



Gestão & Gerenciamento

GESTÃO EFICAZ DE STAKEHOLDERS NA ASSISTÊNCIA TÉCNICA IMOBILIÁRIA: IDENTIFICAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAMENTO.

*EFFECTIVE MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS IN REAL ESTATE
TECHNICAL ASSISTANCE: IDENTIFICATION, CLASSIFICATION
AND STRATEGIES FOR ENGAGEMENT.*

Pedro Henrique Menezes Pereira

Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/Poli/UFRJ, Brasil;

phm_menezes@hotmail.com

Pedro Henrique Braz da Cunha

Mestre em Administração de Empresas, Université D'Angers, França;

pedro.cunha@poli.ufrj.br

Resumo

O artigo explora a gestão de stakeholders em projetos de assistência técnica imobiliária, destacando conflitos interpretativos entre construtores e proprietários. A metodologia inclui a identificação, classificação e engajamento de partes interessadas, utilizando teorias de Freeman e Mitchell. As partes envolvidas, como incorporadoras, proprietários, gerentes de projeto e entidades normativas, são categorizadas e analisadas em uma matriz de poder e interesse. Estratégias específicas de engajamento são propostas, como comunicação transparente, capacitação técnica e consultoria jurídica. O texto enfatiza a importância de uma abordagem diferenciada para maximizar a colaboração e minimizar conflitos, visando à resolução eficiente de problemas na assistência técnica imobiliária.

Palavras-chave: Stakeholders; Assistência técnica; Estratégias; Engajamento;

Abstract

The article explores the management of stakeholders in real estate technical assistance projects, highlighting interpretative conflicts between builders and owners. The methodology includes the identification, classification and engagement of stakeholders, using Freeman and Mitchell theories. The parties involved, such as developers, owners, design managers and normative entities, are categorized and analyzed in a power and interest matrix. Specific engagement strategies are proposed, such as transparent communication, technical training and legal advice. The text emphasizes the importance of a different approach to maximize collaboration and minimize conflicts, aiming at the efficient resolution of problems in real estate technical assistance.

Key words: Stakeholders; Technical assistance; Strategies; Engagement;

1 Introdução

Segundo a empresa de informações Estadão (2023), o indicador ABRAIN-FIPE, realizado pela Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias (ABRAINC), em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), o número de novos imóveis comercializados no Brasil aumentou 22,2% no acumulado de janeiro a setembro de 2023, em comparação ao mesmo período do ano anterior.

Esse aumento expressivo do mercado imobiliário nos últimos anos tem desafiado a relação entre a quantidade de imóveis entregues e a qualidade de cada um deles. O que resulta em edifícios que, em poucos meses de utilização, exibem manifestações patológicas preocupantes, que derivam de equívocos técnicos na mão de obra, ausência de projetos adequados e outras variáveis fundamentais que, em parte, são justificadas pela pressão para entregar um produto em curto prazo.

Em consonância com o Código de Defesa do Consumidor (CDC) e diretrizes normativas, são estabelecidas condições e prazos para que proprietários possam acionar as incorporadoras ou construtoras diante de falhas construtivas, sejam elas aparentes ou ocultas. No entanto, a busca pela resolução de problemas patológicos muitas vezes resulta em conflitos interpretativos, gerados por interesses divergentes entre proprietários e construtores. Esta dinâmica complexa destaca a necessidade premente de uma gestão eficaz de *stakeholders* em projetos de assistência técnica imobiliária. Neste artigo, exploraremos em profundidade os métodos para identificação, classificação e engajamento das partes

interessadas, proporcionando uma análise abrangente e prática diante dos desafios únicos desse cenário.

2 Metodologia

A identificação das partes interessadas é o primeiro passo para o sucesso no projeto. *Stakeholders*, que podem incluir proprietários, comunidades locais, autoridades reguladoras e equipes de projeto, têm interesses diversos que podem afetar o resultado do projeto. A compreensão profunda de quem são essas partes interessadas e quais são seus interesses é essencial para atender às suas expectativas e demandas.

Com as partes interessadas claramente identificadas, o próximo passo crucial é a classificação, serão utilizadas as teorias de Freeman [1984] e Mitchell [1997] para isso.

Na abordagem de Freeman [1984], os *stakeholders* categorizados como primários, possuem interesse direto, desempenhando um papel vital sobre o projeto, e os secundários, que embora não tenham interesse direto, podem exercer impactos ou serem impactados pelo projeto.

Já na segunda teoria, os grupos ou indivíduos são classificados com base em três atributos-chave: “(1) O **poder** do *stakeholder* para influenciar a empresa, (2) A **legitimidade** de o relacionamento das partes interessadas com a empresa e (3) A **urgência** da reivindicação das partes interessadas sobre a empresa.” [MITCHELL, 1997].

Esta metodologia oferece uma análise mais refinada, permitindo a categorização em sete grupos distintos, conforme observado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Classificação segundo a teoria de Mitchell (1997).

INDIVÍDUO/GRUPO	PODER	LEGITIMIDADE	URGÊNCIA
Definitivo	X	X	X
Dominante	X	X	
Dependente		X	X
Perigoso	X		X
Adormecido	X		
Discreto		X	
Exigente			X

Fonte: Adaptado de Mitchell (1997).

De acordo com a abordagem de Mitchell [1997], a importância dos indivíduos, grupos ou organização é determinada pela posse dos três atributos-chave: poder, urgência e legitimidade. Aqueles que apresentam esses três atributos são considerados os mais cruciais para o sucesso do projeto. Em seguida, vêm os *stakeholders* que possuem dois atributos, enquanto os que possuem apenas um atributo são considerados menos impactantes.

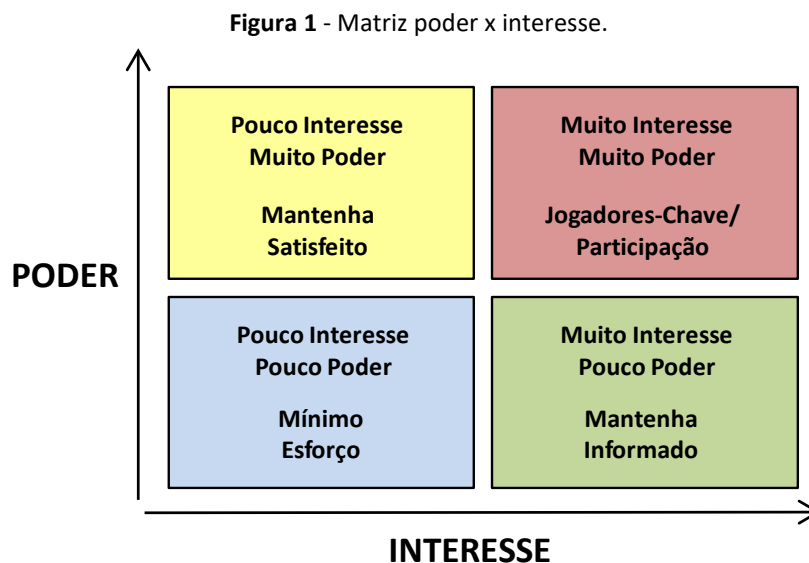
Com as partes interessadas definidas e classificadas será realizado um último mapeamento com a utilização de uma matriz de poder e interesse.

Amplamente utilizada por Ackermann [2011] e Brysson [2011] essa matriz ajuda a avaliar a importância e a influência de cada *stakeholder* em relação ao projeto. A matriz é dividida em quatro quadrantes, e as partes interessadas são classificadas com base em dois fatores principais: Poder e interesse.

Johnson, Scholes e Whittington [2008] explicam o poder/influência como um fator que mede a capacidade do *stakeholder* de afetar o projeto, seja positiva ou negativamente. Ou seja, uma parte com alto poder têm a capacidade de tomar decisões críticas ou influenciar fortemente o andamento do projeto.

O interesse é uma medida de quanto um *stakeholder* se importa com o projeto e está disposto a gastar tempo, esforço ou recursos para acompanhar seu progresso.

Segundo Mendelow [1991], a análise por meio desse mapeamento desempenha um papel crucial na gestão de conflitos, pois identifica as expectativas das partes interessadas. Esse processo compreende uma avaliação de variáveis-chaves, isto é, o poder e o nível de interesse dos *stakeholders* para tomada de decisões adequadas. Com base na literatura abordada, os quadrantes são divididos de acordo com a figura 01, a seguir:



Fonte: Adaptado de Ackermann (2011) e Mendelow (1991).

Ao finalizar as etapas precedentes, procederemos com a avaliação do engajamento das partes interessadas no projeto. Nessa análise, serão delineadas estratégias específicas voltadas para a melhoria do engajamento dessas partes, visando fortalecer a colaboração entre elas em prol do projeto.

3 Identificação das partes interessadas

Autores conceituados, a exemplo de Mitchell [1997], destaca a importância crucial de não subestimar a identificação de *stakeholders* em projetos. Ignorar ou negligenciar esse passo fundamental pode resultar em consequências adversas significativas. O fracasso em identificar e envolver *stakeholders* pode levar a conflitos, atrasos no projeto, custos adicionais e até mesmo à impossibilidade de concluir o projeto com êxito. Principalmente em um cenário relacionado à assistência técnica onde as partes já iniciam o processo com um descontentamento por receber ou entregar um produto final (imóvel) com falhas.

3.1 Incorporadora

É responsável pelo desenvolvimento e entrega do imóvel, a incorporadora assume compromissos contratuais e garante a qualidade da construção. Sua participação ativa é fundamental na resolução de patologias, envolvendo-se em decisões, colaborando com outros *stakeholders* e fornecendo recursos financeiros quando necessário. Seu papel legal e contratual é destacado, sendo citada em contratos e possuindo obrigações que precisam ser atendidas durante todo o processo.

3.2 Proprietários

Eles são indivíduos ou entidades que adquiriram propriedades, como residências ou unidades comerciais, e têm um interesse direto no sucesso e na qualidade do empreendimento. Quando patologias surgem, os proprietários são impactados diretamente, sendo afetado tanto emocional como financeiramente. Suas expectativas de um lar seguro e funcional muitas vezes são abaladas quando enfrentam estes problemas. Seu feedback pode influenciar diretamente a reputação da incorporadora e a percepção do empreendimento no mercado imobiliário.

3.3 Gerente do projeto

O gerente do projeto é um *stakeholder* central, desempenha um papel crucial na coordenação, planejamento e execução de todas as fases do projeto, atua na comunicação e coordenação entre diversos *stakeholders*, incluindo a incorporadora, construtora, equipes técnicas, proprietários e autoridades regulatórias. Sua habilidade em gerenciar relacionamentos e mitigar conflitos é fundamental para o sucesso do empreendimento. Essa figura é frequentemente responsável por garantir que os objetivos do projeto sejam atingidos, mantendo o controle sobre orçamento, prazos e qualidade.

3.4 Corpo técnico gerencial

Este grupo é composto por profissionais altamente qualificados em diversas disciplinas, como engenheiros civis, arquitetos, peritos técnicos e especialistas em diferentes áreas relacionadas à construção civil. Esse grupo desempenha um papel crucial na aprovação das demandas dos proprietários, garantindo que as soluções propostas estejam alinhadas com as normas técnicas e proporcionem a efetiva resolução das patologias identificadas. O envolvimento ativo e técnico do corpo especializado é, portanto, um ponto-chave para assegurar a qualidade e o êxito do projeto como um todo.

3.5 Corpo técnico operacional

Constituído por profissionais da construção civil e trabalhadores técnicos envolvidos diretamente na execução prática das atividades. Mestres de obra, pedreiros, carpinteiros, eletricitistas, operadores de máquinas e outros especialistas compõem essa equipe. Suas responsabilidades incluem a execução efetiva de ações corretivas, como reparos, substituição de materiais e reforço estrutural. Pode ser composto também por empreiteiros.

3.6 Central de atendimento

Este grupo inclui atendentes, supervisores, analistas de demandas, coordenadores de comunicação. É formado por uma equipe especializada em lidar com as demandas e interações dos proprietários. Este ponto de contato serve como interface para receber, registrar e gerenciar as demandas, reclamações e solicitações dos proprietários relacionadas ao projeto. São os profissionais que têm o primeiro contato direto com os proprietários, registrando suas solicitações e fornecendo informações básicas sobre o projeto.

3.7 Entidades normativas

Referem-se a organizações ou órgãos que estabelecem padrões, regulamentações e normas a serem seguidas. Podem limitar a execução de atividades de acordo com o ruído ou horário que estas são realizadas. É constituído por entidades governamentais, como os conselhos de engenharia, o corpo de bombeiros, agências ambientais e em alguns casos o condomínio, que é a entidade coletiva que administra e representa os interesses dos proprietários.

3.8 Consultores

Esses profissionais podem incluir uma variedade de especialidades, como engenheiros, arquitetos, advogados, especialistas em meio ambiente, entre outros. Tem como objetivo auxiliar em demandas com grande dificuldade para resolução.

3.9 Mídia local

Representa os veículos de comunicação que atuam na região onde o projeto está localizado. Essa categoria inclui jornais locais, emissoras de rádio e televisão regionais, portais de notícias online e outros meios de comunicação voltados para a comunidade local.

3.10 Comunidade local

Representa o conjunto de residentes e membros da sociedade que vivem nas proximidades do empreendimento (vizinhos). Este grupo é fundamentalmente impactado pelas decisões e execução do projeto, moldando a relação entre o empreendimento e o ambiente circundante. Seu *feedback* pode afetar de forma positiva ou negativa a incorporadora.

4 Classificação das partes interessadas

Esta fase visa categorizar os *stakeholders* de acordo com sua relevância, influência e impacto no projeto. A classificação proporciona uma compreensão mais refinada das

dinâmicas entre as partes interessadas, permitindo estratégias de engajamento mais direcionadas e eficazes. É representada pelo quadro, a seguir:

Quadro 2 – Classificação dos Stakeholders.

STAKEHOLDERS	T. FREEMAN	PODER	LEGITIMIDADE	URGÊNCIA	T. MITCHELL
Incorporadora	Primário	X	X		Dominante
Proprietários	Primário		X	X	Dependente
Gerente do projeto	Primário	X	X		Dominante
Corpo técnico gerencial	Primário		X		Discreto
Corpo técnico operacional	Primário		X		Discreto
Central de atendimento	Secundário		X	X	Dependente
Entidades normativas	Secundário	X	X		Dominante
Consultores	Secundário		X		Discreto
Mídia local	Secundário			X	Exigente
Comunidade local	Secundário		X	X	Dependente

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A incorporadora, proprietários, gerente do projeto, corpo técnico especializado e operacional são essenciais para a existência do projeto, e todos possuem interesse e influencia direta no projeto. Já a central de atendimento, entidades normativas, consultores, mídia e comunidade local podem afetar ou serem afetados pelo projeto, no entanto não são essenciais para a existência do mesmo.

4.1 Incorporadora

A incorporadora detém poder substancial no projeto, influenciando decisões cruciais desde a concepção até a entrega final. Seu poder se manifesta na capacidade de moldar estratégias, diretrizes e aspectos financeiros do empreendimento. A legitimidade da incorporadora é incontestável, uma vez que ela é a proprietária do empreendimento imobiliário. Sua urgência está associada a aspectos temporais críticos, não tendo assim uma constância.

4.2 Proprietários

Os proprietários não detêm poder direto sobre as decisões operacionais ou estratégicas do projeto, e dependem, em certa medida, de outros *stakeholders*, como a incorporadora e a equipe técnica, para garantir que suas expectativas sejam atendidas. No entanto, possuem reivindicações urgentes e legítimas no que diz respeito à qualidade, prazos e conformidade do projeto. Sua legitimidade é assegurada por contratos.

4.3 Gerente do projeto

O gerente do projeto detém autoridade e controle sobre as decisões estratégicas e operacionais do projeto. Possui legitimidade inerente devido ao papel designado na execução e supervisão do projeto. Sua autoridade é reconhecida pela equipe e pelos demais *stakeholders*, pois é responsável pela coordenação e tomada de decisões. A urgência para o gerente de projetos pode variar dependendo do estágio do projeto e da natureza das questões emergentes.

4.4 Corpo técnico gerencial

Embora detenha conhecimento técnico valioso, o corpo técnico especializado não possui, necessariamente, o poder de impor decisões no projeto. Sua influência é mais centrada em fornecer informações técnicas críticas. Dada a especialização e o papel fundamental na resolução de desafios técnicos, o corpo técnico especializado é altamente legítimo no contexto do projeto. Em situações críticas, a urgência pode ser alta, enquanto em fases mais estáveis do projeto, a urgência pode diminuir, assim como a incorporadora e o gerente do projeto não há constância neste atributo.

4.5 Corpo técnico operacional

O corpo técnico operacional geralmente possui menos poder de decisão em nível estratégico, sendo mais envolvido na execução das tarefas designadas. Sua influência direta nas decisões-chave da assistência técnica é limitada. Devido à sua especialização técnica, o corpo técnico operacional desfruta de alta legitimidade no que diz respeito à execução das atividades técnicas. E a natureza de serviços da assistência técnica pode resultar em momentos de baixa e alta urgência, não tendo assim uma constância.

4.6 Central de atendimento

A classificação da central de atendimento refere-se à interdependência com outros *stakeholders* e sua necessidade de colaboração para realizar plenamente suas funções. Sua posição como intermediária confere-lhe uma legitimidade intrínseca na gestão das expectativas e necessidades dos proprietários. E sua urgência está relacionada à sua necessidade constante de cooperação e colaboração com outros *stakeholders*.

4.7 Entidades normativas

As entidades normativas detêm poder significativo, respaldado por legitimidade, no ambiente regulatório e normativo. Sua natureza proativa implica que suas intervenções não são urgentes ou reativas, mas sim orientadas por processos de revisão e atualização regulatória.

4.8 Consultores

Apesar de possuírem legitimidade em suas áreas de atuação, os consultores podem ter uma influência limitada nas decisões globais do projeto. Os consultores, frequentemente, colaboram com diversos outros *stakeholders* no projeto. A necessidade de coordenação e alinhamento entre essas partes pode levar a uma abordagem menos urgente, focada na integração eficaz de diferentes perspectivas.

4.9 Mídia local

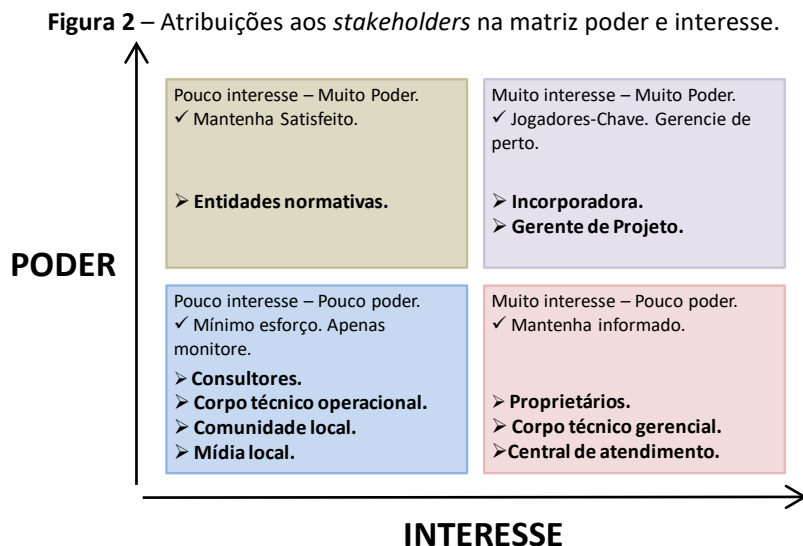
Embora tenha a capacidade de comunicar informações sobre o projeto à comunidade, a mídia local não detém grande influência sobre as decisões ou rumos do projeto. Sua legitimidade, ou seja, a autoridade reconhecida pode ser limitada neste cenário. A urgência é considerada alta, pois, possui uma reação rápida a eventos ou situações relacionadas ao projeto, buscando informar o público de maneira ágil.

4.10 Comunidade local

A comunidade local não detém um poder significativo em termos de influência direta sobre as decisões do projeto, depende, em certa medida, da consideração e ação de outros *stakeholders*, como incorporadoras, órgãos regulamentadores e até mesmo da mídia local, para atender às suas demandas. Possui legitimidade inerente quando suas reivindicações estão alinhadas com o bem-estar e os interesses locais. Suas reivindicações são urgentes e podem ganhar maior notoriedade quando envolvida com a mídia local.

5 Matriz: Poder x Interesse

Uma abordagem dinâmica para visualizar as diferentes partes interessadas é empregar a matriz poder x interesse, conforme destacado anteriormente. Com os níveis de poder atribuídos a cada *stakeholder* e seus respectivos graus de interesse no projeto claramente delineado, a figura a seguir é resultante desse processo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

5.1 Incorporadora

Possui um interesse crucial no projeto, pois a qualidade e a eficiência do serviço refletem diretamente em sua reputação e satisfação do cliente, impactando em futuras vendas e empreendimentos. Seu interesse está ligado também a fatores financeiros e operacionais na organização.

5.2 Proprietários

Demonstram um interesse extremamente alto, pois a assistência técnica impacta diretamente a qualidade e a segurança de sua propriedade. Seu bem-estar e satisfação estão intrinsecamente ligados ao sucesso do projeto. A falta de interesse no projeto pode acarretar em prejuízos para si mesmo.

5.3 Gerente do projeto

Possui um interesse alto abrangente e estratégico em todas as fases do projeto. Desde a eficiente execução das atividades até a gestão rigorosa de prazos e orçamento, seu foco se estende à qualidade das soluções técnicas, gestão de riscos, conformidade com regulamentos e estabelecimento de relações transparentes com *stakeholders*. A satisfação global do cliente é seu indicador primário de sucesso, refletindo a importância integral do gerente na condução bem-sucedida do projeto.

5.4 Corpo técnico gerencial

O corpo técnico gerencial possui um interesse elevado, sendo este profundo e específico para o projeto. Sua dedicação concentra-se na aplicação de conhecimentos técnicos, resolução eficiente de problemas e implementação de soluções especializadas. Sua responsabilidade junto ao projeto e apoio prestado ao gerente do mesmo o torna uma peça chave para o sucesso global do projeto. Em ocasiões onde o grupo tenha seu interesse abalado por fatores emocionais ou motivacionais o projeto sofrerá significativamente.

5.5 Corpo técnico operacional

Seu interesse ao projeto como um todo é baixo, a equipe que constitui este grupo está envolvida apenas em ações práticas, não tendo assim participação em decisões estratégicas. Em resumo executam apenas atividade designadas por outros *stakeholders*, não tendo um interesse específico pelo projeto.

5.6 Central de atendimento

O interesse elevado da central de atendimento está vinculado à sua responsabilidade de gerenciar e atender às demandas, dúvidas e *feedback* dos proprietários.

5.7 Entidades normativas

O baixo interesse pode ser justificado pela natureza regulatória e normativa das entidades. Essas entidades geralmente concentram seu interesse em aspectos mais amplos do setor, como a atualização e aprimoramento das normas, em vez de se envolverem profundamente em casos específicos.

5.8 Consultores

O baixo interesse dos consultores pode ser atribuído à natureza pontual e específica de suas contribuições. Eles são acionados quando há necessidade de expertise técnica ou orientação em questões específicas, mas sua participação direta nas atividades cotidianas do projeto pode ser limitada.

5.9 Mídia local

O baixo interesse da mídia local no projeto pode ser justificado pela natureza específica e técnica das atividades relacionadas à assistência técnica, que não são tão atrativas ou impactantes para uma cobertura jornalística cotidiana. Ela tem um direcionamento para assuntos mais amplos e de interesse generalizado na comunidade, priorizando temas que tenham maior apelo junto ao público em geral. Seu nível de interesse pode ser alterado caso incida ao projeto eventos significativos.

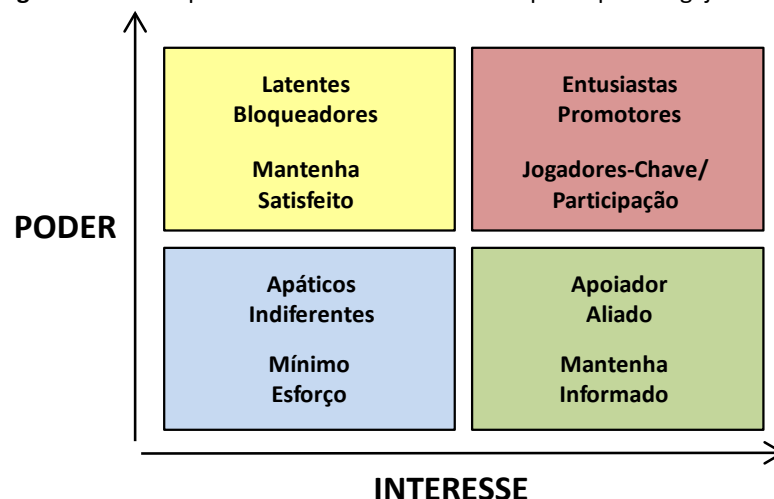
5.10 Comunidade local

Neste cenário a assistência técnica está focada em corrigir problemas específicos nos imóveis, e não é percebido pela comunidade como uma intervenção direta em suas condições de vida. Dessa forma, o envolvimento da comunidade é mais distante e, conseqüentemente, seu interesse direto no processo é menor.

6 Engajamento das partes interessadas

Para realizar uma análise criteriosa do engajamento das partes interessadas, será executada uma adaptação da matriz de poder e interesse de Mendelow [1991]. Os *stakeholders* serão mapeados em perfis com base em sua interação com o projeto. Em seguida, serão estabelecidas metas para aprimorar esse engajamento, apresentando estratégias práticas. Essa abordagem visa proporcionar uma compreensão mais profunda das dinâmicas entre as partes envolvidas e orientar a implementação de ações efetivas para fortalecer essas relações.

Figura 3 – Matriz poder e interesse com foco em perfis para engajamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quadro 3 – Engajamento dos *stakeholders*

STAKEHOLDERS	ENGAJAMENTO ATUAL	META DE ENGAJAMENTO
Incorporadora	Entusiasta / Promotor	Entusiasta / Promotor
Proprietários	Apoiador / Aliado	Apoiador / Aliado
Gerente do projeto	Entusiasta / Promotor	Entusiasta / Promotor
Corpo técnico gerencial	Apoiador / Aliado	Apoiador / Aliado
Corpo técnico operacional	Apático / Indiferente	Apoiador / Aliado
Central de atendimento	Apoiador / Aliado	Apoiador / Aliado
Entidades normativas	Latentes / Bloqueadores	Apático / Indiferente
Consultores	Apático / Indiferente	Apoiador / Aliado
Mídia local	Apático / Indiferente	Apático / Indiferente
Comunidade local	Apático / Indiferente	Apoiador / Aliado

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A utilização de uma comunicação clara e transparente em todo processo é um pilar importante para levar o engajamento das partes interessadas a um nível de excelência. A incorporadora deve apresentar de forma clara os direitos e deveres dos proprietários, o manual de utilização do imóvel deve ser compreensível e coerente, informações como garantia, prazos para atendimento e recomendações sobre manutenção devem ser difundidas não somente pelo documento, mas também pela equipe comercial que realiza a venda do imóvel, e também pela equipe de *Call Center* (central de atendimento), que se torna responsável por contatos importantes junto aos proprietários no processo pós venda.

O gerente do projeto deverá garantir que o corpo técnico e a central de atendimento tenham acesso a todas as informações relevantes ao projeto. Mantendo sempre um canal aberto e acessível, nos quais as partes interessadas possam expressar suas preocupações, fazer perguntas e fornecer *feedback*. Estabelecer expectativas claras desde o início, delineando os objetivos do projeto, as responsabilidades de cada parte interessada e os resultados esperados. Isso reduz a ambiguidade e cria uma base sólida para o engajamento contínuo.

O corpo técnico operacional passará por um processo de melhoria e controle. Será implementado um sistema de indicadores de desempenho, onde os *stakeholders* serão avaliados quanto à entrega do serviço, satisfação do cliente, e os casos onde a execução gera retrabalhos. As equipes que entregarem um melhor desempenho serão premiadas com uma bonificação financeira, e maior visibilidade dentro da incorporação. Quinzenalmente será realizado um *brainstorming* com a participação de todo corpo técnico destinado ao projeto, seja ele operacional ou gerencial, nessas sessões os participantes compartilharam a experiência do dia a dia na atividade, assim como procedimentos de sucesso utilizados durante os reparos.

A central de atendimento passará por uma capacitação técnica, de modo que entenda as patologias mais comuns solicitadas, os termos usuais da engenharia, e como agir em situações de conflito, esse processo facilitará o intermédio entre as partes.

Os consultores serão padronizados e exclusivos para o projeto nas disciplinas de incêndio, legalização e ambiental. Sua responsabilidade consistirá em garantir que a incorporadora esteja em conformidade com os órgãos regulamentadores, e demais obrigações legais e normativas. Para manter uma comunicação eficaz, uma atualização dos processos deverá ser fornecida semanalmente, tanto para o corpo técnico gerencial, quanto para o gerente do projeto. Essa prática visa manter todas as partes envolvidas devidamente informadas sobre os desenvolvimentos e garantir a gestão eficiente das atividades regulatórias e legais.

Seguindo os padrões informados anteriormente uma consultoria jurídica será definida para estabelecer um protocolo destinado a lidar proativamente com os conflitos, assegurando que estes sejam abordados de maneira justa e eficiente, preservando as relações entre as partes.

Será criado um SLA com prazos de entrega de acordo com a complexidade dos serviços. Serviços de baixa complexidade terão um prazo de 02 dias, média de 07 dias, e de alta de 15 dias. Atividades que excederem este prazo serão tratadas de forma excepcional.

Os vizinhos, condomínio e demais parte afetadas pelos serviços serão previamente avisados sobre o início das atividades, e também ao término das atividades, sendo enfatizado nesta última etapa o sucesso do projeto.

Serão coletados regularmente pelo gerente do projeto feedbacks das partes interessadas, para que seja compreendido o que vem funcionando bem e o que pode ser aprimorado. Em longo prazo o controle contínuo permitirá que as ações de melhoria se tornem cultura na incorporação.

7 Considerações finais

O artigo abordou de maneira abrangente a importância da gestão eficaz de *stakeholders* em projetos de assistência técnica imobiliária, especialmente diante do expressivo crescimento do mercado imobiliário no Brasil.

A metodologia proposta, desde a identificação das partes interessadas até a classificação e engajamento, proporciona uma abordagem estruturada e abrangente. A utilização das teorias de Freeman e Mitchell para a classificação dos *stakeholders*, juntamente com a matriz de poder e interesse, oferece uma análise refinada das dinâmicas entre as partes envolvidas.

A identificação das partes interessadas destacou a complexidade do cenário, incluindo incorporadoras, proprietários, gerente do projeto, corpo técnico gerencial e operacional, central de atendimento, entidades normativas, consultores, mídia local e comunidade local. Cada uma dessas partes desempenha um papel único e crucial no sucesso do projeto, e a compreensão de seus interesses e poder é fundamental.

A classificação dos *stakeholders* proporciona uma visão clara da relevância, poder, legitimidade e urgência de cada grupo. A partir dessa classificação, foi possível identificar estratégias específicas para o engajamento de cada parte interessada, visando fortalecer a colaboração em prol do projeto.

A matriz poder x interesse, juntamente com os perfis de engajamento propostos, oferece uma ferramenta prática para visualizar as dinâmicas entre os *stakeholders*. A análise do engajamento atual e as metas propostas para cada grupo refletem a necessidade de estratégias diferenciadas para maximizar a colaboração e minimizar conflitos.

As estratégias de engajamento propostas incluem comunicação clara e transparente, capacitação técnica, premiação para desempenho excepcional, padronização de processos, consultoria jurídica, estabelecimento de SLA e coletas regulares de feedbacks. Essas estratégias visam criar um ambiente propício para a resolução eficiente de problemas, melhorando a qualidade do serviço prestado e fortalecendo as relações entre as partes interessadas.

Em síntese, a gestão eficaz de *stakeholders* é essencial para o sucesso de projetos de assistência técnica imobiliária, e a metodologia proposta neste artigo fornece uma estrutura sólida para a identificação, classificação e engajamento das partes interessadas. A implementação dessas estratégias contribuirá para superar os desafios específicos desse cenário e garantir a entrega de imóveis de qualidade, atendendo às expectativas dos proprietários e promovendo a sustentabilidade do mercado imobiliário.

7 Referências

- ACKERMANN, Fran; EDEN, Colin. **Making Strategy: Mapping Out Strategic Success**. 2th Edition, SAGE Publications Ltd, 2011.
- BRYSON, John Moore. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. 4th Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- ESTADÃO, 2023. **O que esperar do mercado imobiliário em 2024? Especialistas respondem**. Disponível em: <https://imoveis.estadao.com.br/noticias/o-que-esperar-do-mercado-imobiliario-em-2024-especialistas-respondem>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- FREEMAN, Robert Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 8th Edition, Harlow: Prentice Hall, 2008.
- MENDELOW, Aubrey. **Stakeholder Mapping**. Anais da 2ª Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação: Cambridge, 1991.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna Jean. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. Briarcliff Manor Vol. 22, Ed. 4. Academy of Management: The Academy of Management Review, 1997.