



## STAKEHOLDER: Os 4Ps na Gestão de Partes Interessadas

ROCHA Luiz<sup>1</sup>, TAVARES Vianna<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Formado em engenharia pela PUC-RJ, MSc. em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ, possui certificações em gestão de projetos PMP, IPMA-C e Prince2 Practitioner. Atualmente vice-presidente da IPMA.

<sup>2</sup> MSc MBA Executivo pela COPPEAD e certificação em gerenciamento de projetos pela Universidade de Stanford, EUA. Agraciado com a Honra ao Mérito da Engenharia pela Marinha do Brasil e pós-graduação com Distinção pela NPS, Monterey, EUA.

### Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: Janeiro 2016

Revisão: Janeiro 2016

Aprovação: Janeiro 2016

### Resumo:

Neste artigo, indica-se que não é mais possível enxergar as pessoas como meros “recursos” humanos, clientes, aliados ou rivais.

Palavras-chave:

Gestão

“4Ps”

Takeholders

### 1. Introdução

Os pesquisadores Luiz Rocha e Vianna Tavares do NPPG traçam uma trajetória sobre importantes decisões no âmbito da gestão das partes interessadas, apontando que as empresas não podem se sustentar como ‘ilhas de prosperidade’ sem que tenham uma preocupação com as comunidades onde atuam e com a nossa ‘grande aldeia global’.

Para isto, deve-se atuar nos ‘4 Ps’: Propósito, Pessoas, Planeta e Performance, todos interdependentes e com impactos sobre a organização. Dessa forma, as empresas deveriam se tornar organismos sócio-responsáveis e começarem a trabalhar dentro de uma visão de gestão de partes interessadas.

### 2. Propósito

Neste quesito é necessário que todos na organização compreendam sem dúvida o que os moverá diariamente. Se não souber aonde se quer chegar, nem o motivo de chegar, qualquer caminho será uma alternativa e o desalinhamento estará instalado. Isto é válido também para os relacionamentos externos da organização com seus investidores, fornecedores e clientes.

### 3. Pessoas

Não se deve mais enxergar as pessoas como meros “recursos” humanos, clientes, shareholders, aliados ou rivais pois as pessoas são a essência de qualquer organização e, como

tal, precisam se sentir parte e não simplesmente fazer parte. Há a necessidade de uma interação que promova um desenvolvimento e crescimento de todos os envolvidos: clientes, fornecedores, colaboradores etc; sendo permanente a necessidade de nutrir e cultivar um ambiente que promova o desenvolvimento de competências individuais, a transparência, o trabalho em equipe, a interdependência e a colaboração intra e extra organizacional.

#### **4. Planeta**

A ONU indicou que a população do planeta atingiu 7 bilhões de habitantes em 2011. Atualmente, cerca de 54% da população vive em cidades e é estimado que o percentual irá se elevar para 60% em 2030. O crescimento populacional das grandes cidades traz como resultado a necessidade de uma visão de longo prazo, o planejamento adequado do uso de recursos disponíveis e a criação de infraestrutura necessária para que possamos criar um planeta sustentável para gerações futuras. As organizações são parte deste desafio e seus negócios precisam considerar os impactos causados pela produção, distribuição e consumo de seus produtos e serviços.

#### **5. Performance – Conceito de estratégia competitiva**

Nos anos 80, Michael Porter introduziu o conceito de estratégia competitiva como fundamento para a performance organizacional. O conceito de Porter trouxe a visão de que a criação de valor organizacional se expande ‘além muros’ organizacionais e inclui clientes, fornecedores, concorrentes, dentre outros. Porter foi além do conceito presente nos anos 80 de que a criação de valor organizacional estava na “reengenharia” dos processos organizacionais e na redução dos custos resultantes destes processos.

O desempenho organizacional na atualidade amplia este conceito para os relacionamentos organizacionais, e não só considera fornecedores, parceiros, clientes, concorrentes e novos

entrantes, mas considera também as pessoas e a macrorregião.

Ainda, segundo Porter, estendendo o conceito de Responsabilidade Social Corporativa – CSR – as organizações devem buscar maximizar a criação de resultados compartilhados, identificando oportunidades que produzam maior valor a todas as partes envolvidas, ou seja, aumentando o valor global dos benefícios produzidos, distintamente da abordagem tradicional, onde o ganho de uma das partes implicaria em perdas por outra, observando-se a aderência aos princípios de sustentabilidade, ética e marcos legais vigentes.

#### **6. Norma AA1000SES, Engajamento de stakeholders**

Uma boa forma de seguir um processo de engajamento de partes interessadas em projetos é pelo uso da norma AA1000SES, a primeira norma de engajamento de stakeholders voltada para os públicos das organizações e também adequada para uso em projetos. A norma foi publicada em 2005 e constitui um modelo aberto para planejar, implementar e comunicar o processo de engajamento, bem como garantir sua qualidade.

Segundo a norma AA1000SES, o gerenciamento de stakeholders é uma jornada e um aprendizado. Em organizações, o início normalmente se dá com o objetivo de aliviar alguma crise. É quando o gerente do projeto descobre a necessidade de ser mais transparente e responder com clareza às demandas e preocupações dos stakeholders. Evolui, então, para a formulação de um processo proativo, ao invés do reativo adotado anteriormente.

Para um efetivo sucesso do projeto, a partir do gerenciamento das partes interessadas, uma série de passos devem ser considerados envolvendo os 4Ps:

- A ambição ou propósito do projeto. Sua clareza de propósito é fundamental para que as partes interessadas possam compreender o produto, serviço ou resultado, as transformações resultantes desta entrega, e como isto poderá impactá-las para melhor ou pior;

– As partes interessadas: Pessoas e categorias do projeto e o conhecimento de quem são as partes interessadas é básico. O entendimento é facilitado pela categorização das partes e pela identificação de seus legítimos representantes;

– Em quais partes interessadas foca: Os recursos de um projeto são sempre menores do que o desejado, por isso é importante que o processo comece com as partes interessadas, que poderão causar maior impacto ao projeto.

– A avaliação de seus impactos e sua mitigação devem fazer parte do plano de riscos do projeto. E cada categoria priorizada deve ter um responsável designado por desenvolver e manter a mesma.

## 7. Para garantir a sustentabilidade

As questões a serem tratadas, incluindo aquelas que possam garantir a sustentabilidade do projeto e das operações da organização Planeta. O diálogo com as partes interessadas identificadas tem como objetivo avaliar questões que devem ser tratadas em cada uma das categorias priorizadas.

Este diálogo deve levar em conta a sustentabilidade do próprio projeto e da organização, ou seja, procurando deixar um planeta melhor, ou pelo menos igual, para gerações futuras. Questões como externalidades e seus impactos devem ser consideradas e, sempre que possível, contempladas, já que mudanças em ‘marcos regulatórios’ podem comprometer a sustentabilidade futura da organização patrocinadora.

Criar e trocar valor (*Performance*) com as partes interessadas. Nesta etapa é avaliado como poderá haver uma mútua troca de valor. A arte do gerente de projeto de sucesso está em saber criar relações de ‘ganhos duradouros’ com as principais partes interessadas.

Entretanto, grande parte das organizações continua presa a uma abordagem de criação de valor com um olhar de curto prazo, ignorando influências maiores que impactam seu sucesso no longo prazo. A solução está no desenvolvimento de valor compartilhado, criando não só valor para

a organização e o projeto, mas também para a sociedade e o planeta, a partir do entendimento de suas necessidades e desafios.

## 8. Avaliação das relações sócio-comportamentais das partes interessadas

– Todo projeto é um agente de mudança. As pessoas impactadas pelo projeto não se comportam da mesma forma e não alteram seus comportamentos de forma instantânea. A equipe do projeto precisa entender que existe um tempo necessário e que é sua função facilitar este processo;

– Os canais de relacionamento (**Pessoas**). Para cada categoria existe um canal de relacionamento mais apropriado. Para certos públicos do projeto, especialmente os stakeholders internos à organização, uma reunião presencial ou um e-mail podem ser suficientes. Entretanto, quando o número de pessoas em determinada categoria é muito elevado, especialmente para os stakeholders externos, outros canais, como fóruns ou audiências públicas, poderão ser necessários;

– O resultado do diálogo e da avaliação das questões deve resultar em um plano de ação cujo resultado deve ser apresentado às partes que o originaram;

– Monitorar, avaliar e documentar (*Performance*). Esta fase inclui a avaliação da qualidade do relacionamento e do diálogo, bem como do valor adicionado e os impactos resultantes para cada uma das partes.

O diálogo com os diversos stakeholders pode ser uma difícil experiência em muitos projetos. Frequentemente eles são envolvidos de forma inapropriada, sem processos adequados ou sem foco nas questões que devem ser tratadas. Assim, uma atitude pró-ativa seguindo práticas estabelecidas, como é o caso da norma AA1000SES, pode contribuir para a criação de valor compartilhado entre as diversas partes.

Concluindo, nos últimos 30 anos a gestão de partes interessadas emergiu como uma nova abordagem para entender e atuar sobre os ‘4Ps’ básicos de toda organização e todo projeto:

clareza de *Propósito* como base de um diálogo construtivo com as *Pessoas*, para identificar e endereçar as questões envolvidas de forma a alcançar uma *Performance* organizacional e contribuir para um *Planeta* melhor para gerações futuras. Para isto, a gestão de *stakeholders* deve ser pró-ativa e não reativa, estar centrada em um processo que seja aprimorado ao longo do tempo, e seja capaz de avaliar e atuar sobre a dinâmica sócio-comportamental como forma de criação de valor organizacional compartilhado e gerar benefícios que ampliem os resultados obtidos a partir de uma visão centrada no longo prazo.

### 9. Empresas cada vez mais conscientes das múltiplas dependências

As empresas estão cada vez mais se conscientizando das interdependências e complexidade das questões ambientais, sociais e econômicas e reconhecendo suas limitações para lidar com elas individualmente. O engajamento com partes interessadas está emergindo como ferramenta vital à criação de valor e sustentabilidade das organizações e de suas operações futuras. Suas implicações devem abranger tanto o plano estratégico, como suas operações diárias.

### 10. O exemplo da ‘Guerra Fria’

Em outubro de 1962, o governo americano descobriu que os soviéticos estavam instalando ogivas nucleares em Cuba, com capacidade de atingir os Estados Unidos. Era imperativo reagir à situação, e rápido.

O evento representou o auge da “Guerra Fria”, que durou de 1945 até 1989. No período, o mundo estava partido em duas áreas de influência político-ideológica: o bloco capitalista liderado pelos EUA e o bloco comunista liderado pela URSS. A estratégia dos dois blocos foi o desenvolvimento de arsenais nucleares com capacidade de destruição sem precedentes de todo o planeta Terra.

Kennedy ouviu de seus conselheiros duas alternativas. A primeira era invadir a ilha e destruir o arsenal soviético. A segunda era aceitar

a existência de um arsenal atômico inimigo no quintal de casa. Mas Kennedy criou uma terceira via, abrindo espaço para negociar com os russos.

O impasse durou treze dias e, ao final, as duas superpotências chegaram a um acordo. Os russos retiraram as armas da ilha e os americanos se comprometeram a não invadir Cuba e a desmontar seus mísseis na Turquia. Como observado pelo presidente Kennedy: “A essência da decisão final permanece impenetrável para o observador – muitas vezes para o próprio decisor sempre existirão desdobramentos intrincados e obscuros no processo decisório, misteriosos até para aqueles intimamente envolvidos”.

A crise dos mísseis é um caso clássico do uso de liderança política, poder, influência, gestão de partes interessadas e resolução de conflitos. Depois da crise, a Casa Branca e o Kremlin instalaram o “telefone vermelho”, uma linha direta entre os presidentes das duas potências para facilitar a solução de impasses futuros.

O caso dos mísseis de Cuba demonstrou que a competência em gerenciar partes interessadas apresentam componente lógico-racional (Kennedy seguiu um processo para a tomada de decisão envolvendo muitos de seus assessores na análise das diversas informações) e outro sócio-comportamental (Kennedy tentando se colocar no lugar de Khrushchev na busca de uma terceira via para o confronto).

Figura 2 – Apresentação americana sobre os mísseis ao Conselho de Segurança da ONU em 25/10/1962, provando o interesse dos Stakeholders (Pessoas/Planeta)



Daquela época até o presente cresceu muito a conscientização da importância do diálogo entre organizações e seus diversos públicos de interesse, ou o engajamento com as partes interessadas dos projetos. Infelizmente, ainda são muitos os exemplos de uma abordagem incorreta

como o caso da Companhia Siderúrgica do Atlântico.

### **11. O projeto integrado da Companhia Siderúrgica do Atlântico em Itaguaí, Rio de Janeiro**

A TKCSA é uma associação da companhia alemã ThyssenKrupp e a Vale, com o propósito de desenvolver um projeto integrado em Itaguaí, no Rio de Janeiro, a partir do minério de ferro entregue pela Vale. É composta de uma siderúrgica para produzir placas de aço para exportação, uma usina termoelétrica para geração de energia elétrica e um porto com dois terminais.

Lançado em 2006, o empreendimento industrial, siderúrgico e portuário contou com apoio dos governos municipal, estadual e federal através de isenções fiscais e financiamento do BNDES. Seu custo foi de US\$ 8 bilhões.

Três audiências públicas foram realizadas em 2006 como parte do processo de licenciamento ambiental. Em muitos momentos das audiências houve tumulto, com agressões físicas e um visível acirramento de conflitos entre os segmentos que estavam a favor da empresa e aqueles que se colocaram contra.

Dentre os conflitos ocorreu que os pescadores que atuavam na Baía de Sepetiba ficaram sem trabalho por causa do porto e do terminal portuário de 4 km de extensão, obrigando-os a navegar 12 km para contorná-lo.

As atividades de dragagens, as obras da empresa, o aumento da circulação de navios na Baía e canais, aumentando a área de exclusão da pesca, dificultaram ou impediram as atividades marítimas e de pesca.

Em janeiro de 2010 um pescador e uma assessora do Instituto Políticas Alternativas Para o Cone Sul (PACS) participaram da assembleia anual dos acionistas da ThyssenKrupp, em uma viagem articulada por organizações defensoras de direitos humanos e ambientalistas brasileiros e alemães. Alguns fatos: Em junho, o primeiro alto-forno do empreendimento entrou em operação. A partir de então começaram denúncias de moradores das comunidades

vizinhas sobre a emissão de particulados prateados. A companhia foi multada pelo órgão estadual de meio ambiente. Apesar disso, em dezembro o segundo alto-forno foi autorizado a operar, mesmo com os problemas acarretados e não resolvidos com o primeiro.

### **12. A TKCSA é um caso emblemático de má condução do diálogo com os Stakeholders**

Em janeiro de 2011 é feita mais uma denúncia sobre os impactos socioambientais na assembleia do grupo Thyssen na Alemanha. Neste mesmo evento é apresentado um documento aos acionistas do grupo registrando o pagamento de R\$ 4,6 milhões para a reforma do prédio do Instituto Estadual do Ambiente. Ou seja, o órgão responsável pela liberação (ou negação) das licenças ambientais no estado estava sendo financiado por um empreendimento industrial ainda em fase de licenciamento.

Com a mudança do cenário mundial para aços laminados, em 2013 a Thyssen colocou a TKCSA à venda. Em sequência, a Vale partiu para uma ação indenizatória de R\$ 300 milhões, enquanto investidor minoritário, contra a ThyssenKrupp, responsabilizando-a por graves falhas no comando da TKCSA. Além disso, ocorreu o pleito de R\$ 800 milhões para a própria TKCSA como compensação pelas perdas supostamente provocadas por falhas de gestão. Em 2014 o grupo Thyssen suspendeu a venda. No mesmo ano a TKCSA assinou o segundo aditivo do termo de ajustamento de conduta celebrado em 2012. Até o presente a companhia ainda não possui licença definitiva de operação. Assim, a TKCSA é um caso emblemático de má condução do diálogo com as partes interessadas – acionistas, comunidades, órgãos ambientais e ONGs.

Da crise dos mísseis até o presente ainda são muitas as organizações e projetos com uma abordagem inadequada. Na época, os interesses de uma organização estavam centrados nos de seus proprietários ou seus acionistas.

### 13. Visão da qualidade traz necessidade de entender o cliente

Esta visão foi ampliada e popularizada por Freeman (1984), quando apontou que os públicos de interesse de uma organização estavam além de seus acionistas e clientes. Segundo Freeman, o conceito de partes interessadas ( stakeholders ) partiu de uma ideia simples: a de que existem pessoas ou grupos que afetam ou são afetados pelas ações da empresa, fazendo com que seus gestores devam se preocupar com esses grupos e indivíduos.

Segundo a IPMA – International Project Management Association , o sucesso no gerenciamento de um projeto consiste na apreciação dos resultados desse gerenciamento pelas partes interessadas relevantes.

Mas, o que é parte interessada? De acordo com o PMI – Project Management Institute , é ‘o indivíduo, grupo ou organização capaz de afetar ou ser afetado, ou perceber que foi afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto’.

Desta forma, o gerenciamento de partes interessadas possui um componente lógico-racional enquanto processo, no desenvolvimento de valor compartilhado entre as partes e um componente baseado nas características socioculturais e cognitivas de indivíduos, onde poder, interesse, e influência podem impactar de forma positiva ou negativamente em um projeto.

### 14. Referências

[1]Stakeholder Research Associates. The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement. Canada, 2005.

[2]Dinsmore& Rocha, EPG, Governança Corporativa de Projetos, pgs.130-131. Rio de Janeiro. Brasport. Rio de Janeiro. 2015.

[3]PACS, TKCSA-Impactos e Irregularidades na Zona Oeste do Rio de Janeiro, 2ª revisão atualizada, PACS, Rio de Janeiro, 2009.

[4]PACS. Responsabilidade Social pra quê e pra quem? PACS, Rio de Janeiro, 2015.

[5]Freeman, Strategic Management: a Stakeholder Approach. Cambridge University Press. 1984.

[6]IPMA, Referencial de Competências, UFRJ. Rio de Janeiro, 2012.

[7]PMI, PMBOK-Guia Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 5ª edição. EUA. 2013.

[8]Rocha & Tavares, Global Infrastructure Projects, A Better Way.ApudThe AMA Handbook of Project Management, 4th edition. 2014. Amacom.

[9]Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980, New York, Free Press.

[10]Porter & Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business review, jan-feb 2011.

[11]Accountability, Stakeholder Engagement Standard – AA1000SES, 2011.

## 15. Anexo

Figura 1 –4 Ps: Propósito, Pessoas, Planeta e Performance



Fonte: Autores

Figura 3 – Gestor de Partes Interessadas

