

# **RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS COMO ELEMENTO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM ÓRGÃO GESTOR DE TRANSPORTES URBANO: UM ESTUDO DE CASO NO DISTRITO FEDERAL**

**Artur Carlos de Moraes**

Subsecretaria de Fiscalização (Secretaria de Governo do Distrito Federal)

**Joaquim José Guilherme de Aragão**

**Fernando Ribeiro dos Santos**

Programa de Pós-Graduação em Transportes (UnB)

**Roberto Victor Pavarino Filho**

Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes – Ceftru (UnB)

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo contribuir para a construção de uma metodologia que possibilite a um órgão gestor do transporte público coletivo urbano identificar seus stakeholders, os seus respectivos temas e o nível de resposta da organização a esses temas, com o intuito de elaboração de seu planejamento estratégico. O estudo de caso foi feito no órgão gestor do transporte público do Distrito Federal (DFTRANS), utilizando as metodologias propostas pelo grupo de estudo da Stakeholders Research Associates Canada Inc., Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e AccountAbility. A metodologia demonstrou ser de fácil aplicabilidade e o resultado do estudo de caso explicitou que nos temas de maior relevância no relacionamento com os seus stakeholders, o DFTRANS apresenta respostas que o colocam na zona de maior risco e assim deixando o órgão distante da sustentabilidade institucional. O relacionamento com os stakeholders apresentou-se como uma ferramenta que possibilita ao administrador identificar o ambiente externo da sua organização e os sinais que dele advêm.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is contribute to making a methodology that permits an urban mass public transportation authority identifies the stakeholders around, its themes, and the respective organization behavior about them, with the goal of develop a strategic planning. The case study was done at the mass public authority of Brazilian Federal District (DFTRANS) by methodologies from the Stakeholders Research Associates Canada Inc., United Nation Program to Environment and AccountAbility. The methodology has revealed being easily applicable. The study result has shown that DFTRANS present answers that place itself in the major risk zone when relating with its stakeholders in the relevant themes; thus, it conducts the authority far from the institutional sustainability. The relationship between authority and stakeholders has revealed as a tool that permits the administrator identify the external surroundings and the signs that comes from his organization.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas negociações do Governo do Distrito Federal com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para uma linha de financiamento com o objetivo de proporcionar melhorias no fornecimento do serviço de transporte público, o fortalecimento institucional (fortalecimento do órgão gestor) é a primeira exigência da instituição de fomento para a liberação do crédito. Em 2007 novamente foi instituída uma autarquia para o gerenciamento do sistema de transportes públicos, Transportes Urbanos do Distrito Federal (DFTRANS/DF), que havia sido transformada em uma subsecretaria e assim sem autonomia financeira e administrativa. A criação da autarquia represtinou apenas o *status* legal, mas não a organização, a respeitabilidade, as rotinas e o poder que um dia o órgão gestor do transportes público possuiu.

Uma longa caminhada ainda há de ser executada, e os primeiros passos são: planejá-la, definir seus objetivos, conhecer os ambientes internos e externos à organização para não sofrer os mesmos reveses de tempos recentes, identificarem os atores (stakeholders) que possam somar

para o sucesso e os que de alguma forma influenciarão para o fracasso e com eles relacionar-se, associando ou neutralizando-os, como também identificar os temas pertinentes ao órgão e aos atores e o nível de respostas que a organização pública proporciona aos temas (satisfatória ou não).

Este trabalho tem por objetivo contribuir para a construção de uma metodologia que possibilite ao gestor público do transporte coletivo urbano identificar as associações, pessoas ou quaisquer agrupamentos (chamados na literatura pesquisada de stakeholders) que, de alguma forma podem influenciar ou ser influenciado pelos serviços do órgão público como também o nível de resposta que esse possui para os temas, assim poder elaborar seu planejamento estratégico. Para este fim utilizaram-se as metodologias de identificação e relacionamento de stakeholders e temas, propostas por Krick *at all* (2006) (grupo de estudo da Stakeholders Research Associates Canada Inc., Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e AccountAbility), nas suas duas primeiras etapas, e testadas na Transportes Urbanos do Distrito Federal (DFTRANS/DF), autarquia do Governo do Distrito Federal responsável pela gestão do transporte público coletivo da capital do país.

O artigo está dividido em seis seções, na segunda descreverá sobre o planejamento estratégico de órgão público que tem por objetivo a sustentabilidade e fortalecimento institucional, seguindo uma seção sobre o relacionamento com stakeholders, iniciando pela sua definição, o motivo de se relacionar, suas fazes, a metodologia de sua identificação e a hierarquização do seu poder e interesse, finalizando a seção a metodologia de identificação de temas, respostas e a construção da respectiva matriz. Na quarta será apresentada a metodologia da pesquisa, em seguida os resultados do estudo de caso e finalizando com a as conclusões e recomendações.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE ÓRGÃO PÚBLICO

De acordo com Motta *apud* Gracioso *at all* (2002) “o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Segundo Kotler *apud* Alday (2000) o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite à organização estabelecer qual direção seguir, tendo como meta uma maior interação com o ambiente. Segundo o autor esta interação pode ter intensidade que varia de forma positiva, neutra ou negativa, que é definida pela opção de comportamento que a organização assume perante o contexto ambiental, e assim tal comportamento gera conseqüências para a sobrevivência da organização (quadro 1).

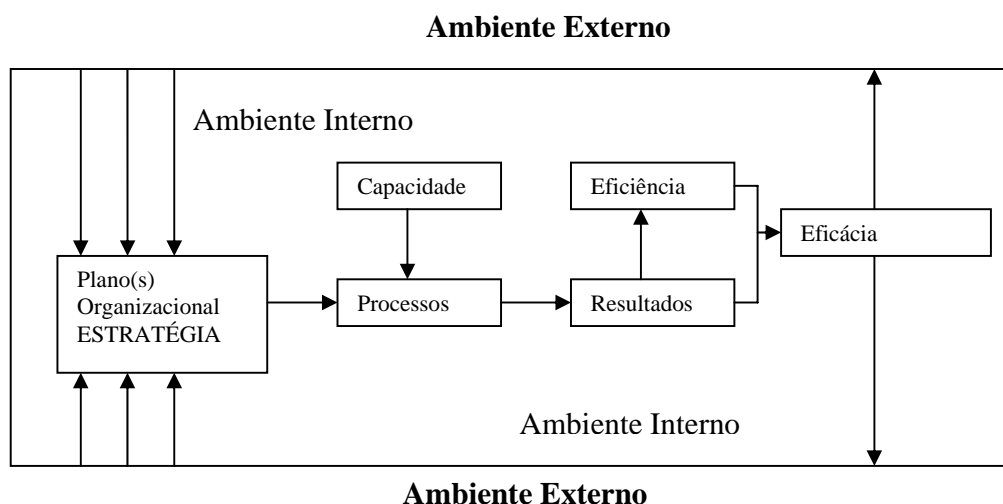
**Quadro 1:** Comportamentos Opcionais das Organizações e Conseqüências  
Fonte: Alday (2000)

Grau de Interação	Comportamento	Conseqüências
Negativo	Não reagente, não adaptativo e não inovativo	Sobrevivência a curto prazo Extinção
Neutro	Reagente e adaptativo	Sobrevivência a longo prazo Estagnação
Positivo	Reagente, adaptativo e inovativo	Sobrevivência a longo prazo Desenvolvimento

Assim o planejamento estratégico tem por objetivo interagir a organização com o meio externo para lograr vantagens que serão traduzidas em lucros e perpetuação.

Diferentemente dos objetivos que a organização privada almeja alcançar com o planejamento estratégico, conquistar posições e vantagens competitivas visando maximizar seus lucros. As organizações públicas, que tem por finalidade a produção de um bem ou serviço público, devem orientar-se, segundo Castro *at all* (2005), na busca de uma sustentabilidade institucional. Segundo os autores a sustentabilidade institucional é um estado de reconhecimento social e de apoio político, institucional e financeiro obtido pela organização, como resultado da interação e da negociação com atores-chaves (stakeholders) de sua cercania.

As relações entre esse plano organizacional e sustentabilidade institucional estão apresentadas na Figura 1, onde é indicado que o ambiente externo envia sinais para a organização, e recebe desta outros sinais, por meio de bens e serviços (resultados) produzidos. A compreensão do ambiente externo com a identificação dos sinais que eles, os atores deste ambiente, enviam para a organização são importantes para que a organização possa se auto-organizar, isto é, promover mudanças das capacidades, processos e resultados, com o objetivo de melhorar a sua eficiência (grau de otimização no uso de recursos, para atingir os resultados) e eficácia (grau de atendimento das necessidades dos usuários da organização). Segundo West (2003) as organizações públicas têm de ser receptivas às consequências políticas de suas estratégias, estando sujeita a um conjunto de considerações políticas, econômicas e legais complexos, assim a manutenção da sustentabilidade institucional prolongada reflete na possibilidade de “perpetuação” (sobreviver aos ciclos políticos) do órgão gestor.



**Figura 1:** Relações entre Estratégia e Sustentabilidade Institucional  
Fonte: Castro *at all* (2005)

### 3. RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

Qualman (1997) define stakeholders como sendo pessoas, grupos ou instituições que estão interessados num projeto e ou que podem influenciar o resultado desse projeto. Não existe uma lista genérica de stakeholders para uma única empresa (Carrasco, 2006), como também não há

para um órgão da administração pública. Os grupos ou pessoas que influenciam ou são influenciados pela oferta de serviços variam, dentre outros motivos, pela natureza do serviço, pela região geográfica que ele for prestado, pela tarifa, no caso dos transportes públicos, que é cobrada.

Os stakeholders são encontrados nos ambientes interno e externo da organização. Internamente podem-se destacar os empregados (corpo diretivo, gerencial e operacional) e no ambiente externo, usuários, usuários em potencial, fornecedores, meios de comunicação, sindicatos, comunidade acadêmica e científica, ONGs, formadores de opinião, instituições internacionais, outros órgão fiscalizadores, comunidades locais etc (Krick *at all* 2006).

O sucesso de um projeto, de uma empresa ou de uma organização governamental é particularmente importante para alguns stakeholders (por exemplo, os beneficiários, ou os seus financiadores ou os gestores), como também há o interesse de alguns grupos para que os resultados não tenham convergência para o sucesso. A implementação de estratégias por parte dos gestores públicos requer que estes tenham conhecimentos de todos os grupos ou pessoas que de alguma forma têm interesses nos serviços ou produtos de sua organização disponibiliza, ou são afetados por eles (West, 2003). O conhecimento dos stakeholders (seu poder e interesse) proporciona a formulação da matriz de stakeholders (quadro2), na qual Qualman (1997) aponta quais relações são prioritárias.

#### Quadro 2: Matriz de stakeholders

Fonte: Qualman (1997)

<p>Grupo 1 – Elevada influência e elevado interesse</p> <p>Estes stakeholders são a base de uma coligação de suporte efetiva do projeto.</p>	<p>Grupo 2 – Baixa influência e elevado interesse</p> <p>Estes stakeholders necessitarão de iniciativas especiais para os seus interesses serem protegidos.</p>
<p>Grupo 3 – Elevada influência e baixo interesse</p> <p>Estes stakeholders podem influenciar os resultados do projeto mas as suas prioridades não são as do projeto. Podem ser um risco ou obstáculo ao projeto.</p>	<p>Grupo 4 – Baixa influência e baixo interesse</p> <p>Estes stakeholders são de menor importância para o projeto</p>

Na esfera de atuação de um órgão gestor de transportes público, além da aliança com stakeholders do grupo 1 e o monitoramento permanente dos alocados no grupo 3 para sucesso da organização, o relacionamento com os stakeholders é fundamental como política de inclusão dos atores que estão situados no grupo dois, no processo de produção dos serviços, pois se torna necessário o reconhecimento do transporte público como elemento fundamental para o pleno exercício da cidadania e assim atingir a sustentabilidade institucional. Segundo Krick *at all* (2006) os processos de relação com os stakeholders implicam na soma de recursos (*know-how*, financeiros, humanos e operativos) que podem ajudar as partes a obterem conhecimentos, superar desafios e alcançar metas que nenhum desses atores poderia lograr de forma isolada. Os autores também relacionam os benefícios que podem ser alcançados com a relação da organização com seus stakeholders, dentre outros: facilitar uma melhor gestão de riscos e a sua reputação,

desenvolver a confiança entre a organização e seus stakeholders, informar, educar e influenciar os stakeholders o seu entorno organizacional para melhorar seus processos de tomada de decisão e as ações que afetam a sociedade e conduzir um desenvolvimento social equânime e sustentável, por proporcionar oportunidade de participação nos processos decisórios a quem tem o direito de ser escutado,

### 3.1 Fases do relacionamento com stakeholders

Krick *at all* (2006) define um processo de cinco fases para o efetivo relacionamento de uma organização com seus stakeholders: pensamento estratégico; análise e planejamento; fortalecimento da capacidade de relação; processo de relação e atuar, revisar e informar. O mapa do processo está na quadro 3. Pela proposta do trabalho serão testadas as metodologias referentes às duas primeiras etapas.

**Quadro 3:** Mapa de do processo de relacionamento efetivo com stakeholders

Fonte: Adaptado de Krick *at all* (2006)

Etapa	Meta	Ações	Produto específico	Resultado Final
Pensamento estratégico	Identificar os stakeholders e temas chaves da organização	Descrição dos stakeholders.  Matriz de poder e interesse	Mapa de stakeholders  Matriz de stakeholders e temas  Temas e/ou stakeholders prioritários	Compreender melhor a quem afeta a organização e por quem ela é afetada
Análise e planejamento	Avaliar a situação atual da organização, conhecer melhor os temas e planejar adequadamente	Avaliar a capacidade organizacional para responder aos temas e aos stakeholders	Maior conhecimento dos temas e dos stakeholders  Conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização	Compromisso interno
Fortalecimento da capacidade de relação	Identificar as capacidades individuais do sistema organizacional necessário para relacionar-se efetivamente com seus stakeholders	Identificação das capacidades internas necessárias  Desenvolvimento das capacidades dos stakeholders	Capacitação e/ou seleção para desenvolver o ator chave	A organização e seus stakeholders têm capacidade de relacionarem-se de forma efetiva
Desenho do processo de relação com stakeholders	Planejar e executar efetivamente atividades de relação com stakeholders	Definir que ferramentas e enfoque utilizarem  Assessoramento em enfoques chaves	Desenvolver processos de relação com stakeholders	A organização e seus stakeholders obtêm informações, começam a se entenderem e promovem acordos para atuar em temas de interesse mútuo
Ação e revisão	Traduzir os novos conhecimento, experiências e acordos em ações	Planejar ações  Gerenciamento da confiança  Revisão do processo	Planos de ação  Retroalimentação de informações aos stakeholders  Troca na relação para novos ciclos	Troca nas ações da organização e/ou stakeholders

### 3.2. Fase 1 – Pensar

A primeira etapa tem por objetivo produzir respostas a três perguntas: com quem se relacionar? Por que se relacionar? Para que se relacionar? Para que se possa conhecer os stakeholders e os temas-chaves pertinentes à organização.

A resposta à primeira pergunta é a confecção da lista de stakeholders, agrupando-os em três categorias: que possuem responsabilidades legais, financeiras e operativas da organização; que possuem atributos com chances de influenciar no desempenho da organização e que são afetados pela sua operação. Para este fim Krick *at all* (2006) propõe que seja feita rodada de entrevistas com especialistas de grande conhecimento sobre a organização.

A resposta à segunda pergunta tem por finalidade determinar os objetivos estratégicos da relação com os stakeholders, e vincular as razões para esse relacionamento com os objetivos estratégicos da organização, pois o desenvolvimento de relações equivocadas pode levar à utilização ineficiente de recursos (Carrasco, 2006).

Quanto à terceira pergunta, a forma de respondê-la satisfatoriamente é considerar os temas pertinentes às atividades da organização que geram impactos, negativos ou positivos, nos stakeholders, estabelecer sua relevância e em comparação com os objetivos estratégicos da organização produzir uma lista de temas relevantes, validá-la através da opinião de diretores, técnicos da própria organização, stakeholders com os quais já se está trabalhando e com *experts* (a exemplo: membros da academia) e indicar a quais stakeholders os temas são relacionados.

Segundo Krick *at all* (2006) a relevância dos temas podem ser classificadas em cinco grupos: que produzem impactos financeiros; políticas corporativas e compromissos existentes com os stakeholders; temas que organizações similares consideram relevantes; temas que os stakeholders consideram relevantes e podem mobilizá-los a agir e temas que consideram normas regulatórias, institucionais e sociais.

Após a validação a lista de temas relevantes deve-se ordená-los por ordem de prioridade que devem ser tratados, Krick *at all* (2006) sugere que a prioridade deva ser definida pela maturidade social do tema e apresenta um agrupamento para a maturidade em quatro fases (quadro 4).

**Quadro 4: Maturidade Social do Tema**

Maturidade Social do Tema	Razões
Latente	Algumas comunidades de ativistas e ONGs são conscientes do tema Existe pouca evidência científica do tema A comunidade empresarial ignora o tema
Emergente	Existe consciência política do tema Já se investiga o tema, mas seus dados ainda não são conclusivos As empresas líderes utilizam enfoques distintos para tratar o tema
Em Consolidação	Já há muita prática empresarial dedicada ao tema Existem iniciativas voluntárias relacionadas com o tema em todo o setor Surtem causas legais e se reconhece a necessidade de legislação pertinente Desenvolvem-se normas voluntárias e ações coletivas
Institucionalizado	Há legislação sobre o tema ou se estabelecem normas industriais As práticas pertinentes se incorporam ao modelo de negócio

Identificada a prioridade com que os temas devam ser tratados o próximo passo é identificar o potencial da organização em apresentar respostas adequadas aos temas.

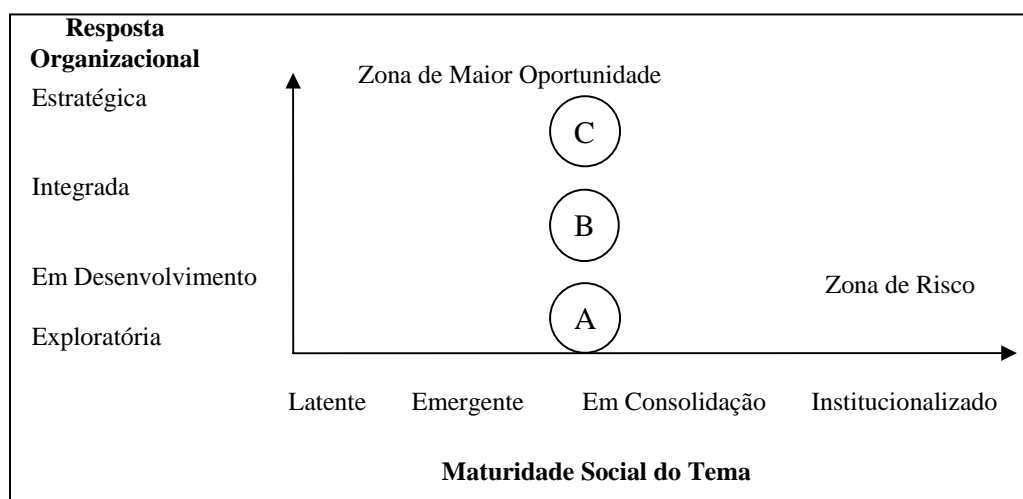
### 3.2. Fase 2 – Analisar e Planejar

Esta segunda fase tem por objetivo avaliar a situação atual da organização, conhecer melhor os temas e os representantes dos stakeholders e planejar adequadamente o relacionamento. Assim o primeiro passo é conhecer o nível de resposta que a organização tem para os temas, respondendo à pergunta: Onde estamos agora? As respostas da organização podem ser classificadas em cinco níveis (quadro 5).

**Quadro 5:** Nível de Respostas ao Tema

Nível da Resposta	Razões
Sem Relação	Não há relação com o tema
Exploratória	Relação <i>ad hoc</i> com os stakeholders, em geral depende compromisso individual
Em Desenvolvimento	Estabelecem-se processos de boa qualidade com alguma atenção ao desenho e as necessidades dos stakeholders
Integrada	Os processos participativos de alta qualidade alimentam o processo operativo de tomada de decisão e estão integrados ao sistema básico de gestão
Estratégica	As relações de alta qualidade são parte dos processos de gestão e governo da instituição e se vinculam à estratégia do negócio

Com base na maturidade social do tema e o nível de resposta da organização elabora-se uma matriz de temas e respostas (figura 2), e desta maneira identificar os temas que apresentam situação de risco ou oportunidades de sucesso para a organização.



**Figura 2:** Matriz maturidade social do tema X nível de resposta da organização

Fonte: Krick *at all* (2006)

#### **4. METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO**

A metodologia desenvolvida no estudo de caso foi dividida em sete passos e teve como base as propostas por Krick *at all* (2006).

No primeiro passo realizou-se uma entrevista com especialistas do DFTRANS das áreas de planejamento de operação, operação e fiscalização, relações com a comunidade e jurídica, cada área em separado. Inicialmente foi explicado aos entrevistados os objetivos da entrevista, a definição de stakeholders e qual os produtos resultantes. Feito esta introdução pediu-se para que os especialistas fizessem um resumo dos serviços elaborados pelo órgão, suas dificuldades e facilidades, toda vez que um potencial ator ou tema era citado fazia-se sua anotação nas listas respectivas. Após esta conversa eram mostradas para os entrevistados as listas resultantes e solicitado que acrescentasse ou retirasse algum.

Após a confecção da lista dos stakeholders solicitou aos entrevistados que pontuassem o poder de cada um deles sobre as decisões e serviços do DFTRANS e o seu nível de interesse, com escala variando de zero para poder e interesse nulo a dez para alto. Com o resultado das “notas” atribuídas elaborou-se o quadro de poder e interesse. No terceiro e quarto passos escolheram-se temas que nas entrevistas apareceram com maior frequência para a análise de nível de respostas e identificou a qual stakeholders o tema é pertinente. Identificou a maturidade do tema, no quinto passo, nas graduações proposta por Krick *at all* (2006). O sexto passo identificou em que estágio a organização se encontra para proporcionar respostas adequadas aos temas, com nova pesquisa com funcionários do DFTRANS.

E por fim montou a matriz maturidade social do tema X nível de resposta da organização para o tema, com o objetivo de subsidiar o planejamento estratégico do DFTRANS.

#### **5. ESTUDO DE CASO: TRANSPORTE URBANO DO DISTRITO FEDERAL – DFTRANS**

A Transporte Urbano do Distrito Federal – DFTRANS é uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Transportes do Distrito Federal, com personalidade jurídica de direito público e autonomia administrativa, patrimonial e financeira. Ela tem por competência, dentre outras, no território da capital do país: planejar, gerir, controlar e fiscalizar os serviços de transporte coletivo, público e privado e a infra-estrutura de apoio ao sistema de transporte público; cumprir e fazer cumprir a legislação referente aos serviços de transporte público coletivo, bem como supervisionar, controlar e fiscalizar a sua prestação; assegurar a estabilidade nas relações entre o Poder Público, concessionários, permissionários e usuários; assegurar a prestação adequada dos serviços de transporte público coletivo quanto à qualidade, regularidade, eficiência, segurança, conforto e modicidade da tarifa (GDF, 2007).

Durante as duas últimas décadas o órgão gestor do sistema transporte público do Distrito Federal foi alvo de ações políticas e administrativas que praticamente tornou-o inoperante, sem informações confiáveis sobre a operação, dinheiro para a administração e fiscalização do sistema, portanto, sem controle do que ocorria na operação do sistema de transportes público.



Dentre estas ações cita-se o completo desmantelamento da empresa estatal operadora de transporte coletivo, que fornecia dados que serviam como parâmetros operacionais para avaliação das empresas permissionárias (particular), o crescimento dos sistemas alternativos que chegou a ter dois distintos criados por leis operando na cidade, dos quais são desconhecidos as quantidades de usuários transportados por seus veículos não possuem instrumento de contagem de passageiros, e com uma intensa disputa política pelo apoio eleitoral destes novos operadores.

Também por força de lei aprovada pelo legislativo local que o serviço de táxi da Capital Federal é autorizado a fazer “lotação”, cobrando, por passageiro, o valor da tarifa do serviço de transporte público coletivo para percorrer determinado trecho. E o ápice foi a lei que no ano 2000 retirou do órgão gestor a arrecadação da taxa de fiscalização e administração do sistema passando para o sindicato das empresas operadoras.

A consequência imediata desse ato foi a retirada da fonte de receita do órgão, a única que de forma independente, sem a autorização de outro setor do governo, poderia ser utilizada em investimentos para a fiscalização do sistema de transporte público coletivo e manutenção do órgão. Esse valor é referente a 3,84% do valor da tarifa e é pago direto pelo usuário quando passa pela roleta. Assim a partir dessa data o órgão gestor perdeu sua capacidade de planejamento, administração e fiscalização do sistema de transportes público do Distrito Federal, por absoluta falta de recursos. Ao longo dos anos seguintes esta foi a rotina e culminou com a extinção da autarquia, transformando-a em uma subsecretaria da Secretaria de Transportes do Distrito Federal, sem a autonomia administrativa e financeira de anteriormente.

Com a necessidade de fortalecimento institucional, segundo Borja (1988), esse fortalecimento de uma entidade governamental é conferir-lhe poder efetivo aos seus gestores, com o objetivo de criar instituições que, próximas dos cidadãos, superariam velhos vícios. Não se trata, em fim da eliminação das antigas instituições, mas de superar seus limites pelo fortalecimento de novas instituições.

No momento atual, por imposição do acordo de financiamento que o Governo do Distrito Federal negocia com o BID, se torna imperativo que proteções sejam criadas entorno do órgão gestor para que este não sofra novamente ataques que o torne debilitado, essas proteções são de ordem legal, institucional e administrativa, para serem incorporadas ao planejamento estratégico do órgão e assim ser possível monitorar e atuar pontualmente no problema. Figurando dentro da categoria administrativa, ações para o relacionamento com os seus stakeholders.

### **5.1. Resultado da pesquisa**

Das entrevistas com funcionários do DFTRANS, primeiramente resultou uma lista de stakeholders, que após serem pontuados em seu poder de interferência e seu interesse na gestão dos serviços do órgão, conforme a metodologia proposta, foi possível a confecção do quadro 6, no formato proposto por Qualman (1997).

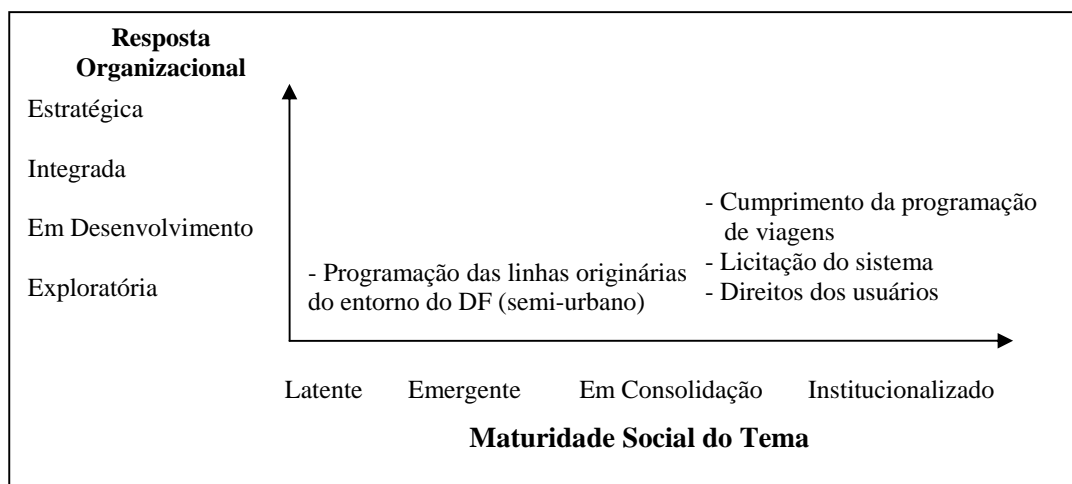
**Quadro 6:** Resumo da relação do poder e interesse dos Stakeholders

	PODER (+)	PODER (-)
INTERESSE (+)	1 - Governador do Distrito Federal 2 - Secretário de Transportes do Distrito Federal 3 - Tribunal de Contas do Distrito Federal 4 - Empresas Operadoras 5 - Poder Judiciário 6 - Procuradoria Geral do Distrito Federal 7 - Ministério Público 8 - Poder Legislativo do Distrito Federal 9 - Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) 10 - Imprensa 11 - Sindicato das Empresas Operadoras 12 - Cooperativas e Sindicato de Permissionários 13 - Consultora TCBR 14 - Corregedoria do Distrito Federal	15 - Associações Comunitárias 16 – Permissionários Autônomos 17 – Usuário 18 - Outros Órgãos do GDF
INTERESSE (-)		19 - Administração Regional 20 - Sindicato dos Rodoviários 21 - Federação da Indústria de Brasília (FIBRA) 22 - Federação do Comércio (FECOMERCIO) 23 - Governo Federal 24 - Motorista do Transporte Individual

Um segundo produto da pesquisa foi uma lista de temas relevantes a identificação de sua maturidade social, que alguns são apresentados no quadro 7, a título de exemplificação e para que possam ser confrontados com o nível de resposta da organização e produzir a matriz maturidade social do tema X nível de resposta da organização (figura 3)

**Quadro 7:** Quadro de tema, relevância e maturidade social

Tema	Relevância	Maturidade Social	Stakeholders envolvidos
Programação das linhas originárias no entorno do DF (semi-urbano)	Alta	Emergente	11 – 12 – 16 – 17 – 21 – 22 – 23
Direitos dos Usuários	Alta	Institucionalizado	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 7 – 8 – 9 – 10 11 – 12 – 14 – 15 – 16 – 17 – 19
Licitação do Sistema	Alta	Institucionalizado	Todos, a exceção dos stakeholders 19 – 20 – 21 – 22 23 – 24
Cumprimento da programação de viagens	Alta	Institucionalizado	1 – 2 – 3 – 4 – 9 – 10 – 11 – 12 14 – 15 – 16 – 17 – 19 – 20 – 21 22



**Figura 3:** Matriz maturidade social do tema X nível de resposta da DFTRANS

## 6. CONCLUSÃO

A metodologia proposta pelo grupo de estudo da Stakeholders Research Associates Canada Inc., Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e AccountAbility, nas suas duas primeiras etapas, demonstrou ser de fácil aplicação para um órgão gestor de transporte público e com resultados confiáveis, pois foram coincidentes com a realidade da organização pública estudada, que se encontra hoje desestruturada e sem rotinas consolidadas para lidar com os temas relevantes.

O relacionamento com os stakeholders, na metodologia que foi apresentada, é uma ferramenta que possibilita à organização conhecer os atores do seu ambiente externo e os sinais que deles advêm, portanto é de grande valia para o planejamento estratégico de um órgão gestor e está na tentativa de consolidar um processo de fortalecimento de suas ações junto às empresas permissionárias do serviço de transporte público coletivo, que visa prioritariamente retomar o controle administrativo, político e financeiro do serviço e criar uma imagem de respeitabilidade perante a sociedade, que é o caso do DFTRANS.

O quadro 6 (resumo da relação do poder e interesse dos stakeholders) apresenta resultados até que esperados em relação aos agentes que possuem poder sobre o órgão gestor, devido a sua debilidade institucional e financeira, os agentes políticos (Governador, Secretário e Deputados), e quem tem poder de fiscalizá-los (Tribunal de Contas, Ministério Público, Judiciário, Corregedoria e Imprensa) e dos atores que lucram (empresas) com a prestação do serviço.

Por outro lado os stakeholders para quem deve ser prestado e quem financia diretamente o serviço, que são os usuários e as federações de empresários (FIBRA E FECOMÉRCIO), os resultados que eles não possuem poderes para influenciar as ações do DFTRANS (na visão de seus técnicos). O primeiro grupo de interesse (usuário) não possuir tal poder demonstra a falta de prática de políticas de inclusão que deveria beneficiar tal ator e por último a notória falta de interesse, detectada na pesquisa, das associações de empresários, mesmo sendo esses os grandes

pagadores pelo serviço, através do vale transporte, e ser do órgão estudado o dever por garantir o transporte seguro e eficiente de seus empregados, com respeito aos horários e modicidade da tarifa que impacta diretamente nos custos de seus negócios.

Assim o órgão gestor estudado está distante de ter uma sustentabilidade institucional, pois ainda não possui nível de resposta aos temas relevantes testados, não integrados à rotina de seu trabalho e muito longe dessas respostas estarem na estratégia da organização, assim o órgão para desenvolver seu planejamento estratégico deve incorporar como elemento deste, o relacionamento com seus stakeholders.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alday, H. E. C. (2000) **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Curitiba. Revista FAE, v. 3 n. 2, pág. 9-16.
- Borja, J. (1988), **Democracia local: descentralización del estado, políticas económico-sociales en la ciudad y participación popular**. Barcelona, Ayuntamiento de Barcelona.
- Carrasco, J. (2006) **La relación con los grupos de interés. Un proceso en cinco etapas**, disponível em: [www.mesd.net/grupcies/boletin/ArticuloIII\\_Edic\\_43.pdf](http://www.mesd.net/grupcies/boletin/ArticuloIII_Edic_43.pdf). Acesso em 10 de jun. de 2007.
- Castro, A. M. G.; Lima, S. M. V. e Borges-Andrade, J. E. (2005) **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília, Ministério da Ciência e Tecnologia.
- GDF - Governo do Distrito Federal (2007) **Decreto nº 27.660, de 24 de janeiro de 2007**. Brasília, DF
- Gracioso, L. S.; Lourenço, A. e Francelin, M. M. (2002) **Reflexões sobre a aplicação do planejamento estratégico em sistemas de informação**, disponível em: <http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/76.a.pdf>. Acesso em 30 de jun. de 2007.
- Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, F. e Sillanpää, M. (2006) **De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interes**, disponível em: [www.telefonica.es/responsabilidadcorporativa/pdfs/manualpracticarelaciones.pdf](http://www.telefonica.es/responsabilidadcorporativa/pdfs/manualpracticarelaciones.pdf). Acesso em 18 de maio de 2007.
- Qualman, A. (1997) **A note on stakeholders analysis**, disponível em: [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/\\$file/1997-11TKAnalysis.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/CapacityDevelopment/$file/1997-11TKAnalysis.pdf). Acesso em 29 de jun. de 2007.
- West, M. A. M. (2003) **Planejamento estratégico: A influência da TI e da análise de stakeholder na implementação de estratégias públicas**. Dissertação de mestrado. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.

Artur Carlos de Moraes, MSc., e-mail: [artur.moraes@ig.com.br](mailto:artur.moraes@ig.com.br)

Joaquim José Guilherme de Aragão, Dr., e-mail: [aragao@unb.br](mailto:aragao@unb.br)

Fernando Ribeiro dos Santos, e-mail: [fernandobotos@yahoo.com.br](mailto:fernandobotos@yahoo.com.br)

Roberto Victor Pavarino Filho, MSc., e-mail: [victorpavarino@ceftru.unb.br](mailto:victorpavarino@ceftru.unb.br)