-A, composto pelo pessoal técnico de operação do processo de certificação de produtos;
3. Gestores UO-B e UO-Parceiras, composto pelos níveis de Gerência e Supervisão não apenas da área de análises central ou corporativa, mas também das localizadas nas áreas de manufatura;
4. Engenheiros e Analistas UO-B e UO-Parceiras, composto pelo pessoal técnico de operação das análises de problemas em produtos em campo.

Do ponto de vista da classificação proposta em Mitchell, Agle e Wood (1997) e abordada no item 2.1, os perfis identificados como 1 e 3 preenchem os requisitos de classificação conforme a classe de *stakeholder* Definitivo, pois os mesmos, para efeito do projeto, eram detentores de Poder para todas as decisões e alterações resultantes, tinham Legitimidade para tal conferida pelos cargos, e Urgência conferida pela demanda da Empresa. Os nomeados como Patrocinadores do projeto eram oriundos de cada uma das UO representadas pelos perfis 1 e 3. Por outro lado, os perfis identificados como 2 e 4 preenchem os requisitos de classificação conforme a classe de *stakeholder* Dependente pois, para efeito de projeto, tinham Legitimidade de participação e contribuição conferida pelos perfis 1 e 2, assim como Urgência conferida pela mesma demanda da Empresa.

4.1. Expectativas

Conforme definido na seção 3, o projeto era dedicado a integração de trabalho de equipes diferentes, de forma a promover compartilhamento de potencial e recursos de cada uma delas. Porém, ao lidar com diferentes equipes envolvidas em projetos e, mais especificamente neste caso em que o projeto se destinava e tinha potencial de promover alterações no modo de operação dos diferentes *stakeholders* envolvidos, o potencial de conflitos e desconfiança entre as equipes era relevante e merecedor de atenção, principalmente quanto à decisão da estratégia a ser utilizada. Conforme Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013), times podem ter um líder único, mas membros dos times experimentam pressão de pelo menos uma outra fonte, como as normas prevalentes de suas organizações de origem, podendo assim levar a posturas de preservar a orientação das origens de cada um. Assim, com relação à postura esperada de cada um dos perfis quanto à participação e contribuição no projeto, e aplicando as classificações propostas em Bundy, Shropshire e Buchholtz (2013) e Savage et al. (1991), a expectativa era de posturas Acomodativas Substantivas e Solidárias dos perfis 1 e 3, derivada da própria iniciativa em promover o projeto de encontro à Estratégia da Empresa. Por outro lado, devido a potenciais conflitos quanto à identidade e estratégia das áreas de origem, e por preservação quanto à possíveis mudanças promovidas pelo projeto por iniciar, a expectativa era por posturas de Negociação Substantiva e Mista dos perfis 2 e 4. A opção quanto à estratégia de gestão dos *stakeholders*, relacionada à adoção do *Design Thinking*, teve como objetivo principal de promover a migração do tipo Misto para Solidário, com mudança no padrão de resposta para Acomodativo Substantivo.

4.2. RESULTADOS

Esta subseção tem por objetivo expor e discutir resultados localizados de dois momentos do projeto mencionado, diretamente relacionados com a proposta de estratégia de gerenciamento dos *stakeholders* adotada, que são as entrevistas e o uso e divulgação das informações coletadas às equipes por meio das Personas e dos Mapas de Empatia. Inicialmente, o trabalho de síntese focado no registro das principais histórias e exemplos coletados no processo de entrevistas revelou o valor da contribuição para o projeto como um todo. Os seguintes tipos de informações foram relatados e revelados, com adição de exemplos:

- Casos de boas e más práticas, citados pelas equipes e mutuamente entre elas;
- Divergências de opinião entre equipes, e até mesmo dentro da mesma equipe, assim como importantes pontos de vista, concordantes ou conflitantes;
- Problemas desconhecidos entre as equipes, e que historicamente podem ter sido a raiz de conflitos;
- Casos de desconhecimentos sobre práticas e origem de requisitos atendidos pelas diferentes equipes;
- Sentimento de frustração e/ou insatisfação com os processos internos e entre as áreas, assim como demonstração de expectativas positivas quanto à sua melhoria, inclusive através da integração;
- Críticas, inclusive auto direcionadas, sobre a condução das atividades e processos;
- Desconfianças, críticas, mas também elogios a boas práticas entre as equipes, frutos de conflitos ou sucessos anteriores.

Adicionalmente, as entrevistas possibilitaram a percepção e registro dos sentimentos, tanto individuais dos profissionais entrevistados, quanto coletivos das equipes, com relação aos processos sendo estudados.

A síntese das histórias e exemplos foi base para a preparação do material do *workshop* de Ideação, incluindo a preparação das Personas e Mapas de Empatia. Conforme Silva et al. (2012), personas representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente. A ferramenta foi utilizada combinada com mapas de empatia, que apresentam características de síntese de informações sobre clientes em uma visualização do que ele diz, faz, pensa e sente (SILVA et al., 2012), com o objetivo de documentar e expor os pontos de vista dos *stakeholders* envolvidos nas mudanças sendo pesquisadas, como forma de sensibilizar as equipes principalmente quanto às motivações e dificuldades enfrentadas por seus pares e, assim minimizar a possibilidade de conflitos e maximizar a confiança entre os mesmos. A proposta foi de documentar os sentimentos revelados durante as entrevistas, de forma a promover melhor conhecimento de outros pontos de vista e atuar como artifício de facilitação na Ideação. Foram documentados para os quatro perfis de *stakeholders* definidos anteriormente.

Foram utilizados como parte da abertura do *workshop* de Ideação, na qual uma dinâmica de leitura e debate dos resultados foi incentivada entre os diferentes *stakeholders* participantes. Inicialmente, os *stakeholders* das diferentes equipes se surpreenderam, de forma positiva para o projeto, com as dificuldades e sentimentos revelados tanto pelos seus pares quanto, principalmente, pelos outros perfis, dificuldades estas até então desconhecidas ou com potencial de serem a raiz de conflitos minimizados ou desprezados por todos os envolvidos. Surpresa positiva foi trazida também pelos relatos mútuos de expectativas e expressões de desejos de melhor contribuição entre as equipes e para com a companhia, seus produtos, processos e clientes.

Na sequência, a condução do *workshop* de Ideação confirmou as expectativas de resultados registradas na subseção 4.1 com relação aos perfis 1 e 3 de *stakeholders*. Diretamente envolvidos com a criação do projeto, planejamento e decisão quanto à estratégia de gestão dos *stakeholders* envolvidos, e com motivações quanto aos seus resultados derivadas da estratégia da empresa, tiveram participação ativa e condizente com as posturas Acomodativa Substantiva e Solidária, fomentando discussões com incentivo à participação de integrantes da própria e das outras equipes, e contribuindo com a proposta de soluções de encontros aos objetivos de melhoria e integração propostos. Como fator de validação da hipótese testada no estudo, a potencial postura de Negociação Substantiva e Mista dos perfis, referente aos perfis 2 e 4, não foi verificada. Inicialmente estavam motivados pela participação no processo de entrevistas no qual tiveram a oportunidade de contribuir com o projeto desde seu início, e que os possibilitou assimilar a contento as informações registradas nas Personas e Mapas de Empatia. Adicionalmente, tomaram conhecimento por meio de informações sobre os outros perfis e sobre o processo como um todo que, assimiladas, proporcionaram posturas de contribuição com o projeto e seus objetivos. A condução do *workshop* e atenta observação da evolução possibilitou perceber que, claramente, quando polêmicas eram levantadas, posturas que historicamente seriam Defensivas se converteram em Colaborativas.

Com a decisão por tratar posteriormente cada um dos temas do *workshop* em detalhes por grupos de trabalhos individuais, devido ao volume de informações e diversidade dos temas tratados, o projeto prosseguiu com a participação dos *stakeholders* em reuniões específicas sobre cada um dos temas, nas quais a postura de colaboração entre eles em favor da integração e dos resultados do projeto têm sido novamente verificadas, como forma de comprovação da manutenção dos efeitos proporcionados pela estratégia de gerenciamento adotada.

5. CONCLUSÕES

Este estudo contribuiu para a literatura de gerenciamento de *stakeholders* de duas maneiras. Primeiro, articula a gestão de *stakeholders* do projeto de *Design Thinking*, que tem emprego crescente em ambientes de inovação e projetos, propiciando maior integração entre os *stakeholders*. Segundo, permite analisar os processos de gerenciamento de *stakeholders* e o perfil de resposta dos *stakeholders* a partir de uma perspectiva participativa.

Este estudo também traz implicações para a prática ao propor a integração do *Design Thinking* no contexto de gestão de *stakeholders*, que pode ajudar empresas a buscar sinergias entre essas abordagens. As características específicas de ferramentas do *Design Thinking*, com potencial de coletar informações por meio de entrevistas e pesquisas (Etapa 1, Descoberta), e de consolidá-las por meio de Personas e Mapas de Empatia (Etapa 2, Interpretação), corroboram com a gestão de *stakeholders* do projeto. A estratégia de uso conjunto das técnicas de gerenciamento de *stakeholders* e *Design Thinking* em um projeto de integração do trabalho de diferentes equipes mostraram-se bastante sinérgicas.

Este estudo apresenta limitações devido às escolhas metodológicas. A abordagem de caso único limita a possibilidade de generalização dos achados da pesquisa, embora tenha se feito um esforço de entrevista junto a vários *stakeholders*-chave do projeto. A não aplicação de escala de mensuração das respostas das entrevistas limitou possíveis análises quantitativas, que permitiriam, por exemplo, investigar o relacionamento entre os pontos positivos e negativos reportados e os diferentes perfis de *stakeholders*. Esse tema pode ser objeto de pesquisas futuras, bem como a necessidade de estudo com amostra mais ampla, inclusive com a aplicação de métodos quantitativos de avaliação de *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- ALLRED, C. R.; FAWCETT, S. E.; WALLIN, C.; MAGNAN, G. M. A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 129–161, 2011.
- ARORA, S.; KUMAR, S. Reengineering: A focus on enterprise integration. **Interfaces**, v. 30, n. 5, p. 54–71, 2000.
- BECKMAN, S. L.; BARRY, M. Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 25–56, 2007.
- BOON, W. P. C.; CHAPPIN, M. M. H.; PERENBOOM, J. Balancing divergence and convergence in transdisciplinary research teams. **Environmental Science & Policy**, v. 40, p. 57–68, 2014.
- BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, 2008.
- BUCHANAN. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5–21, 1992.
- BUNDY, J.; SHROPSHIRE, C.; BUCHHOLTZ, A. K. Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 352–376, 2013.
- CAMILLUS, J. C. Strategy as a Wicked Problem - HBR. org Strategy as a Wicked Problem. **Policy Sciences**, p. 1–7, 2009.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 321–340, 2015.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. São Paulo: 2015.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indicadores CNI**. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/estatisticas/>>. Acesso em: 02 jun. 2013.

CREASY, T.; ANANTATMULA, V. From Every Direction – How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. **Project Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 36–51, 2013.

D.SCHOOL. **Bootcam Bootleg**. Stanford University, p. 47, 2011.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. the Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

DORST, K. The core of “design thinking” and its application. **Design Studies**, v. 32, n. 6, p. 521–532, 2011.

ESKEROD, P.; VAAGAASAR, A. L. Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course. **Project Management Journal**, v. 45, n. 5, p. 71–85, 2014.

FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. **Cambridge University Press**, New York: 2010.

FREEMAN, R. E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409–421, 1994.

IDEO. Design Thinking for Educators. **Evolution**, v. 1, p. 94, 2011a.

IDEO. Human-Centered Design Toolkit: An Open-Source Toolkit To Inspire New Solutions in the Developing World. **Epah.Org.Br**, p. 200, 2011b.

KUMAR, S.; STREHLOW, R. Business process redesign as a tool for organizational development. **Technovation**, v. 24, n. 11, p. 853–861, 2004.

LOCKWOOD, T. **Design Thinking Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value**. Allworth Press, New York: 2009.

MISZTAL, B. A. **Trust in Modern Societies**. Polity Press, UK: 1996.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

PMI, P. M. I. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM-BoK Guide)** PMI, Project Management Institute, Wiley, 2013.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURTIN, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393–404, 1998.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executives**, v. 5, n. 2, p. 61–75, 1991.

SILVA, M. J. V. E.; VIANNA, Y.; ADLER, J. K. LUCENA, B.; RUSSO, B. Design Thinking Design Thinking Inovação em negócios. **MJV Press**, São Paulo: 2012.

SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 1, p. 31–49, 2000.

TERJE KARLSEN, J.; GRÆE, K.; JENSVOLD MASSAOUD, M. Building trust in project-stakeholder relationships. **Baltic Journal of Management**, v. 3, n. 1, p. 7–22, 2008.

ULBRICH, S.; PARASKAKIS, I.; AFSARMANESH, H. Collaborative capability of teams in network organizations. **IFIP Advances in Information and Communication Technology**, v. 307, p. 149–156, 2009.