



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA POLITÉCNICA
MESTRADO EM MEIO AMBIENTE, ÁGUAS E SANEAMENTO - MAASA

Análise da Maturidade da Gestão Socioambiental Praticada pelo
Grupo DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu: suas
contribuições e desafios.

Priscylla Lins Leal

Salvador
2013

PRISCYLLA LINS LEAL

Análise da Maturidade da Gestão Socioambiental Praticada pelo
Grupo DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu: suas
contribuições e desafios.

Dissertação apresentada ao Mestrado em Meio Ambiente,
Águas e Saneamento da Escola Politécnica da
Universidade Federal da Bahia como requisito para a
obtenção do título de Mestre

Orientador: Prof^a Dra. Márcia Mara de Oliveira Marinho

Salvador
2013

L435 Leal, Priscylla Lins.

Análise da maturidade da gestão socioambiental praticada pelo Grupo Dutovia RLAM do Pólo Camaçari – Aratu: suas contribuições e desafios / Priscylla Lins Leal. – Salvador, 2013.

194f. : il. color.

Orientadora: Prof. Dr^a Márcia Mara de Oliveira Marinho.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola Politécnica, 2013.

1. Gestão ambiental. 2. Modelo de maturidade socioambiental. 3. Dutovia RLAM. I. Marinho, Márcia Mara de Oliveira. II. Universidade Federal da Bahia. III. Título.

CDD: 658.408

MAASA

Mestrado em Meio Ambiente, Águas e Saneamento



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA POLITECNICA



Priscylla Lins Leal

Análise da Maturidade da Gestão Socioambiental Praticada pelo Grupo DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu: suas contribuições e desafios

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Márcia Mara de Oliveira Marinho
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Viviana Maria Zanta
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Anastácio Pinto Gonçalves Filho
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade
Universidade Federal da Bahia

AUTORIZAÇÃO

Autorizo a reprodução e/ou divulgação total ou parcial da presente obra, por qualquer meio convencional ou eletrônico, desde que citada a fonte.

Nome do Autor: Priscylla Lins Leal

Assinatura do autor: Priscylla Lins Leal

Instituição: Universidade Federal da Bahia

Local: Salvador, Ba

Endereço: Rua Aristides Novis, 02 - 4º andar, Federação - Salvador-BA - CEP.
40210-630

E-mail: priscylla.lins@gmail.com

AGRADECIMENTOS

Essa dissertação é fruto de uma jornada de desenvolvimento de novos olhares e competências, bem como do fortalecimento enquanto profissional que pesquisa e atua na área socioambiental.

Expresso aqui toda a minha gratidão àqueles que contribuíram direta e indiretamente para o sucesso desta realização.

A minha orientadora Prof^a. Dr^a. Márcia Mara de Oliveira Marinho, por acreditar em minhas potencialidades, estimulando-as e possibilitando a vivência de novos aprendizados. Pela escuta e apoio na superação dos diversos desafios, pelo incentivo e por toda a orientação e contribuição para este trabalho.

Aos professores e membros da banca examinadora da Banca, ao Prof. Dr. Anastácio Pinto Gonçalves Filho, ao Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade, e a Prof^a. Dr^a. Viviana Maria Zanta pela disponibilidade, participação e valiosas contribuições para a melhoria desta dissertação.

Aos professores e colegas do Curso de Mestrado que tornaram esta jornada mais rica na troca de conhecimentos e vivências

A Aline, Petruska e Silas, voluntários do grupo focal, pela disponibilidade, prestatividade e colaboração nesta etapa da pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente, Águas e Saneamento – MAASA/ UFBA pelo apoio institucional e financeiro concebido para apresentação do artigo GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA: proposta de um modelo para avaliar a maturidade da gestão das empresas, fruto desta investigação científico no XIV ENGEMA em São Paulo.

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia - FAPESB pelo apoio financeiro concebido através da bolsa de Mestrado.

A todos os representantes das empresas do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM Camaçari – Aratu pelo valioso apoio e pronto atendimento às minhas solicitações.

As lideranças das comunidades residenciais da DUTOVIA e ao representante da comunidade industrial do COFIC pela receptividade e viabilização da coleta de dados durante a pesquisa de campo.

Aos meus pais, Maria das Graças e Wilson Leal pelo incentivo e apoio em todos os momentos da minha vida. As minhas irmãs - de sangue e de alma – Patrícia Lins e Selma Mosquera pela referência e inspiração.

E, ao meu noivo, Aristóteles Marçal, a minha eterna gratidão pela paciência; companheirismo, incentivo e apoio em todos os momentos do mestrado; por seu amor e cuidado sempre.

EPÍGRAFE

"O conhecimento exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer uma ação transformadora sobre a realidade. Demanda uma busca constante. Implica em invenção e em reinvenção".

Paulo Freire

RESUMO

Esse trabalho busca melhor compreender a gestão socioambiental praticada pelas organizações, suas contribuições e desafios. O Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu foi formado com o propósito de promover a integração entre as empresas proprietárias dos dutos que constituem a DUTOVIA no gerenciamento de suas ações socioambientais. Esta pesquisa objetivou analisar a gestão socioambiental praticada pelo referido Grupo, identificando o estágio de maturidade desta gestão, as contribuições para as suas partes interessadas, suas fragilidades e possibilidades, visando contribuir para o seu aprimoramento. Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, aplicada, descritiva e exploratória. A revisão de literatura permitiu a delimitação do arcabouço teórico- conceitual sobre a gestão socioambiental e a elaboração de um modelo propositivo, o Modelo de Maturidade Socioambiental – MMS, para avaliação da maturidade dessa gestão. Foi utilizada como estratégia de validação a triangulação de dados e das técnicas: análise documental, observação participante e entrevistas. As entrevistas permitiram compreender a percepção de representantes do grupo DUTOVIA e de suas partes interessadas. Complementarmente e também como estratégia de validação, foi também utilizado o grupo focal. Os resultados desta pesquisa revelam que o grupo DUTOVIA cresceu ao longo dos anos de sua atuação de forma desordenada e com fragilidades na gestão praticada e que a atual formação deste grupo tem buscado melhorias. Com base no modelo proposto, pode-se avaliar que o grupo DUTOVIA encontra-se no estágio de maturidade 2, estando suas ações concentradas no atendimento de requisitos legais, no gerenciamento de riscos conhecidos e no desenvolvimento dos interesses das organizações participantes. Os resultados indicaram, no entanto, que o Grupo percebe sua prática como de cooperação e compartilhamento na cadeia produtiva. Através dos dados da pesquisa observou-se que esse compartilhamento da gestão se dá entre as empresas integrantes, mas ainda está distante de se perpetuar na cadeia de atores sociais, já que o poder de decisão está centralizado nas mesmas. As contribuições para as partes interessadas são voltadas para à comunidade residenciais, cuja participação neste relacionamento se dá de forma passiva, não se constituindo num estágio avançado de participação. Os desafios para gestão socioambiental do Grupo estão concentrados no melhor relacionamento com as partes interessadas e na análise das ameaças e fraquezas da gestão. Como caminhos de aprimoramento são apresentadas algumas sugestões e o próprio MMS, como ferramenta para avaliar as práticas de processo dos estágios sucessivos, que podem conduzir ao aperfeiçoamento do grupo.

Palavras-chave: Gestão Socioambiental, Partes Interessadas, Modelo de Maturidade, Dutovia RLAM.

ABSTRACT

This work aims to better understand the environmental management practiced by the organizations, their contributions and challenges. The Group of Shared Management of the pipeline RLAM - Camaçari Industrial Cluster - Aratu was created with the purpose of promoting integration between the companies that own the pipelines that are responsible for their environmental management. This study aimed to analyze the environmental management practiced by that group, identifying the stage of maturity of this management, contributions to their stakeholders, their weaknesses and opportunities in order to contribute to its improvement. To achieve this goal it was conducted a qualitative research, applied, descriptive and exploratory. The literature review allowed the delineation of the theoretical and conceptual model for environmental management and development of a proposed model, the Environmental Maturity Model – MMS, used to evaluate the maturity of this management. It was used as a validation strategy triangulation of data and techniques: documentary analysis, participant observation and interviews. The interviews allowed to understand the perception of Group representatives and its stakeholders as well as complementary validation strategy was also used focus group. The results of this research show that the pipeline Group developed itself over the years of its operations in an unsystematic and weak way in relation to the practiced management and that the current formation of this group has sought improvements. Based on the proposed model, we can assess that the Group is in the pipeline stage of maturity 2, being concentrated their actions in meeting legal requirements in managing their risks and developing the interests of participating organizations. The results indicated, however, that the group perceives its practices as a participatory and cooperative in its production chain. Through the research it was found that the partnership occurs between management companies members, but is still far from perpetuating in the chain of social actors, since the decision-making power is centralized in the Group. Contributions to the interested parties are directed to the residential community, whose participation in this relationship occurs passively and do not constitute an advanced stage of participation. The challenges for environmental management of the Group are concentrated in better relationships with their stakeholders and in the analysis of its management threats and weaknesses. As ways of improvement some suggestions were presented such as the MMS itself, as a tool to evaluate the practices of the successive stages of the process, which can lead to the improvement of the Group social and environmental management.

Keywords: Social and Environmental Management, Stakeholders, Maturity Model, Pipeline RLAM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – DUTOVIA	19
Figura 2 – Tipologia <i>Stakeholder</i> : Um, dois ou três atributos presentes	35
Figura 3 – Potencial dos <i>Stakeholders</i>	35
Figura 4 – Modelo de Ecossistema de Mercado	51
Figura 5 – Uma Proposta de Modelo de Gestão	53
Figura 6 – Os Estágios da Sustentabilidade nas Empresas.....	62
Figura 7 – Guia de Compatibilidade de Ferramentas	64
Figura 8 – Avaliação do Participante do Grupo Focal	81
Figura 9 – Avaliação do Final do Grupo Focal	81
Figura 10 – Triangulação dos Dados da Pesquisa	83
Figura 11 – Modelo de Maturidade da Gestão Socioambiental Estratégica	85
Figura 12 – Via de Dutos	97
Figura 13 – Ciclo da DUTOVIA	98
Figura 14 – Cruzamento do Afluente do Rio Joanes	99
Figura 15 – Inspeção e Manutenção da Faixa	101
Figura 16 – Estação de Válvula da Comunidade de Pitanga dos Palmares ..	102
Figura 17 – Inspeção de Trechos Aéreos	102
Figura 18 – Totem de Acesso da Comunidade de Pitanga dos Palmares	103
Figura 19 – Totem de Sinalização da Comunidade Menino de Jesus	103
Figura 20 – Placa de Rota de Fuga da Comunidade de Pitanga dos Palmares	103
Figura 21 – Comunicação de Riscos	104
Figura 22 – Folder Informativo da Comunicação de Riscos	105
Figura 23 – Comunidades: NUDEC e Projetos Sociais	106
Figura 24 – Maturidade da Gestão do Grupo DUTOVIA	109
Figura 25 – Organograma da Gestão Integrada da DUTOVIA	113
Figura 26 – Estratégia Patrocínio	140
Figura 27 – Mapa Mental da Cadeia de Atores da DUTOVIA	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As Características e os Aspectos Estruturais das Organizações..	25
Quadro 2 – Identificando os <i>Stakeholders</i>	33
Quadro 3 – Níveis e tipos de Participação	41
Quadro 4 – As três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil	44
Quadro 5 – Estágios de Maturidade da Gestão Socioambiental Estratégica ..	48
Quadro 6 – Ações Estratégicas de Responsabilidade Social Corporativa	55
Quadro 7 – Estratégias Ambientais	57
Quadro 8 – Tipos de Instrumentos de Gestão Socioambiental	58
Quadro 9 – Estágios de Cidadania Corporativa	62
Quadro 10 – Calendário Realizado da Pesquisa de Campo	71
Quadro 11 – Relação do 1º Bloco de Entrevistas	75
Quadro 12 – Relação do 2º Bloco de Entrevistas	76
Quadro 13 – Relação do 3º Bloco de Entrevistas	78
Quadro 14 – Descrição dos Estágio do MMS	88
Quadro15 – Prática de Processo dos Estágios do MMS	89
Quadro 16 – Modelo de Maturidade Socioambiental – MMS	93
Quadro 17 – As Características e os Aspectos Estruturais do Grupo DUTOVIA	96
Quadro 18 – Distribuição Populacional das Comunidades Próximas à DUTOVIA	107
Quadro 19 – Maturidade de Gestão do Grupo DUTOVIA	111
Quadro 20 – Os Papéis e as Responsabilidades dos Comitês da DUTOVIA	114
Quadro 21 – Análise SWOT da Gestão da DUTOVIA	121
Quadro 22 – Contribuições da Gestão da DUTOVIA	125
Quadro 23 – Resultados da Gestão da DUTOVIA	128
Quadro 24 – Instrumentos Legais da Gestão da DUTOVIA	130
Quadro 25 – Ações desenvolvidas com os condicionantes da DUTOVIA ..	138
Quadro 26 – Canais de Diálogo	147
Quadro 27 – Atribuições e Responsabilidades Gerais dos Órgãos Públicos e Entidades diretamente envolvidos	150
Quadro 28 – Conteúdos Específicos para cada Parte Interessada	151

Quadro 29 – Conteúdos Específicos para as Comunidades	158
Quadro 30 – Identificação das comunidades em sua auto- percepção	162
Quadro 31 – Identificação das comunidades na percepção das empresas	162
Quadro 32 – Percepção da participação e do relacionamento com as partes interessadas	164

BOX

Box 1 – Depoimento de um Voluntário do Grupo Focal	82
Box 2 – Relato da Vinculação do Social na Gestão da DUTOVIA	134
Box 3 – Relato sobre o Processo Decisório da DUTOVIA	160

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA 1000	<i>AccountAbility</i> 1000
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
ANTT	Agência Nacional dos Transportes Terrestres
APA	Área de Preservação Ambiental
API RP	<i>American Petroleum Institute Recommended Practice</i> - Instituto Americano de Petróleo Prática Recomendada
APP	Área de Preservação Permanente
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
BVS&A	Bolsa de Valores Sociais e Ambientais
CCC	Conselho Consultivo Comunitário
CEC	Comando e Controle
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integration</i>
COFIC	Comitê de Fomento Industrial de Camaçari
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
CRA	Centro de Recursos Ambientais
DHOL	Desenvolvimento Humano, Organizacional e Local
EIA	Estudo de Impacto Ambiental
EG	Entrevistado Gestor
ELC	Entrevistado Líder Comunitário
FIDE	Fundação para o Investimento e o Desenvolvimento Econômico
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i> – Guia para Informe de Sustentabilidade
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	Organização Internacional para Normalização
ISO 14000	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização) – 14000 – Norma Internacional para a Gestão Ambiental
ISO 26000	<i>International Organization for Standardization</i>

(Organização Internacional para Padronização) – 26000 – Norma Internacional para Diretrizes sobre responsabilidade social.

ISP	Investimento Social Privado
MTBE	Éter Metil-Terciário Butílico
NRD	Notas de Reunião da DUTOVIA
NR	Normas Regulamentadoras
NBR16001	Norma Brasileira para Sistema de Gestão de Responsabilidade Social.
NT	Norma Técnica
NUDEC	Núcleo de Defesa Comunitária
OHSAS 18001	<i>Occupational Health and Safety Assessment Services</i> (Saúde Ocupacional e Serviços de Avaliação de Segurança)
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organizações das Nações Unidas
PAM	Plano de Auxílio Mútuo
PCA	Projeto Caminhos para Autossustentabilidade
PCD	Plano de Contingência da DUTOVIA
PCP	Plano de Contingência do Polo
PDCA	<i>Plan</i> (Planejar), <i>Do</i> (Executar), <i>Check</i> (Verificar), <i>Action</i> (Atuar)
PGR	Programa de Gerenciamento de Risco
QSMA	Qualidade, Segurança e Meio Ambiente
RLAM	Refinaria Landulfo Alves Mataripe
RMS	Região Metropolitana de Salvador
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RT	Relatório Técnico
SA 8000	<i>Social Accountability</i> 8000 – Norma de Avaliação de Responsabilidade Social 8000
SWOT	<i>Strengths</i> (pontos fortes), <i>Weaknesses</i> (pontos fracos), <i>Opportunities</i> (oportunidades) e <i>Threats</i> (ameaças)
TDSS	Teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais
UNEP	<i>United Nations Environmental Programme</i> – Programa Ambiental das Nações Unidas.
ZOOP	Zielorientierte Projektplanung (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos)

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2. JUSTIFICATIVA.....	22
1.3. OBJETIVOS	23
2. A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL E SUAS PERPECTIVAS	24
2.1. AS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE E O ATRELAMENTO AS QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS	24
2.2. GESTÃO DE RELACIONAMENTO NA CADEIA DE VALOR DAS ORGANIZAÇÕES	30
2.2.1. Gestão por Stakeholders	32
2.2.1.1. Identificação dos Stakeholders	33
2.2.1.2. Classificação e Priorização dos Stakeholders	34
2.2.1.3. Diálogo e Engajamento dos Stakeholders	36
2.2.2. Gestão Participativa	37
2.3. A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA – GSE	43
2.3.1. Da Responsabilidade Social e Ambiental à Gestão Socioambiental Estratégica	44
2.3.2. O Processo Gerencial da GSE	49
2.3.3. Estratégias de Gestão Socioambiental.....	54
2.3.4. Instrumentos de Gestão Socioambiental.....	58
2.3.5. Maturidade da Gestão Socioambiental	61
2.3.5.1. Modelo do IBGC	61
2.3.5.2. Modelo de Mirvis e Googins	62
2.3.5.3. Modelo Ethos	63
2.4. FUNDAMENTOS PARA AVALIAÇÃO DO MODELO ANALÍTICO.....	65

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	67
3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	67
3.2. PROCEDIMENTOS DE GERAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DE DADOS.....	69
3.2.1. Revisão de Literatura e Pesquisa Documental.....	69
3.2.2. Observação Participante.....	70
3.2.3. Entrevista.....	72
3.2.4. Grupo Focal.....	78
3.2.5. Análise de Dados	82
4. PROPOSTA DE UM MODELO DE MATURIDADE SOCIOAMBIENTAL .	84
4.1. MODELO DE MATURIDADE SOCIOAMBIENTAL – MMS PROPOSTO	85
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	94
5.1. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO GRUPO DE GESTÃO COMPARTILHADA DA DUTOVIA - RLAM - PÓLO DE CAMAÇARI – ARATU.....	94
5.1.1. Evolução e Histórico da Formação da DUTOVIA e do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA - RLAM - Pólo de Camaçari – Aratu.....	94
5.1.2. O Gerenciamento de Riscos	99
5.2. ANÁLISE DA MATURIDADE DA GESTÃO PRATICADA PELO GRUPO DUTOVIA	108
5.2.1. A Gestão Praticada na DUTOVIA	112
5.2.1.1. O Processo Gerencial	117
5.2.1.2. Instrumentos Socioambientais da DUTOVIA	129
5.2.1.3. Estratégias Socioambientais da DUTOVIA	139
5.2.2. Análise do Relacionamento com as partes interessadas	143
5.2.2.1. As Partes Interessadas da Cadeia Produtiva do Grupo DUTOVIA	143
5.2.2.1.1. Integrantes/ Acionistas	147
5.2.2.1.2. Prestadores de Serviço/ Fornecedores	148
5.2.2.1.3. Órgãos Reguladores	149
5.2.2.1.4. Órgãos Municipais e Estaduais e Órgãos de Emergência	149

5.2.2.1.5. Comunidades Industriais	152
5.2.2.1.6. Comunidades Residenciais	154
5.2.2.2. A Participação e o Relacionamento com as Partes Interessadas .	161
6. CONCLUSÃO	169
REFERÊNCIAS.....	172
APÊNDICE.....	180
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista I.....	180
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista II.....	181
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista III.....	184
APÊNDICE D – Diário de Campo.....	186
APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	187
APÊNDICE F – Informativo do Grupo Focal	189
APÊNDICE G – Plano de Ação do Grupo Focal	190

1. INTRODUÇÃO

A gestão socioambiental das organizações é fruto das mudanças ocorridas no mundo, mediante as problemáticas socioambientais desencadeadoras de uma crise de dimensão global, e se desenvolveu como forma de resposta às exigências da sociedade quanto às práticas corretas e sustentáveis.

A crise socioambiental advém das problemáticas ambientais e sociais que se agravaram ao longo do tempo, decorrentes do modelo de desenvolvimento e do estilo de vida humano. Problemas como a degradação ambiental, a desigualdade social, a mudança climática, o crescimento populacional, o consumo desenfreado, a prática discriminatória e a condição indigna de trabalho correspondem a alguns dos diversos conflitos que traduzem a um modo de vida insustentável.

O acontecimento de diversos acidentes ambientais ocasionados pelas organizações contribuiu para despertar o mundo quanto à questão ambiental. Atitudes de conservação e preservação, e o exercício da cidadania individual e organizacional tornaram-se exigências da nova ordem. As empresas passam a ser questionadas por suas ações pela sociedade civil organizada, que começa a se posicionar pressionando-as na exigência de práticas ecologicamente corretas, e socialmente justas e economicamente viáveis. E a gestão ambiental das organizações surge como uma resposta para o enfrentamento de suas questões ambientais.

A consolidação do processo normativo das organizações voltado para a melhoria contínua das práticas de gestão se estabelece com a criação de normas orientadoras e certificadoras. Dos padrões desenvolvidos destacam-se a tão difundida ISO 14001 e a recente ISO 26000, que estão voltadas respectivamente para a gestão ambiental e para a responsabilidade social.

Todo esse contexto evidencia uma preocupação transversal quanto às questões socioambientais das diversas partes interessadas, tais como as próprias as empresas, a sociedade em geral e as comunidades acadêmicas.

Os diversos fatores socioambientais conduziram ao surgimento de uma consciência ecológica e ao imperativo da nova ordem, a sustentabilidade. Dos caminhos que foram traçados na busca da sustentabilidade destaca-se o a responsabilidade social corporativa, uma forma de gestão voltada para o exercício da cidadania empresarial.

A temática da responsabilidade social evoluiu nas últimas cinco décadas no Brasil e no mundo dentro do universo acadêmico e organizacional. Há produções científicas que fomentam o estudo e aprofundamento desta temática com visões do que representa a responsabilidade social corporativa para a sociedade civil, empresas e Estado.

Outro fator relevante é o patamar em que se encontra a responsabilidade socioambiental das organizações com maior maturidade nesta forma de gestão. As ações sociais inicialmente praticadas de forma pontual, amadora e descontínua têm no seu aprimoramento uma maior responsabilidade das ações praticadas. As ações, antes com foco externo passaram também a convergir para dentro das organizações - em ações sociais internas e externas. Com esta nova visão para dentro e para fora da instituição a responsabilidade social adquire um novo patamar com caráter mais estratégico em sua atuação.

No final de 2010, a conclusão e publicação da norma ISO 26000, envolvendo em sua elaboração mais de 400 representantes de 99 países, de diferentes organizações dos mais diversos segmentos representa a existência de um forte movimento internacional e um avanço na área de responsabilidade social corporativa (ETHOS, 2012).

A integração da gestão ambiental com a gestão social contribuiu para o surgimento de uma nova gestão, a gestão socioambiental estratégica. A gestão socioambiental estratégica é uma forma de gestão empresarial que se define como um compromisso das organizações com as questões socioambientais em suas estratégias de negócio.

No entanto, uma significativa parte das organizações ainda não pratica gestão socioambiental de forma estratégica e comprometida para com o bem estar da sociedade. Há uma série de desentendimentos a cerca desta temática principalmente quando se trata de internalizá-la no contexto organizacional. Diversas empresas se autodenominam sustentáveis ou socialmente responsáveis sem de fato incorporar em sua gestão, políticas, planos, programas e projetos alinhados com as questões socioambientais. A gestão socioambiental destas empresas está desprovida de total vínculo com os negócios. Assim, falta a muitas organizações um entendimento efetivo das mudanças necessárias a serem adotadas para uma gestão

socioambiental estratégica.

A prática inadequada desta forma de gestão também se deve ao fato dos temas gestão ambiental, responsabilidade social e gestão socioambiental terem se tornado um diferencial competitivo e até mesmo um modismo, onde ser reconhecido como tal agrega valor à imagem institucional. Assim, com a aplicabilidade de práticas assistencialistas ou de obrigatoriedade compensatória e/ou desconectadas da gestão organizacional, estas ações são divulgadas no mercado como venda de um falso modelo de gestão.

A esse trabalho ter-se-ão informações que poderão vir a ajudar as organizações na possibilidade de melhoria de seu modelo de gestão socioambiental.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O transporte dutoviário surgiu entre os povos antigos, inicialmente para suprir o abastecimento de água. Com a descoberta do petróleo, passou também a transportar este mineral e apareceram os chamados oleodutos. No Brasil, ele teve início em 1942, no estado da Bahia, na ligação da Refinaria Experimental de Aratu ao Porto de Santa Luzia (FOGLIATTI, 2004). E se estruturou neste Estado com a implantação do complexo industrial do Pólo Petroquímico de Camaçari, implantado em 1978 na Região Metropolitana do Salvador – RMS, onde as empresas deste complexo formaram uma rede de interligação por Dutovias ou malhas de transportes rodoviárias e/ou ferroviários para a distribuição de seus produtos (THÉ, 2009).

O transporte Dutoviário, conforme a Agência Nacional dos Transportes Terrestres - ANTT (2012), pode ser dividido em Oleodutos, Minerodutos e Gasodutos. Esse tipo de transporte é vantajoso por ser uma das formas mais econômicas de transporte para grandes volumes, com o menor custo para as empresas, e com menos impacto ambiental. Ele leva menos tempo do que se fosse pelo transporte rodoviário, pode transportar o produto para longas distâncias, além de ter mais segurança de vazamento pela qualidade com que são construídos os dutos (BALLOU, 1993; FARIA, 2001).

O Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu se caracteriza por ser um consórcio firmado por seis empresas situadas no Pólo Petroquímico de Camaçari – Aratu no intuito de promover a integração entre as empresas proprietárias dos dutos que constituem a DUTOVIA RLAM – Refinaria Landulpho Alves de Mataripe – no gerenciamento de suas ações socioambientais.

A DUTOVIA é composta de 35 dutos de diversas empresas que transportam vários produtos, classificados como perigosos, em estado gasoso e em estado líquido. Ela foi construída para levar matéria prima da RLAM para o Polo de Camaçari, e produtos petroquímicos do Polo de Camaçari até o Porto de ARATU. Na Figura 1 é apresentada uma imagem de um dos trechos da DUTOVIA.



Figura 1: DUTOVIA
Fonte: PCD, 2009.

A empresa que contém a maior parte dos dutos assume o papel de coordenadora do Grupo. O grupo é subdividido em cinco comitês, que são: de Gestão; de Manutenção e Integridade; de Operação; de Saúde e Segurança; e o Socioambiental. Em conjunto esses comitês são responsáveis pelo Programa de Gerenciamento de Risco – PGR.

O Programa de Gerenciamento de Risco consiste num conjunto de medidas cujo objetivo é a transferência segura dos produtos químicos transportados pelos dutos localizados nestes municípios. Este busca no envolvimento com as suas partes interessadas, a atuação para manter a faixa de servidão¹ preservada e em segurança.

O maior enfoque dentre as suas partes interessadas é para as comunidades que se encontram no raio de influência das faixas dos dutos que compõe a DUTOVIA, conforme a área de vulnerabilidade. Elas estão localizadas nos municípios de Dias D'Ávila (Futurama), Simões Filho (Pitanga de Palmares) e Candeias (Menino Jesus, Madeira, Pasto de Fora e Passe).

Uma das medidas tomadas pelo grupo foi organizar a formação dos Núcleos de Defesa Comunitária – NUDEC'S. Os NUDEC's são grupos formados por moradores

¹ É uma faixa de segurança que delimita, protege e sinaliza todo o percurso dos dutos.

voluntários que são representantes de instituições formais e informais existentes nas comunidades, a exemplo das escolas, postos de saúde, associações de moradores, instituições religiosas, entre outras, e que atuam como multiplicadores. Estes grupos participam de atividades educativas e preventivas em relação aos riscos ambientais existentes na atividade de transporte de produtos químicos através de dutos.

A aproximação entre os NUDEC's e as empresas possibilitou a identificação de problemas sociais existentes na região. O resultado foi a criação do projeto: Caminhos para a Autossustentabilidade – PCA, constituindo-se numa ação patrocinada por estas empresas e com três linhas de atuação: educação ambiental, capacitação profissional e formação para a cidadania.

Esse projeto além de apoiar as comunidades na busca de melhores condições de vida, constitui-se numa estratégia para fortalecer o relacionamento das empresas com este *stakeholder*. Foi iniciado em 2005, e vem desenvolvendo mecanismos de participação e envolvimento da população com vistas ao resgate da cidadania e a gestão de risco.

Com os resultados obtidos pelas ações implementadas, o grupo de gestão identificou a importância em se dar continuidade as ações de cunho social estimulando o desenvolvimento comunitário. O público alvo são crianças, adolescentes, jovens e moradores das comunidades abrangidas pelo projeto, em situação de vulnerabilidade social.

Diante do cenário exposto, com a atuação do Grupo de Gestão Compartilhada no gerenciamento do risco, a prática de ações sociais durante a sua existência nasce às indagações referentes ao nível de gestão socioambiental praticada pelo grupo e quais seriam os resultados desta atuação, para as empresas e para as suas partes interessadas.

Ao conhecer o Grupo de Gestão Compartilhada – através de uma empresa prestadora de serviço do PCA, e em exercício de uma atividade profissional como contratada desta – pelas ações deste projeto desenvolvidas na comunidade, surgiu esse questionamento da pesquisadora em contato com esta realidade.

Essa pesquisa tem como objeto de estudo as organizações e a gestão socioambiental. Dos questionamentos surgidos fica definido que este trabalho pretende responder as seguintes questões:

Qual estágio de maturidade da gestão socioambiental praticada pelo Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu? Que contribuições e desafios esta gestão traz para as empresas e as suas partes interessadas, nas questões de ordem sociais, econômicas e ambientais?

Tem-se como pressuposto que a gestão praticada pelo Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu se encontra em um estágio intermediário da sua gestão socioambiental praticada, trazendo algumas contribuições para as suas partes interessadas.

Assim, a pesquisa foi desenvolvida sob duas perspectivas, a do olhar para dentro do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu na análise do modelo de gestão praticado; e do olhar extensivo para fora, onde foram levantados os resultados que a gestão socioambiental gera para as suas partes interessadas.

1.2. JUSTIFICATIVA

A conexão da gestão ambiental com a responsabilidade social corporativa bem como a sua internalização e integração na gestão organizacional culminando no surgimento de um modelo de gestão socioambiental é recente e requer um maior aprofundamento para um melhor entendimento desta práxis corporativa.

Assim, faz-se necessário um estudo para conhecimento desta forma de gestão, de sua política, objetivos, diretrizes, modelos, estratégias, instrumentos e práticas, para que se possa identificar a sua aplicabilidade e relevância para a melhoria contínua das organizações em todo o ciclo de sua cadeia produtiva e no relacionamento e atuação com as suas partes interessadas.

A forma como as empresas se posicionam, os seus comportamentos, atitudes e práticas são reflexos do seu modelo de gestão. O estudo do modelo de gestão possibilitará a investigação e o diálogo sobre um caminho que conduza ao aprimoramento de um comportamento cidadão por parte das empresas na sociedade.

Outro fator relevante para desenvolvimento desse estudo está na lacuna de conhecimento quanto às produções científica existentes deste modelo de gestão empresarial, estimulando assim uma maior exploração desta temática.

O momento para o fomento desta discussão revela-se extremamente favorável com acontecimentos significativos que fortalecem esta prática, a exemplo, a publicação – em dezembro de 2010 – da norma internacional ISO 26000, a ISO da Responsabilidade Social.

A motivação da pesquisadora para realização desse trabalho foi à busca de um maior entendimento da gestão praticada pelas empresas junto a suas partes interessadas e até que ponto pode-se denominá-la como gestão socioambiental estratégica.

Provocada em conhecer melhor a atuação do grupo em suas dimensões socioambientais, a compreender as razões que levaram, inicialmente sete empresas, a se unificarem para atuação conjunta e também de entender como ocorre a gestão praticada é que deram início ao projeto que levou a construção desta dissertação

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral:

Analisar a gestão socioambiental praticada pelo Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu, identificando o estágio de maturidade desta gestão, as contribuições e os desafios para as suas partes interessadas, indicando caminhos para o seu aprimoramento.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Propor um modelo de avaliação da maturidade da gestão socioambiental, com base no arcabouço teórico-conceitual, para análise da gestão praticada pelo Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu;
- Identificar o estágio de maturidade da gestão socioambiental do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu.
- Identificar as contribuições e as dificuldades da gestão praticada pelo Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu para as empresas e suas partes interessadas.
- Indicar caminhos para aprimoramento do modelo de gestão do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu.

2. A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL E SUAS PERSPECTIVAS

A discussão da gestão socioambiental nesse trabalho foi estruturada em três subitens. O primeiro, chamado “Organizações na Sociedade”, situa no texto como a questão ambiental e a social estão atreladas às organizações e como elas foram ganhando espaço e relevância ao longo do tempo.

No segundo, as organizações são vistas quanto à forma de gerir seus relacionamentos na sua cadeia de valor. A decisão de fazer um tópico específico para esse tema, mesmo ele estando dentro da gestão socioambiental estratégica deve-se a alguns fatores. Além de ser um grande desafio à efetividade desta prática nas organizações, possui questões que requerem um maior aprofundamento, e contempla duas gestões que de forma inter-relacionada cumpre de fato o seu objetivo no que tange a gestão de relacionamentos no viés da gestão socioambiental estratégica.

E por fim, é discutida a prática da gestão socioambiental estratégica, sua evolução desde práticas iniciais isoladas e como forma de resposta as suas diversas demandas à internalização na gestão estratégica organizacional, com os elementos que a compõe, na consolidação desta forma gestão.

2.1. AS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE E O ATRELAMENTO AS QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS

As organização para Bowditch e Buono (1997, p.142) são vistas como “sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz”.

Albuquerque (2009) caracteriza as empresas quanto à sua natureza, dimensão e apresenta os aspectos estruturantes que estão associados a estas conforme pode ser visto no Quadro1. Além disso, o autor aborda a questão ambiental atrelada às organizações classificando-a quanto ao porte, ao grau de comprometimento, às estratégias de mercado verdes traçadas e o poder dos recursos financeiros envolvidos.

ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	NATUREZA	Setor econômico	Primário Secundário Terciário
			Expectativa de lucro	Lucrativas Não-lucrativas
		DIMENSÃO	Porte	Micro empresa Pequena empresa Média empresa Grande empresa
			Bens de consumo	Duráveis Não-duráveis
	ASPECTOS ESTRUTURAIIS	AGLOMERAÇÃO	Dispersas e isoladas	
			Proximidades geográficas	
		CADEIA PRODUTIVA	Fluxos	Sucção
				Impulsão

Quadro 1: As características e os aspectos estruturais das organizações
Fonte: Baseado em CABRAL (2009) in: ALBUQUERQUE (2009) org.

A característica dimensão está relacionada às organizações voltadas para a produção, subdividida quanto ao porte das mesmas, bem como, aos bens que são produzidos. Já os fluxos de sucção e de impulsão da cadeia produtiva também são denominados de respectivamente de a jusante e a montante².

Vale ressaltar que, quando se faz referência ao longo desse texto a termos como empresa, organização ou corporação, faz-se uma alusão ao seu sentido abrangente, sendo caracterizada como qualquer organismo seja qual for a natureza ou a dimensão que a caracteriza.

Com a Constituição Federal de 1988 as empresas no Brasil passam a ter uma função social ou função coletiva. No artigo 5º, os incisos XXII e XXIII dizem respectivamente que “é garantido o direito a propriedade” e que “a propriedade atenderá a sua função social”. A função social das empresas envolve o cumprimento de obrigações empresariais em algumas áreas conforme implícito no artigo 170º da C.F/88, como trabalhista, redução das desigualdades regionais e sociais, consumo, meio ambiente, entre outras. Esta função social não descaracteriza a sua função econômica cuja missão empresarial reside na lucratividade dos acionistas, mas ela

² A montante e a jusante são referidas aqui como fases do processo de produção, sendo respectivamente da entrada, na extração da matéria prima e do processamento a saída, no produto final.

condiciona obrigações nas esferas elencadas na Constituição. Desta forma, cabe a empresa, dentro de sua missão produzir e distribuir bens e serviços, o atendimento dos interesses de suas partes.

A dimensão econômica imperou hegemonicamente durante longo período na história das sociedades como protagonista determinadora dos padrões de mercado. Durante muito tempo as empresas tinham ênfase exclusiva a sua função econômica. O poder econômico adquirido por muitas corporações em sua atuação global é de tamanha representatividade que ao sofrerem mudanças bruscas são capazes de impactar significativamente a sociedade. Conforme Puppim de Oliveira (2008, p.3):

“... é inegável o poder econômico das empresas, maior do que o de muitos países. Isso lhe dá um poder fenomenal em todos os níveis: local, nacional ou global. Suas decisões, além dos impactos econômicos, têm impactos sociais, ambientais e políticos, que não podem ser ignorados pela sociedade.”

A mudança da visão tradicional da empresa – meramente econômica, cuja ordem era maximizar os lucros e minimizar despesas – para uma visão moderna – onde as organizações são vistas como uma instituição sociopolítica – ocasionou o surgimento de novas posturas estratégicas (DONAIRE, 1999).

No início do século XX, segundo Tachizawa (2011), com uma nova visão das organizações advinda da Escola de Relações Humanas, surge nas organizações a preocupação com a responsabilidade social. Nesse período, conforme Carrol (1999), a responsabilidade social estava centrada nos indivíduos. Com o surgimento, na década de 70, da ideia da responsabilidade corporativa, de acordo com Farias e Sauerbronn (2008), é que a mesma adquire uma perspectiva organizacional.

As empresas sofrem pressões da sociedade resultando em mudanças que possibilitam uma atuação mais eficaz. Donaire (1999) afirma que em resposta às mudanças ocorridas nos valores da sociedade houve uma intensificação da responsabilidade social das organizações cabendo às mesmas ajudarem a sociedade no deslinde de alguns problemas sociais, muitos dos quais foram partilhados na criação. Como num contrato social, a contrapartida que as empresas deveriam dar pela autorização concedida para sua existência é a contribuição para a sociedade.

Para Schroeder e Schroeder (2004, p.5), na busca da melhoria da condição humana, o bem estar social dos cidadãos foi passado ao Estado como seu provedor.

Entretanto, devido à insuficiência deste no atendimento as necessidades básicas dos cidadãos abre-se um espaço alternativo para quem possa suprir este papel. Neste contexto é que as empresas, ao assumirem as causas sociais, deixam de ser “apenas a produtora de bens e serviços, para participar e influenciar diretamente outras dimensões sociais”. Assim, a responsabilidade social em vez de delimitar as ações empresariais pode acabar por ampliar o poder da empresa, tornando-a única ou principal reguladora da vida humana.

Através da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais – TDSS, Schroeder e Schroeder (2004) propõem que haja uma reconceitualização dos sistemas sociais, para a coexistência equilibrada entre a sociedade civil, o Estado e as empresas, o que carece de um controle social de regulação e fiscalização das três partes. Assim, deve haver uma delimitação das empresas que avançam silenciosamente e de forma totalitária; o resgate da racionalidade plena do cidadão; e um sistema de governo atuante que supra as necessidades essenciais da sociedade.

A empresa tornando-se socialmente responsável e, com atuação conjunta com os outros dois atores sociais, assume um papel de contribuinte para a melhoria do mundo. Conforme a visão do Instituto ETHOS:

Os diversos setores da sociedade estão redefinindo seus papéis. As empresas, adotando um comportamento socialmente responsável, são poderosas agentes de mudança para, juntamente com os Estados e a sociedade civil, construir um mundo melhor. Esse comportamento é caracterizado por coerência ética nas ações e relações com os diversos públicos com os quais interagem, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações entre si e com o meio ambiente (ETHOS, 2012).

Os benefícios alegados para empresas que adotam uma postura socialmente responsável são diversos, tais como: redução de riscos financeiros; diminuição de despesas e custos; fortalecimento da marca e valor agregado à imagem da empresa; possibilidade de influenciar positivamente o comportamento dos consumidores bem como de sua cadeia produtiva; redução de desperdícios e economia de recursos; motivação do público interno e melhoria do clima organizacional; geração de confiança e facilitação sua atuação em diversos locais; entre outros (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008; ORCHIS, YUNG e MORALES, 2001).

Assim, foi na relação ética e transparente com os seus *stakeholders*³ que muitas organizações recuperaram a confiança de seus clientes e a credibilidade no mercado.

No cenário atual, as partes esperam que as empresas não se preocupem apenas com a obtenção de lucro, mas que as dimensões sociais e ambientais também sejam alvo de suas inquietações. Assim, os públicos de interesse pressionam e influenciam as organizações na adoção de uma postura correta, justa e viável.

As empresas ao aderirem, inicialmente, a práticas de gestão ambiental e de responsabilidade social o fazem em caráter obrigatório, em cumprimento as exigências legais de forma a compensar os danos por elas provocados.

A evolução do movimento socioambiental – movimentos organizados por grupos defensores de causas ambientais e/ou sociais composto por públicos da sociedade civil, ONGs atuantes com este enfoque, entre outros, em resposta a degradação ambiental, o trabalho infantil e o escravo, e as desigualdades sociais – trouxe novos arranjos organizacionais. As empresas tiveram que rever toda sua estrutura para alinhamento as novas demandas oriundas do que as variáveis dos ambientes – macroambiente, microambiente e ambiente interno – e das redes de relacionamento trouxeram deste cenário.

Das diversas evidências da evolução do movimento da responsabilidade socioambiental corporativa – oriundo do movimento socioambiental com uma atuação maior dos clientes e consumidores, dos fiscalizadores e reguladores, e com isso, também passando a fazer parte da agenda das empresas em resposta as exigências quanto aos impactos causados pela cadeia de negócios – no Brasil e no mundo, a aceitação e adoção de suas práticas pelas empresas, entre outras, revelam a importância e dimensão que a responsabilidade social ganhou para com a sociedade e com o mercado.

Conforme o Instituto ETHOS (2006, p.3) a RSE escalonou da periferia para o centro das estratégias das empresas e este afirma que “... a sociedade e o mercado estão dispostos a reconhecer e recompensar o comportamento ético, transparente e solidário das empresas.”

³ Palavra de origem norte americana, conhecida como partes interessadas. Trata-se da relação de interesses entre atores sociais e organizações, por impactarem ou serem impactos entre si.

Dessa forma, a maneira como a empresa se posiciona e a forma como ela se comporta passam a ser avaliadas. Diante das pressões quanto à sua conduta espera-se uma postura cidadã das empresas na condução dos seus negócios. E em resposta às demandas dos agentes regulatórios, do mercado e da sociedade em geral, as organizações passam a incorporar aspectos correspondentes não só a função social mais também a prática da cidadania empresarial. Assim, para Orchis, Yung e Morales (2001 p.62-63):

“... as respostas das empresas a essas crescentes demandas da sociedade, além de estarem associadas a motivos de obrigação social adquirem status de natureza estratégica, na medida em que uma elevada consciência social, o exercício da cidadania empresarial e os investimentos sociais, incorporados aos tradicionais objetivos empresariais, podem garantir a autopreservação a longo prazo de uma organização.”

As terminologias “empresa cidadã”, “cidadania empresarial” ou “cidadania organizacional”, em seu conceito mais amplo, surge como uma representatividade do papel que cabe as empresas exercerem na sociedade, com a cidadania “[...] permeando toda a organização, tendo como pano de fundo o desenvolvimento sustentável e estando, desta forma, presente em seu processo decisório como um todo e não apenas em projetos específicos (ASHLEY, COUTINHO e TOMEI, 2010, p.10).

Dessa forma, espera-se que as empresas ajam além de uma postura reativa sob as pressões que sofrem para o cumprimento legal, tendo, de fato, um compromisso para com as questões socioambientais. A sociedade espera que as empresas tenham uma conduta ética e transparente em seus negócios; uma postura pró-ativa e efetiva no enfrentamento de seus desafios; maturidade ao assumir as suas externalidades; compromisso para com a sustentabilidade; precaução ao lidar com riscos e com as incertezas; comprometimento com as suas partes interessadas; desenvolvam uma consciência ecológica; e que possam de fato ter uma relação harmônica e equilibrada com a natureza e com a sociedade.

2.2. GESTÃO DE RELACIONAMENTO NA CADEIA DE VALOR DAS ORGANIZAÇÕES

Muitas empresas tiveram as suas licenças de operação cassadas por movimentos socioambientais. E, em resposta às demandas dos agentes regulatórios, passaram a realizar o engajamento de suas partes interessadas a fim de obter legitimidade ou “a licença para operar” da sociedade. Assim, rege esse relacionamento não só a licença legal, mas também a licença social, ainda que esta não esteja regulamentada. A performance ambiental e social de sua operação revelam o nível de comprometimento e de maturidade da sua gestão socioambiental.

Freeman (2000) já afirmava que o propósito dos negócios era a criação de valor e a geração de comércio. Esses propósitos permanecem atualmente nas organizações, entretanto o que muda é a forma como esses negócios são geridos para o atingimento dos mesmos.

A questão é o que faz com que essas mudanças aconteçam? O que faz as organizações desenvolverem um relacionamento com os atores sociais de sua cadeia produtiva de forma participativa e gerando valor? Como criar uma relação de confiança com estes atores se tudo o que foi feito antes era exatamente o contrario disto?

Um grande valor que sustenta as relações é a confiança. As organizações fidelizam suas relações com suas partes por meio deste valor e faz com que a mesma perdure na adoção de princípios essenciais como a ética, a transparência e a prestação de contas (*accountability*). Estes três princípios estão elencados na ISO 26000, definidos por Welford (2004) como três dos 20 elementos inerentes a responsabilidade social corporativa, e são aqui enfatizados como aqueles que sustentam a relação das organizações na construção de uma cadeia de valor com seus stakeholders.

Os desconfortos e conflitos numa relação impulsionam a mudança e para mudar é preciso ter a visão de onde se quer chegar. Para fazer essa mudança acontecer, a transição de onde se está para onde se quer ir, a mobilização através do uso de indutores facilita a condução desse processo na gestão organizacional.

O grande desafio está em, simultaneamente, conciliar o atendimento dos interesses

e objetivos estratégicos da organização, bem como incluir os interesses de todos os seus *stakeholders*, criando valor de modo a gerar interesse de todas as formas.

Assim, alinhar a iniciativa de diálogo e o engajamento com os atores sociais à estratégia das empresas é uma forma de conceber o seu negócio de uma forma ampliada, abrindo espaço para o diálogo e a participação, contribuindo para um ambiente de aprendizagem e uma gestão mais democrática.

Dessa forma, na gestão socioambiental estratégica, a inter-relação da gestão por *stakeholders* com a gestão participativa se dá como uma forma de relacionamento que promove a geração de valor na cadeia produtiva das organizações.

A gestão por *stakeholders* e a gestão participativa são dois modelos de gestão voltados para o gerenciamento das relações. Gerir relações é uma tarefa desafiante na medida em que se lida com pessoas e que estas possuem interesses e expectativas diversos que são projetados em seus relacionamentos.

A palavra *Stakeholders* é de origem norte-americana cuja denominação é conhecida como partes interessadas ou públicos de interesse. O seu conceito teve origem no termo antecedente *stockholder* ou *shareholder* (acionistas), modelo pautado na visão tradicional financeira em que as organizações eram vistas do ponto de vista da satisfação dos seus donos. Com o surgimento do interesse de diversos públicos sobre o desempenho das organizações, da ciência sobre os impactos que os mesmos podem ter sobre estas, o horizonte se amplia para a prática da visão baseada no atendimento dos diversos públicos de interesse na denominação de *stakeholders* (ALMEIDA, FONTES FILHO e MARTINS, 2000; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008; ROCHA e GOLDSCHIMT, 2010). Hodiernamente já se discute sobre *multi-stakeholders* como denominação a um sistema desenvolvido com base em um processo de diversidade de atores envolvidos em múltiplos aspectos.

A ISO 26000 (ABNT, 2010, p.16) define partes interessadas como “indivíduo ou grupo que tem um interesse em quaisquer decisões ou atividades de uma organização”; e recomenda que a organização respeite, considere e responda aos interesses de suas partes interessadas. Assim, as partes interessadas possuem interesses específicos em relação à organização, e quando esta identifica e define o seu público de interesse oportuniza o reconhecimento da relevância destes assuntos específicos para as suas atividades e decisões de modo a compreender e saber

lidar com os seus impactos, prevenindo riscos e identificando oportunidades de negócio.

Já a ideia de participação existe desde a Antiguidade, com o nome de democracia, e a sua gestão se opõe à Administração Clássica. Na Teoria da Administração Participativa o processo decisório deve ser totalmente delegado e descentralizado, as informações totalmente compartilhadas, permitindo o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução (SANTOS et al., 2002).

Na gestão participativa as organizações devem dar sustentação, de acordo com Cordioli (2009), a descentralização das decisões e ações. Assim, ela pode se dar em diversos momentos, desde a análise da situação, na definição dos objetivos, no planejamento das ações e nas divisões das responsabilidades, na execução, monitoramento e avaliação das ações; sendo assim imprescindível a participação dos sujeitos em todas as etapas do processo de atuação.

As duas formas de gestão propõem o fomento dessas relações através do diálogo. Para isso, a gestão por *stakeholders* fala sobre a necessidade de conhecer esse público, identificando o seu perfil, interesses expectativas e temas relacionados para que uma ação de engajamento venha a ser desenvolvida. Já a gestão participativa discute sobre a forma como se dá essa relação, da acessibilidade de informações e garantia de espaços de atuação para o atendimento dos interesses coletivos. A seguir nos aprofundaremos em cada uma delas para melhor entendimento de suas especificidades.

2.2.1. GESTÃO POR STAKEHOLDERS

No processo evolutivo normativo da responsabilidade social, a SA8000 (1997) já trazia a definição de partes interessadas e o incentivo à demonstração do atendimento dos requisitos da norma a suas partes. Na NBR16001 (ABNT, 2004), se aplica às organizações que desejem, dentre outros, apoiar o engajamento efetivo das partes interessadas; também define e exemplifica as partes e envolve no processo de comunicação. E, com a AA1000 – norma específica de relacionamento com as partes interessadas – há o fortalecimento desta relação com as partes na

orientação para as organizações realizarem o engajamento de suas partes. A norma internacional ISO 26000 (ABNT, 2010) de diretrizes sobre responsabilidade social traz como duas práticas fundamentais da responsabilidade social o reconhecimento da organização de sua responsabilidade social, e a identificação e o engajamento de suas partes interessadas.

Entre as práticas de processos da gestão por *stakeholders* destacam-se a identificação, a classificação, a priorização, o diálogo e o engajamento conforme será visto a seguir o detalhamento destas (ROCHA e GOLDSCHIMT, 2010; ABNT, 2010; MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997; SAVAGE, 1991; e GRI, 2007). E são estas práticas que serão verificadas na gestão praticada pelo objeto desta pesquisa.

2.2.1.1. Identificação dos *stakeholders*

Para identificar os seus *stakeholders*, a norma de diretrizes sobre responsabilidade social explicita a importância da “... compreensão de como indivíduos ou grupos são afetados pelas decisões e atividades da organização possibilitará a identificação dos interesses que estabelecem uma relação com a organização.”(ABNT, 2010, p.29).

Algumas questões são consideradas chaves para o reconhecimento do tipo de ligação que pode existir entre as partes, como podem ser observadas no Quadro 2.

Questões para identificação	Stakeholder A	Stakeholder B	Stakeholder C...
<i>É vinculado por meio de obrigações legais, financeiras ou operacionais.</i>			
<i>Pode ser positivamente ou negativamente afetado pelas atividades ou decisões da organização?</i>			
<i>Envolveu-se no passado quando preocupações semelhantes precisaram ser tratadas?</i>			
<i>Pode ajudar a organização a cuidar de impactos específicos?</i>			
<i>Será desfavorecidos se for excluídos do engajamento?</i>			
<i>É uma parte interessada da cadeia de valor que é afetada.</i>			

Quadro 2: Identificando os *stakeholders*.
Fonte: Baseado na ABNT (2010).

A GRI (2007) leva em conta essas questões estruturando-as nos fatores de responsabilidade, influência, proximidade, dependência e representatividade.

AA1000 (2011) considera para identificação sistemática de stakeholders o escopo do trabalho e podendo ser guiado por atributos das partes interessadas. Assim como o GRI, a AA1000 considera como atributos a responsabilidade, influência e a dependência, e também os de tensão e de diversas perspectivas.

Os atributos dos *stakeholders* são respectivamente, quanto a grupos ou indivíduos que: são direta ou indiretamente dependentes da organização ou em quem a organização é dependente a fim de operar; a quem a organização tem ou poderá ter responsabilidades jurídica, comercial, operacional ou ético/moral; podem ter impacto sobre a organização ou interessados na tomada de decisão estratégica ou operacional; que precisa de atenção imediata da organização em relação a questões financeiras, econômicas, sociais ou ambientais; pontos de vista diferentes podem levar a uma nova compreensão da situação e da identificação de oportunidades de ação (AA1000, 2010).

2.2.1.2. Classificação e priorização dos *stakeholders*

Os *stakeholders* interferem direta ou indiretamente na sobrevivência das organizações. Os que interferem ou são afetados diretamente são chamados de *stakeholders* primários; e os indiretamente, chamados de *stakeholders* secundários.

Estas intervenções ocorrem na manifestação, segundo Mitchel, Agle e Wood (1997, p.873-874), dos atributos de poder, legitimidade e urgência. Os tipos de atores emergem destes três atributos que combinados deram origem a sete tipos de atores, conhecidos como os *stakeholders*: adormecido, arbitrário, reivindicador, dominante, perigoso, dependente e definitivo conforme pode ser observado na Figura 2. Os autores também falam dos não-*stakeholders* que são os atores que não possuem nenhum destes três atributos e por isso não são considerados relevantes para as organizações.



Figura 2: Tipologia Stakeholder: Um, dois ou três atributos presentes.
Fonte: Mitchel, Agle e Wood (1997, p.874, tradução nossa).

Essa tipologia permite a classificação conforme os atributos e os tipos de atores, possibilitando uma melhor visibilidade das potencialidades dos atores que podem mais impactar ou serem impactados pelas organizações; podendo assim se estabelecer uma priorização destes.

Uma outra classificação é proposta por de Savage (1991) para o qual os *stakeholders* estão estruturados em quatro classes, conforme o seu potencial de ameaçar e o de colaborar com a organização. Para cada tipo definido - dispostos, marginais, não dispostos e ambíguos - vide Figura 3, é traçada uma estratégia de atuação diferenciada.

		POTENCIAL DOS STAKEHOLDERS EM AMEAÇAR AS ORGANIZAÇÕES	
		ALTO	BAIXO
POTENCIAL DOS STAKEHOLDERS EM COLABORAR COM AS ORGANIZAÇÕES	ALTO	4. AMBÍGUO (ou seja, clientes) ESTRATÉGIA: COLABORAR	1. DISPOSTO A APOIAR (ou seja, distribuidores e fornecedores) ESTRATÉGIA: ENVOLVER
	BAIXO	3. NÃO DISPOSTO A APOIAR (ou seja, os concorrentes) ESTRATÉGIA: DEFENDER	2. MARGINAIS (ou seja, grupos de pressão e pequeno investidor) ESTRATÉGIA: MONITORAR

Figura 3: Potencial dos stakeholders
Fonte: Savage (1991, p.65, tradução nossa).

2.2.1.3. Diálogo e engajamento dos *stakeholders*

O reconhecimento das partes interessadas é fundamental para as organizações, mas, em si só não é tão significativo se não for realizado um engajamento dos mesmos. E neste estágio inicial de identificação que muitas empresas acabam ficando. Conhecer a sua teia, mapear a sua cadeia de valor, é só o início desta jornada para quem tem como objetivo a adoção de uma gestão por *stakeholders* como um caminho de aprendizado e que enxerga as vantagens e possibilidades desta relação.

De acordo com AA 1000 (2011), as organizações passaram a usar o engajamento como uma medida preventiva, que ajudasse a resolver problemas na identificação de riscos e gestão, sem a adoção de um mecanismo reacionário. E descobriram que o melhor entendimento com as partes interessadas poderia trazer melhoria para o seu desempenho e contribuir para a sua licença de operar.

Fazer o levantamento das expectativas e interesses; bem como conhecer os conteúdos inerentes aos mesmos, são passos importantes para traçar o perfil de cada público e, dentro do papel das empresas, criar uma esfera de atuação conjunta, engajando para o atendimento de interesses coletivos e benefício da sociedade como um todo.

A norma ISO 26000 (ABNT, 2010, p.16) conceitua o engajamento de partes interessadas como “atividade realizada para criar oportunidades de diálogo entre uma organização e uma ou mais de suas partes interessadas visando fornecer uma base sólida para as decisões da organização”. De acordo com Rocha e Goldschimt (2010, p.29) o adequado engajamento dos *stakeholders* pelas empresas pode trazer diversos benefícios como:

- A identificação das demandas de públicos importantes;
- A antecipação e o gerenciamento de conflitos;
- A melhoria da compreensão de impactos, de riscos e oportunidades, levando em consideração a opinião de pessoas externas à empresa;
- A construção de consensos a partir de diferentes pontos de vista;
- A obtenção de informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão;

- A construção de laços de confiança entre o público engajado e a empresa;
- O aumento do conhecimento dos stakeholders sobre as ações e os resultados da empresa.

A adoção de alguns instrumentos de gestão socioambiental contribui para o fortalecimento do relacionamento com as partes interessadas. É o caso do uso dos relatórios socioambientais ou balanços sociais cujo produto em si é uma ferramenta de diálogo e de transparência da gestão praticada para a suas partes, e cujo envolvimento dos mesmos no processo oportuniza a participação e aprendizagem social. Outro exemplo está na utilização de códigos de ética e de conduta, onde são estabelecidos os acordos da relação com base nos princípios e valores mútuos, devendo assim ser construídos em conjunto.

Para gerir o relacionamento com tantos públicos é imprescindível se pensar no como se lidar, na forma como a teia dos atores sociais será tecida. É preciso refletir numa forma de administrar a inserção, o dialogo e participação dos *stakeholders* de modo democrático, na práxis da cidadania individual e empresarial, para consolidação desta plataforma de multi-atores sociais. Assim, é que será discutido, a seguir, a gestão participativa.

2.2.2. GESTÃO PARTICIPATIVA

A visão que se tem de participação restrita a aplicação de algumas ferramentas mascara, conforme Brose (2010), a principal questão afeita à participação e que a conecta com o cerne da sociedade, que é a questão do poder. Logo, este autor define participação como acesso ao poder e afirma que esta não é harmônica já que a:

Nossa sociedade está baseada no conflito pelo poder [...]. A essência da democracia está no conflito entre diferentes interesses, e os mecanismos de participação devem possibilitar a redução dos mecanismos de exclusão. Os instrumentos participativos têm como função principal ajudar a estruturar as disputas sobre poder entre atores sociais, torná-las mais transparentes e, dessa forma, contribuir para uma distribuição mais equitativa de poder (p.10-11).

Entende-se que a gestão participativa é um exercício de democracia e, com foco nas organizações, ela é uma prática da cidadania empresarial. E não é o uso de ferramentas participativas que vai garantir que uma organização seja participativa ou

não, e sim os mecanismos de inclusão e de distribuição de poder entre os atores envolvidos. Assim, ela objetiva garantir a existência de espaços democráticos no relacionamento e na atuação da organização, balizando relações exclusivamente *top-down* (de cima para baixo) e valorizando a relação recíproca entre os atores envolvidos.

A definição de participação bem como os seus objetivos são apresentados por Jacobi (2011, p.12) como:

... um processo continuado de democratização da vida dos cidadãos, cujos objetivos são: 1) promover iniciativas a partir de programas e campanhas especiais, visando o desenvolvimento de objetivos de interesse coletivo; 2) reforçar o tecido associativo e ampliar a capacidade técnica e administrativa das associações e 3) desenvolver a participação na definição de programas e projetos de interesse coletivo, nas suas diversas possibilidades.

Assim, a primazia da gestão participativa está exatamente na essência de sua significância. E não há como pensar em uma gestão socioambiental estratégica sem vincular a esta prática da gestão participativa como uma forma responsável, inclusiva e democrática de engajamento dos atores nas organizações as quais estão envolvidos, têm interesses, impactam e/ou são impactados.

Dentre os modelos de gestão participativa destacam-se as gestões: Japonesa – baseada na qualidade total e no trabalho em equipe –, Empreendedora – que busca inovação orientada para resultados –, Holística – interação da organização como um todo – e Virtual – que trabalha com base nas relações de parcerias internas e externas, formando redes virtuais de negócios (SANTOS et al., 2002, p.2).

Demo (1996) e Mendonça (1987) abordam sobre os objetivos que concernem à participação e a gestão participativa. Em uma dimensão macro, Demo (1996) apresenta a participação tendo como objetivos a autopromoção, a realização da cidadania, o exercício do jogo democrático, o controle do poder e da burocracia, a negociação dos conflitos e a promoção de uma cultura democrática. Já os objetivos da gestão participativa apresentados por Mendonça (1987), são: responsabilidades sociais da empresa; equilíbrio dos interesses dos vários agentes envolvidos; cultura democrática; redução da alienação; utilização de todo o potencial das pessoas; diminuição dos conflitos mediante a cooperação; satisfação das pessoas; e maior competitividade.

Dos aspectos que determinam a forma e a intensidade da participação, se aplicam

um eficiente mecanismo de realimentação do processo; o padrão de comunicação e o estabelecimento de maior diálogo; os aspectos culturais dos atores envolvidos; a percepção da relevância dos objetivos a serem traçados; a frequência com que a equipe se reúne; ambiente físico, técnica e instrumentos apropriados; e da postura de quem promove a participação (CORDIOLI, 2009).

A metodologia não é o fim, como anteriormente exposto, mas um meio que contribui na prática para a construção de aprendizagens pela vivência do processo participativo. Diversas são as metodologias participativas adotadas no trabalho em equipe pelo processo de aprendizagem social no uso de métodos, instrumentos e técnicas, destacando-se: a Moderação; *Metaplan* e ZOPP, afeitas ao Enfoque Participativo; *World Café*; o mapeamento socioambiental; e o marco lógico (BROSE, 2010; CORDIOLI, 2009; JACOBI, 2011).

A prática da gestão participativa pode ser analisada com base em alguns níveis de participação bem como os tipos afeitos a estes. Arnstein (1969) estabelece em sua tipologia, chamada de Escada de Arnstein, três níveis de participação com os seus respectivos degraus. O primeiro nível é o da não-participação e a este estão vinculados os degraus de manipulação e terapia. O segundo nível é o do simbolismo e estão afeitos os degraus de informação, consulta e pacificação. E por fim, o terceiro e último nível é o do Poder Cidadão cujos degraus são parceria, delegação de poder e controle cidadão.

Já Pateman (1992, p.95-98) define três formas de participação e relaciona as mesmas ao processo de decisão. Assim a participação pode se dar numa: pseudoparticipação – não ocorre participação na tomada de decisão – na participação parcial – “... duas ou mais partes influenciam-se reciprocamente na tomada de decisões, mas o poder final de decidir pertence apenas a uma das partes.” – e na participação plena – onde “... cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões.”.

Cordioli (2009) apresenta quatro níveis definidos conforme o tipo de participação que é exercida. Os quatro níveis são: a participação passiva – o mais praticado nas estruturas organizacionais tradicionais, pautada na seleção e repasse de informação –, o compartilhamento das responsabilidades – consulta e escuta das partes –, a cogestão – os processos e as responsabilidades são compartilhados –, e autogestão

– que se dá na autonomia e na participação ativa dos atores, e que representa o maior desafio a ser alcançado neste modelo, um reflexo maturidade da gestão praticada.

Com base nesses autores é que foi elaborado o Quadro 3, o qual será utilizado como estrutura de análise para a pesquisa no que tange a categoria gestão participativa. Os níveis foram escalonados em ordem crescente bem como, o mesmo ordenamento foi utilizado para os tipos de participação.

GESTÃO PARTICIPATIVA				
Nº	NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO	TIPO DE PARTICIPAÇÃO	DESCRIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO	EXEMPLO DE ATUAÇÃO
1	Não - Participação	De Manipulação e de Terapia	Distorção da participação em um veículo de relações públicas por detentores do poder. Os atores não participam do processo de tomada de decisão. Em alguns casos fazem uso da terapia, onde especialistas submetem os cidadãos à terapia de grupo para ajustamento de seus valores e atitudes aos da "sociedade".	Pessoas são colocadas em comitês ou conselhos consultivos onde são realizadas reuniões, com funções explícitas de "educar", coletar informações, relações públicas e de obter o apoio.
2	Participação Parcial ou Simbólica	Participação passiva	A organização seleciona as informações e repassa a suas partes, com nenhum canal de <i>feedback</i> fornecido e nenhum poder de negociação, este recebem e executam as decisões tomadas. Em geral a informação é fornecida na fase final de planejamento, tendo pouca oportunidade de influenciarem as ações projetadas "para seu benefício".	Uso de ferramentas de comunicação de forma unidirecional são os meios de comunicação, panfletos, cartazes, apresentação, palestras, boletins. Reuniões feitas para prestar informações superficiais, desencorajar perguntas, ou dar respostas irrelevantes.
		Compartilhamento das responsabilidades	A organização realiza consulta, compartilha as responsabilidades, solicita e considera as ideias e opiniões dos atores envolvidos. Ambos influenciam-se reciprocamente na tomada de decisões, mas o poder final de decidir pertence apenas a uma das partes.	Uso de pesquisas atitude, reuniões de bairro e audiências públicas. O contato se dá mais com terceiros que são contratados pelas organizações para a prestação serviços com as partes.
3	Participação Plena ou Empoderamento do Cidadão	Cogestão	O poder é redistribuído por meio de negociação entre os cidadãos e os tomadores de decisão. Administração dos processos e das responsabilidades é realizada em equipes de trabalho e a atuação se dá em parceria.	Comitês de planejamento e mecanismos para a resolução de impasses. Cadeia de valor atuando em projetos em parceria e com a cooperação de terceiros.
		Autogestão	Promove a descentralização das decisões e ações. A atuação dá-se no trabalho em equipe, onde os membros possuem autonomia, empoderamento, cooperam entre si e participam ativamente das ações e do processo de tomada de decisões.	Gestão pelos próprios atores nos processos de: análise da situação, na determinação de seus objetivos, no planejamento das ações e nas divisões das responsabilidades; na escolha dos meios, no controle da execução, monitoramento e avaliação das ações.

Quadro 3: Níveis e tipos de participação.

Fonte: Baseado em Arnstein (1969), Cordioli (2009), Pateman (1992).

Com base em estudos voltados para unidades de conservação Loureiro e Cunha (2008, p.249-250) apresentaram cinco critérios como sugestão para avaliação da gestão participativa nestas unidades. Os critérios são a legitimidade para decisão, eficácia e eficiência dos instrumentos de gestão, desempenho (efetividade) da gestão, prestação de contas (*accountability*) e a equidade. Entende-se que estes critérios se aplicam a prática da gestão participativa como um todo, numa forma de avaliar a sua efetividade. Assim, do entendimento destes critérios e do desdobramento de seus aspectos considera-se como itens de avaliação da prática da gestão participativa:

- A descentralização das ações, no fomento da autonomia e da legitimidade para decisão através da participação de todos os envolvidos, num contexto que favoreça a atuação coletiva;
- Equidade no processo de gestão na existência de normas claras, acessíveis e aplicadas aos envolvidos; no respeito aos direitos e práticas das populações, e no reconhecimento de injustiças e danos sociais resultantes da gestão praticada.
- Eficácia e eficiência da gestão, no uso de instrumentos elaborados com a participação dos envolvidos, no emprego de projetos amplos e de longo de prazo, e no plano anual de gestão pautado no planejamento estratégico.
- Efetividade no desempenho da gestão pela disponibilização de informações que permitam acompanhar os processos, na transparência e prestação de conta da gestão; definição de responsabilidades e coordenação de esforços; e na avaliação da relação entre os resultados alcançados, as atividades planejadas e executadas e o emprego dos recursos disponíveis.

Assim, conforme dito anteriormente, essas duas formas de gestão propõem o fomento dessas relações através do diálogo, e também do engajamento e da participação. E a gestão socioambiental estratégica tem como finalidade da gestão de seus relacionamentos a inclusão, transparência e a ética com os atores sociais da organização, de forma descentralizada e participativa para o atendimento de interesses coletivos e geração de valor.

2.3. A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA – GSE

As empresas são organismos que possuem especificações e peculiaridades próprias. Baseado em suas estruturas e nos ambientes aos quais elas estabelecem vínculos é que devem ser dimensionados os desafios do modelo de gestão socioambiental praticado.

Segundo Nascimento, Lemos e De Mello (2008), as organizações deverão ser reestruturadas, reinventadas, enfim, deverá ocorrer uma mudança de forma que ela possa ascender. Para o acontecimento destas transformações as empresas poderão ter na gestão socioambiental estratégica um elemento essencial para sua realização.

A gestão socioambiental estratégica de uma organização consiste:

[...] na inserção da variável socioambiental ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando-se das funções que compõe esse processo gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema de mercado, visando atingir seus objetivos e metas da forma mais sustentável possível (NASCIMENTO, LEMOS e DE MELLO; 2008, p.18).

A gestão socioambiental estratégica trata de um caminho em que organizações percorrem rumo à sustentabilidade dos diversos ambientes e partes interessadas aos quais se encontram vinculadas possibilitando a geração de impactos positivos para si e para a sociedade.

E como surgiu essa forma de gestão? A sua origem é retrato das mudanças ocorridas no mundo, cuja criação se deu numa trajetória evolutiva de maturação das ações no enfrentamento dos conflitos e desafios socioambientais.

E essa evolução, que surge de uma pulsão de fora para dentro das organizações, como será vista a seguir, se fortalece e ganha novos patamares e uma maior complexidade, que traz como desafio a questão da sustentabilidade no cerne das organizações.

2.3.1. Da Responsabilidade Social e Ambiental à Gestão Socioambiental Estratégica

A responsabilidade social passou por um caminho evolutivo que Schommer e Rocha (2007) denominam das três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil. O Quadro 4 mostra que ela surge na Filantropia com ações pontuais das empresas de caráter assistencialista e motivadas pela caridade; cria vínculos no Investimento Social Privado – ISP com causas ou projetos no repasse sistemático de recursos; e por fim, se efetiva na Responsabilidade Social Empresarial – RSE inserida nas dimensões dos negócios.

ASPECTOS	FILANTROPIA	ISP	RSE
Tipo de ação	Ações de caráter assistencialista feita por meio de doações de recursos e apoio das empresas em ações pontuais.	Repasse de recursos para outras organizações sem fins lucrativos ou aplicação direta de recursos em projetos sociais próprios.	Prática de gestão organizacional socialmente responsável com o envolvimento das partes interessadas.
Natureza da ação	Indireta, ações externas feitas por outras entidades.	Indireta e Direta, ações externas realizadas pela empresa e por outras entidades.	Direta, ações sociais internas e externas realizadas pela empresa.
Forma de gestão	Amadora	Maior profissionalismo na gestão	Gestão Estratégica
Principais Retornos	Tributário e institucional	Fortalecimento dos laços com as comunidades, ganhos de imagem e de mídia, também tributário e institucional.	Deduções e/ou benefícios legais, fortalecimento dos laços com as partes interessadas, ganhos expressivos de imagem e de mídia, aumento do faturamento e da participação no mercado.

Quadro 4: As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil

Fonte: Leal (2012) baseado em Schommer e Rocha (2007); e Fróes e Mello Neto (2004).

As ondas diferem entre si, conforme os aspectos apresentados, onde pode se observar que a filantropia está voltada para o assistencialismo e a RSE para a cidadania. Já o investimento social privado se dá pelo uso voluntário e planejado de recursos privados em projetos de interesse público (GIFE, 2013); dissente da responsabilidade social empresarial que faz uso de recursos privados para fins privados (ETHOS, 2013).

O exercício da responsabilidade social corporativa é avaliado por Fróes e Melo

Neto (2004) conforme suas dimensões: ética, pragmática e político institucional. Estes três segmentos estão afeitos, respectivamente, na forma como a empresa se comporta, desenvolve as suas ações e se relaciona com as suas partes interessadas, tendo a melhoria contínua da gestão socialmente responsável vinculada à maior participação da empresa nestas esferas.

A trajetória da gestão ambiental no Brasil tem, desde século XVIII, o registro das primeiras normas que apareceram com o propósito de controlar a poluição e a degradação ambiental (THEODORO, CORDEIRO E BEKE, 2004).

Os principais marcos legais da política de meio ambiente no Brasil são da década de 80. No que se refere à gestão ambiental das empresas no Brasil, é na década de 90 que esta ganha um caráter mais competitivo, buscando a melhoria da imagem institucional, e tendo com o lançamento da ISO 14000 um propulsor para a implantação de um sistema de gestão ambiental (ABDALLA e OLIVEIRA, 2009).

A evolução da gestão ambiental como forma de gestão organizacional também passa por três ondas. As três ondas do chamado ambientalismo corporativo conforme Alpersted, Quintella e Souza (2010), suas visões quanto à questão ambiental e suas fases também por Albuquerque (2009) são denominadas de: 1ª onda: fases da inércia – a questão ambiental vista como geradora de custos e sem produzir benefícios perceptíveis à empresa; 2ª onda: fase reativa – a sociedade passa exigir respostas das empresas quanto à questão ambiental; e 3ª onda: fase proativa – visão mais sistêmica das questões ambientais.

Essas duas formas de gestão, a ambiental e a social, sofrem ao longo do tempo mudanças no tipo de ações que são desenvolvidas nas organizações. Evoluem de ações pontuais e amadoras para ações compromissadas e planejadas. As mudanças oriundas dessas duas formas de gestão e a integração delas contribuíram para o surgimento de uma nova gestão, que conforme LEAL (2012, p.5):

Com a mudança do foco das ações sociais e ambientais das organizações ao abranger o próprio negócio, o direcionamento que era maciçamente voltado para ações externas, amplia-se para ações internas também. Com esta inserção novas questões vêm à tona como a necessidade reestruturar o social e o ambiental na gestão

organizacional. Surge então gestão socioambiental que se dá na integração da gestão ambiental com a gestão social nas organizações.

O surgimento da gestão socioambiental, de acordo com Nascimento (2007, p.1), representou uma nova concepção do papel das organizações. Para o autor, “a gestão social e ambiental partiram de pontos distantes, mas realidade das organizações e os impactos por elas causados, foram os responsáveis por esta fusão, formando a gestão socioambiental.”

A gestão socioambiental, segundo Nascimento (2007, p.8), não significa que apenas as variáveis ambientais se uniram às sociais na gestão organizacional. Ela “ocorre pelo fato das questões ambientais possuírem interfaces com as questões sociais e vice-versa.”

De acordo com autor supracitado (2007) a fusão do social com o ambiental – socioambiental – passa a ser vista nas publicações dos balanços sociais e das normas sociais e ambientais, e se consolida com o surgimento do termo desenvolvimento sustentável.

Essa forma de gestão foi ganhando maior dimensão dentro das organizações e ao ser elencada com as estratégias empresariais, revelou maior compromisso das organizações com as questões socioambientais em seu negócio.

A implantação de programas de responsabilidade social nas organizações contribuiu para o fortalecimento das ações socioambientais internas, o relacionamento com as partes interessadas, e a ascensão ao patamar estratégico das dimensões socioambientais fato que colaborou para a materialização da gestão socioambiental estratégica.

Assim, a gestão socioambiental passa a ser estratégica quando ocorre um alinhamento desta com as estratégias de negócios das empresas. Isso implica em profundas mudanças nas estratégias organizacionais, na medida em que as questões socioambientais evoluem de ações pontuais desvinculadas dos negócios para diretrizes estratégicas alinhadas com todo o ciclo da cadeia produtiva da organização. Esse entendimento possibilita uma maior compreensão do que vem a ser a gestão socioambiental estratégica, também definida por LEAL (2012, p.7) como:

A gestão socioambiental estratégica – GSE é uma forma de gestão estratégica que em simbiose com as dimensões socioambientais atua nos processos organizacionais em todos os seus níveis com a participação dos atores envolvidos para o exercício de sua cidadania empresarial.

Para Ribeiro (2008), o tratamento das questões socioambientais, como parte da estratégia da organização, auxilia a mesma a adquirir uma atuação mais proativa. Seguinte a autora:

O sucesso da implantação de uma estratégia depende da capacidade da empresa em operacionalizá-la. Por isso, a inclusão das variáveis socioambientais na gestão estratégica das empresas é uma forma de assegurar a inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações (RIBEIRO, 2008, p.30).

A imersão das questões socioambientais nas estratégias de negócios, seja qual for a força impulsionadora desta inserção, só vem ratificar a interdependência das três dimensões essenciais da sustentabilidade. Entretanto é imprescindível compreender os elos que estas dimensões possuem. Além da interdependência, o econômico, o social e o ambiental também devem ser vistos como indissociáveis.

A gestão socioambiental estratégica surge como uma quarta onda desse processo evolutivo do ambiental e do social na gestão organizacional. Trata-se de uma inovação, que conforme Barbieri, Gouveia de Vasconcelos, Andreassi e Carvalho de Vasconcelos (2010, p. 152),

Inovar seguindo as três dimensões da sustentabilidade ainda não é a regra, até porque a inclusão das dimensões sociais e ambientais requer novos instrumentos e modelos de gestão, que só recentemente começaram a ser desenvolvidos com mais intensidade.

Essa evolução pode ser observada no Quadro 5. Os estágios são vinculados e as ações transitam em um movimento ascendente elevando o nível de maturidade com o avanço nas práticas de gestão. Por exemplo, o estágio 2, são ações que ora foram aprimoradas do estágio 1 e que, estas também poderão ascender, galgando um novo patamar, o estágio 3, com a quebra do paradigma.

GESTÃO SOCIAMBIENTAL ESTRATÉGICA			
CATEGORIAS			
	ESTÁGIO 1- Apoio	ESTÁGIO 2 – Engajamento	ESTÁGIO 3 – Estratégico
Dimensões	Econômica e Ambiental.	Econômica, Ambiental e social.	Econômica, Socioambiental e Estratégica.
Instrumentos de Gestão	Comando e controle	Comando/ controle e Auto-regulação	Comando/ controle, Auto-regulação e Econômicos.
Estratégias de Gestão	Reativa e Conservação social	Ofensiva e Adequação social	Inovativa e Transformação social
Esferas de Atuação	Legal	Legal e Moral	Legal, Moral e Ético.
Tecnologia	Fim de tubo	Reuso	Redução na fonte
Princípios	Correção	Prevenção	Precaução
Partes Interessadas	Shareholders	Stakeholders	Multi-stakeholders
Tipo de Ação	Filantrópica	Investimento Social Privado	Responsabilidade Social Empresarial
Modelos de gestão	Gestão Econômico-financeira	Gestão Ambiental e RSC	Gestão Socioambiental Estratégica

Quadro 5: Estágios de maturidade da Gestão Socioambiental Estratégica

Fonte: Leal (2012) baseado em Puppim de Oliveira (2008); Meredith (1994); Barbieri (2007); Carrol (1979); Schommer e Rocha (2007); Froes e Mello Neto (2004); e De Oliveira (2006).

A gestão socioambiental estratégica contempla alguns aspectos como as dimensões e as esferas de atuação adotadas, os princípios que norteiam a gestão e as tecnologias escolhidas, bem como os instrumentos e as estratégias socioambientais utilizadas.

As dimensões adotadas na gestão das organizações têm como pilar as dimensões essenciais da sustentabilidade, cuja escala evolutiva de inserção na gestão origina-se com a dimensão econômica, seguida da dimensão ambiental e por fim a dimensão social.

Conforme essas dimensões vão se consolidando na gestão, também vão se ampliando as esferas de atuação da organização, que parte da esfera legal, para moral e depois ética.

Os princípios adotados na gestão de acordo com Barbieri (2007) são os de correção, prevenção e precaução. Conforme os princípios adotados se dão as escolhas das tecnologias utilizadas na gestão. Assim, a empresa que tem como princípio a correção tende a utilizar tecnologias fim de tubo; da prevenção adota tecnologias mais limpas, de minimização e reuso e; da precaução, o uso de tecnologias mais limpas.

As tecnologias de fim de tubo buscam atenuar os impactos da produção, gerados no processo, atuando, principalmente, no tratamento, controle e na disposição final, como formas de solução para as emissões, efluentes e resíduos. Na prevenção da poluição, utiliza-se: tecnologias de reuso, para os quais são definidos padrões de qualidade e de emissão; reciclagem, reutilização e reaproveitamento de resíduos e emissões, buscando-se a minimização e redução do volume; redução na fonte e da toxicidade, substituindo matérias primas (BARBIERI, 2007).

Os instrumentos e estratégias serão enfocados a seguir levando em conta a imersão e integração das dimensões socioambientais na gestão organizacional. O foco se dará nas dimensões social e ambiental, considerando a dimensão econômica implícita à organização no que tange a preservação da sua sobrevivência e da sua função econômica, sendo que os aspectos desta dimensão que se relacionam com as outras serão aqui pontuados.

2.3.2. O processo gerencial da GSE

A GSE é recente e requer um maior aprofundamento para melhor entendimento desta práxis corporativa. Faz-se necessário um estudo para conhecimento desta forma de gestão, de sua política, objetivos, diretrizes, desempenho, modelos, estratégias, instrumentos e práticas para que se possa identificar a sua aplicabilidade e relevância para melhoria contínua das organizações em todo o ciclo de sua cadeia produtiva e no relacionamento e

atuação com as suas partes interessadas.

No que concerne ao processo gerencial, a gestão socioambiental estratégica é um encontro de algumas formas de gestão – estratégica, ambiental, social, participativa e por *stakeholders* – que, em conjunto, compõem uma nova gestão que conecta aspectos interdependentes, interligando seus outros aspectos.

Entretanto, para se chegar a prática da GSE, uma organização precisa amadurecer o seu processo gerencial, desenvolvendo ações de longo prazo e fazendo a gestão de mudança. Assim,

Dirigir e operar uma organização com sucesso requer que sua gestão seja feita de forma sistemática e transparente. Convém que o sucesso seja resultante da implementação e manutenção de um sistema de gestão projetado para melhorar continuamente a eficácia e eficiência do desempenho da organização mediante a consideração das necessidades das partes interessadas (ABNT, 2000, p.5).

Os processos gerenciais são aqueles que transformam informações em decisões gerenciais e, possuem influência direta no desempenho organizacional, bem como este subsidia a tomada de decisões. A gestão numa abordagem por processo é incentivada pela norma ISO 9004 (ABNT, 2000) para aumentar a satisfação das partes interessadas, que desempenham um papel significativo na capacidade de criar valor para a organização.

Dois tópicos são discutidos aqui, o primeiro, da formulação estratégica e, o segundo, do desempenho organizacional. A formulação estratégica se dá no seu planejamento, implantação e avaliação.

No processo gerencial relacionado aos sistemas de gestão que estão atrelados a instrumentos normativos socioambientais como a SA8000 (1999), a ABNT NBR16001 (2004), a ISO14001 (2004) e a ISO 26000 (2010), é utilizada a metodologia do PDCA – *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar), *Action* (Atuar) – e envolve planejamento, implementação e operação, verificação e análise pela alta administração de seus processos.

Na formulação estratégica, a política, os objetivos e metas, vide a SA 8000 (1997), ABNT NBR 16001 (2004) e a ISO 14001 (2004), devem ter, dentre outros, o compromisso com: promoção da cidadania; promoção do

desenvolvimento sustentável; a transparência de suas atividades; com a prevenção de impactos adversos; com a prevenção de poluição; conformidade com as leis e respeito aos instrumentos internacionais; e com a melhoria contínua. Na prática da responsabilidade social, a ISO 26000 (2010) informa que “[...] o objetivo mais amplo da organização é maximizar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável”.

Assim, a formulação estratégica da organização deve contemplar as dimensões socioambientais, pois é a partir desta inserção que se dará o processo de implementação estratégica das dimensões socioambientais nas organizações. Deve-se considerar neste processo a análise dos ambientes: macro, micro e interno, para identificar os fatores que podem influenciar a organização. E, conforme o modelo da Figura 4, cada ambiente é composto de variáveis de modo a possibilitar um maior aprofundamento e compreensão do que representa cada dimensão, com seus limites e possibilidades de atuação.

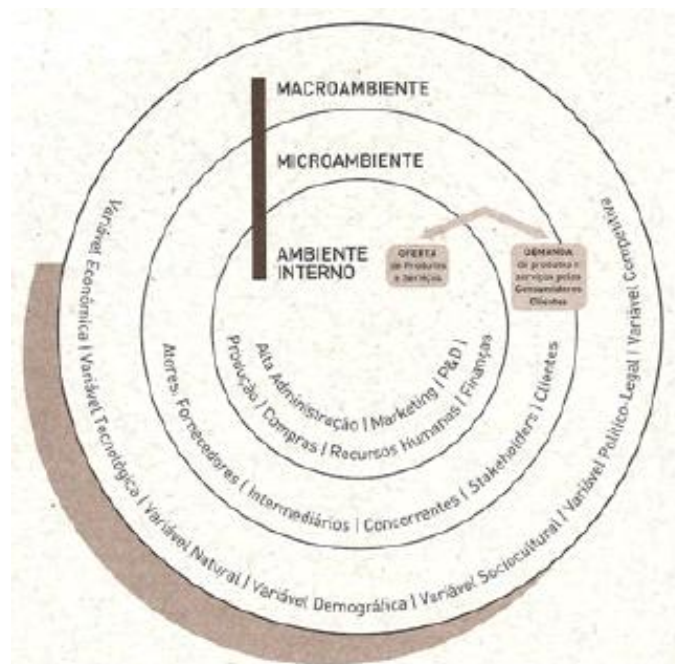


Figura 4: Modelo de ecossistema de mercado
Fonte: Nascimento, Lemos e de Mello (2008, p.12)

Nas variáveis que compõem o macroambiente, os autores informam que devem ser analisadas e compreendidas as tendências – variações no ambiente externo que podem afetar os negócios da organização – e as discontinuidades

– mudanças bruscas no ambiente da organização – em prol de sua sobrevivência ao longo do tempo. No microambiente, são analisados os atores que se relacionam de alguma maneira com a organização. E no ambiente interno são vistas as principais funções organizacionais em conexão com a gestão socioambiental estratégica.

Um dos instrumentos de análise ambiental que compõem o planejamento estratégico é a análise de SWOT, sigla de *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Nela, conforme Tavares (2010), é feito um levantamento das condições internas – forças e fraquezas – e externa – oportunidades e ameaças – da organização, identificando a relação entre as mesmas. Trata-se de um retrato da organização e por isso foi utilizado na pesquisa de campo, que será detalhado no item 5.1.3.1 deste trabalho, a fim de obter a imagem da gestão da DUTOVIA.

O delineamento estratégico de uma organização antecede, conforme Tachizava (2011), a ação de análise ambiental. Ele está pautado na: “... existência de estratégias genéricas e das estratégias específicas e, portanto, estratégias sociais e ambientais, cujo agregado conforme as estratégias próprias de cada organização (TACHIZAWA, 2011, p.94)”. As estratégias genéricas podem não só subsidiar as estratégias específicas, bem como agregá-las, formando assim o processo decisório da organização, conforme ilustrado na Figura 5.

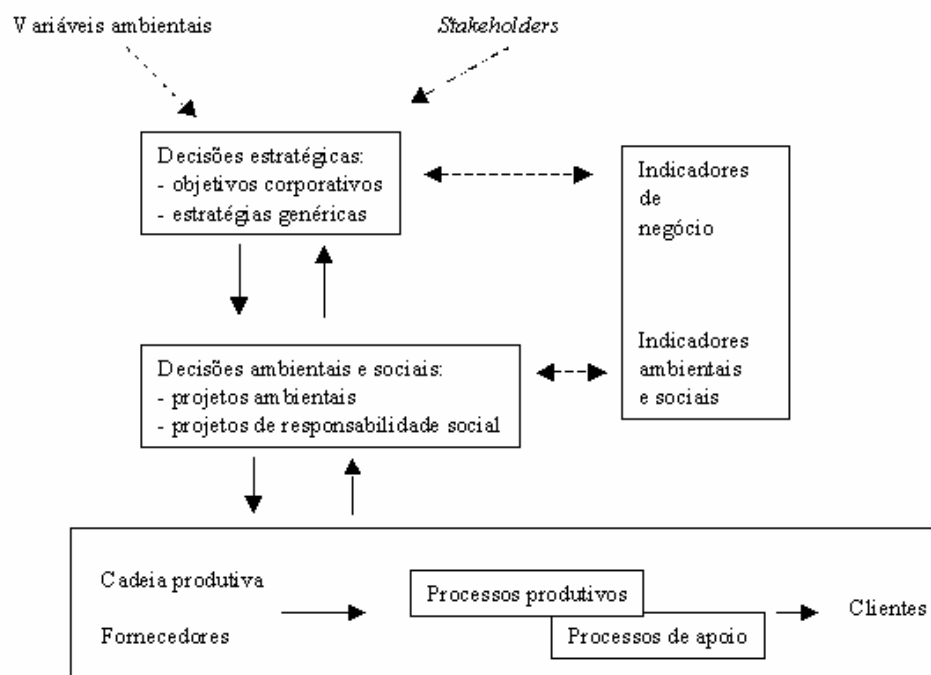


Figura 5: Uma proposta de modelo de gestão
Fonte: Tachizawa (2011, p.97)

A partir do delineamento estratégico, da análise ambiental e da formulação estratégica, é que deve ser feito o redesenho dos processos organizacionais; implementados a partir de abordagens estruturadas; e a sua *performance* monitorada e avaliada por indicadores de desempenho.

O desempenho de uma organização pode ser avaliado pelo diagnóstico de cada processo da empresa e definição dos resultados esperados de cada um deles para a sua cadeia de valor; definição das melhorias nos processos para o atendimento dos resultados esperados; e definição de indicadores de monitoramento e de métricas para controle. Nesse trabalho serão avaliadas as contribuições, os desafios e os resultados da gestão praticada para o Grupo DUTOVIA e para as suas partes interessadas.

Afim de melhor compreender como as estratégias socioambientais se conformam com as estratégias das organizações, estas são o foco da discussão a seguir.

2.3.3. Estratégias de Gestão Socioambiental

No processo dinâmico de aprendizado é que a gestão das organizações necessitou ser revista e recriada diante do novo cenário socioambiental. Esse novo panorama é composto, conforme Tachizawa (2011) por novos pensamentos – do mecanicista para o sistêmico – e de novos sistemas de valores somados às percepções e novas práticas, com visão de mundo mais holística assim denominada de novo paradigma. De fato, a vigente vivência no paradigma socioambiental requer a adoção de valores e práticas socioambientais e, principalmente, uma conscientização.

A reviravolta nos modos de pensar e agir, de acordo Donaire (1999, p.11), é decorrente do “crescimento da consciência ecológica na sociedade, no governo e nas próprias empresas que passaram a incorporar essa orientação em sua estratégia”.

Dos fatores que motivaram a aproximação entre a área de estratégia e a responsabilidade social corporativa, Farias e Sauerbronn (2008) ressaltam dois, que são: o crescente poder das grandes corporações; e os escândalos protagonizados pelas mesmas que, por meio de estratégias focadas na RSC, buscaram a recuperação de suas legitimidades e reputações. Com isto, a face bondosa das empresas, alimentada pela filantropia é desmitificada, revelando que a mesma é movida por interesses e a adoção da RSC passa a ser uma estratégia adotada pelas empresas na gestão de sua imagem na sociedade.

As ações estratégicas de responsabilidade social corporativa, analisadas em pesquisa realizada por De Oliveira (2006), que estão sendo aplicadas pelas empresas no Brasil podem ser evidenciadas no Quadro 6.

AÇÃO	DESCRIÇÃO
Filantropia Estratégica	É a mais tradicional e conhecida, caracterizada pela contribuição a instituições de caridade realizada através doações de produtos ou dinheiro.
<i>Marketing</i> de Causa Social	A menos utilizada devido à sua ação voltada para campanhas de caráter temporário, através do vínculo de um produto específico a uma ONG, que recebe um percentual do faturamento sobre as suas vendas.
Patrocínio	É a mais comum doação, através da contribuição financeira para execução de projetos voltados para questões sociais e ambientais. Destaca-se na formação de parcerias.
Voluntariado Corporativo	É a de maior ascensão dentro das organizações, trata-se de uma forma de estimular a participação dos funcionários na prática do voluntariado.
Ação Social Responsável	É a mais utilizada para a prática de negócios prudentes com ações realizadas pelas empresas voltadas para o bem-estar dos colaboradores, meio ambiente e da sociedade em geral
<i>Marketing</i> Social Corporativo	Estratégia de gestão para uma mudança de comportamento social no uso das técnicas tradicionais de <i>marketing</i> através de ações de mobilização nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente e envolvimento comunitário.

Quadro 6: Ações estratégicas de responsabilidade social corporativa
Fonte: Baseado em De Oliveira (2006)

Essas ações, fundamentadas no *marketing*, estão voltadas, entre outros fatores, para a gestão da marca e melhoria da imagem institucional. Refletindo sobre estas ações estratégicas de RSC, buscou-se analisar quais as estratégias existentes por trás destas ações. Percebe-se que são poucas aquelas que atuam como uma estratégia de transformação social. A maior convergência são para as estratégias de **conservação social**, como as de filantropia estratégica, *marketing* de causa social e patrocínio; todas três com práticas voltadas para a doação, em que a estrutura social se mantém com a ação. Quando há uma adaptação de suas estratégias para um maior engajamento social, onde as organizações voltam as suas ações para a prática social é possível afirmar que há uma estratégia de **adequação social**, como pode ser evidenciado nas práticas de voluntariado corporativo e ação social responsável das organizações. E por fim, quando há mudança social, mudança

de comportamento, atitudes e práticas diz-se então que houve uma estratégia de **transformação social**, como no caso do *Marketing Social*. Assim, em uma interpretação pessoal, enxerga-se como uma possibilidade de tipologia a concepção das estratégias de conservação social, adequação social e transformação social.

Para Acselrad (1997) duas racionalidades podem ser observadas no debate da sustentabilidade. Uma está fundamentada na razão prática de enfoque utilitário que constrói a sustentabilidade como um princípio de conservação social, de dimensão econômica e ordem capitalista. A outra é a razão cultural que projeta a sustentabilidade como um princípio de transformação social, comportando projetos de mudança social voltados para valores.

As estratégias também surgem como uma resposta às demandas de mercado. Fontes (2008) expõe a existência de três tipos de mercado: o mercado assistencialista ou caritário – com a venda da miséria humana e com o uso de estratégias utilizadas no mercado comercial que também são adotadas no mercado assistencialista; o mercado comercial – com transações filantrópicas fazendo com que o estoque de mercado se movimente; e o mercado social – que propõe a melhoria da qualidade de vida do indivíduo e da sociedade em geral na adoção de um novo comportamento ou produto social, resultando em benefícios econômicos, ambientais e sociais.

Assim, com a atuação do *marketing social* no mercado social a adoção de certo produto social, a exemplo o consumo consciente, por um público adotante, traz benefício para os indivíduos que adotam o novo comportamento e também para a sociedade. O *marketing social* promove efetiva transformação individual e coletiva através do uso de tecnologias sociais que auxiliam na adoção de novas práticas sociais.

Dentro da esfera ambiental as estratégias internalizadas no contexto organizacional são definidas, de acordo com Meredith (1994), como possíveis estratégias ambientais empresariais, com a seguinte tipologia: reativa, ofensiva e inovativa. Carroll (1979) apresenta como uma dimensão do seu modelo tridimensional de performance os seguintes tipos de comportamento de

respostas as demandas: reativa, defensiva, acomodativa e proativa. Aqui consideram-se as estratégias apresentadas no Quadro 7.

Nº	ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
1	Reativa	A empresa responde após ser de alguma forma afetada.
2	Defensiva	A empresa age para se proteger diante dos problemas.
3	Ofensiva	A empresa objetiva obter vantagem competitiva e se alinha as exigências de mercado e a da sociedade.
4	Proativa	A empresa se antecipa a exigências que ainda não foram feitas.
5	Inovativa	A empresa produz inovação nos processos e produtos de sua gestão.

Quadro 7: Estratégias ambientais

Fonte: Baseado Carroll (1979), Meredith (1994), Andrade (1997)

As estratégias 1 e 2 fazem uso do princípio da correção e de ações corretivas para o tratamento de suas questões socioambientais não conformes. Para Andrade (1997, p.82) "... a dimensão ambiental é vista como uma ameaça, não havendo, portanto, integração entre o meio ambiente e as unidades estratégicas de negócio...". A estratégia 3, faz adoção do princípio da prevenção e de ações preventivas, e concebe a variável ambiental como uma oportunidade. E as estratégias 4 e 5 se aplicam o princípio da precaução e emprego de ações antecipatórias para com exigências e acontecimentos que ainda não ocorreram e de acordo com este autor "[...] a integração da variável ambiental se dá em nível do gerenciamento ambiental estratégico [...]" (p.82).

Dessa forma, dentro do contexto abordado, considera-se aqui que as estratégias socioambientais podem ser caracterizadas em: reativas e defensivas, para a conservação social; ofensivas e de adequação social; e proativas e inovativas voltadas para a transformação social.

2.3.4. Instrumentos de Gestão Socioambiental

A gestão tem em seus instrumentos um meio para a realização dos seus propósitos. Os instrumentos de gestão possuem características diversas e por isto foram enquadrados em alguns tipos. Na gestão socioambiental os instrumentos foram estabelecidos conforme a tipologia no Quadro 8. Dos instrumentos relacionados se destacam os de comando e controle, os auto-reguladores e os econômicos, que serão aqui enfocados.

TIPO DE INSTRUMENTO	EXEMPLOS
Informação, pesquisa, educação e comunicação de riscos	informações sobre cigarro condições das praias educação socioambiental financiamento de pesquisas
Comando e controle (CEC) padrões socioambientais limite de emissão banimento restrições de uso	Proibições controle de poluidores de recursos hídricos disposição de resíduos sólidos
Instrumentos Econômicos I – Incentivos econômicos taxas de poluição taxas de uso depósito reembolso	leis trabalhistas cobrança por água taxa na gasolina depósito por cascos condições de saúde e segurança
Instrumentos Econômicos II – Mecanismos de mercado mercado de licenças alavancagem de mercados limpos	mercado de licenças do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) do Tratado de Quioto compra de reciclados pelo governo
Negociação e mediação soluções negociadas fóruns de discussões	termos de ajustamento de conduto (TAC) negociação de contratos para tradicional difuso sobre a biodiversidade com comunidades tradicionais
Auto-regulação regulação voluntária pouca interferência do Estado	Certificação ISO 14001 FSC Auditorias

Quadro 8: Tipos de Instrumentos de Gestão Socioambiental

Fonte: Puppim de Oliveira (2008, p.48)

De acordo com Puppim de Oliveira (2008), os instrumentos de Comando e Controle – CEC são os mais populares e foram os primeiros estabelecidos para proteção socioambiental. Eles são regulados diretamente pelo Estado e abrangem a esfera legal de atuação. A exemplo, os instrumentos dispostos no artigo 9º da Política Nacional de Meio Ambiente do Brasil. Já os auto-reguladores são iniciativas voluntárias de engajamento, no âmbito moral,

independente do Estado, mas podendo este incentivar o seu uso, onde outros atores sociais emergem na participação nos debates socioambientais. Estes são, conforme Andrade (1997, p.78), “voluntários no que se refere a autoridade pública, porém compulsório no que se refere ao mercado”. Por fim, os instrumentos econômicos que surgiram como uma alternativa de substituir ou complementar o CEC e também, segundo Seroa da Motta (2000, p.1) “atuam, justamente, no sentido de alterar o preço (custo) de utilização de um recurso, internalizando as externalidades e, portanto, afetando seu nível de utilização (demanda).” Ainda de acordo o autor, um preço econômico poderia ser generalizado em preço de externalidade, preço de indução e preço de financiamento.

Seroa da Motta (2006) aponta como os principais instrumentos econômicos implementados ou em discussão no Brasil a compensação financeira devido à exploração de recursos naturais; a cobrança pelo uso da água em bacias hidrográficas por volume e conteúdo poluente; a concessão de florestas para a exploração sustentável de madeira; a compensação fiscal por áreas de preservação (ICMS verde); as taxas florestais; e os certificados de reserva legal.

Para UNEP (1998), as iniciativas voluntárias referem-se a acordos, programas, normas, códigos de conduta, diretrizes, princípios, declarações da empresa, todos voluntários. Quanto ao tipo de iniciativas, a UNEP classifica em iniciativas da indústria, iniciativas do governo, iniciativas em conjunto do governo com a indústria e as iniciativas terceira parte. Por fim, uma iniciativa voluntária pode ser juridicamente vinculada; obrigatória, se for uma condição para a participação em uma associação da indústria, ou se é uma exigência do mercado; e utilizada para estimular o cumprimento das leis existentes.

Os instrumentos auto-reguladores passaram a ter uma maior representatividade mediante as demandas socioambientais oriundas das exigências de mercado e das pressões das partes interessadas. Assim, a adoção destas ferramentas de gestão pelas organizações surgiu também como um mecanismo de resposta a estas questões. Outros exemplos destes são os

indicadores socioambientais – indicadores ETHOS de responsabilidade social, os de investimento social do GIFE e os das cooperativas FIDES – a publicação de balanços sociais como os do modelo IBASE e das diretrizes do Global Reporting Initiative - GRI, o programa de Atuação Responsável, rotulagem ambiental, as normas norteadoras e certificadoras de sistema de gestão socioambiental – SA 8000, AA 1000, NBR 16001, OHSAS 18001, ISO 26000, dentre outras.

Para Marinho (2001, p.342) essas iniciativas representam:

[...] uma mudança de paradigma e uma nova e mais construtiva relação entre empresas e governo, cuja evolução estaria além de uma posição tradicionalmente conflitante, no trato dos impactos ambientais decorrentes de atividades produtivas. Alega-se ainda que essas iniciativas significariam um passo das empresas em direção a sustentabilidade.

Além destes, Barbieri (2007, p.150) também ressalta os instrumentos convencionais de gestão que são utilizados nas empresas para fins de qualidade e produtividade, tais como: “análise de valor, lista de verificação, cartas de controle, diagrama de relações, diagrama de causa-efeito, ciclo PDCA, análise de falhas, seis sigma, manutenção preventiva [...]”.

A Bolsa de Valores Sociais e Ambientais - BVS&A da BOVESPA em conjunto com outras instituições criaram o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE. De acordo com a Bovespa (2011) o ISE é um índice de ações com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial no mercado brasileiro referenciais para os investimentos. Trata-se de um instrumento de desempenho e também atua como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. Outro exemplo é o Índice Dow Jones de Sustentabilidade.

Enfim, seja de comando e controle, auto-regulador e/ou econômico, estes instrumentos consistem em ferramentas que auxiliam no planejamento, implementação e monitoramento dos processos da gestão socioambiental estratégica para a sua melhoria contínua.

2.3.5. Maturidade da gestão socioambiental

A fim de avaliar as organizações quanto à evolução de suas práticas de gestão socioambiental é que se propõe a discussão dos modelos de maturidade.

Para Bruno (2008), o objetivo básico de um modelo de maturidade é:

[...] ajudar as organizações a avaliar e entender seu nível atual de maturidade organizacional, provendo um caminho para melhoramento por meio do reconhecimento das competências que deveriam desenvolver. Torna-se de vital importância para as organizações saber onde estão, pois, com esse conhecimento, saberão por onde começar e em que melhorar (BRUNO, 2008, p.20).

A autora também relaciona a maturidade de uma organização à:

[...] institucionalização das normas e dos processos necessários para sua implementação, isto é, por meio de políticas, padrões, cultura corporativa, práticas gerenciais e estruturas organizacionais. E para que as organizações consigam resultados duradouros, torna-se necessário projetar um caminho evolutivo que incremente, em estágios, a maturidade dessa gestão. [...] Apenas mediante o mapeamento do nível de maturidade pode-se orientar uma organização quanto ao caminho a ser seguido na busca contínua das melhores práticas [...] (BRUNO, 2008, p.3.).

E afirma que, dos modelos de maturidade que já foram propostos:

Todos partem da premissa que os processos organizacionais podem ser estruturados a partir de níveis ou estágios de maturidade. [...] Para a maioria desses modelos, o importante não é a definição do nível em que uma empresa se encontra, mas do que deve ser feito para assegurar a continuidade de sua evolução (BRUNO, 2008, p.21).

A gestão socioambiental estratégica não possui até então difundido um modelo que se proponha avaliar a maturidade da gestão praticada. Também não fora encontrado nenhum modelo que se denomine como um modelo de maturidade para avaliação da GSE nas organizações.

Entretanto na área socioambiental existem alguns modelos de maturidade para avaliar estas dimensões dentro das organizações, conforme a abordagem abaixo.

2.3.5.1. Modelo do IBGC

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC classifica, as empresas em cinco estágios conforme o tratamento da sustentabilidade.



Figura 6: Os estágios da sustentabilidade nas empresas.
Fonte: IBGC (2007)

Para que ocorra a mudança de estágios existem os motivadores – que são os itens que estão dispostos acima das setas na Figura 6 – que impulsionam esta transição. Os dois primeiros estágios as ações socioambientais estão voltadas para o atendimento das exigências legais. No terceiro estágio, o ir além do cumprimento legal já denota um maior compromisso com as questões socioambientais. A partir do estágio 4 a mudança acontece não por transitoriedade mas sim por uma trajetória evolutiva que proporcionou a transformação através da internalização da sustentabilidade (IBGC, 2007).

2.3.5.2. Modelo de Mirvis e Googins

O modelo de Mirvis e Googins (2006) também possui cinco estágios. Estes estágios são de desenvolvimento da cidadania corporativa.

	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador
Conceito de cidadania	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de stakeholders	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Mudar o mercado
Intenção estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
Liderança	Expressão verbal indisponível	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de cidadania corporativa	Campeão, a frente da sustentabilidade	Visionário, a frente do seu tempo
Estrutura	Marginal, direcionada à equipe	Propriedade Funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	Mainstream: Direcionada ao negócio
Gestão das questões	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativa	Definidora
Relacionamento com stakeholders	Unilateral	Interativo	Influencia mutua	Parceria	Alianças multiorganizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Quadro 9: Estágios de cidadania corporativa
Fonte: Mirvis e Googins (2006)

O Estágio 1 consiste no estágio in natura das organizações voltadas para a lucratividade dos negócios e o sucesso financeiro, alheio as preocupações socioambientais, atuando nas obrigações previstas em lei. No Estágio 2 já se observa um conceito social e ambiental com intencionalidade de obtenção da licença de operação. No Estágio 3 se observa um reporte para a gestão. No Estágio 4 já há uma interface com a sustentabilidade. E no Estágio 5, conforme o próprio nome, transformador, é que se conjectura a quebra de paradigma, na visão de mudança direcionada aos negócios.

Segundo os autores supracitados, para a passagem de estágios há alguns “gatilhos” – credibilidade, capacidade, coerência e comprometimento – que são indutores da transição. A busca de cada um deles incentiva o enfrentamento de novos desafios inerentes a ascensão dos estágios.

2.3.5.3. Modelo ETHOS

O modelo do ETHOS não é configurado como um modelo de maturação. Ele é utilizado para compatibilização de uma série de ferramentas que se aplicam individualmente a cada uma das dimensões da sustentabilidade com as várias instâncias da gestão correlacionadas às atividades das empresas no intuito de orientar sua atuação ajudando as empresas a trilharem o caminho da responsabilidade social e em direção ao desenvolvimento sustentável.

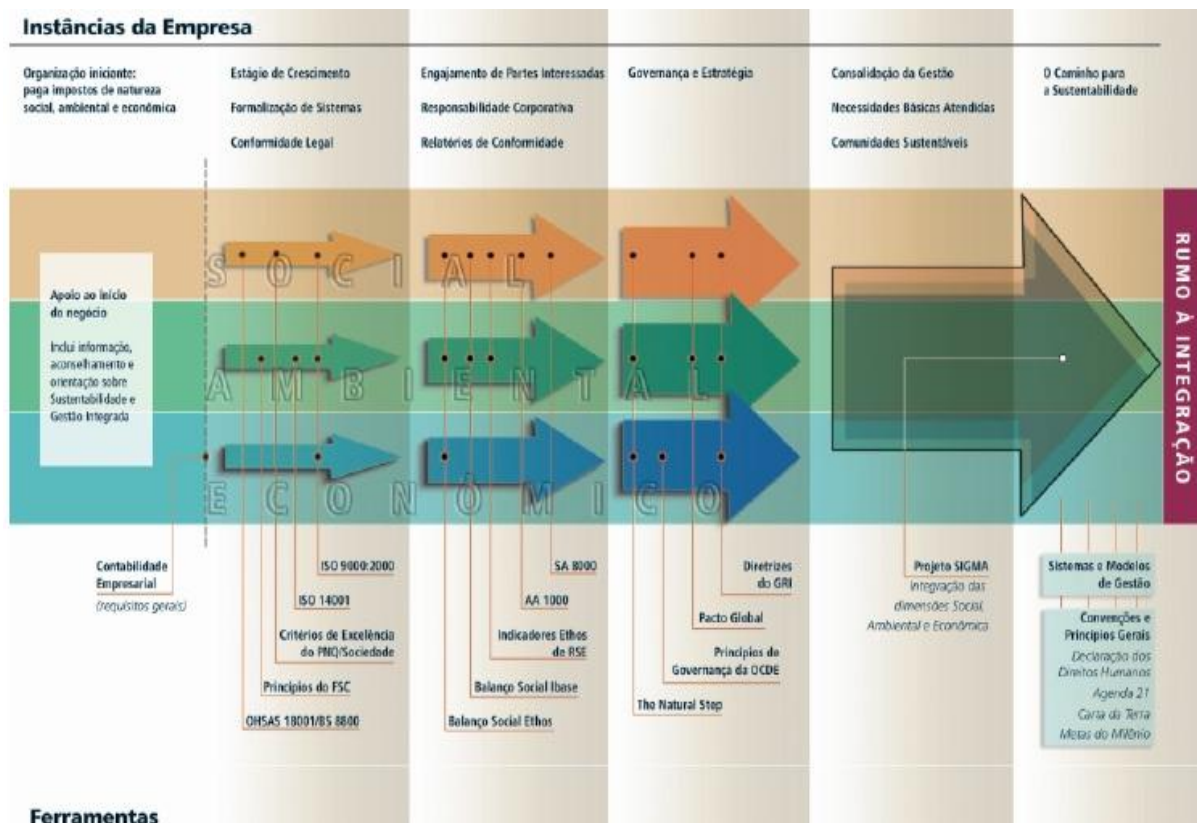


Figura 7: Guia de Compatibilidade de Ferramentas
Fonte: ETHOS (2004)

No entanto ele é trazido aqui como um dos modelos, posto que estas ferramentas, conforme pode ser observado na Figura 7, estão atreladas a algumas instâncias das organizações, que, conforme o nível de maturação passam a aderir em maior profundidade à ferramentas conforme aumenta o compromisso com as questões socioambientais. Desta forma, é possível visualizar nestas instâncias estágios de maturação reflexos das escolhas de uso das ferramentas.

Assim, a 1ª instância é caracterizada pela obrigatoriedade das empresas afeita as questões econômica, social e ambiental pelo pagamento de impostos. A 2ª instância tem-se o atendimento aos aspectos legais e a formalização de sistemas na organização. A 3ª instância se dá com a gestão socioambiental com enfoque no relacionamento com as partes interessadas. A 4ª instância tem um patamar estratégico da gestão socioambiental. E por fim, a 5ª instância, que se dá na integração das dimensões econômica, social e ambiental consolidadas na gestão.

2.4. FUNDAMENTOS PARA AVALIAÇÃO DO MODELO ANALÍTICO

Com base no arcabouço teórico dessa pesquisa buscaram-se elementos que guiassem análise e avaliação da gestão socioambiental conforme a evolução de seus conceitos e práticas.

A existência e permanência das organizações na sociedade têm ao longo do tempo, as dimensões econômica, ambiental e social como condutoras de mudanças que trouxeram melhorias de ações e avanços da sua forma de gestão. Considera-se este é um dos aspectos a ser observado, o da atuação das organizações quanto a estas dimensões.

Na gestão por *stakeholders* há uma série de práticas ascendentes que promovem a efetivação do relacionamento a serem consideradas, como: identificação das partes interessadas conforme o tipo de interesse, vínculo e impacto; classificação e priorização de acordo com os atributos e potencialidades; e o diálogo e engajamento, no levantamento de expectativas, interesses e assuntos pertinentes, nos canais de diálogo e comunicação para obtenção e divulgação de informações, na atuação em conjunto criando uma cadeia de valor.

O tipo participação com os atores sociais de sua cadeia produtiva está diretamente relacionado com o envolvimento nos processos decisórios da organização, atendimento de interesses, acesso a informações, compartilhamento de responsabilidades, resolução de conflitos, exercício da cidadania e fomento a cultura democrática.

Na forma de gestão, as práticas adotadas e o patamar que as dimensões socioambientais ocupam nas organizações devem ser analisados para compreensão da maturidade da gestão socioambiental. A começar pelo tipo de ação socioambiental que é desenvolvida se há vinculação com os negócios; e pelo processo gerencial, quanto ao delineamento e formulação estratégica, análise dos ambientes e do desempenho socioambiental. As estratégias estão relacionadas com o tipo de ação desenvolvida, comportamento de resposta, princípios e tecnologias adotados. O uso dos instrumentos de gestão se dá

conforme as esferas de atuação das organizações.

Assim, os elementos definidos como categorias de análise para a condução da pesquisa são as dimensões, as esferas de atuação, os princípios, os tipos de ações desenvolvidas, as tecnologias utilizadas, o processo gerencial, os instrumentos e as estratégias, as gestões por *stakeholders* e participativa; todos em conexão com o socioambiental.

Conforme ao grau de aderência das práticas destas categorias de gestão pelas organizações, é possível identificar o estágio de sua maturação, obtendo um retrato da gestão prática. Desta forma, a condução da pesquisa se deu na análise das categorias e na identificação do seu estágio de maturação.

A partir dos modelos de maturidade existentes da gestão socioambiental, buscou-se uma conexão com as categorias elencadas e definição das práticas de processo. A não obtenção destes dados motivou a elaboração de um modelo propósito para que estes aspectos pudessem ser avaliados. O arcabouço teórico dessa dissertação forneceu informações para estruturação do modelo e de suas práticas de processo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A pesquisa constitui-se num caminho que vai além da busca de descobrir verdades. Ela procura encontrar respostas para as questões que foram propostas fazendo uso de métodos científicos. Independente do método ou da técnica adotada, toda pesquisa requer o levantamento de dados e os dois processos para a obtenção destes dados são a documentação direta e a indireta (LAKATOS e MARCONI, 2008).

Nesse trabalho foi utilizada uma abordagem de natureza qualitativa para tratamento do problema. De acordo com Oliveira (2010, p.37) a abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa é: “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para a compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e /ou segundo a sua estruturação.”

A abordagem qualitativa, de acordo com Stake (2011, p.41), é também conhecida pela integridade do pensamento. Este autor afirma que não há uma única e sim diversas formas de pensamento qualitativo, apontando alguns como o interpretativo, o baseado em experiência, o situacional e o humanístico.

A abordagem qualitativa se encontra nas correntes compreensivas na medida em que tenta compreender as coisas em si, de modo que a investigação é realizada para promover a compreensão. Os métodos da pesquisa qualitativa são pautados, em sua maioria, na compreensão experiencial, ou seja, a experiência possibilita um aumento da compreensão. Este tipo de abordagem é caracterizada pela subjetividade, sendo este, um elemento essencial para que se possa ter uma melhor compreensão da atividade humana (STAKE, 2011).

Considera-se a pesquisa qualitativa, conforme Denzin e Lincoln (2006, p.16-17), como um campo de investigação cujo ato desta deve ser visto como um processo multicultural, e consiste em “um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo”. Ela envolve uma abordagem naturalista e interpretativa; e o estudo do uso e a coleta de uma gama de

materiais empíricos e responde à questões muito particulares, se aprofundando no mundo dos significados. Trata-se, conforme Oliveira (2010, p.59) de “... uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas...”.

No que concerne a sua finalidade trata-se de uma pesquisa aplicada, posto que a mesma objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática. Também foi utilizada a pesquisa descritiva e a pesquisa exploratória fundamentada na técnica de estudo de caso para caracterização do Grupo de Gestão Compartilhada e do relacionamento com as suas partes interessadas.

O estudo de caso é, de acordo com Yin (2010, p.39), “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”, e para este autor, surge, “do desejo de compreender fenômenos sociais complexos” (p.244).

No levantamento da documentação indireta foi feito um estudo exploratório para a revisão de literatura e a pesquisa documental para obtenção de dados secundários. Quanto à aquisição da documentação direta esta se deu na realização da pesquisa de campo com o uso da observação direta intensiva para obtenção de dados primários na utilização das técnicas de entrevista, observação participante, grupo focal e análise de dados. Os dados primários e secundários foram convergidos na triangulação.

Ao pensar nos aspectos da atividade humana que devem ser compreendidos, Deslande, Gomes e Minayo (org) (2011, p.24) apresentam alguns como: “Compreender relações, valores, atitudes, crenças, hábitos e representações e a partir desse conjunto de fenômenos humanos gerados socialmente, compreender e interpretar a realidade.” Para que a pesquisadora pudesse interpretar a realidade do seu objeto de estudo foi imprescindível conhecê-la – no uso dos procedimentos metodológicos adotados – para que pudesse compreendê-la. Serão apresentados a seguir os procedimentos adotados na pesquisa de campo. Ressalta-se que em todas as técnicas de coleta de dados foi utilizada a análise dos dados pela técnica de análise do discurso.

3.2. PROCEDIMENTOS DE GERAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DE DADOS

3.2.1. Revisão de Literatura e Pesquisa Documental

Na revisão de literatura a pesquisadora aprofundou os seus conhecimentos recorrendo a fontes científicas que tratam do assunto pesquisado. A literatura serviu de subsidio para a delimitação do arcabouço teórico-conceitual no que tange a gestão socioambiental e a elaboração de um modelo propositivo para avaliação da maturidade desta gestão. Com base neste recorte é que foi definido o marco conceitual – com as suas categorias e variáveis de análise – que conduziu a análise do modelo praticado pelo Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu.

A pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico e por isto requer uma criteriosa análise por parte do pesquisador Também considera que a análise de documentos contribui para um conhecimento aprofundado da realidade, onde o pesquisador necessita conhecer em profundidade o contexto em que se insere seu objeto de pesquisa. (OLIVEIRA, 2010).

Nessa etapa foi solicitado o acesso para a consulta da pesquisadora aos documentos que validassem o modelo de gestão praticado pelo Grupo em estudo.

Os documentos acessados pertencem aos arquivos correntes da empresa A, situada no polo petroquímico de Camaçari, classificados como privados, de valor primário, localizados nos arquivos setoriais na forma original e em cópia. O gênero destes são textual e iconográfico, sendo todos dispostos em formato digital. Na central de arquivos da empresa havia a mesma base de dados dos arquivos correntes. Os documentos analisados foram:

1. Apresentação dos Resultados Finais do Diagnóstico Socioambiental das comunidades do entorno da Dutovia RLAM-Pólo-Aratu maio/2012;
2. Apresentação dos dutos em power point de 2012;
3. Atas do Comitê de Gestão dos anos de 2003 a 2012;

4. Atas do Comitê Socioambiental dos anos de 2006 a 2012;
5. Manual do Programa de Gerenciamento de Riscos da DUTOVIA;
6. Planilha com a Relação de Condicionantes de 2012;
7. Planilha com a Lista de partipantes do comitê de gestão de 2012;
8. Plano de Contingência da DUTOVIA – PCD;
9. Procedimento de Manutenção e Inspeção DUTOVIA;
10. Procedimento de Relacionamento com as Partes Interessadas na área de interferência da DUTOVIA RLAM – Pólo de Camaçari – Aratu, 2012;
11. Relatório de acompanhamento do indicador de Comunicação de Riscos nas faixas de dutos;
12. Relatórios mensais de Acompanhamento das Atividades do Projeto Caminho para Autossustentabilidade dos anos de 2010 a 2012;
13. Revisão da Análise Preliminar de Perigos, Análise de Vulnerabilidade, Análise Quantitativa de Riscos e do Fator de Rateio da Dutovia;
14. Renovação da Licença de Operação 2005/2010;
15. Termo de Ajuste Operacional nº 02/ 2012;
16. Termo de Referencia;

Os dados foram coletados no início da pesquisa de campo, e se estenderam ao longo de todo o processo na medida em que houve conhecimento de outros documentos que foram solicitados como forma de complementação e validação dos discursos coletados.

3.2.2. Observação Participante

A observação, para Lakatos e Marconi (2008, p.111), faz o uso dos sentidos para obter determinados aspectos da realidade. Segundo autoras, esta técnica “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

De acordo com Yin (2010, p.136) as observações “... podem ser feitas durante a pesquisa de campo, incluindo as ocasiões em que outras evidências, como as da entrevista, estão sendo coletadas”. Ela pode se dar de forma direta e de forma participante (OLIVEIRA, 2010). No presente estudo foi feito o uso da observação participante.

A pesquisadora já possuía um conhecimento prévio dos municípios, das comunidades e do Grupo de Gestão Compartilhada mediante uma breve vivência experiência profissional anteriormente estabelecida na atuação com o “Projeto Caminhos para Autossustentabilidade” pertencente ao “Programa de Relacionamento Comunitário do Grupo de Gestão Compartilhada” através da ONG prestadora de serviço do projeto.

Foi solicitado à pesquisadora o anonimato das empresas integrantes do Grupo DUTOVIA e aqui elas são referidas por letras iniciais do alfabeto, sendo seis empresas, foram então identificadas de Empresa A à Empresa F.

A técnica de observação foi utilizada durante a visita de campo, nos locais de intervenção, nas reuniões do Comitê de Gestão e do Comitê Socioambiental realizadas nas sedes das empresas pertencentes ao grupo nas unidades de Salvador e do Polo Petroquímico de Camaçari, conforme Quadro 10.

DATA	HORÁRIO	LOCAL	DESCRIÇÃO	ATUAÇÃO
17/04	14h00 às 17h00	Sede da Empresa A em Salvador	Reunião do Comitê Socioambiental	Apresentação da pesquisadora aos membros do comitê e observação da reunião.
22/05	13h00 às 17h00	Sede da Empresa A em Salvador	Reunião do Comitê Socioambiental	Oficialização da pesquisadora e apresentação da síntese do projeto.
14/06	08h30 às 14h00	Sede da Empresa D em Salvador	Reunião do Comitê de Gestão	Apresentação da pesquisadora aos membros do comitê, observação da reunião e liberação de acesso a documentos.
15/06	08h30 às 15h30	Sede da Empresa C em Camaçari	Reunião do Comitê Socioambiental	Observação e registro da reunião, e interação com a realização de perguntas.
05/07	08h00 às 12h00	Sede da Empresa A em Camaçari	Reunião Extraordinária do Comitê de Gestão	
05/07	14h00 às 16h00	Sede da Associação de Menino de Jesus/ Candeias	Reunião Extraordinária com a comunidade e todas as Associações	Apresentação da pesquisadora a todas as lideranças das comunidades, do objetivo, papel e da atuação com os mesmos.
16/08	08h30 às 12h00	Sede da Empresa F em Camaçari	Reunião do Comitê de Gestão.	Observação e registro da reunião, interação com a realização de perguntas, e agendamento de entrevistas.

23/08	08h30 às 16h30	Sede da Empresa A em Salvador.	Reunião Extraordinária do Comitê de Socioambiental (planejamento 2013)	Observação e registro da reunião, interação com a realização de perguntas, e agendamento de entrevistas.
13/09	08h30 às 10h00	Sede da Empresa A em Camaçari	Reunião do Comitê de Gestão	
13/12	08h30 às 11h00	Sede da Empresa C em Camaçari	Reunião do Comitê de Gestão	
20/12	09h00 às 13h00	Comunidade de Passé	Simulado de emergência	Observação e registro das ações e interações durante a realização da atividade.

Quadro 10: Calendário realizado da pesquisa de campo
Fonte: Elaborado pela autora, 2013.

Durante as reuniões foi observado como se dá o processo decisório do grupo e foi concedida, por parte do Grupo, a abertura para a participação da pesquisadora através da realização de perguntas ou comentários no decorrer do encontro, bem como na exposição da síntese introdutória de sua pesquisa para entendimento do seu propósito naquele espaço.

Como instrumento, foi utilizado o diário de campo para registro dos fatos observados pela pesquisadora; das suas percepções na vivência em campo; da avaliação das informações obtidas; de novas possibilidades de fontes para a coleta dos dados; e de qualquer alteração no Grupo em estudo em conexão com a proposta da pesquisa deste projeto durante a realização do seu processo.

3.2.3. Entrevista

A escolha da técnica de entrevista como método adotado para a pesquisa deve ao fato de buscar oportunidades de obtenção de dados relevantes que não se encontram nas fontes documentais, mas no capital humano do universo de amostra desta pesquisa. Dados que irão complementar e validar as outras fontes. Também é utilizada por ser recomendada no uso de temáticas novas, conforme encontra-se situado o tema gestão socioambiental estratégica.

A opção pela entrevista dever ser feita conforme Rosa e Arnoldi (2008, p.16) quando:

[...] o pesquisador/ entrevistador precisar valer-se de *respostas mais profundas* para que os resultados da sua pesquisa sejam realmente atingidos e de forma fidedigna. E só os sujeitos selecionados e conhecedores do tema em questão serão capazes de emitir opiniões concretas a respeito do assunto.

A entrevista é uma das técnicas de pesquisa qualitativa mais utilizada, segundo Fideli e Marradi (1996), é “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso” para o Yin (2010, p.133), e é vista por Severino (2007, p.125) como uma interação entre o pesquisador e o pesquisado, definida como uma “técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados”.

O seu nível de complexidade vai muito além da aplicação da técnica propriamente dita, pois a mesma envolve uma série de elementos, etapas e contextos que faz o seu método seja um efetivo processo de obtenção de dados. De acordo com Rosa e Arnoldi (2008) existe toda uma cadeia de segmentos simultâneos que devem ser seqüencialmente trilhados até a aplicação da entrevista. Esses autores também afirmam a existência de uma interferência contextual interna e externa vinculada a entrevista, que se estabelece numa relação de dependência que vai além da escolha dos envolvidos quanto à sua capacidade de influenciar os dados. A análise do contexto ao qual se inserem o sujeito a ser entrevistado e o conteúdo da pesquisa em questão deve ser o ponto inicial da técnica de entrevista e só após a averiguação de todos os elementos que o compõe é que se deve prosseguir com as outras etapas da entrevista.

Rosa e Arnoldi (2008) abordam sobre alguns aspectos relevantes para a realização de uma entrevista. Dentre eles estão o estabelecimento de empatia, reciprocidade e confiabilidade. Estes três aspectos possibilitam uma maior interação entre entrevistador e entrevistado proporcionando assim uma maior validação dos dados coletados na entrevista.

As entrevistas podem ser de três tipos: estruturada ou padronizada, semi-estruturada ou despadronizada, e livres ou abertas ou não estruturadas

(DENZIN e LINCOLN, 2006; MICHEL, 2009; ROSA e ARNOLDI, 2008). As entrevistas foram realizadas presencialmente pela autora e a escolha se deu pelo tipo semi-estruturada, na forma investigativa e de maneira guiada através do uso dos roteiros de entrevista previamente estabelecidos. Foi utilizado um gravador de voz para captar as respostas dos entrevistados, sendo as mesmas transcritas a *posteriori*. Ressalta-se que algumas respostas dos entrevistados conduziram a novos questionamentos além daqueles que se encontravam no roteiro.

Foi feito um levantamento de dados e das percepções destes pelos gestores que compõem o Grupo de Gestão estudado e com representantes de algumas partes interessadas, tendo no total a realização de 17 entrevistas. Para isto, foram realizadas as seguintes atividades: levantamento e definição dos atores sociais a serem entrevistados; definição e agendamento de espaço para a realização da entrevista; contato e agendamento de entrevista com os entrevistados; concessão do termo de consentimento livre e esclarecido para o entrevistado; e a realização das entrevistas individuais.

O contato prévio com os Entrevistados Gestores – EG, pela participação nas reuniões dos comitês, quebrou o distanciamento inicial, não havendo o mesmo quando da realização das entrevistas; e gerou empatia, até mesmo em alusão a dados discutidos nas reuniões, que foram apontados durante as entrevistas. Outros facilitadores como a escolha pelos entrevistados do local e o uso do termo de confidencialidade, vide apêndice D, espaço para a escuta de falas além do roteiro estabelecido, alimentaram o clima de acolhimento, abertura ao diálogo e a confiança pela ética do sigilo acordado.

Para fazer referência aos entrevistados foi estabelecida a seguinte identificação: para os entrevistados gestores, a sigla EG e a numeração pela quantidade de participantes de 1 a 9, assim, EG1 à EG9; para os entrevistados líderes das comunidades residenciais, a sigla ELCR, também numerados, neste caso de 1 a 6, ficando ELCR1 à ELCR6; e ao entrevistado líder comunidade industrial, a sigla ELCI; conforme Quadros 11, 12 e 13.

Os roteiros das entrevistas – nos apêndice A, B C – foram elaborados com

questões: objetivas, no intuito de buscar respostas para informações que não se encontravam ou não estava bem definidas na pesquisa documental e assim necessitavam de um maior esclarecimento; e subjetivas, no levantamento da percepção dos respondentes sobre a gestão e o relacionamento do grupo da DUTOVIA. Todos os participantes responderam a todas as perguntas e se colocaram a disposição de novos esclarecimentos. As entrevistas foram organizadas em três blocos.

➤ **1º Bloco: Exploratório**

A rotatividade dos representantes da equipe DUTOVIA – na mudança de gestor dos comitês, ou nas substituições temporárias por motivo de férias e licença maternidade – foi um fator que afetou o trabalho com a prorrogação do acesso da pesquisadora em campo.

O atendimento do prazo e do escopo inicial da pesquisa foi impactado por este fator. O início da pesquisa de campo se deu após sete meses de sua solicitação, comprometendo todo o planejamento dos prazos que sofreram alterações e reajustes. Algumas dificuldades foram superadas gradativamente, outras levaram à redução do escopo de outras entrevistas.

Foi feito estudo inicial e exploratório com 02 ex-gestores do grupo DUTOVIA e 01 atual gestor, todos originários da empresa que coordena o grupo, para um entendimento geral da DUTOVIA.

AGENDA DE ENTREVISTAS			
DATA	CARGO/AREA	ENTREVISTANDO	LOCAL
16/04 13h às 15h	Ex- Gestor	EG1	Casa do entrevistando
06/07 09h30 às 10h	Gestor	EG3	Sede da empresa A / Camaçari
30/08 09h30 às 11h	Ex- Gestor	EG2	Sede da empresa A / Salvador

Quadro 11: Relação do 1º bloco de entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora, 2013.

Com os dois ex-gestores do grupo, além das informações da DUTOVIA, auxiliaram também na pesquisa documental, na indicação dos documentos a serem acessados e também nas entrevistas, na referencia de nomes que

fazem parte da teia de atores sociais do Grupo. Com o atual gestor foi relevante não só para a fotografia da atuação do grupo no momento em que iniciava a realização da pesquisa de campo, mas também para a negociação das liberações de acesso e participação da pesquisa.

➤ **2º Bloco: Entrevista com os gestores das empresas integrantes da DUTOVIA.**

Levantamento com os gestores das empresas integrantes, exposto no Quadro 12, de informações e percepções sobre a gestão da DUTOVIA.

AGENDA DE ENTREVISTAS			
DATA	CARGO/AREA	ENTREVISTANDO	LOCAL
06/08/2012	Gestor Comitê de Gestão	EG3	Sede da empresa A / Camaçari
06/08/2012		EG4	Shopping em Salvador
13/09/2012		EG5	Sede da empresa A / Camaçari
14/09/2012		EG8	Shopping em Salvador
07/11/2012		EG6	Sede da empresa B / Salvador
14/11/2012		EG7	Sede da empresa D / Salvador
05/02/2013		EG9	Shopping em Salvador

Quadro 12: Relação do 2º bloco de entrevistas
Fonte: Elaborado pela autora, 2013.

Foi retomada a entrevista com o atual gestor com o foco do Roteiro de Entrevista II, vide apêndice B, e com cada gestor das empresas integrantes, que compõe o comitê de gestão e, que são *sponsor*⁴ de um subcomitê. Foram realizadas, como mostra o Quadro 12, um total de 07 entrevistas com uma duração média de uma hora cada, na sede das empresas em Camaçari – cujo deslocamento se deu pelo transporte da empresa A – e também em ambiente externo em Salvador.

➤ **3º Bloco: Diálogo com as partes interessadas sobre a gestão e o relacionamento com o DUTOVIA.**

⁴ É considerado um padrinho que atua como facilitador no desenvolvimento das ações para atingir seu o sucesso.

Esse bloco foi o mais desafiante da realização da pesquisa de campo por três aspectos: o período que foram realizadas as entrevistas; os contatos desatualizados; e o deslocamento as locais de difícil acesso.

O ano em que a pesquisa de campo foi realizada, 2012, tornou-se um entrave por ser um ano de eleição, que comprometeu antes e após o período eleitoral a realização de entrevistas com os órgãos públicos. A ação planejada com os representantes do poder público, não foi realizada devido ao momento de transição da mudança de gestão, e de suas representatividades que não participaram.

A pesquisadora manteve o contato com todos para o devido agendamento das entrevistas, por telefone e por e-mail. Muitos números de telefone fornecidos estavam desatualizados ou inexistentes. A partir disto, priorizou-se então, iniciar com a parte interessada - comunidade - que tem um trabalho já com histórico e foco de atuação na DUTOVIA.

Nas entrevistas com as comunidades residenciais, por se tratar de uma região com um forte traço de violência, o acesso as mesmas se deu através do transporte da empresa coordenadora. Por já ser conhecida na comunidade, pelo trabalho que é desenvolvido, isso lhe dá a “liberação” de entrada e saída das mesmas. Assim, a condução foi alternada nas idas junto a ONG prestadora de serviço do projeto ou quando algum representante do grupo tinha atividade planejada nas comunidades. Com isso a ida da pesquisadora ficou vinculada as empresas do grupo. Em contato prévio para agendamento das entrevistas foi esclarecido que a vinculação da pesquisadora se dava com a Universidade-UFBA, e com o contato presencial com os entrevistando isso foi reforçado com o termo de esclarecimento para que não viesse comprometer a entrevista.

Sete comunidades residenciais compõem a área de interferência e atuação do grupo de Gestão Compartilhada. Entretanto, em seis delas já há um trabalho desenvolvido tendo sido os seus representantes entrevistados. Uma delas, Meota, foi descoberta recentemente pelo Grupo e ainda está passando por um diagnóstico inicial, sendo assim, seus representantes não foram entrevistados. A escolha de fazer a entrevista com as seis comunidades e não apenas com

uma, para representar este público se deve ao fato que estas são comunidades de distintas realidades, dificultando a generalização desta parte interessada através de um único caso. Sendo assim, foi escolhido, de cada comunidade, um representante tendo como critérios que fossem membros da associação comunitária e também do núcleo de defesa comunitária.

No entanto, exceto em Passé e Menino de Jesus, houve a participação de mais de um entrevistando devido ao fato de estar na sede das associações e de representantes com o mesmo perfil se fazerem presentes. Foram dois participantes nas comunidades de Pasto de Fora, Madeira e Menino de Jesus, e três em Futurama.

Dos três públicos da comunidade industrial foi selecionado aquele que já possuía um histórico com o Grupo DUTOVIA, desde a sua formação, o COFIC.

AGENDA DE ENTREVISTAS			
DATA	CARGO/AREA	ENTREVISTANDO	LOCAL
01/11	Superintendência de SSMA/ COFIC	ELCI	FIEB/ Salvador
08/11	Representantes do NUDEC e da Associação Comunitária	ELCR 1	Simões Filho/ RMS
13/11		ELCR 2	Dias D'Ávila/ RMS
13/11		ELCR 3	Candeias/ RMS
11/12		ELCR 4	
11/12		ELCR 5	
13/12		ELCR 6	

Quadro 13: Relação do 3º bloco de entrevistas
Fonte: Elaborado pela autora, 2013.

Antes de se ter acesso às comunidades foi solicitado pela Empresa A, o roteiro de entrevista que seria utilizado, para conhecimento do mesmo. Também foi desenvolvido nas comunidades residenciais, antes do acesso, um trabalho de terapia comunitária, por uma empresa contratada pelo Grupo DUTOVIA.

3.2.4. Grupo Focal

O grupo focal trata-se de um método versátil, acessível e inerentemente flexível, podendo ser utilizado em diversas circunstâncias mesmo aquelas consideradas mais delicadas, sendo úteis para participantes considerados pouco acessíveis e potencialmente relutantes (BARBOUR, 2009).

Segundo Borja (1998, p.9), o grupo focal trata-se de uma dinâmica de grupo cujo objetivo se dá na investigação de distintos grupos, consistindo: “numa discussão na qual um pequeno grupo (6 a 12 pessoas), guiados por um mediador, falam livre e espontaneamente a respeito dos temas considerados importantes para a investigação”. Para Michel (2009, p.69) esta técnica também é conhecida como entrevista em profundidade e que se diferencia da entrevista individual, posto que: “Trata-se de uma técnica que extrai informações, geralmente não visíveis numa coleta de dados comum ou individual”. De acordo com Minayo (2010, p.270) são utilizados para:

- (a) focalizar pesquisa e formular questões mais precisas;
- (b) complementar informações sobre conhecimentos peculiares a um grupo em relação a crenças, atitudes e percepções;
- (c) desenvolver hipóteses para estudos complementares;
- (d) ou, cada vez mais, como técnica exclusiva.

A técnica de grupo focal foi escolhida para a realização do levantamento das percepções das partes interessadas quanto ao modelo de gestão praticado pelo Grupo de Gestão Compartilhada e as contribuições deste modelo para os seus públicos de interesse.

No levantamento das percepções Borja (1998, p.8) informa que há um “esforço de incorporar os aspectos subjetivos que permeiam o processo de apreensão e avaliação de uma realidade, através da percepção de quem mora no lugar e usando como agente de investigação os informantes chaves”.

Essa técnica foi utilizada após a compilação dos dados das entrevistas individuais realizadas na pesquisa de campo, no intuito de verificar e validar as informações que foram levantadas, bem como de colher novas informações de questionamentos que surgiram durante o processo de análise dos dados.

As etapas para o desenvolvimento do grupo focal foram a de planejamento, execução e avaliação. Na fase de planejamento houve a delimitação dos dados a serem esclarecidos, coletados e validados. Foi elaborado um plano de ação e seu desdobramento no roteiro de atividades conforme exposto no Apêndice G.

A atividade foi programada para ser realizada em um dos encontros do comitê de gestão, em que os gestores e representantes de cada comitê técnico se

encontram reunidos e onde foi oportunizado um espaço de tempo de uma hora. A ação foi desenvolvida no dia vinte e um de fevereiro de dois mil e treze na sede da empresa A em Camaçari.

A execução do planejamento se deu no envolvimento de voluntários dentro da universidade para participação da atividade; sensibilização da atividade, na elaboração e divulgação de um informativo por email para os participantes, vide Apêndice F, esclarecendo sobre a atividade e fechando os acordos de participação; aquisição e confecção do material de uso; contato e agendamento da reunião com os participantes; e a realização do grupo focal.

O grupo foi dividido em sete atividades, em algumas delas foram apresentados alguns dados e em outras, quadros estruturados para a coleta. Os dados foram discutidos pelo grupo, de forma interativa no uso de materiais que facilitassem a visualização, adotando metodologias participativas como a moderação, o Word café, entre outras, descritas no plano de ação do Apêndice G.

Na figura 27 desse trabalho pode ser observado que constam sete empresas como integrantes e acionistas do Grupo DUTOVIA. A descoberta da adesão de uma nova empresa ao grupo, se deu na validação deste mapa mental, onde os participantes informaram sobre a nova integrante. Como esta informação foi obtida ao término da pesquisa, considerasse ao longo de toda dissertação o grupo DUTOVIA composto por seis empresas, já que está era a sua constituição quando foi realizada a pesquisa de campo.

Foi solicitado ao mestrado e divulgado por e-mail aos estudantes do MAASA, bem como de outros cursos, voluntários para participarem da atividade como observadores e facilitadores, colaborando na condução das atividades realizadas. Foram atraídos três estudantes de graduação da UFBA – voluntários que manifestaram interesse em participar da atividade.

Os voluntários foram convidados para coletar informações e reações comportamentais que não são capturadas na gravação; auxiliar na execução das atividades com a distribuição de materiais; apresentar dados; orientar os participantes em facilitar atividades realizadas em subgrupos; bem como contribuir com novos olhares, de pessoas que não possuem contato com esta

realidade, e que puderam – durante a reunião realizada entre a equipe após o grupo focal – expor a percepção dos fatos. Houve alternância dos papéis entre os voluntários, de forma estruturada, de modo que todos pudessem fazer cada um dos papéis.

Houve uma interação virtual por email e telefone para esclarecimentos, e um encontro presencial para orientação, no dia 20 de fevereiro de 2013, para orientação do processo. No dia do grupo, contou-se com o apoio da empresa A, para o deslocamento também das pessoas no transporte da empresa, para acesso a mesma em Camaçari.

A exposição da percepção do processo foi feita na última etapa, a de avaliação final. A avaliação foi processual e no desenvolvimento de cada atividade os voluntários avaliaram a atividade, a mediação, e os participantes. Os participantes também de forma descontraída puderam registrar numa avaliação simples o desenvolvimento do Grupo conforme Figuras 8 e 9, bem como o espaço foi aberto para que fossem feitas as considerações.

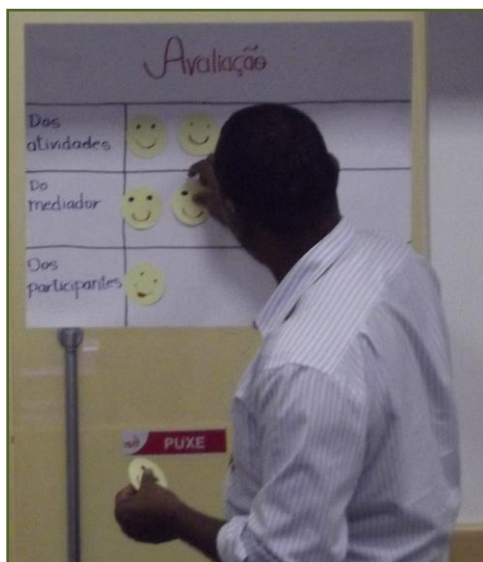


Figura 8: Avaliação do Participante do grupo focal



Figura 9: Avaliação do Final do grupo focal

Também foram colhidos depoimentos dos voluntários, avaliando todo o processo, conforme seguem abaixo.

Box 1: Depoimento de um voluntário do Grupo Focal

Achei a atividade muito produtiva; achei que a participação foi excelente, os gestores participaram e contribuíram com a atividade. Inclusive acho que ficou um desafio para que eles repensassem as atividades, as dimensões dos comitês, no caso, a política geral mesmo da DUTOVIA. Achei que a atividade foi adequada ao momento, não seguiu o padrão pré-determinado e que foi muito interessante por que foi se adequando com o momento propicio onde eles foram ficando a vontade para falarem. Com o bastão ficou super mais respeitado o espaço de cada um falar. E eu pude perceber também que existe diferença na política de cada empresa e que isso dificulta um pouco o processo geral, tanto na coleta de documentos quanto na própria idéia da gestão, divisão de tarefas. Eu percebi também que o comitê socioambiental não tem atividades bem definidas e que eles discordam muito sobre o que ele deve fazer. Acho que, de uma certa forma, eles estão tirando a responsabilidade que cabe a eles.

3.2.5. Análise de Dados

Para a análise dos dados coletados nos itens de 3.2.1 à 3.2.4 foram feitos agrupamentos temáticos, inicialmente isolados, por cada técnica em relação aos temas do referencial teórico deste estudo.

Como objetivo de discutir e aprofundar o conhecimento no campo da gestão socioambiental estratégica tem-se a proposição de um modelo, aqui denominado Modelo de Maturidade Socioambiental – MMS, que permite avaliar o estágio em que se encontra esta gestão nas empresas.

A proposta deste modelo foi fundamentada na vinculação da teoria, no marco conceitual produzido através da revisão de literatura; com a prática, na vivencia da pesquisadora em suas experiências enquanto profissional na área socioambiental.

Com a elaboração do modelo proposto, esse agrupamento passou a ser categorizado com base nos critérios de análise do modelo. As categorias do modelo foram analisadas durante a pesquisa documental e compuseram os

roteiros das entrevistas. Por conseguinte, foi feita a triangulação dos dados conforme a Figura 10.



Figura 10: Triangulação dos dados da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora, 2013.

Os dados foram sistematizados em textos escritos e representados através de esquemas e quadros de textos; representação estruturada por meio de um mapa mental; e dos textos falados pelas citações e depoimentos com evidências de fatos e percepções.

O discurso direto ou relatado foi analisado quanto a sua coerência, elos coesivos, padrões de repetição e palavras-chave correlacionadas às temáticas que foram identificadas e analisadas em seu contexto.

A análise do discurso se deu num processo reflexivo, na apreensão dos sentidos, buscando compreender os motivos e visualizar os significantes pela interpretação das mensagens das falas, dos textos e das imagens.

Também foi utilizada a técnica de análise de SWOT, triangulada, com os dados da pesquisa documental, entrevistas e grupo focal para diagnóstico da gestão praticada pelo Grupo DUTOVIA.

4. PROPOSTA DE UM MODELO DE MATURIDADE SOCIOAMBIENTAL

A partir da elaboração do Quadro 2 foi possível visualizar a existência de diversos estágios na gestão socioambiental estratégica, e seus elementos constituintes, desde uma etapa embrionária das ações até um estágio evolutivo superior. A identificação destes estágios subsidiou a elaboração do Modelo de Maturidade Socioambiental - MMS.

Em contato com outros modelos, a redefinição dos estágios teve como norteador o *Capability Maturity Model Integration – CMMI*, o do *Business Process Management – BPM* e o *Business Process Maturity Model – BPMM*, que contribuíram para o aprimoramento do nivelamento dos processos (SEI, 2006; ABPMP 2009) .

O CMMI foi desenvolvido pelo *Software Engineering Institute – SEI*, é um precursor nesta área, e vários modelos foram desenvolvidos a partir dele. É recomendado para quem deseja utilizar uma avaliação a fim de conhecer o nível em que a organização encontra-se, o que querem melhorar e para aquelas que estão iniciando e querem desenvolver uma compreensão e obter uma visão geral (SEI, 2006). Para *Association of Business Process Management Professionals – ABPMP* (2009, p.101),

“[...] é importante entender a maturidade da organização em relação à escala de Maturidade de Processos de Negócios [...]. Entender a maturidade da organização no gerenciamento de processos irá auxiliar na definição do nível de preparação necessária para a análise.

Um modelo de maturidade para avaliar a gestão socioambiental estratégica surge para a melhoria das práticas de processo utilizadas pelas organizações. Com base em um modelo, as organizações identificam o seu nível de maturidade e podendo identificar seus pontos fracos e fortes da GSE.

Foram identificadas as áreas de processo da gestão socioambiental estratégica e a partir destas as práticas afeitas às áreas. As práticas traçadas foram analisadas de modo a identificar em que estágio de maturidade se encontrava e assim buscou-se estabelecer as práticas por estágios. A partir disto, procurou-se descrever cada estágio conforme as suas características.

4.1. MODELO DE MATURIDADE SOCIOAMBIENTAL – MMS PROPOSTO

O MMS estabelece práticas de processo em cinco estágios de maturidade, um estágio ponto de partida conforme pode ser observado no Quadro 14, e os seus detalhamentos nos Quadros 15 e 16. Os estágios de maturidade deste modelo são patamares evolutivos para ascensão da gestão socioambiental estratégica. A implantação por meio de cinco níveis possibilita o amadurecimento gradativo da organização. Possibilitando de forma clara a percepção de avanço e os desafios futuros.



Figura 11: Modelo de maturidade da Gestão Socioambiental Estratégica.
Fonte: LEAL, 2012.

A terminologia dos estágios foi definida pela pesquisadora a partir de conceitos representativos de cada nível, conforme o tipo e a natureza das ações desenvolvidas nas organizações, e os vínculos estabelecidos com as categorias pesquisadas.

Para garantia dos interesses da organização, as ações temporárias de suporte, ajuda ou resposta a uma demanda de forma pontual são denominadas de Apoio; da relação com públicos diretamente afetados com foco em atendimento de interesses unilateral, denominamos de Articulação; ao estabelecer vínculos nessas relações e atuando em conjunto para fortalecimento das ações de

interesses coletivos, nomeia-se Engajamento; quando as ações desenvolvidas passam a fazer parte das práticas de processos internos da organização, elas estão em um patamar de Gerenciamento; e por fim, Estratégico, quando estas ações adquirem uma dimensão estratégica do negócio

Os estágios de maturidade desse modelo são patamares evolutivos para ascensão da gestão socioambiental ao nível estratégico. Na Figura 11, as setas ascendentes correspondem aos indutores que impulsionam a transição de um novo patamar evolutivo. A transição do estágio Apoio para o de Articulação se dá pelo indutor legitimidade; de Articulação para Engajamento, pela credibilidade; de Engajamento para Gerenciamento, pelo comprometimento; e do Gerenciamento para o Estratégico, pela inovação.

A adoção do MMS possibilita às organizações, ao situarem as suas práticas na área socioambiental, identificarem o estágio de maturidade da gestão socioambiental praticada, e as oportunidades de melhoria através das práticas - inerentes aos estágios evolutivos do modelo proposto - que poderão conduzi-las a uma maior maturidade de sua gestão. Desta forma, o modelo fornece duas possibilidades de avaliação, de forma sistêmica, ao estágio da gestão socioambiental da organização; e ao estágio específico de determinada prática.

O MMS surge com base no desdobramento do Quadro 5, onde no seu aprofundamento percebe-se novos estágios na transição do 1 para 2, e do 2 para o 3, tendo surgido respectivamente a *posteriori*, os de Articulação e Gerenciamento. A partir dessa redefinição dos estágios de maturidade, também foram reavaliadas as categorias dispostas neste quadro, delimitando o presente formato com base nas necessidades de investigação desta pesquisa.

O modelo se difere dos demais apresentados nos itens 2.3.5.1. à 2.3.5.3. desta dissertação, pois ele se referencia enquanto um modelo socioambiental voltado para a maturação da gestão socioambiental ao nível estratégico. Também por que surge a partir das práticas de processos da gestão socioambiental e, só após o mapeamento delas é que se define o modelo propriamente dito. Visa à aplicabilidade prática para as organizações como um diagnóstico e um prognóstico da gestão.

A partir da delimitação dos estágios, tendo como análise as categorias gestão por *stakeholders*, gestão participativa, gestão estratégica e gestão socioambiental é que foram traçadas as práticas de processo referentes a cada categoria, conforme exposto no Quadro 15.

O MMS não é um modelo estático. Há contextos e situações que não há condições de se alcançar um determinado estágio, na medida em que não há uma prática, uma metodologia ou uma tecnologia desenvolvida para isso, justificando o não avanço de algumas práticas de processos das categorias nos estágios consecutivos.

Com organizações cada vez mais aderindo a um modelo de maturidade poderá vir a ter um diferencial. Partindo desse referencial, as organizações poderão ser avaliadas quanto ao cumprimento das práticas de GSE e, conseqüentemente, compará-las, servindo para que a sociedade, governo e outras organizações saibam o nível de compromisso dessas organizações com a GSE.

Cada vez mais ações pontuais e assistencialistas surtirão menos efeitos. As organizações passarão a ser reconhecida pelo seu processo ao todo e não por pequenas ações. Com o mercado e sociedade exigindo das organizações uma postura responsável quanto a suas ações socioambientais, o MMS servirá como um termômetro para avaliação do comprometimento e conseqüentemente de maior potencial de aceitação das organizações perante a sociedade. Assim, espera-se contribuir para o aprimoramento dessa gestão, fomentando a discussão para a sua consolidação teórica.

O aperfeiçoamento das práticas será direcionado pelo modelo de maturidade, por meio de práticas estudadas e analisadas, fundamentais com base nos estudos das práticas de referencias da área. Para a proposta de continuidade de desenvolvimento do modelo, buscar para cada prática aplicada, o objetivo alcançado e os indicadores a serem extraídos.

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO DOS ESTÁGIOS DE MATURIDADE
Estágio 0 – O marco	Esse estágio é caracterizado incompleto, <i>ad hoc</i> ⁵ , o ponto de partida, o retrato que se encontra a organização com as suas práticas tradicionais de atuação. Como neste nível nenhum processo foi implantado na área socioambiental então o mesmo não se encontra no ciclo da figura 11, que apresenta os estágios que contemplam as dimensões socioambientais.
Estágio 1 – Apoio	Esse é o estágio embrionário das ações desenvolvidas pelas organizações. As questões socioambientais são vistas sob a ótica dos custos e dos riscos. O enfoque se dá na dimensão econômica, no planejamento financeiro dos ativos tangíveis e na busca da lucratividade e do valor máximo de resultados financeiros para os seus acionistas. A esfera de atuação se dá no atendimento aos dispositivos legais trabalhistas, de saúde e segurança e ambiental. Apóia demandas ou situações emergenciais. As ações sociais são externas à empresa com práticas pontuais, isoladas e assistencialistas. As ações ambientais desenvolvidas ocorrem no sentido de minimizar o impacto e o atendimento aos condicionantes se dá se quando acionado, como uma resposta reativa da organização.
Estágio 2 – Articulação	O enfoque se dá nas dimensões ambiental, cultural e social, mas de forma dissociada uma das outras. Desenvolve ações de obrigações sociais e financiamento de projetos sociais. Adota em sua gestão os sistemas de qualidade, ambiental e de saúde e segurança. Identifica as suas partes interessadas, mas o relacionamento se dá na participação passiva destas. Identifica riscos e oportunidades sociais e ambientais.
Estágio 3 – Engajamento	As dimensões econômica, social e ambiental são integradas nas práticas da organização, mas são departamentalizadas e tidas como práticas para obtenção de ganhos de participação de mercado e como diferencial competitivo da concorrência. Investe em projetos sociais e na redução do uso dos recursos naturais. Realiza o engajamento de seus <i>stakeholders</i> , mas a participação se dá no compartilhamento das responsabilidades.
Estágio 4 – Gerenciamento	As dimensões econômica, social e ambiental são internalizadas na gestão com práticas internas e externas a empresa. O seu desempenho socioambiental é avaliado e as oportunidades de melhoria identificadas são tratadas. Administra os seus ativos tangíveis e intangíveis. Adota em sua gestão a responsabilidade social empresarial. Busca fortalecer o relacionamento com os seus <i>stakeholders</i> e a participação se dá na cogestão.
Estágio 5 – Estratégico	Nesse estágio as questões socioambientais têm uma dimensão sistêmica e os seus aspectos estão integrado como um todo na organização de forma institucionalizada e dentro da estratégia de negócio. Sua atuação se dá no âmbito legal, moral e ético, no exercício da cidadania empresarial e no compromisso com a sustentabilidade. A participação se dá na autogestão. Busca a inovação e melhoria continua da sua gestão na otimização dos seus processos.

Quadro 14: Descrição dos estágios do MMS
Fonte: LEAL, 2012

⁵ A expressão em latim *ad hoc* é aplicada ao modelo como estado atual em que as instituições se encontram atuando para o fim específico de obter lucros.

PRÁTICAS DE PROCESSO DO MMS					
CATEGORIAS	ESTÁGIO 1 - APOIO	ESTÁGIO 2 – ARTICULAÇÃO	ESTÁGIO 3 – ENGAJAMENTO	ESTÁGIO 4 – GERENCIAMENTO	ESTÁGIO 5 – ESTRATÉGICO
Dimensões	Ações de maximização dos lucros e minimização das despesas	Minimização riscos ambientais e sociais. Ações de incentivo a cidadania e a cultura local.		Geração de novas oportunidades provenientes das demandas socioambientais.	Consolidação das dimensões socioambientais na gestão estratégica das organizações.
Esferas de Atuação	Uso do produtivismo – com fins de geração de lucro e retornos para os acionistas – e da Filantropia – fazendo o bem para satisfação dos acionistas e/ou para status social.		Uso do idealismo ético para beneficiar os <i>stakeholders</i> pelos princípios morais, considerando os seus interesses para obtenção de benefícios a médio e longo prazo.	Uso do relativismo ético, onde os princípios, valores e normas são pautados na cultura local, e incorporados nos processos e na cultura organizacional. Adoção de critérios socioambientais na gestão dos negócios e combate a práticas desleais, fraudulentas e corruptas na sua cadeia de negócio, criando valor nos seus relacionamentos.	
Princípios	Ação corretiva para tratamento das não conformidades identificadas de seus processos e produtos quanto aos riscos inerentes aos impactos econômicos, sociais e ambientais.		Ação preventiva para potenciais causas de riscos inerentes aos aspectos e impactos econômicos, sociais e ambientais a serem evitados.	Ação antecipatória na previsão de riscos desconhecidos e na gestão dos aspectos econômicos, sociais e ambientais identificados na empresa e na sua cadeia produtiva, destinando recursos para lidar com as incertezas, de forma que não se tornem futuros problemas.	
Tipo de Ação	Doações de recursos e apoio das empresas em causas sociais em resposta as demandas de mercado assistencialista.		Repasse de recursos para outras organizações sem fins lucrativos ou	Reconhecimento da responsabilidade social da organização, na ética e transparência da	Implantação de um sistema de gestão socioambiental a nível estratégico na organização,

			aplicação direta de recursos em projetos sociais próprios.	gestão; e na atuação aos temas relacionados a direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas leais de operação, questões ao consumidor, envolvimento e desenvolvimento da comunidade.	integrando as questões socioambientais as estratégias de negócio.
Processo Gerencial	Estimativa de receita, definição e controle de gastos orçamentários.	Verificação das exigências entre produto e mercado, com os elos da cadeia de valor, e como os negócios se relacionam entre si.	Realização de diagnóstico estratégico do macroambiente, microambiente e do ambiente interno.	Definição da missão, visão, princípios, valores, objetivos, metas, política e estratégias contemplando as dimensões socioambientais. Comunicação da formulação estratégica por toda a empresa.	Estabelecimento de indicadores de desempenho e avaliação dos resultados socioambientais alcançados. Divulgação do desempenho da empresa para os <i>stakeholders</i> .
Instrumentos Socioambientais	Adoção dos dispositivos legais para cumprimento da legislação vigente.	Realização da comunicação de risco, informando sobre produtos e operações que instituem risco. Adequação aos padrões socioambientais	Adoção de iniciativas voluntárias socioambientais, como acordos, programas, diretrizes, princípios e declarações. Criação de código de ética e de conduta. Publicação de relatórios socioambientais Uso de instrumentos normativos orientadores, reguladores e certificadores.	Criação de um mercado socioambiental. Compensação fiscal por áreas de preservação e financeira dos recursos naturais utilizados.	

		legais pelo TAC. Desenvolvimento de Programa de Educação Socioambiental.			
Estratégias Socioambientais	Doação monetária, de produtos ou serviços para uma causa. Uso de medidas reparadoras em resposta as demandas socioambientais e pressões de atores sociais.	Contribuição econômica para a execução de projetos socioambientais. Aproximação e o estabelecimento de um relacionamento com públicos com potencial de ameaçar as organizações.	Realização de ações de incentivo a prática do voluntariado oferecendo condições de envolvimento dos funcionários em atividades voluntárias na comunidade. Vinculação da imagem da empresa ao desenvolvimento sustentável como diferencial competitivo.	Realização práticas de negócio e investimentos em projetos orientados para o bem-estar dos funcionários, da comunidade e proteção do meio ambiente. Desenvolvimento de uma cultura de desenvolvimento sustentável.	Realização ações de mobilização de programas desenvolvidos para a promoção de mudança socioambiental. Desenvolvimento de uma cultura de inovação e empreendedorismo.
Tecnologias	Tratamento da poluição gerada pela organização para a remediação e controle na disposição final do processo.		Reciclagem e reaproveitamento de resíduos. Definição dos padrões de qualidade e de emissão. Implementação de projetos de prevenção da poluição. Reutilização de resíduos e emissões.		Não-geração e/ou minimização de emissões e resíduos gerados, na redução do volume e da toxicidade.
Gestão por Stakeholders	Identificação e atendimento dos interesses dos	Identificação dos <i>Stakeholders</i> e seus	Classificação e priorização; definição de	Diálogo e engajamento com os	Criação de uma plataforma de multi atores sociais e a

	acionistas.	conteúdos e interesses específicos. Levantamento das expectativas e interesses dos <i>stakeholders</i> .	formas, canais e instrumentos de diálogo conforme as características de cada <i>stakeholders</i> ; planejamento e desenvolvimento de ações de relacionamento com os <i>stakeholders</i> .	<i>stakeholders</i> . Obtenção de informações, sugestões e crítica dos <i>stakeholders</i> sobre a atuação da empresa e inclusão destas no seu plano de ação.	formação de alianças. Criação de uma cadeia de valor atuando em projetos em parceria e com a cooperação de terceiros. Antecipação às expectativas das partes interessadas
Gestão Participativa	Realização de reuniões para coleta de informações e obtenção do apoio do público de interesse. Comunicação das decisões tomadas após seleção das informações a serem divulgadas. Desenvolvimento de objetivos de interesse da organização.	Uso de ferramentas de comunicação de forma unidirecional para mobilização e sensibilização dos atores envolvidos. Reuniões feitas para prestação de informações superficiais.	Resolução de conflitos em participação com os atores envolvidos. Formação de parcerias da empresa com seus <i>stakeholders</i> . Prestação de contas da gestão para as partes interessadas, na disponibilização de informações para acompanhamento do processo de tomada de decisão.	Participação dos atores envolvidos na tomada de decisão. Desenvolvimento de objetivos de interesse coletivo. Criação de normas e acordos em conjunto para o processo de atuação. Estruturação de mecanismo, instrumentos e metodologias participativas. Promoção de uma cultura democrática.	Gestão pelos próprios atores nos processos de: análise da situação, na determinação de seus objetivos, no planejamento das ações e nas divisões das responsabilidades; na escolha dos meios, no controle da execução, monitoramento e avaliação das ações. Uso de estratégias gerenciais para mediação de conflitos.

Quadro 15: Práticas de processo dos estágios do MMS

Fonte: baseado em Marques, Soares Filho, Nunes, Boechat (2004); Barbieri (2007), Puppim de Oliveira (2008), ABNT (2010); Tavares (2010); Leal (2012).

MODELO DE MATURIDADE SOCIOAMBIENTAL – MMS					
CATEGORIAS	ESTÁGIO 1 –	ESTÁGIO 2 –	ESTÁGIO 3 –	ESTÁGIO 4 –	ESTÁGIO 5 –
	APOIO	ARTICULAÇÃO	ENGAJAMENTO	GERENCIAMENTO	ESTRATÉGICO
Dimensões	Econômica	Ambiental, Cultural e Social		Socioambiental	Estratégica
Esferas de Atuação	Legal		Moral	Ética	
Princípios	Correção		Prevenção	Precaução	
Tipo de Ação	Filantrópica	Investimento Social Privado		Responsabilidade Social Empresarial	Gestão Socioambiental Estratégica
Processo Gerencial	Planejamento financeiro	Delineamento estratégico socioambiental	Análise Ambiental	Formulação Estratégica	Alta <i>performance</i> socioambiental
Instrumentos Socioambientais	Comando e controle	Informação, pesquisa, educação e comunicação de riscos. Negociação e mediação, soluções negociadas fóruns de discussões	Auto-regulação		Econômicos
Estratégias Socioambientais	Reativa	Defensiva	Ofensiva e de Adequação social	Proativa	Inovativa
	Conservação social			Transformação social	
Tecnologias	Fim de tubo		Reuso		Redução na fonte
Gestão por Stakeholders	<i>Shareholders</i>		<i>Stakeholders</i>		<i>Multi-stakeholders</i>
Gestão Participativa	De Manipulação e de Terapia	Participação passiva	Compartilhamento das responsabilidades	Cogestão	Autogestão

Quadro 16: Modelo de maturidade Socioambiental – MMS.

Fonte: baseado em LEAL, 2012.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Análise do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA - RLAM - PÓLO DE CAMAÇARI - ARATU

5.1.1. Evolução e histórico da formação da DUTOVIA e do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA - RLAM - Pólo de Camaçari – Aratu

O transporte de produtos perigosos por dutos, dentre os outros modais, é a forma mais segura de se transportar um produto químico. Mas existe um risco inerente a este tipo de transporte, se furar um duto, se tiver um vazamento o risco ele é bem significativo e o dano que pode vir disto pode ser muito grande, para o meio ambiente e para as comunidades. Assim, a Resolução nº 237 do CONAMA, de 19 de Dezembro de 1997, em seu anexo I, estabelece as atividades ou empreendimentos sujeitos obrigatoriamente ao licenciamento ambiental e dentre estes se encontra o transporte via dutos.

As empresas detentoras dos dutos do Polo Industrial de Camaçari compartilham um espaço comum, que é a faixa dos dutos. E todos os dutos destas transportam produtos químicos e petroquímicos perigosos, e são passíveis de licenciamento. As faixas destes dutos possuem vias de passagem próximas às residências comunitárias da região em que estão localizadas. Com diversas proprietárias dos dutos, com agentes distintos, você tem riscos diferentes a serem gerenciados. No entanto os riscos não se separam, pois risco não se segrega, risco se compartilha (EG2, 2012).

De acordo com Barbosa (2003), até o final dos anos 80 não havia no Polo um sistema de divulgação do seu gerenciamento e é a partir de 1989, com a conclusão do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) do projeto de ampliação do Pólo, que tornaram-se disponíveis algumas informações ambientais no Centro de Recursos Ambientais (CRA). Dentre elas, a falta de um plano de emergências para as comunidades vizinhas e o desconhecimento da população sobre os riscos desse Pólo.

Os condicionantes das licenças ambientais, conforme EG1(2012), como eram muito semelhantes – todas as empresas tinham que ter um: plano de

contingência, plano de inspeção e manutenção mecânica dos dutos, inspeção e manutenção mecânica da faixa e fazer comunicação de risco para as comunidades que estão na área de interferência, entre outros – para atendimento dos mesmos, ações semelhantes eram desenvolvidas individualmente, imbuídas cada uma de custos para sua realização.

Essas empresas já possuíam, desde a década de 90, uma ação informal de trabalhar conjuntamente através do Comitê de Fomento Industrial de Camaçari – COFIC, que articulava várias ações em conjunto com as empresas localizadas no polo petroquímico. Um exemplo destas ações, é o Plano de Contingência do Pólo – PCP, que foi feito um plano único para todas as empresas; o Plano de Auxílio Mutuo – PAM; os programas de prevenção a acidentes; o Conselho Consultivo Comunitário – CCC; entre outras desenvolvidas em parceria (BARBOSA, 2003).

Cada uma fazia a gestão de seus ativos e em todas as licenças há um condicionante que estabelece que deverá que ser feita a inspeção e a manutenção civil da faixa. Como a faixa ela é comum, não tinha sentido ter seis empresas contratadas para fazer a inspeção na faixa, bastava apenas uma empresa fazer. Assim que surgiu um movimento de se fazer a inspeção conjunta, contratar outra empresa prestadora de serviço e ratear os custos entre si. E foi dessa forma que funcionou durante quase dez anos, com o plano de contingência e a inspeção e manutenção civil da faixa realizados em conjunto.

Segundo dados obtidos em entrevista a interlocução das ações com o COFIC no gerenciamento do risco e no movimento de aproximação com as comunidades vizinhas foi uma experiência de aprendizagem e um propulsor para as empresas detentoras dos dutos se organizarem entre si, no vislumbre do que essa união poderia ser benéfica para todas, no desenvolvimento de ações em conjunto.

Nos primeiro anos da década de 2000 houve uma ação mais formal de iniciativa da empresa A, que possui o maior numero de dutos, de chamar as outras empresas e propor a formalização da ação conjunta (EG1, 2012). Essa

atuação foi inicialmente firmada através da consolidação de um convênio e foi assim que surgiu a gestão compartilhada do grupo da DUTOVIA com os objetivos de otimizar recursos; uniformizar as ações; e facilitar o trabalho de gestão do risco, na melhoria contínua de sua prevenção e de seu controle (EG1, 2012; EG2, 2012).

A data de oficialização de início do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA se deu 28 de abril de 2003 e atualmente esta conta regulamentada com o Termo de Ajuste (NRD 03115, 2003).

A caracterização da Gestão Compartilhada da DUTOVIA

O Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA se caracteriza por um compromisso firmado entre seis empresas de situadas no Pólo de Camaçari – Aratu cujas suas características e aspectos estruturais podem ser observados no Quadro 17.

ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	NATUREZA	Setor econômico	Secundário
			Expectativa de lucro	Lucrativas
		DIMENSÃO	Porte	Grandes empresas
			Bens de consumo	Não-duráveis
	ASPECTOS ESTRUTURAIS	AGLOMERAÇÃO	Proximidades geográficas	
		CADEIA PRODUTIVA	Fluxos	Sucção
		Impulsão		

Quadro 17: As características e os aspectos estruturais do Grupo DUTOVIA.

Fonte: Baseado no Quadro 1 e na pesquisa documental da DUTOVIA.

Quanto aos bens de consumo, são não renováveis, como exemplo, o petróleo e o gás natural. Também pode ser mais especificamente referido como indústrias de bens de produção, pois transformam matérias-primas brutas em matérias-primas processadas.

Está legalmente respaldada por um documento que o formaliza, que é o Termo de Ajuste Operacional (RT, 2010). Este termo surgiu a partir do Termo de Ajustamento de Conduta – TAC onde algumas recomendações foram feitas

pelo Ministério Público da Bahia às empresas para melhoria de sua atuação. Antes de ser termo de ajuste, EG4 diz que este grupo já foi convênio e depois consórcio.

As entidades proprietárias, possuidoras e/ou detentoras de tubulações e dutos são também chamadas de Integrantes. Os dutos, a observar na Figura 12, são um conjunto de tubulações e acessórios utilizados para o transporte de diversos produtos entre duas ou mais instalações por grandes distâncias (PCD, 2009; DUTOVIA.ppt, 2012).



Figura 12: Via de Dutos

Fonte: Apresentação de riscos.ppt (2012)

A DUTOVIA - RLAM - Pólo de Camaçari – Aratu foi agrupada em treze trechos de acordo com o Termo de Ajuste (2012) e é composta no total de 35 dutos, dispostos em trechos aéreos e enterrados, que conforme o PCD (2009, p.5):

Os trechos aéreos correspondem basicamente aos "scrappers", às estações de válvulas e à travessia da BR-324. Os trechos enterrados estão a profundidades que variam de 0,8 a 3 m. Os dutos possuem revestimento externo contra corrosão e sistema de proteção catódica e sua espessura varia de 0,5156 cm (classe 1) a 0,7036 (classe 3), de acordo com o estabelecido na norma [...] (Classificação de Locação de Dutos Terrestres). Nos trechos onde a Dutovia passa abaixo de sistemas viários, ela é envolvida num "tubo-camisa", para evitar que as vibrações possam afetar a estrutura da mesma.

A faixa de servidão da DUTOVIA corresponde a uma mesma porção de terra aonde os dutos se encontram enterrados e é definido no procedimento de relacionamento com as partes interessadas como uma: "área de terreno de

largura definida, ao longo da diretriz, legalmente destinada à construção, montagem, operação e manutenção de duto, compreendida entre as cercas limítrofes das áreas industriais de origem/destino (COMITÊ SOCIOAMBIENTAL DA DUTOVIA, 2012, p.4)”.

Nesses dutos são transportados diversos produtos químicos e petroquímicos em estado gasoso e em estado líquido classificados, conforme a ONU, como produtos perigosos com base no tipo de risco que apresentam. Os gases transportados são a Amônia, o Cloro, o Nitrogênio e o Gás Natural; já líquidos são a Acrilonitrila, o Benzeno, o Butadieno, Gasolina, o C9, o EDC, a Nafta, o MTBE, o Óleo combustível, o Propeno e o Para-Xileno.

A DUTOVIA foi construída para levar matéria prima da RLAM – Refinaria Landulpho Alves de Mataripe – em Madre de Deus para o Polo Petroquímico de Camaçari e produtos petroquímicos do Pólo Petroquímico de Camaçari até o Porto de Aratu em Candeias (DUTOVIA.ppt, 2012).

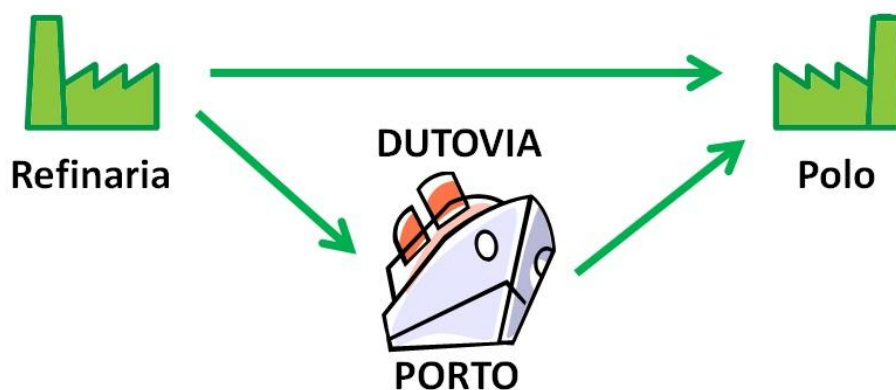


Figura 13: Ciclo da DUTOVIA
Fonte: Apresentação de riscos.ppt (2012)

Nessa trajetória ela passa debaixo de um braço do Rio Joanes – que é uma APA – Área de Proteção Ambiental – rio que abastece Salvador e quando chega perto do Porto de Aratu, ela passa embaixo do mangue, que é uma APP – Área de Preservação Permanente, além das comunidades, revelando um grande potencial de impacto ambiental.



Figura 14: Cruzamento do afluente do Rio Joanes.
Fonte: PCD, 2009.

A gestão compartilhada da DUTOVIA contempla em sua atuação, de acordo com o Termo de Ajuste Operacional (2012) a execução de: programa de gerenciamento de riscos; plano de inspeção e manutenção civil da faixa de domínio; planos domínio; planos de inspeção mecânica e da proteção catódica dos dutos; programas socioambientais e de interface com as comunidades localizadas na área de influência; e outras ações que interfiram na segurança e ou integridade dos dutos, das comunidades e meio ambiente.

5.1.2. O Gerenciamento de Riscos

O Programa de Gerenciamento de Riscos – PGR da DUTOVIA possui uma série de medidas preventivas voltadas para identificar, avaliar, monitorar e controlar de riscos. Ele contempla os seguintes elementos: Gestão de Informações, Análise de Riscos, Procedimentos Operacionais, Treinamento, Contratados, Integridade e Manutenção, Gerenciamento de Mudanças, Investigação de Incidentes e Acidentes, Procedimentos de Emergência /Plano de Evasão / Respostas a Emergência e Auditorias (RELATÓRIO Nº: SSA/055, 2008).

Para o entrevistado EG2 a maior motivação para a criação do Grupo foi o gerenciamento de risco e fazer essa gestão unificada é necessário para que haja uma gestão correta dos riscos, conforme depoimento citado abaixo:

Então, o que é importante, controlar este risco, isso tem que ser feito através de uma série de medidas que se chama gerenciamento do risco. Tem que haver uma gestão, identificar quais são esses riscos e trabalhar preventivamente para que não aconteça nenhum acidente ou incidente que possa causar danos ao meio ambiente e danos às comunidades e aos trabalhadores que estão ali. (...) por que tem que fazer uma gestão do risco, na verdade para você operar com segurança você tem que gerir o risco (EG1, 2012).

O programa de gerenciamento de riscos é proveniente do PCD e objetiva a transferência segura dos produtos químicos transportados pelos dutos e é definido no Termo de Ajuste Operacional (2012, p.2) como:

... um plano comum de todas as **INTEGRANTES** de medidas e procedimentos voltados para a prevenção, redução e controle dos riscos na gestão e uso da DUTOVIA, de modo a manter a sua continuidade operacional dentro de padrões de segurança considerados toleráveis ao longo de sua vida útil.

Quanto aos aspectos e impactos ambientais a DUTOVIA tem como premissa:

O aspecto mais relevante decorrente do transporte de produtos químicos através de dutos é o risco de acidentes e suas conseqüências, com impactos para o meio ambiente e danos às comunidades localizadas ao longo do traçado, sendo necessária a adoção de medidas para prevenir a ocorrência e mitigar os efeitos de acidentes potenciais em tal tipo de instalação (PCD, 2009, p.94).

Foi feito um estudo de risco e foram identificados cenários, utilizando cálculos que proporcionaram a definição de um raio de vulnerabilidade. As comunidades que estão inseridas neste raio são as que participam do plano de contingência.

Na análise de risco da DUTOVIA, as hipóteses acidentais identificadas para as áreas de vulnerabilidade, são suscetíveis dos seguintes efeitos físicos: acidente em substâncias tóxicas; acidente relativo a incêndio em nuvem de vapor de substância inflamável; acidente relativo à explosão em nuvem de vapor de substância inflamável; e a derrames de produtos com contaminação ambiental.

De acordo com EG3,

[...] a característica da indústria química e da indústria petroquímica, é que tudo que a gente trabalha ele vaza, pega fogo e explode. Então, vazando, pegando fogo e explodindo você não escapa de ter vítimas, ter pessoas lá. Então o que é que a gente está fazendo, primeiro está trabalhando para que não vaze, que é a questão da integridade; se vazar a gente tá para que não pegue fogo, por que pegar fogo é questão mitigadora, rápido; e se pegar fogo e explodir, que não atinja ninguém. E se todas essas salvaguardas falharem, a gente tem o PCD é para que se atingir a gente consiga dar o melhor suporte para que essas pessoas se, as pessoas e as instalações se recuperem.

Para preservar a integridade física dos dutos bem como a sua continuidade operacional é necessária a realização de inspeções e manutenção da faixa e dos dutos da DUTOVIA, conforme Figura 15.

A manutenção da DUTOVIA que se dá na manutenção e calibração de válvulas de segurança/alívio, na limpeza interna dos dutos que estão sujeitos a contaminação por fluidos, e a manutenção civil. Quanto ao tipo de inspeção realizada ela pode ser dos tipos: de proteção catódica, mecânica e civil (PLANO DE INSPEÇÃO DA DUTOVIA, 2010).



Figura 15: Inspeção e manutenção da faixa.

Fonte: DUTOVIA: apresentação de riscos.ppt (2012)

A inspeção do sistema de proteção catódica se dá com a medição de potenciais de tubo-solo a fim de avaliar corrosão externa; inspeção, leitura e manutenção preventiva dos retificadores para a operação correta e ininterrupta dos retificadores, dando maior efetividade ao sistema; inspeção do leito de anodos para manter a integridade do sistema; e a inspeção das juntas de isolamento elétrico para garantir o isolamento do trecho aéreo (PLANO DE INSPEÇÃO DA DUTOVIA, 2010).

A inspeção mecânica se dá nas atividades de inspeção dos trechos aéreos e dos trechos enterrados expostos nas Figuras 16 e 17. Os trechos aéreos da DUTOVIA são os scrappers, as estações de válvulas, as válvulas de segurança, os trechos aéreos dos dutos na TUBOVIA e na DUTOVIA, e as

galerias e pontes. Nesses trechos por, serem expostos, é feita a inspeção visual dos trechos aéreos a fim de avaliar se houve ação de vandalismo, vazamento, corrosão externa, suportação e falha no sistema de pintura. Também é feita a medição de espessura dos trechos aéreos avaliar corrosão interna e externa, danos localizados e confirmação de tendências. Nos trechos enterrados a inspeção interna e externa com passagem de PIG instrumentado nos dutos para verificação de corrosão e outros danos na parede dos dutos (PLANO DE INSPEÇÃO DA DUTOVIA, 2010).



Figura 16: Estação de Válvula da comunidade de Pitanga dos Palmares
Fonte: Diagnóstico Socioambiental, 2012.



Figura 17: Inspeção de trechos aéreos
Fonte: DUTOVIA: apresentação de riscos.ppt (2012)

A inspeção civil se dá na inspeção visual dos trechos aéreos para verificação do estado de drenagem, condições de acesso, vandalismo, invasões de pista por terceiros e sinalizações; e na inspeção terrestre da faixa de domínio, com a averiguação da drenagem da pista, do estado de vegetação de superfície, erosão na pista, estado físico de cruzamentos, estado físico de travessias, vandalismos, sinalizações, desmoronamentos, afloramento de dutos, invasões, acesso a retificadores, e inspeção visual das caixas de monitoramento de corrosão interna (PLANO DE INSPEÇÃO DA DUTOVIA, 2010).

A DUTOVIA está sinalizada ao longo dos trechos das faixas de domínio. As sinalizações funcionam como identificação, informação e comunicação de risco da DUTOVIA conforme as Figuras 18 a 21, que foram modificadas com a exclusão do nome das empresas que compõe a DUTOVIA.



Figura 18: Totem de acesso da comunidade de Pitanga dos Palmares
Fonte: Diagnóstico Socioambiental, 2012.



Figura 19: Totem de sinalização da comunidade Menino de Jesus
Fonte: Diagnóstico Socioambiental, 2012.



Figura 20: Placa de Rota de Fuga da comunidade de Pitanga dos Palmares
Fonte: Diagnóstico Socioambiental, 2012.

A comunicação de riscos também se dá em textos informativos, treinamentos, palestras e apresentações diversas, conforme Figuras 22 e 23, no intuito de conscientizar a população quanto aos riscos potenciais decorrentes do empreendimento que estão suscetíveis. São orientados quanto aos produtos transportados e os riscos a eles associados, noções de primeiros socorros e capacitação para a mobilização e articulação comunitária.

Em caso de eventuais situações de emergência são preparados para o tipo de ação a ser tomada com a instrução na realização de exercícios simulados, identificação e uso das rotas de fuga e direcionamento ao ponto de encontro seguro.

Também são orientados quanto aos cuidados que se deve ter com a faixa de servidão e das ações de terceiros que geram riscos e que não podem ser realizadas. A exemplo das invasões, escavações e utilização de tratores ou outras ferramentas agrícolas na faixa dos dutos comprometendo a sua integridade. A comunicação é realizada com as comunidades e demais órgãos que participam do PCD e do PGR.



Figura 21: Comunicação de riscos

Fonte: DUTOVIA: apresentação de riscos.ppt (2012)

Dutovia
ILAM Pólo de Camaçari-Aratu

PCA - Plano de Contingência da Dutovia

A **Dutovia** possui aproximadamente 30 Km de extensão, passando pelos municípios de Camaçari, Dias D'Ávila, Simões Filho e Candeias. Ao longo da Dutovia foi estabelecida uma faixa de domínio de 30 a 50 metros de largura. Nesta faixa não é permitido construir, escavar, plantar, perfurar poços etc. Para combater eventuais situações de emergência foi criado o Plano de Contingência da Dutovia - PCD.

O que é a Dutovia?
Dutovia é uma via de dutos. Dutos são tubulações que permitem transportar qualquer tipo de fluido, líquido ou gás. A Dutovia é o meio mais econômico e seguro para o transporte de produtos químicos e petroquímicos entre a Refinaria Landulfo Alves, o Pólo de Camaçari e o Porto de Aratu.

Quem apoia a comunidade em caso de emergência?
NUDEC, Prefeituras, Polícias Militar e Rodoviária, Corpo de Bombeiros, Hospitais, Defesa Civil, INEMA (Instituto do Meio Ambiente) e empresas.

A **Dutovia** possui um sistema de sinalização que informa os riscos e os comportamentos mais adequados às pessoas que trafegam ou habitam nas proximidades. Conhecer e respeitar os avisos, evita acidentes.

CUIDADOS COM A FAIXA DE DUTOS

A forma mais segura para transportar produtos químicos é através de dutos. São executadas diversas ações para garantir o bom funcionamento dos dutos e evitar acidentes.



Inspeção e manutenção dos dutos.



Inspeção e manutenção da faixa.

Figura 22: Folder Informativo da comunicação de riscos

Fonte: DUTOVIA: Gestão junho.ppt (2012)

O PCD e o PGR envolve seis comunidades sujeitas ao risco, posto que estão situadas no raio de interferência das faixas dos dutos que compõe a DUTOVIA, caracterizada como área de vulnerabilidade. Elas estão localizadas em três municípios baianos da Região Metropolitana de Salvador (RMS): Dias D'Ávila (Futurama), Simões Filho (Pitanga de Palmares e Meota) e Candeias (Menino Jesus, Madeira, Pasto de Fora e Passe) vide Figura 23.

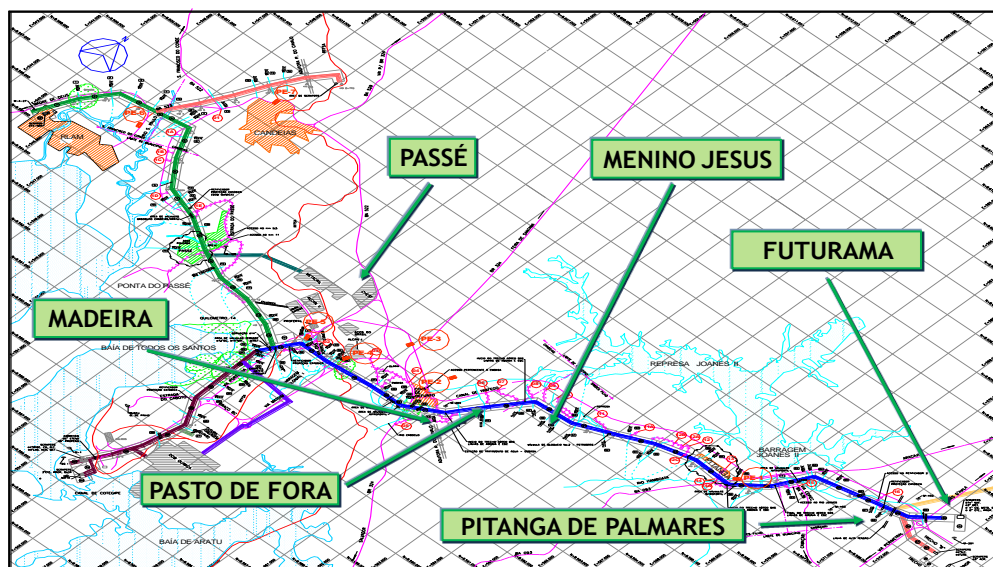


Figura 23: Comunidades: NUDEC e projetos sociais
Fonte: DUTOVIA: apresentação de riscos.ppt (2012)

As primeiras comunidades identificadas pelo Grupo de Gestão Compartilhada foram Pitanga de Palmares, Futurama, Passé e Menino Jesus. Assim, estas comunidades tiveram o desenvolvimento das primeiras ações de atuação do Grupo de Gestão Compartilhada na comunidade. Em 2004 foi feita a integração da Comunidade Madeira. Em 2006, já havia a identificação da comunidade de Pasto de Fora. A última comunidade do raio de vulnerabilidade identificada em 2010 foi Meota, que antes do diagnóstico se acreditava chamar Cinzento. Todas as comunidades passaram por um diagnóstico local para reconhecimento da realidade local, na criação de um retrato de cada uma com as suas características e particularidades (NRD, 2003- 2012).

As comunidades contempladas pela DUTOVIA são definidas com base no estudo de Análise de Riscos que identifica, dentro do raio de alcance dos cenários, as zonas de risco ao longo do traçado dos dutos, de acordo com o nível de danos ao qual a população residente na área está potencialmente sujeita. A distribuição populacional das comunidades próximas à Dutovia encontra-se descrita no Quadro 18.

Comunidade	Localização	Distância Aproximada em relação à Dutovia	Nº Aproximado de Habitações	Nº Aproximado de Habitantes
Pitanga dos Palmares	BA-093 e Canal de Tráfego	A dutovia atravessa internamente a comunidade	1000	5000
Menino Jesus	BR-324 e Canal de Tráfego	A dutovia passa por um dos limites da comunidade	600	3.500
Madeira	Via Matoim	50 m	70	350
Futura (Posto Parente)	BA-093	280 m	500	2500
Passé	BA-522	A Dutovia atravessa internamente a comunidade	1200	6000

Quadro 18: Distribuição Populacional das Comunidades Próximas à Dutovia
Fonte: Plano de Contingência da DUTOVIA – PCD/ 2009

A aproximação entre as comunidades que se encontram no raio de vulnerabilidade e as empresas possibilitou a identificação de problemas sociais existentes na região. O resultado desta foi a criação do Projeto Caminhos para a Autossustentabilidade – PCA. O PCA atua na sensibilização e conscientização do Núcleo de defesa comunitária - NUDEC, no apoio às associações comunitárias e nas atividades realizadas com crianças e adolescentes.

Os NUDEC's são grupos formados por moradores voluntários que são representantes de instituições formais e informais existente nas comunidades, a exemplo das escolas, postos de saúde, associações de moradores, instituições religiosas, entre outras, e que atuam como multiplicadores. Foram criados para organizar as comunidades de forma que as mesmas atuassem de para manter a faixa de servidão preservada e em segurança. Seu objetivo imediato é "... preparar a população localizada nas áreas de risco do empreendimento para eventuais situações de emergência (PCD, 2009, p.100)."

É também através dos núcleos que se deve ser estabelecido, conforme o PCD (2009, p.100): "[...] um canal de comunicação com estas comunidades, permitindo uma ação mais ampla, com foco preventivo, visando à atuação consciente dos

moradores na antecipação e gestão dos riscos associados à ação de terceiros [...]” O relacionamento comunitário com o grupo DUTOVIA será mais aprofundado no item 5.2.1.7.

5.2. Análise da maturidade da gestão praticada pelo Grupo DUTOVIA

A maturidade do grupo DUTOVIA é analisada aqui a luz dos modelos existentes discutido no referencial teórico deste trabalho e aprofundado no modelo de maturidade aqui proposto.

Segundo o modelo do IBGC (2007), dos cinco estágios da sustentabilidade nas empresas, o grupo se encontra no Estágio 2, posto que as suas ações estão voltadas para o atendimento do cumprimento legal. Apesar de se perceber intenções de ser estar no Estágio 3 e ou de até mesmo de alguns representantes do grupo pensarem que já se encontram no mesmo, o que se vê de fato são algumas ações inicialmente traçadas em busca de uma transição que ainda não se efetivou.

Conforme o modelo dos estágios de cidadania corporativa de Mirvis e Googins, o grupo também se encontra no Estágio 2 - Engajado, com uma categoria que lhe é bem marcante, a da intenção estratégica que conforme este estágio está caracterizado por ações que são desenvolvidas com vista à obtenção da licença de operação.

De acordo com o modelo ETHOS, o grupo está numa instância de crescimento, marcada pela formalização do sistema, convergindo o olhar da sua gestão para dentro, desenvolvendo ações de planejamento e estruturando os processos em procedimentos.

No MMS, os dados triangulados da pesquisa foram validados na atividade do grupo focal, realizado para avaliar a maturidade e o modelo de gestão praticado pelo grupo. Sem nenhum conhecimento do modelo proposto aqui, foram entregues ao grupo de tarjetas com frases escritas de práticas de processo das categorias de análise do MMS. Sem numeração ou qualquer identificação, o grupo recebia uma seqüência de frases a cada bloco, juntos analisavam e escolhiam a que mais se aproximava da realidade da DUTOVIA.

Depois de selecionadas as frases, o grupo tinha que justificar o porquê das escolhas e/ou trazer uma evidencia que denotava a prática. E por fim, a partir daquele conjunto de práticas do grupo DUTOVIA, foi questionado se eles identificavam relação com algum modelo de mercado existente que era de conhecimento dos mesmos ou de como eles denominavam o modelo por eles praticado. As frases que foram selecionadas e o modelo denominado pela construção do grupo constam na Figura 24.

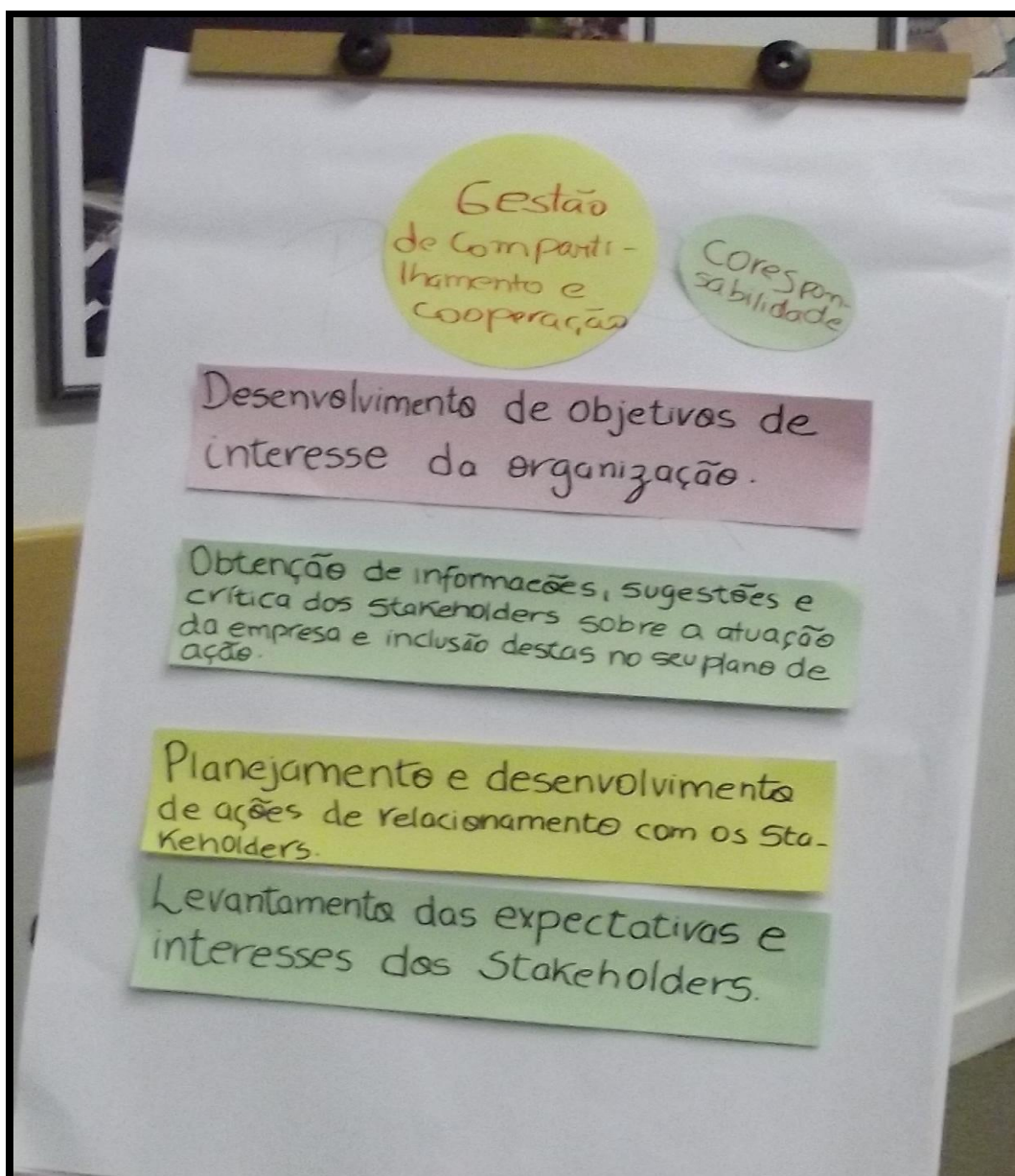


Figura 24: Maturidade da gestão do Grupo DUTOVIA
Fonte: Elaborado pela autora, 2013.

Na análise das práticas de processo do grupo DUTOVIA, na aplicação do MMS, o estágio de maturidade de maior concentração que o grupo se encontra é o de articulação, com algumas práticas em avanço no estágio de engajamento.

O resultado deste diagnóstico, como pode ser visualizado no Quadro 19, a maturidade do grupo na parte em destaque sombreada, foi obtido a partir da avaliação das práticas de processo do grupo, dos dados da pesquisa que são detalhados a seguir.

Conforme o MMS, é possível observar que há categorias que possuem práticas em dois e três estágios. Como na Figura 24, todas as práticas escolhidas estão atreladas a categoria de gestão por *stakeholders*, cujos objetivos estão voltados para atendimento dos interesses dos *shareholders*, conforme estágio 1 do Quadro 19, bem como possui práticas inerentes ao estágio 2.

Nos itens a seguir, a partir do 5.2.1., além do diagnóstico das práticas de processos conforme Quadro 15, são feitas ao longo do texto considerações para aprimoramento da práxis do grupo DUTOVIA, como um prognóstico do MMS, ressaltadas na conclusão do trabalho.

MODELO DE MATURIDADE SOCIOAMBIENTAL – MMS					
CATEGORIAS	ESTÁGIO 1 –	ESTÁGIO 2 –	ESTÁGIO 3 –	ESTÁGIO 4 –	ESTÁGIO 5 –
	APOIO	ARTICULAÇÃO	ENGAJAMENTO	GERENCIAMENTO	ESTRATÉGICO
Dimensões	Econômica	Ambiental, Cultural e Social		Socioambiental	Estratégica
Esferas de Atuação	Legal		Moral	Ética	
Princípios	Correção		Prevenção	Precaução	
Tipo de Ação	Filantrópica	Investimento Social Privado		Responsabilidade Social Empresarial	Gestão Socioambiental Estratégica
Processo Gerencial	Planejamento financeiro	Delineamento estratégico socioambiental	Análise Ambiental	Formulação Estratégica	Alta performance socioambiental
Instrumentos Socioambientais	Comando e controle	Informação, pesquisa, educação e comunicação de riscos. Negociação e mediação, soluções negociadas fóruns de discussões	Auto-regulação		Econômicos
Estratégias Socioambientais	Reativa	Defensiva	Ofensiva e de Adequação social	Proativa	Inovativa
	Conservação social			Transformação social	
Tecnologias	Fim de tubo		Reuso		Redução na fonte
Gestão por Stakeholders	Shareholders		Stakeholders		Multi-stakeholders
Gestão Participativa	De Manipulação e de Terapia	Participação passiva	Compartilhamento das responsabilidades	Cogestão	Autogestão

Quadro 19: Maturidade da gestão do Grupo DUTOVIA

Fonte: Elaborado pela autora, 2013.

5.2.1. A Gestão Praticada na DUTOVIA

Logo em contato com o grupo DUTOVIA, pelo próprio nome adotado já consta uma autodenominação da gestão praticada, um indicativo a ser analisado se há correlação com a práxis. A fim de compreender a forma de gestão praticada é que se procurou o entendimento do que vem a ser uma gestão compartilhada. O nome Grupo de Gestão Compartilhada foi dado por um dos participantes deste e EG1 explica que essa escolha se deve “[...] por que é uma gestão compartilhada, tudo é compartilhado, o espaço é comum [...], é feito em conjunto, e os custos são rateados, por isso que tem este nome, não tem segredo [...]”.

Na literatura quando se aborda termo gestão compartilhada este termo é adotado em alusão a uma forma de gestão participativa, na medida em que os problemas e as soluções dos processos decisórios são compartilhados de forma participativa com as partes envolvidas na gestão praticada. Entretanto, há algumas diferenças entre compartilhar – remete mais a uma atividade ou uma ação específica como a de compartilhar tarefas – da de participar – que possui uma maior amplitude e envolve uma cultura democrática no seu exercício. E se faz parte de uma gestão participativa, então a gestão praticada será analisada quanto ao tipo de participação.

O grupo é subdividido em cinco comitês, que são: gestão; integridade; saúde e segurança; operação; e o socioambiental. Juntos eles atuam com foco em garantir a gestão compartilhada e integridade da DUTOVIA e suas respectivas faixas. O comitê socioambiental foi o último a ser formado, tendo no ano de 2004, as empresas indicando os representantes para composição do inicialmente chamado Comitê de Responsabilidade Social (NRD 04047, 2004).

O comitê de gestão tem posição de destaque, contendo um representante nomeado pelo diretor da empresa, que está lá para representá-la e tomar decisões em conjunto. As reuniões dos comitês ocorrem mensalmente. A reunião do comitê de operação se dá em conjunto com o comitê de integridade por que os assuntos são muito próximos e assim aumentam a produtividade.

A organização desta estrutura pode ser visto na Figura 25. Cada comitê técnico

possui um *sponsor*, que acompanha e orienta os mesmos na condução de suas responsabilidades.

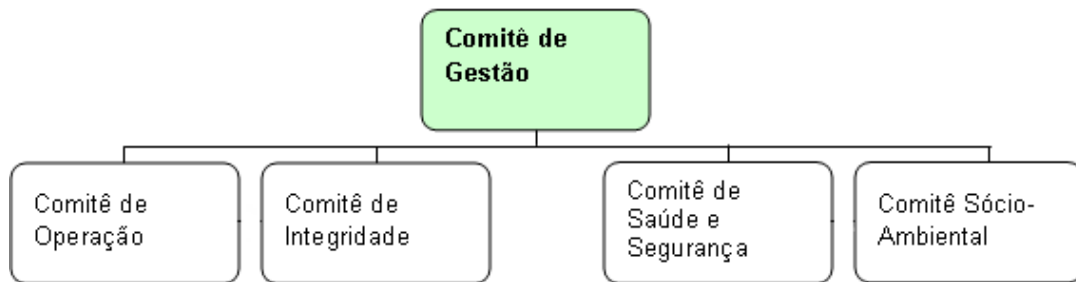


Figura 25: Organograma da gestão integrada da DUTOVIA
Fonte: Plano de Contingencia da DUTOVIA – PCD, 2009.

Os quatros subcomitês técnicos tem individualmente a sua autonomia de decisão e orçamentária, trabalhando focados na sua área técnica e se integram na instância maior do Comitê de Gestão para deslinde das ações ou para compartilhamento do que já foi resolvido, além de outros aspectos pertinentes a gestão. EG5 afirma que “[...] tudo passa pelos subcomitês para chegar ao de gestão, isso é fato, o comitê de gestão é para onde se canalizam as informações [...]”.

Cada subcomitê, imbuído com seu propósito, possui um papel na atuação do grupo DUTOVIA, bem como responsabilidades definidas, conforme Quadro 20. Os subcomitês, assim como o comitê de gestão, são compostos por profissionais de cada integrante, técnicos e especialistas da área. Sendo cinco comitês de seis empresas tem-se no mínimo uma composição de 30 participantes do Grupo de Gestão Compartilhada. Além disso, cada representante tem um suplente que o substitui quando há necessidade.

COMITE	PAPEIS	RESPONSABILIDADES
Gestão	Garantir a aplicação do Termo de Ajuste.	Instituir diretrizes e/ou deliberações de: recursos; gestão dos custos pelos critérios de rateio, do orçamento e das despesas; aderência aos requisitos do Programa de Gerenciamento de Riscos; as diretrizes para interferência de instalações de terceiros na Dutovia; a adesão de novas integrantes no Termo de Ajuste; e formas de contratações de empresas para execução de atividade voltadas para o objeto do Termo de Ajuste. Acompanhamento das ações desenvolvidas pelos sub-comitês.
Operação	Assegurar a continuidade operacional da DUTOVIA.	Avaliação dos procedimentos mútuos de operação e dos procedimentos para autorização de execução de serviços; treinamento de acesso na DUTOVIA; aprovação da análise de risco do serviço, e plano de auditoria para checar o cumprimento dos elementos de gerenciamento de risco; levantamento da situação de todos os Dutos (PMO); acompanhamento e liberação de serviços na faixa diariamente.
Integridade	Monitorar a integridade física da DUTOVIA.	Inspeção e Manutenção da faixa e dos dutos da DUTOVIA. A inspeção do sistema de proteção catódica com medição de potenciais de tubo-solo; inspeção, leitura e manutenção preventiva dos retificadores; inspeção do leito de anodos; e a inspeção das juntas de isolamento elétrico. A inspeção mecânica dos trechos aéreos da DUTOVIA, na inspeção visual de scrappers, estações de válvulas, válvulas de segurança, trechos aéreos dos dutos na TUBOVIA e na DUTOVIA, nas galerias e pontes; e medição de espessura dos trechos. A inspeção mecânica dos trechos enterrados com passagem de PIG instrumentado nos dutos. A inspeção civil se dá na inspeção visual dos trechos aéreos; e na inspeção terrestre da faixa de domínio, inspeção visual das caixas de monitoramento de corrosão interna. Manutenção e calibração de válvulas de segurança/ alívio (SV), limpeza interna e a manutenção civil.
Segurança	Fazer a prevenção de riscos da DUTOVIA.	Implementação do Programa de Gerenciamento de Riscos e no desenvolvimento das ações de cumprimento das recomendações decorrentes da Análise de Riscos, adequação do Plano de Contingência, Simulado de Emergência (de evasão e de mesa), do plano de treinamento, sistema de comunicação entre as empresas.
Socioambiental	Minimizar modo de falha na ação de terceiros	Estabelecimento de relacionamento com as partes interessadas e a realização da comunicação de risco junto as mesmas; gestão da prestação de serviço do contratado para execução das ações; relacionamento comunitário no apoio a eventos locais de cunho cultural; apoio as associações comunitarias; desenvolvimento do programa de educação ambiental.

Quadro 20: Os papéis e as responsabilidades dos comitês da DUTOVIA

Fonte: Baseado no Plano de Inspeção e Manutenção da DUTOVIA (2010), Planilha Excel Plano 2013 (2012), Termo de Ajuste Operacional nº2 (2012).

Durante a leitura e análise de todas as notas acessadas – Notas de Reunião da DUTOVIA /NRD dos anos de 2003 a 2012 – do comitê de gestão da DUTOVIA percebe-se o compartilhamento das responsabilidades inerentes à gestão do empreendimento por cada comitê – consequentemente pelos representantes de cada empresa que o compõe – bem como o processo decisório ocorrendo em conjunto.

A quantidade de dutos por empresas é diferenciado e o compartilhamento dos custos e despesas inerentes aos serviços que são comuns as integrantes da DUTOVIA, voltados para o cumprimento do Termo de Ajuste, são repartidos entre todas na forma de rateio. A lembrar que esta uma das vantagens na atuação em conjunta que com o rateio há uma redução dos custos que cada uma teria individualmente.

Cada empresa tem o seu percentual definido de acordo com a participação na faixa de domínio e na Dutovia. Os critérios de rateio são o plano de contingência, os planos de inspeção e manutenção, taxa administrativa, o projeto social, e as deliberações do Comitê de Gestão, cujas decisões são tomadas por 3/4 (três quartos) do número de INTEGRANTES para aprovação (TERMO DE AJUSTE OPERACIONAL Nº 2, 2012).

No grupo DUTOVIA não existe uma empresa principal, todas elas são partes constituintes de um todo. O que existe é uma empresa que assume o papel de coordenação, que é a empresa A. Todos os comitês são coordenados por esta empresa. Esse papel de liderança passou a ser da empresa A, posto que a mesma foi quem teve a iniciativa do processo, foi ela que mobilizou a ação de formação do grupo. No entanto, ao longo de todos esses anos somente a empresa A continuou exercendo esse papel, e EG1 afirma que já se falava em passar a coordenação para outros, mas isso não aconteceu. Na opinião do EG2: "... não necessariamente precisa ser só ela, isso pode ser feito via rodízio a cada determinado período.". Essa é uma sugestão a ser considerada do ponto de descentralizar esse papel e consequentemente a maior carga de responsabilidade desta empresa e com essa vivência das outras empresas aumentarem o nível de envolvimento e participação.

No segundo bloco de entrevistas, foi perguntado aos gestores a percepção que

eles tinham da gestão praticada pelo Grupo DUTOVIA. Considerando a gestão desde o início EG3 diz que:

Era pouco efetiva, atrapalhada, se juntava e não era organizada, tinha como compromisso quinhentos itens e não resolvia um, ao invés de ter três itens e resolve-los. Não teve planejamento estratégico, eu não consegui perceber isso. A maioria das empresas que ajudaram a criar, na ansiedade de implementar, tiveram uma ação imediatista sem consolidar as bases. A gente tem uma rotatividade muito grande. Muita coisa se perdeu, muitas estratégias do passado se perderam por que não foram documentadas; ações que no passado existiam, mas não existem mais.

Avaliando o cenário atual, EG8 diz que: “Ela é um pouco complicada, ela é uma gestão aberta, por que você tem várias empresas que participam do consórcio e cada uma tem o seu modelo de gestão.” O responde EG6 avalia que:

Do princípio que são seis empresas decidindo toda uma filosofia de trabalho, eu acredito que se eu fosse dar uma nota para a gestão eu daria regular. Acho que a gente tem o campo é muito grande de melhoria tanto na parte técnica quanto na parte de gestão parte de gestão de custos de contratação e até mesmo de filosofia de trabalho.

Nas participações das reuniões do comitê foi observado como se dá o processo decisório e pode-se observar que este se dá de forma participativa entre os representantes das empresas. Aspectos como o envolvimento dos gestores nos processos de planejamento das ações, compartilhamento das responsabilidades, análise e resolução dos problemas, e avaliação das ações foram notados em todas as reuniões em que se teve acesso.

O comitê socioambiental faz uso de algumas metodologias participativas na condução das reuniões. Em diálogo nas reuniões deste comitê, alguns participantes revelam o entendimento desta forma de gestão na realização de cursos de aprofundamento e leitura temática.

Um aspecto relevante que foi observado no comitê de gestão e nos comitês técnicos está na ausência de representatividades dos *stakeholders* participando dessas reuniões, e conseqüentemente dos processos decisórios. Por exemplo, a comunidade, que é um público que há um maior relacionamento, não há a participação de seus representantes nas reuniões comitê socioambiental, onde as decisões das ações para esta são tomadas.

Assim, o nível de participação na gestão, é uma questão, a ser aprofundada.

Nota-se que ela é compartilhada entre as empresas, mas será analisado se esta forma de gestão também se dá no relacionamento com os atores sociais de sua cadeia de valor, conforme será discutido no item 5.2.2.

5.2.1.1. O processo gerencial

A gestão praticada pelo grupo DUTOVIA foi avaliada por sua formulação estratégica e por seu desempenho.

Quanto à formulação estratégica não foi identificado na pesquisa documental nenhuma formulação ou delineamento estratégico. Foi observado o planejamento da gestão que se dá em relação aos custos e a proposta de trabalho anual com o cronograma de atividades e planos de ação, conforme também relata EG6:

[...] existe uma reunião anual aonde há uma prestação geral de contas, um planejamento das atividades, essa reunião anual ela faz uma avaliação dos projetos que se pretende para o ano seguinte, normalmente essa reunião é no início do ano, é uma avaliação sem indicadores.

Assim, foi questionada, nas entrevistas, a existência de uma formulação estratégica, se ela havia sido implementada, se contemplava as dimensões socioambientais e se era monitorada. EG7 informa que:

Do ponto de vista de gestão estratégica de longo prazo, esse negócio de missão, visão, esses desdobramentos não. [...] Acho que o plano mais de longo prazo foi feito agora, com vista aos próximos anos, mas do ponto de vista de execução mais orçamentária do que se definir uma estratégia clara de atuação. Tanto que a orçamentação foi feita de forma linear no primeiro momento. Isso já indica que não houve um desmembramento em planos. Se isso tivesse existido você teria, o orçamento não poderia estar linear, não é? A não ser que as ações fossem as mesmas ao longo dos anos e nem todas são.

Na visão do EG8, “A rigor a formulação estratégica que cabe ao consorcio DUTOVIA é gerir os dutos de uma forma a atender a legislação [...]”. Para EG5,

[...] a única coisa que existe de estratégico é muito focado na questão de orçamento para os próximos cinco anos, uma visão de orçamento [...], mas a nível de estratégico acho que isso vai ser quando a gente sair da fase embrionária[...]. A nível de estratégia de visão lá na frente não. [...] A gente tem hoje algumas metas que a gente já definiu onde tem um controle sobre essas metas e um acompanhamento; mas eu não considero isso ainda, eu chamar isso de uma visão estratégica eu acho que seria muito. Eu diria que é um embrião de uma estratégia poderia até ser; mas eu acho que é um início, um início, no

caminho que nós estamos indo em breve nós vamos traçar realmente uma visão estratégica de onde a gente quer chegar.

Esses dados obtidos do conteúdo das entrevistas denotam a forma de atuação do grupo, onde o que se tem como formulação estratégica, o seu planejamento, se dá na instancia financeira mais de forma tradicional, linear, e a visão voltada para o atendimento legal.

A estruturação dos custos ela é importante, principalmente dentre desta estrutura do grupo, onde se há de fazer a prestação de conta as seis empresas integrantes, da destinação dos recursos financeiros. Porém, começar a estruturar uma gestão pelos custos, sem o estabelecimento dos norteadores da gestão, de seus propósitos – missão – e para onde se quer chegar – visão – é deixar ser conduzido para o atendimento de “necessidades” pontuais e de outras ações desconectadas de um objetivo de atuação do grupo, de modo que possivelmente não traga os resultados esperados. Além disso, a não efetividade dos custos, na medida em que, são destinados para suprir despesas, sem direcionamentos para investimentos com retornos econômicos e socioambientais.

Quanto às políticas de gestão, EG4 informa que “As empresas têm a suas políticas socioambientais e é isso que influencia as práticas da DUTOVIA”. Entretanto EG1 informa nunca ter ouvido nos comitês algum representante argumentar qualquer informação respaldando na política socioambiental de sua empresa. EG3 ratifica a não existência de uma política socioambiental da DUTOVIA e diz, em seu ver, como se daria a sua formulação:

A DUTOVIA se ela tivesse uma, ela não tem uma política firmada, mas se ela tivesse uma é que é reflexo da política de todas as outras empresas. Então o que é que a gente trata, se for associada, o que a gente olhou no geral, como todo mundo partiu do mesmo principio para fazer suas políticas de QP, QSSMA, ou SSMA com Responsabilidade Social, todo mundo tem a partir da mesma base. Então quando você olha, você acha os itens fundamentais de cada uma, então para eu não centralizar você olha todas as empresas – atende, atende – então tudo bem.

Da medição do desempenho, no processo gerencial do grupo, foi perguntado se este é avaliado. Obteve-se como resposta de todos os entrevistados que o desempenho não é avaliado e que eles, o grupo, precisa melhorar neste

aspecto. EG7 coloca que,

Não vejo essa avaliação, a gente não tem esse processo, a gente não tem uma instância superior de gestão que possa estar impondo essas metas e cobrando esses resultados. Acho que a gente, pela nossa análise crítica a gente sabe que objetivos alcançar que é justamente é manter a integridade da faixa e a comunicação do risco para a comunidade. Então os resultados seriam esses. Um acompanhamento da forma como está chegando, indicadores de desempenho, por enquanto não vi.

EG1 também coloca que faltam indicadores de acompanhamento na gestão da DUTOVIA. Notou-se que já há uma ação isolada, iniciada pelo comitê socioambiental, na elaboração de alguns indicadores que constam no procedimento de partes interessadas.

No processo gerencial da DUTOVIA, percebe-se uma lacuna e uma atuação desordenada quanto à formulação estratégica e desempenho. As ações são planejadas para atendimento dos interesses do Grupo e do atendimento legal.

Há um dado das entrevistas que se repete no discurso dos gestores, em diversos momentos, como uma justificativa para a redução do escopo de atuação do grupo e da não realização de algumas ações, como exemplo, a formulação estratégica. Em outro dado do discurso obtido durante o grupo focal, EG3 coloca: [...] a gente não existe enquanto organização [...] por que nós não temos constituições. Nós somos seis empresas independentes que faz acordos de cavalheiros para a gente ter uma forma de gestão [...].

A escolha da modalidade de atuação, consórcio ou termo de ajuste, sem CNPJ, gera brechas para uma forma de gestão sem tantas exigências formais, procedimentais e estruturais para o grupo de gestão compartilhada, já que, como colocam os gestores, esses requisitos cabem às empresas, ficando ao grupo a atuação específica para os propósitos imbuídos na sua criação, da garantia da integridade dos dutos e da realização do gerenciamento de riscos

Esse reducionismo limita a atuação do grupo de gestão compartilhada ao atendimento dos interesses das organizações para cumprimento de seus requisitos legais. Cabe uma reflexão: qual é o papel do grupo de gestão compartilhada da DUTOVIA para as empresas integrantes? E para a cadeia produtiva?

Para a melhoria do grupo DUTOVIA, levanta-se aqui a reflexão de qual seria a estrutura mais adequada para que haja um maior crescimento em termos de gestão? Se a estrutura colegiada existente dos comitês foi traçada apenas para atuar numa linha de frente executiva pelas seis empresas, esta poderia ser ampliada para uma linha consultiva e outra integrativa; envolvendo na gestão dessas novas linhas os seus *stakeholders* na participação pela cooperação. Para isto, volta-se a afirmar novamente a necessidade de um planejamento estratégico a fim de redefinir a estrutura e atuação do grupo cuja maior abrangência deverão estar pautados em uma missão e visão a serem alcançadas.

Também se buscou aprofundar mais na gestão, através da análise de SWOT, a fim de obter o retrato da gestão da DUTOVIA exposto no Quadro 21. Este quadro foi construído a partir do discurso dos participantes do grupo DUTOVIA. A obtenção dos dados se deu nas entrevistas individuais e depois, os mesmos foram apresentados e validados no grupo focal. Foram destacadas palavras-chave dos itens relacionados, onde nestas se encontram a maior ênfase da abordagem.

Identificou-se um desafio para alguns entrevistados ao buscar enquadrar a resposta, ao que se configurava como interno ou externo a DUTOVIA. Assim, fortalezas foram colocadas como oportunidades, fraquezas como ameaças, e o contrário também. Os dados foram analisados e sistematizados de acordo com o que, de fato, se tratavam de condições internas e externas do grupo.

ANÁLISE DE SWOT DA GESTÃO DA DUTOVIA

FORÇA	FRAQUEZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. O domínio e conhecimento específico para atender e tratar as questões de emergência, garantindo a integridade da passagem; 2. A estrutura dos nossos times de combate à emergência; 3. O corpo técnico é muito forte, com pessoas preparadas para gerir a DUTOVIA; 4. A integração e ação conjunta das seis empresas; 5. A organização, planejamento e estruturação do grupo de gestão; 6. Tem condições de bancar aquilo que julga necessário; 7. A força que o comitê socioambiental tem dentro do consorcio; 8. O clima de união, o clima ele é muito sadio, ele é de união, as pessoas se respeitam muito, elas ouvem umas as outras; 9. Empresas com poder de mobilização, com o recurso de mobilização, recursos financeiros, materiais e humano; 10. O principio do próprio comitê, com a junção você tem um foco direcionado, que é justamente para a gestão da DUTOVIA; 11. Pessoas de diferentes experiências profissionais agregando conhecimentos distintos; 12. Ser uma referência em projetos de sinergia de empresas; 13. Consolidação um processo de gestão em que ele seja perene. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tudo está concentrado na mão das empresas; 2. Ter mais compromisso no relacionamento com as comunidades; 3. A capacitação em todas as áreas estratégicas; 4. Falta de um padrão de diagnostico socioambiental inserido ao processo de gerenciamento de risco; 5. As diferenças nos níveis de comprometimento entre as empresas não é o mesmo e isso perpassa todos os comitês; 6. Falta de indicadores de acompanhamento; 7. O comitê de gestão ainda não sabe que rumo tomar no que diz respeito a relação da DUTOVIA com as comunidades; 8. A lentidão nas decisões; na operacionalização das decisões; 9. A atuação para você chegar a um consenso é trabalhoso; 10. O processo não está maduro, ainda tem um caminho a percorrer para amadurece esse processo de conhecimento; 11. Aprimorar a objetividade das ações no prazo adequado para cumprimento, tendo uma disciplina efetiva no cumprimento desses prazos; 12. O corpo técnico não atuar somente na DUTOVIA, sendo necessário um maior direcionamento de tempo para melhoraria do processo de gestão; 13. O não cumprimento dos requisitos de gestão.

OPORTUNIDADE	AMEAÇA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinergia grande de aproveitar o aprendizado por que faz parte do consorcio empresas nacionais de grande porte que tem experiência de dutos em outros locais; 2. Contribuir para o incremento social das comunidades; 3. Ajudar no desenvolvimento sustentável das comunidades; 4. Influenciar os órgãos públicos; 5. Fazer a diferença na consciência de cada um; 6. Desenvolvimento de uma série de ações e projetos de desenvolvimento da comunidade; 7. Captação de recursos externos de outros fundos; 8. Consolidar um modelo de gestão, que seja aplicado não somente nesse sistema, mas qualquer outro que esteja próximo de comunidades; 9. Estreitar o relacionamento com as outras partes interessadas; 10. Consolidar um trabalho de parceria com a comunidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A própria questão a regionalidade e da segurança intrínseca essa região que é um vetor de marginalidade e isso impacta na atuação e no desenvolvimento das comunidades; 1. Os interesses políticos que influenciam tanto a comunidade como o poder público. Se muda a administração municipal muda a administração estadual isso tem impacto direto até por que os interlocutores mudam; 2. O cuidado com a inércia do poder público; 3. A rotatividade dos representantes do poder público; 4. Não atender os anseios das lideranças locais; 5. As conseqüências de um possível acidente nesses dutos; 6. Avaria do sistema e o impacto que isso tem na parte ambiental.

Quadro 21: Análise de SWOT da gestão da DUTOVIA

Fonte: Baseado em todas as entrevistas com os gestores e validado no grupo focal.

As forças do grupo DUTOVIA podem ser sistematizadas com maior ênfase a pessoas e recursos. A força de nº3 foi apontada por duas vezes e a força de nº4 citada por três vezes. Todas as forças foram validadas como pertinente pelo grupo.

As fraquezas de nº 2 e 5 foram mencionadas por três vezes, e a de nº 10 por duas vezes. Chama atenção das fraquezas a centralização das empresas, os desafios no relacionamento com as partes interessadas e a maturidade dos processos.

Quando é colocado, na fraqueza de nº1, que tudo está centrado nas empresas é em alusão a toda a cadeia que envolve a DUTOVIA e do risco que há em todo o processo caso que haja alguma falha na atuação do grupo. EG2 também coloca esta questão na entrevista, que a gestão da DUTOVIA ela tem as empresas como atores principais, mas que também há vários outros atores na gestão compartilhada. Entende-se com isto, que não há um engajamento dos atores no compartilhamento desta gestão estando à mesma centralizada nas empresas que compõe o grupo.

Os desafios de relacionamento começam com o próprio grupo em si, a fraqueza de nº5, diferença nos níveis comprometimento, é ressaltada. O fato de o grupo possuir uma empresa que coordena, e que sempre foi esta mesma empresa, dá a ela uma maior responsabilidade, iniciativa e compromisso; e uma acomodação adaptativa das outras empresas. E quanto à maturidade de seus processos, é importante destacar a própria percepção do grupo no entendimento que ele ainda não está maduro e que melhorias são necessárias.

Houve um reajuste na fraqueza de nº8 durante a validação do grupo focal que expressou não haver dificuldade na tomada de decisão, mas que a dificuldade está na definição e na execução.

Na fraqueza de nº12 trazem alguns aspectos a serem analisados. O primeiro é sobre a importância que a DUTOVIA tem para as empresas, com o tempo que é destinado para a gestão da mesma. Se há uma sinalização da necessidade de maior tempo para a atuação significa que o tempo destinado não é suficiente para suprir as demandas que os representantes têm para tratar e que

valida à fraqueza de nº8. Não há representantes das empresas integrantes que tenham dedicação exclusiva a este consórcio. O compromisso se dá pela frequência nas duas reuniões presenciais mensais, uma do comitê de gestão e outra do subcomitê em que é *sponsor*, e nos desdobramentos das ações que são definidas nestes encontros. A atuação é voluntária e não foi identificada por parte das empresas, nenhuma forma de estímulo e reconhecimento dessa prática do voluntário. Anteriormente, havia uma baixa presença dos representantes, e foi feito um controle de frequência para trabalhar esta questão. Outro aspecto é que há alguns casos, em que os suplentes se fazem mais presentes nas reuniões do que os representantes. Há de se refletir se esses dois aspectos não correspondem a algum nível de insatisfação quanto à relevância do grupo DUTOVIA para as empresas. E como o maior tempo e o maior ganho estão relacionados à empresa, a atuação na DUTOVIA torna-se não tão atrativa. Outro aspecto tácito desta fraqueza é que apesar de os representantes estarem no grupo para tratar questões que são de interesse da organização para a sua licença de operação, nota-se que não é um processo integrado, que há uma divisão do que é a atuação desse representante na DUTOVIA e a atuação na empresa que é pertencente, não há uma vinculação nessas funcionalidades, quando a mesma pessoa atua, em ambos os casos, no atendimento dos interesses de sua organização.

Das oportunidades elencadas, a única que se repete é a de nº2, apesar de ter várias outras voltadas para o mesmo foco que é o desenvolvimento das comunidades. O fato de se ter a comunidade como item mais lembrado revela que perpassa no grupo a atuação direcionada para esta parte interessada, visualizando maiores oportunidades de atuação se dá com este público; que também é visto como ameaça.

As ameaças, conforme destacado no quadro, com a parte interessada poder público é um fator que requer uma maior atenção do grupo, um ator a ser priorizado no diálogo e engajamento, e a elaboração de uma estratégia para se lidar com esses fatores que geram um cuidado nesse relacionamento. Apenas um participante disse não visualizar nenhum tipo de ameaça.

Um dos objetivos desse trabalho está na identificação das contribuições e dos desafios da gestão praticada pelo Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu para as empresas e suas partes interessadas. Esses aspectos são abordados ao longo da dissertação, porém na pesquisa de campo, são questionados nas entrevistas cujos dados são discutidos a seguir.

Contribuições da gestão

As contribuições levantadas na pesquisa documental e nas entrevistas estão sistematizadas no Quadro 22.

CONTRIBUIÇÕES	DESCRIÇÃO
ECONOMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição e construção das sedes das associações comunitárias; - Formação ou regularização das associações comunitárias; - Redução do custo inerente a DUTOVIA em toda a sua amplitude (operacional, manutenção, integridade) para as empresas; - Apoio à formação e acompanhamento de grupos de produção de artesanato;
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento das comunidades na integração dos seus representantes, pela formação dos NUDECs, e o envolvimento das pessoas na realidade da comunidade; - Atividades de esporte, lazer e cidadania para crianças e adolescentes nas oficinas de futebol e percussão; - Orientação psicossocial de jovens da comunidade; - Educação da comunidade trazendo crescimento pessoal para as pessoas e possibilidade de se tornarem mais aptas para se integrar no mercado de trabalho. - Capacitação na realização de cursos: profissionalizantes (corte e costura industrial, culinária, hidrojatista, montador de andaimes, eletricista predial, pedreiro); de informática básica; de artesanato de capacitação das lideranças comunitárias; e no ensino, na alfabetização de jovens e adultos.
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - A preservação da DUTOVIA; - Ação preventiva no cumprimento dos requisitos e das normas ambientais facilitando o atendimento dos mesmos nas auditorias de um órgão ambiental. - Preparação dos órgãos públicos, nos simulados de emergência, para atuação em caso de emergência no cenário industrial

	<ul style="list-style-type: none"> - Conscientização e esclarecimento das pessoas para os aspectos ambientais; - Orientação para o dia a dia sobre o lixo e desmatamento; - Formação e capacitação de agentes do Meio Ambiente. - Realização de oficina de cidadania e educação ambiental para crianças e adolescentes; - Informações educacionais com relação aos perigos existentes com relação à DUTOVIA e educativo na disseminação de questões relacionadas ao meio ambiente e a higiene pessoal. - Desenvolvimento de ações de integridade do sistema, e de segurança e a confiabilidade no processo, que são de proteção ao meio ambiente.
--	---

Quadro 22: Contribuições da gestão da DUTOVIA

Fonte: Baseado nas entrevistas e na pesquisa documental.

Quanto à percepção destas contribuições para as partes interessadas, os gestores colocam que elas foram e são muito importantes, e também expressam uma perspectiva futura de melhoria para ser ter contribuições mais efetivas. Conforme os discursos, do ponto de vista social, EG7 diz que “[...] vejo uma boa perspectiva de melhora na satisfação das comunidades com esse novo direcionamento”. Já EG6 diz que “[...] elas foram muito importantes não resta dúvidas para o desenvolvimento, é o que se tinha, era o direcionamento tinha, com o conhecimento que se tinha. A gente pode fazer muito mais, desde que a gente estabeleça uma diretriz mais focada no que a gente quer, não atirar para todos os lados, mas direcionando nosso foco para ações”.

Do ponto de vista ambiental, eles enxergam que o trabalho a ser desenvolvido é o de preservação mesmo, não apenas em função do duto, mas também de educação ambiental, mas que esse trabalho também pode avançar.

E do ponto de vista econômico, apenas dois entrevistados abordaram sobre esta dimensão, onde para EG7, a inserção no mercado de trabalho, não necessariamente precisa deixar de ser feita, e que poderiam atuar no de sentido buscar o apoio de entidades. ELC2 e ELC5 também avaliam que o Grupo deveria dar uma maior contribuição as comunidades na dimensão econômica.

Também foram levantados os resultados que os participantes do grupo

DUTOVIA percebem da gestão que é praticada pelo e para o grupo, bem como para as suas partes interessadas.

Desafios da gestão

Foi perguntado, nas entrevistas, quais eram as dificuldades e/ou os entraves da gestão praticada pelo Grupo DUTOVIA para as suas partes interessadas; e qual a percepção que os entrevistados tem sobre as mesmas. Os principais desafios apontados pelos participantes foram:

- Que cada um entenda com clareza o seu papel;
- Conciliar os interesses diversos no interesse comum;
- Atender os diferentes condicionantes de todas as empresas;
- Gerenciar as ações individuais de cada empresa, dentro de um ambiente que é comum a todos;
- Ações paralelas ocorrendo no mesmo lugar, desenvolvidas em conjunto pelo Grupo DUTOVIA e em particular, pelas empresas integrantes.
- Qualquer intervenção que precisa ser feita dentro de uma das integrantes, não poderá por quem não seja funcionário dela. Não existe uma política que diz, quando se tratar de DUTOVIA, os funcionários das integrantes podem fazer intervenções desde que autorizados.
- A lacuna do poder público suprimindo essas regiões;
- Relacionar com órgãos públicos, de defesa, prefeitura.
- Definir o que o grupo quer e como irá fazer.
- Tempo disponibilizado para a gestão das ações do comitê de gestão.
- A dificuldade é exatamente do dialogo, de alinhar esse dialogo entre as partes. Eles entenderem qual o nosso papel e vice-versa do ponto de vista de expectativas. De eles entenderem o nosso papel, de a gente explicar esse nosso papel para eles.

Os desafios apontados estão em consonância com as fraquezas e ameaças exposta na análise de SWOT. Pode se observar um elo coesivo nesses dois levantamentos realizados.

Quanto à triangulação com os dados de entrevistas, os respondentes EG6, EG8 e EG9 indicaram não ver dificuldades ou entraves na atuação do grupo.

Esta inconsistência é um ponto a ser analisado. O fato de três respondentes não vislumbrarem isso, traz a indagação se trata-se de um desconhecimento ou de uma distorção da gestão. Posto que toda e qualquer gestão possui desafios inerentes a prática, seja de processos, pessoas, recursos e/ou gestão cujas análises dos mesmos servem como aprendizado para a superação e melhoria continua.

Resultados da gestão

Resultados da Gestão da DUTOVIA
Do ponto de vista operacional, passou-se a ter um operador único para fazer a liberação de todos os serviços, centralizando e eliminando o risco de falhas e de operações às vezes incorreta; alinhamento de todos os procedimentos técnicos e padrões destas empresas; e o estabelecimento de um procedimento para uma emergência operacional, aumentando a segurança operacional.
Do ponto de vista de integridade, a segurança e a integridade dos dutos é um dos aspectos considerados mais relevantes dos resultados. Houve um desenvolvimento no controle de todos os dutos que compõem a faixa e revisão dos trechos. A adoção das melhores práticas das empresas nesta área, todos passaram a fazer com a mesma técnica, e todos passaram a ter a melhor técnica de padrão internacional.
Do ponto de vista de segurança e saúde, melhorias com o estabelecimento de procedimentos; o compartilhamento dos equipamentos de segurança, de viaturas, equipamentos que se conseguiu juntar dentro dessas empresas; a definição da sistemática de atendimento a emergência através de um único telefone, o 0800; e a sinalização ao longo da DUTOVIA
Sob o ponto de vista da gestão, no período de um ano, nota-se um processo de amadurecimento, no conhecimento, entendimento, planejamento e prestação de contas dos custos do consorcio. A participação dos representantes nos comitês que antes era muito escassa tornou bem mais efetiva, com um controle pela lista de presença. Houve também uma aceleração no tratamento das diversas pendências existentes ao longo da sua existência, como o alarme de Pitanga dos Palmares pendente há mais de seis anos, e outras ações como uma nova análise de risco, revisão do plano de contingência da DUTOVIA, a finalização do contrato de manutenção, dentre outras. Esse aceleramento pode ser evidenciado também no aumento das reuniões do comitê de gestão que eram bimensais e passaram a ser mensais.
No âmbito social, ao longo dos anos houve vários ganhos quanto ao conhecimento dos riscos e a capacitação profissional da comunidade. Mais

recente a ampliação da visão de partes interessadas, que começa a ser visto a importância do relacionamento além das comunidades. Foi feito um novo diagnóstico socioambiental em 2012, identificando as necessidades das comunidades e partir disso houve uma parada para definição do que se pretende para com as mesmas, e também de uma estratégia para o relacionamento com este e outros públicos de interesse. A elaboração do procedimento de relacionamento com as partes interessadas também contribuiu para esta definição.

Quadro 23: Resultados da gestão da DUTOVIA

Fonte: Baseado nas entrevistas e na pesquisa documental.

Nota-se resultados bem focalizados em ações desenvolvidas para o gerenciamento dos riscos da DUTOVIA.

5.2.1.2. Instrumentos Socioambientais da DUTOVIA

Existe uma série de responsabilidades legais que cada empresa que possui o duto tem as suas. E existem as responsabilidades que são compartilhadas no grupo, de condicionantes comuns e destas é que se têm os instrumentos que são utilizados na gestão praticada do Grupo DUTOVIA.

E como é que se dá a distinção do que é da DUTOVIA e o que é pertinente especificamente às empresas é explicado por EG5 que:

[...] quando foi criado o consórcio não foi dito o seguinte: os dutos que a empresa x tem ali, não é tudo, todas as responsabilidades daqueles dutos automática passaram a ser do consorcio DUTOVIA. Por exemplo, a passagem de pig, a garantia da integridade do duto, o comitê de gestão apenas gerencia isso, dizendo assim: você já fez a sua inspeção? E a empresa diz: eu já fiz a minha inspeção. Ótimo está registrado lá que já fez; mas a responsabilidade, por exemplo, quando a gente faz o relatório da inspeção, todos os anos, cada empresa tem o seu órgão, departamento interno de inspeção que cuida disso e manda o relatório para o governo com as informações, com os relatórios assinados pelo engenheiro responsável, tudo bonitinho, tudo dentro da legalidade, o consorcio DUTOVIA não tem essa responsabilidade. [...] Então o consórcio pode pressionar e dizer oh, o seu duto está vencido, lógico que é um problema da empresa, legalmente é um problema da empresa junto ao órgão governamental, mas o consórcio pode fazer uma pressão em cima da empresa.

Assim, existem ações que não são de responsabilidade definidas na atuação

do grupo DUTOVIA, que são ações das empresas que a compõe e que podem afetar o mesmo, sendo estas monitoradas quanto à sua realização e reguladas para o cumprimento das mesmas. De acordo com EG9, o comitê tem um processo de gestão que auxilia, mas este não responde diretamente em relação ao aspecto particular. Assim, estas empresas entre si acabam fazendo o papel de, conforme EG1, “[...] fiscalizar a outra de uma forma amigável”, sendo uma reguladora para garantir que cada uma faça a sua parte na gestão da DUTOVIA.

Dos requisitos legais pertinentes às atividades desenvolvidas na faixa de domínio da DUTOVIA, notadamente, a licença de operação dos dutos, os instrumentos normativos e legais adotados que se encontram registrados nos documentos acessados são:

INSTRUMENTOS	DESCRIÇÃO
ABNT – NBR -12712/2002	Projeto de sistemas de transmissão e distribuição de gás combustível estabelecendo os requisitos essenciais de projeto e padrões mínimos de segurança.
ABNT – NBR -15280-2	Estabelece os requisitos mínimos exigíveis para a construção, montagem, condicionamento, ensaio e aceitação de dutos terrestres novos de aço, seus componentes e complementos, e também às modificações de dutos existentes, destinados ao transporte e distribuição de: hidrocarbonetos líquidos, incluindo petróleo, derivados líquidos de petróleo, gás liquefeito de petróleo (GLP) e álcool – oleodutos; gás natural e gás combustível (gás natural processado) - gasodutos.
API RP – 750	Prática recomendada para Gestão de Riscos do Processo destinada a instalações que usam, produzem, processa ou armazenam substâncias inflamáveis ou explosivas, e substâncias tóxicas.
API RP – 1110	Teste de Pressão de dutos de aço para o transporte de gás, gás de petróleo, líquidos perigosos, líquidos altamente voláteis ou dióxido de carbono.
API Std 6D/83	Esta norma especifica requisitos e fornece recomendações para a concepção, testes, produção e documentação de válvulas de esfera, de verificação de porta, e plug para aplicação em gasodutos sistemas de cumprir os requisitos da ISO 13623 para a indústrias de petróleo e gás natural.
Decreto 4.281, de	Dispõe sobre a educação ambiental, institui a

25/06/2002 que regulamenta a Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999	Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências.
Decreto Estadual nº 7.967 de 05/06/2001	Aprova o Regulamento da Lei Estadual nº 7.799, de 07/02/2001, que institui a Política Estadual de Administração de Recursos Ambientais e dá outras providências.
Decreto Estadual 7.596 de 05/06/1999	Dispõe sobre a criação da Área de Proteção Ambiental - APA de Joanes - Ipitanga e dá outras providências.
Decreto Nº 9.235 de 22/11/2004	Comissão Estadual de Prevenção, preparação e resposta rápida à emergências ambientais que envolva produtos químicos no Estado da Bahia.
Norma Técnica Brasileira - NBR 14.725	Dispõe de informações sobre segurança, saúde e meio ambiente relacionados a Produtos Químicos, estabelecendo critérios para a inclusão das informações de segurança no rótulo de produto químico perigoso.
Resolução CEPRAM Nº 3.965	Aprova a Norma Técnica NT- 01/2009 e seus Anexos, que dispõe sobre o Gerenciamento de Risco no Estado da Bahia, os critérios de exigibilidade e fornece subsídios para a elaboração de um PGR para empreendimentos implantados ou em implantação, no estado da Bahia.
Resolução CEPRAM Nº 2113 de 1999.	Concedeu Renovação à Licença de Operação do Pólo Petroquímico de Camaçari, determinando: a priorização, à solução de problemas ambientais através da minimização ou eliminação das emissões/geração de poluentes, atuando diretamente na fonte geradora e estabelecimento de reavaliações periódicas da Rede de Monitoramento do Ar.
Resolução CEPRAM Nº 2878 de 21/09/2001	Revisão de Condicionantes da Resolução 2113/99, trazendo: a definição de prazos para seu cumprimento e exigência de referência única para Inventário de Emissões Atmosféricas.
Resolução CEPRAM Nº 475/86 que aprova a Norma Administrativa NA003	Dispõe sobre a comunicação de situações de emergência e de lançamentos acidentais de substâncias perigosas no ambiente.
Resolução CONAMA 398 de 11 de junho de 2008	Dispõe sobre o conteúdo mínimo do Plano de Emergência Individual para incidentes de poluição por óleo em águas sob jurisdição nacional, originados em portos organizados, instalações portuárias, terminais, dutos, sondas terrestres, plataformas e suas instalações de apoio, refinarias,

	estaleiros, marinas, clubes náuticos e instalações similares, e orienta a sua elaboração.
--	---

Quadro 24: Instrumentos legais gestão da DUTOVIA

Fonte: Baseado nos instrumentos relacionados no quadro.

EG8 compreende os dispositivos legais da seguinte forma:

é o que está na lei a gente tem que atender 100% e para atender a lei em 100% aí não é só socioambiental, aí são todos. A questão da integridade, os testes que ele tem fazer. O socioambiental ele está na frente por que ele que vai e conversa com o órgão ambiental, com os órgãos de defesa, com as comunidades. [...] Na DUTOVIA a gente tem que responder somente as condicionantes pertinentes a DUTOVIA, o mais legal ali é o condicionante.

Assim, há as normas próprias do Pólo cada uma com seu grau de risco das ações que tem que ser feitas de preservação e conservação. Também existem instrumentos normativos internos, a exemplo do Plano Mutuo de Operação – PAM. E o atendimento as portarias de regulamentos técnico da ANP; a API 1162; a NR 5, que trata do controle de dutos e vasos de pressão; no tocante a integridade você tem a NR13 que fala sobre a integridade, sobre os testes que você tem que fazer; na análises de riscos, há uma gama de NR's. Além disso, a própria legislação ambiental, que vai ao encontro da obtenção de uma licença de operação daquele sistema, tem um prazo de validade, e a DUTOVIA ela é inserida no cumprimento dessa legislação. Com resolução do IBAMA e demais pertinentes á gestão dos dutos e que envolve questões relacionadas ao controle das emissões, controle de vazamento, a questão da integridade da área entorno. E como diz EG4:

[...] os órgãos ambientais eles tem uma ferramenta que garante que a gente cumpra com alguns princípios básicos de respeito ao meio ambiente e a população que está ali próximo da DUTOVIA. Então, é, proteção, cuidado com corpos sensíveis, com biomas sensíveis, com corpos d'água, é, com a população que está ali por perto, isso é o que precisa de qualquer forma ser atendido. Então assim, alem disso a gente tem obrigação legal de fazer educação ambiental que isso colabora para a preservação do meio ambiente [...]

O uso de instrumentos normativos é visualizado no procedimento de relacionamento de partes interessadas, na adoção das normas NBR 16001/2004 e da ISO 26000/2010 (COMITÊ SOCIOAMBIENTAL DA DUTOVIA, 2012). A confecção do procedimento foi feita a partir da ISO 26000 e baseado

em documento da empresa B que fazia referencia a 16001. Este documento foi criado, conforme EG6, em atendimento ao regulamento técnico que exige das empresas que transportam derivados de petróleo o cumprimento de planos de comunicação com partes interessadas.

O procedimento de relacionamento com as partes interessadas define quanto à identificação, o engajamento, à atuação e ao monitoramento do relacionamento com as partes interessadas. Foi elaborado em 2012 e sua execução está registrada no planejamento de 2013. Nele também constam formulários para levantamento de ações como os conteúdos específicos a cada parte, os canais de diálogos, indicadores, as formas de relacionamento e a periodicidade deste. O documento declara que também será feita uma identificação das expectativas e interesses, mas não esclarece como será feita esta ação (COMITÊ SOCIOAMBIENTAL DA DUTOVIA, 2012).

Da atuação do grupo DUTOVIA na dimensão social, do trabalho que é desenvolvido nas comunidades pelo comitê socioambiental, há uma percepção consensual de todos os entrevistados gestores que trata-se de uma iniciativa voluntária, um aditivo que está fora dos condicionantes, como diz EG2: “Toda a parte social era fora dos condicionantes. Infelizmente o nosso processo de licenciamento não enxerga isso, não amarra.”.

O entendimento de ser uma ação voluntária é explicitado quando os entrevistados colocam como EG7 que “acho que a maioria dessas ações são voluntárias, não, não há remuneração em função disso.” ou quando EG5 diz que:

Existem várias, principalmente sobre o ponto de vista socioambiental. A maior parte das iniciativas via comitê socioambiental elas são iniciativas totalmente voluntárias, não existe nenhum tipo de pressão, nenhum tipo de instrumento legal para que o governo exija que a gente dê aula de capoeira, que organize escolinha de futebol, o que o governo quer é o seguinte, que todo ano lá um relatório que o duto foi inspecionado, que ele está ok, que a proteção catódica está ok, que não está tendo problema de perda de massa de material, perda por corrosão, de nada disso, então esse é um ponto. Então a parte socioambiental na sua maioria é voluntária. Não existe nenhum tipo de cobrança legal, condicionante nenhum para essa parte aí.

Apenas um dos respondentes, EG8, colocou a questão voluntária não só vinculada a questão social, mas também a outros aspectos como:

Por exemplo, a própria questão de manutenção, o que é que você tem que ter cuidado, o que é que é legal, testes e calibração de válvula, mas não fala se a linha tem que estar pintada, e aí é uma questão, pintura em indústria não é boniteza, é proteção contra corrosão, então, eu diria que isso está na própria característica do negocio, mas não tem lei nenhuma que obrigue a pintar ou não pintar.

EG2 narra um relato sobre como se deu a vinculação do social ao gerenciamento de riscos da DUTOVIA. Esse exemplo é trazido aqui para esclarecer, diante do que os gestores colocaram, a questão da dimensão social da DUTOVIA, se está relacionada ou não aos aspectos legais.

BOX 2: Relato da vinculação do social na gestão da DUTOVIA.

[...] nós começamos a ver que o desenvolvimento social daquela região estava atrelado ao gerenciamento de risco, eu não conseguiria evoluir na gestão de risco se eu não evoluísse no desenvolvimento socioambiental da comunidade. Então as pessoas estavam escavando e plantando em cima da faixa por que não sabiam ler, por que eles viam que a placa dizia perigo não escavem aqui, mas não sabiam ler. Aí, esse impacto em outros aspectos, a gente viu que não adiantava você fazer cartilhas – a gente começava a fazer e a distribuir cartilhas maravilhosas de um projeto de comunicação maravilhoso, com todos os riscos e ninguém lia – era ineficaz, ninguém entendia. Daí a importância de fazer um trabalho de fato entendendo aquela comunidade, dentro daquele diagnostico, por que muita gente era analfabeta. Porque que ele estava tentando escavar, roubar aquele duto? Por quê não sabia ler? Achando que era água que ele ia encontrar... Por que havia um problema de desemprego. Então, outra questão social que tinha que resolver a raiz e não tentar trabalhar em cima do efeito. E é interessante por que aí começa uma coisa puxar a outra e você começa a ver que daqui a pouco você está totalmente numa teia de aranha. Por que gerenciar riscos em faixas compartilhadas próximo a comunidade está atrelado a você gerenciar e desenvolver um projeto socioambiental com essa comunidade. Quando a gente começou a fazer os trabalhos de capacitação começa a ter evasão. Por quê? As pessoas não querem se alfabetizar? Querem. Mas eles não enxergavam, uma vez você tinham que, alfabetizar idosos, então eles não enxergavam, então começou a ter evasão. Então se você não monitora isso, o porquê da evasão então você não vai

conseguir ter êxito, não vai conseguir ter a sua causa raiz. Começamos a fazer convênios com óticas, com a área médica para fazer exame de vista nessa comunidade. Então, veja que a gente está lá preocupado com a questão do risco da explosão e aqui a gente já está já vendo agora a questão da saúde das pessoas. Então, saúde não tem nada ver com a segurança dos meus dutos? E aí começamos com os convênios, começou a fazer o exame de vista das pessoas, conseguir médicos, depois convênios com óticas para conseguir as armações dos óculos, porque podia dar lá o exame de todo mundo com o seu grauzinho, mas vem outra questão: como é que eles vão adquirir o óculos se é uma população pobre, a maior parte desempregada; então vamos conseguir esses óculos. Depois, não vamos trazer professores de fora, vamos pagar alguém da própria comunidade; depois, vamos dar um bônus para cada aluno que ficar na sala e conseguir ler. Então virou um projeto social.

Assim, a questão social está totalmente vinculada ao atendimento dos aspectos legais para o gerenciamento de riscos da DUTOVIA.

Nota-se que todo o contexto das comunidades levou ao desenvolvimento de um trabalho com a gestão socioambiental a fim de gerir o risco. A gestão social foi necessária para que se pudesse gerir o risco. Como a gestão de risco é uma das principais funções do grupo, e está muito ligado ao TAC, ao risco, então a parte socioambiental vem atrelada a gestão do risco. E isso mostra que a gestão socioambiental do Grupo DUTOVIA nas comunidades não é, de fato, tão voluntária – o voluntarismo neste caso é relativo – e que ela só fez sentido para gerir o risco.

Buscou-se nas entrevistas realizadas compreender o que o Grupo DUTOVIA fazia para atender os condicionantes de Licença Ambiental e o que ela fazia além deste atendimento. Não se obteve êxito, posto que, surgiram respostas evasivas a esta questão ou quando não se dizia que os condicionantes são das empresas e não da DUTOVIA.

Essa separação do que é interesse da DUTOVIA e o que das empresas é uma linha imaginária não muito clara que é movida conforme regulação das integrantes.

Pela observação participante pode-se verificar a existência de condicionantes

que são comuns às empresas e que são tratados pelo grupo DUTOVIA. Diante disto, procurou-se uma nova forma de fazer essa abordagem a fim de colher esses dados e entender as esferas atuação do grupo. Assim, em uma atividade do Grupo Focal, o Quadro 25, foi trabalhado em dois grupos.

Um grupo discutiu os condicionantes de 1 a 6; e o outro de 7 a 12. A última coluna do quadro, o que faz além do atendimento ao condicionante permaneceu vazia, sem o título e só foi apresentada a questão depois da discussão e preenchimento das colunas anteriores.

Nº	CONDICIONANTE	COMITÊ RESPONSÁVEL	O QUE FAZ PARA ATENDER O CONDICIONANTE	O QUE FAZ ALÉM DO ATENDIMENTO AO CONDICIONANTE
I	Levantamento das recomendações da APP já cumpridas, prazo para cumprir as demais e justificativa técnica para as recomendações que não forem cumpridas.	Segurança	Discute as pendências durante as reuniões do subcomitê e endereças as ações.	As pendências são individuais de cada empresa.
II	Assegurar a conservação dos remanescentes de vegetação nativa encontrados na faixa de domínio e de servidão da DUTOVIA.	Segurança	O condicionante é desconhecido	Não há <i>plus</i> , não há como adicionar condicionante. Não há contribuição adicional.
III	Atualizar e encaminhar ao CRA, a planta referente ao traçado básico da DUTOVIA.	Integridade/segurança	Solicita às empresas o traçado dos seus dutos.	
IV	Garantir a conservação ambiental do leito e das margens do Rio Joanes, no trecho da travessia do referido rio.	Integridade	Inspeção e manutenção das faixas.	
V	Garantir a manutenção nos canais implantados na área do manguezal, mantendo profundidade adequada para a circulação da água das marés em toda a superfície do mangue.	Integridade	Inspeção e manutenção das faixas.	
VI	Realizar monitoramento em caráter de emergência, durante o tempo necessário, nas ocorrências de vazamentos de produtos transportados pela DUTOVIA. Envolver CRA e EMBASA para avaliação dos impactos sobre os corpos d'água, subsolo e águas subterrâneas.	Todos os Comitês	Aciona o PCD.	
VII	Programa de Educação Ambiental voltado às comunidades localizadas na área de influência direta da DUTOVIA. O Programa deverá considerar as características de cada comunidade e atender o que prescreve a Lei 9.795 de 27 de abril de 1999, no que concerne à iniciativa privada.	Socioambiental	Realiza reuniões com a comunidade informando dos riscos, treinamento de evasão.	Encontro anual com os órgãos e comunidade para dar melhor entendimento.
VIII	Enviar ao CRA, o Relatório Técnico de Garantia Ambiental - RTGA, conforme artigo 210 inciso XIII do Decreto nº 7.967 de 05/06/2001 que regulamenta a Lei Estadual nº 7.799 de 07/02/2001.	Socioambiental e segurança	Coletar todas as informações das empresas para atender ao condicionante e prazos	Compatibilizar os dados para atendimento.

IX	Cumprir o Plano de Inspeção. Manter os relatórios sempre atualizados, em local de fácil acesso para fiscalização.	Integridade	Cumprir o plano de inspeção e manutenção da DUTOVIA. Manter todos os relatórios e planilhas atualizadas	Reuniões mensais para acompanhamento. Estão tentando formular planilhas na intenção de deixar a gestão mais automática.
X	Manter atualizado o Plano de Contingência da Dutovia, envolvendo as comunidades existentes ao longo do traçado. Incluir ações para informar e conscientizar quanto aos riscos e invasões na faixa de servidão.	Segurança e Socioambiental	Informar os riscos a comunidade, revisar o PCD, e realizar simulados.	Contratação de consultoria e auditoria para verificar necessidades do programa.
XI	Promover a adequada demarcação e sinalização de advertência ao longo da faixa de domínio e disponibilizar um telefone de ligação gratuita, para qualquer anormalidade verificada nos dutos ou nas proximidades.	Operação, segurança e Socioambiental	Mantém os avisos e placas íntegras. E atualiza as informações.	Definir padrão único para sinalização. Além do telefone, fazer um monitoramento das chamadas de emergência.
XII	Promover a recuperação da vegetação das encostas laterais, sistemas de drenagem, pista de acesso às comunidades e comando de válvulas da faixa de servidão, nos trechos onde apresentarem processos erosivos ou quando ocorrer qualquer intervenção.	Operação e integridade	Atende ao plano de manutenção.	Efetivamente é o plano, que internamente tem processos de solarização.

Quadro 25: Ações desenvolvidas com os condicionantes da DUTOVIA

Fonte: Baseado na pesquisa documental e validado no grupo focal.

Quanto às ações além do atendimento dos condicionantes, nota-se que nos número de II a VI, os participantes não visualizaram ações que pudessem ser desenvolvidas além do atendimento. De VII a XII, as respostas são continuidades das ações do condicionante que estão voltadas para o seu atendimento. O nº VII, por exemplo, não foi identificado nos documentos, a existência de um Programa de Educação Ambiental para toda a comunidade, mas sim ações de cidadania atrelada a educação ambiental para crianças e adolescentes do PCA. Assim, as ações da DUTOVIA voltam-se para o atendimento dos condicionantes, mas deve-se analisar a efetividade das ações realizadas para este atendimento.

5.2.1.3. Estratégias Socioambientais da DUTOVIA

Das estratégias elencadas no marco conceitual desse trabalho foi evidenciado o uso de três – as estratégias de filantropia, patrocínio e voluntariado corporativo – ao longo da trajetória de atuação do Grupo DUTOVIA.

Analisando os dados da pesquisa, constantes da documentação e no conteúdo das entrevistas, percebe-se que a atuação inicial se deu no uso da filantropia, como uma estratégia de aproximação das empresas com as comunidades do raio de vulnerabilidade. Esta afirmação é evidenciada no conteúdo da entrevista de EG2, que informa:

[...] quando nós nos aproximamos dentro dessa comunidade já haviam algumas lideranças que iam muito naquele esquemas das empresas de buscar cestas básicas e buscar algumas ajudas não muito positivas por que ela ia mais no campo da filantropia. A nossa preocupação quando iniciamos é, na primeira comunidade era exatamente de que isso não fortalecesse. [...] não adiantava a gente chegar lá e ficar, é, dando cesta básica para todo mundo e não fazer um trabalho consistente pondo a vida de todos em risco. [...] Então na primeira comunidade que nós entramos foi mais que subjetivo, a primeira foi a de Pitanga dos Palmares. Então é, a partir da segunda, é, já entramos corretamente, nós já fizemos um diagnostico socioambiental.

A filantropia é a estratégia inicial da maioria das empresas que começam a desenvolver alguma ação social. No entanto, como explanado pelo respondente EG2, havia uma preocupação que essa estratégia não ganhasse uma maior dimensão, visto que ela não atenderia aos propósitos desse relacionamento para as empresas, que é gestão do risco.

Na opinião de um dos entrevistados gestor, o Projeto Caminhos para Autossustentabilidade surgiu numa forma de colaborar no desenvolvimento da comunidade de forma mais consistente e não assistencial, mas que trata-se de “uma estratégia de relacionar e poder trabalhar o risco [...], eu te ajudo aqui e você deixa a minha faixa em paz”. E novamente enfatiza quando diz:

Na verdade esse projeto é uma estratégia, é uma forma de está na comunidade, de ter o apoio da comunidade e de ajudar a comunidade. Por que **as empresas precisam da comunidade** pra não furar o duto, pra não furar a terra, pra não roubar, entendeu, pra trote, por que acontece muito, dão trote para o 0800, como dão para a polícia, pros bombeiros, é muito comum (*grifo nosso*).

Essa questão da filantropia é uma preocupação presente no discurso atual de

todos os gestores, como uma visão negativa a qual eles não querem estar associados. Vários discursos durante as reuniões dos representantes das empresas, confirmam esta percepção quando os mesmos afirmam que não são assistencialistas e não querem ser assistencialistas.

Durante as idas às comunidades, foi visto um quadro de acrílico com a identificação do núcleo de associação comunitária, com a identificação das associações pertencentes ao núcleo, e com a identificação das empresas pertencentes ao grupo DUTOVIA. Deste quadro, foi feito um recorte, conforme Figura 26, do que chamou a atenção para fins de análise para este estudo, onde a palavra “patrocínio” aparece junto à palavra DUTOVIA.



Figura 26: Estratégia patrocínio

Fonte: Sede da Associação Comunitária de Pitanga dos Palmares, 2012.

Também como pode-se observar na pesquisa documental, na leitura do Termo de Referência consta:

Desta forma foi elaborado o projeto “Caminhos para a Autossustentabilidade”, uma **ação voluntária patrocinada** pelas empresas integrantes do Termo de Ajuste que acontece paralelamente ao Programa de Gerenciamento de Riscos. Além de apoiar as comunidades na busca de melhores condições de vida, o Projeto Caminhos para a Autossustentabilidade, constitui-se numa **estratégia para fortalecer o relacionamento das empresas** com os moradores do entorno (*grifo nosso*).

As palavras ora destacadas revelam o tipo de estratégia adotada e o objetivo com a escolha da mesma. A partir disso, no intuito de obter uma confirmação,

foi questionado aos gestores se o patrocínio se tratava de uma estratégia de atuação do grupo DUTOVIA no relacionamento comunitário e a que se devia a escolha desta estratégia. Para EG2 houve um momento em que eles passaram

[...] por um período que a gente tinha que patrocinar festa, patrocinar algumas coisas por que você tinha que ter um cartão de entrada. Então, você tinha que entrar, conquistar a confiança, começar a capacitá-los e eles começarem a entender que aquilo era um trabalho sério e de longo prazo enquanto aquelas instalações tivessem ali.

Novamente, uma estratégia foi utilizada na busca de uma aproximação e na tentativa de se estabelecer uma relação de confiança que é uma conquista que não se constitui de imediato. Para EG3 esta é uma estratégia do passado e hoje que está se tentando buscar é desenvolver uma co-responsabilidade.

[...] a gente não tem a estratégia de patrocínio, por que a gente não quer trazer a questão do patrocínio, por que a questão do patrocínio você admite o assistencialismo. Então no patrocínio você admite que você vai apadrinhar de uma maneira e você vai prover os recursos para isso. A maneira consórcio que a gente está colocando, que era, na verdade era consórcio – convênio é para você ter a idéia de co-responsabilidade. Então co-responsabilidade, quando você coloca como patrocínio, as comunidades, as pessoas direcionam muito, focam muito para determinada empresa. Em patrocínio, quem for mais atuante e quem der mais, quem for mais assistencialista vai ser visto como quem faz o seu trabalho direito. E na face que a gente coloca de consórcio ou de convênio é que é co-responsabilidade, o resultado é compartilhado.

Para EG4 o patrocínio é

[...] quando você recebe uma demanda externa de realização de algum evento e até juridicamente, e você decide aportar para viabilizar aquilo que alguém lhe pediu externamente e pressupõe uma contrapartida, todo patrocínio pressupõe uma contrapartida. É diferente daquilo que a gente usa hoje, eu não tenho uma demanda da comunidade que pediu um patrocínio para um evento x. Eu tenho um projeto que é meu, que é desenhado de acordo com a compreensão que eu tenho da realidade onde eu convivo, e baseado no histórico que existe de cinco, seis anos eu acho, então eu não posso entender isso como patrocínio. [...] Que na verdade nós somos co-responsáveis tanto pela concepção quanto pela implementação e pelos resultados.

Conforme visto anteriormente, no Quadro 19, o papel do comitê de gestão é garantir aplicação do TAC. Se a sua gestão é voltada a atender a gestão de um TAC entende-se que esta ela é muito voltada a questões legais, e tem

como principal comportamento de resposta a estratégia reativa. Assim, ações de filantropia e patrocínio surgiram como atendimento a esta estratégia.

Deve-se refletir que para se trabalhar de forma co-responsável é necessário que seja desenvolvido um trabalho de participação para que não só o resultado seja compartilhado, mas todo o processo. E isso implica numa mudança de cultura, pois a participação se dá na distribuição equitativa de poder. E o que EG3 informa é que:

O que eu estou tentando buscar, o que eu estou tentando fazer, [...] é que a gente entenda e mude o foco de como a comunidade, como as outras partes vêm a gente. [...] Olha, apesar de eu responder por 50% do risco aqui, se tiver um evento na DUTOVIA aqui vai afetar todos nós. Então não adianta trabalhar como a gente estava fazendo, não adianta eu puxar todas as iniciativas se você não se não colocar, por que possa ser que nesse, depois de eu deixar de ter o foco a iniciativa fique parada.

E a estratégia do voluntariado que é bem marcante não só nas empresas, mas também nas comunidades. Nas empresas, a atuação dos representantes das empresas integrantes do consorcio se dá pelo voluntariado corporativo. Os membros do grupo DUTOVIA são voluntários de atuação, mas foram indicados pelas diretorias das empresas como pessoas de confiança, e formalizados em uma procuração. Além destes também outros funcionários das empresas atuam em situações diversas.

Consta também registrado na NRD 12/0004, como ponto forte do comitê de SSMA, a participação de observadores voluntários de empresas instaladas nas vizinhanças da empresa E, com objetivo de galgar aprendizado. O EG7 também coloca que:

Esse trabalho é um pouco voluntariado também, de que é feito de formatação dos núcleos, de orientações variadas para eles. Claro que tem o interesse das empresas por trás em estar colocando seus funcionários aí, mais há essa mobilização também de outras pessoas para participar dessas reuniões dos núcleos, treinamentos, das comemorações, festinhas que aí são feitas, tudo, encontros.

A atuação das lideranças comunitárias nos NUDEC's se dá de forma voluntaria desde o início do PCA a atualmente. Eles são multiplicadores locais da comunicação de risco em toda comunidade, além de articuladores das ações que são desenvolvidas pelo Grupo DUTOVIA. Há um regulamento com os

critérios para sua implantação e funcionamento dos NUDEC's.

Das seis estratégias abordadas no Quadro 6 – a filantropia estratégica, o marketing de causa social, o patrocínio, o voluntariado corporativo, a ação social responsável e o marketing social corporativo – três delas foram identificadas e evidenciadas aqui: a filantropia e o patrocínio, como de reativas e de conservação social; e do voluntariado, ofensiva e de adequação social.

Assim, o desafio é desenvolver uma estratégia em que haja não só envolvimento de todos os atores, mas também a atuação ativa dos mesmos com papéis e responsabilidades definidas na atuação conjunta para o atendimento dos interesses coletivos. E para quem está buscando promover uma mudança de foco e uma atuação mais efetiva, a estratégia de marketing social corporativo surge como uma possibilidade de atuação para a inovação e transformação.

5.2.2. Análise do relacionamento com as partes interessadas

São discutidos aqui, no item 5.3.1 as partes que fazem parte da cadeia produtiva da DUTOVIA e com se dá a relação com cada público. E no item 5.3.2, a análise do relacionamento é aprofundada quanto aos critérios pertinentes a gestão por stakeholders e a gestão participativa na relação das integrantes do grupo com as comunidades.

5.2.2.1. As Partes Interessadas da cadeia produtiva do grupo DUTOVIA

O relacionamento do grupo DUTOVIA não se dá apenas pelas demandas comunitárias de interesses individuais e coletivos para o desenvolvimento local. Também há pressão de outros públicos, municipais como das Prefeituras, de Camaçari e Candeias, na questão da blindar o assédio; dos reguladores, como o ministério público no atendimento ao TAC, entre outros.

As demandas, quando chegam o grupo DUTOVIA, através de algum canal de comunicação, são direcionadas pelo comitê de gestão aos comitês técnicos para o seu tratamento; ou também quando trazidas pelos comitês técnicos, em contato com estes públicos, são tratadas por estes sob o ponto de vista de

execução, e estando acima de sua competência, as demandas são submetidas então a decisão do comitê de gestão, que analisa e delibera (EG5, EG6, EG7 e EG9, 2012). O grupo DUTOVIA, em sua cadeia produtiva, se relaciona com diversos atores em seu processo de gestão. Os atores identificados nos dados da pesquisa foram mapeados e estão dispostos na Figura 27.



Figura 27: Mapa mental da cadeia de atores da DUTOVIA
Fonte: Elaborado pela autora, 2013

A identificação das partes interessadas se deu com a análise potencial de risco de vazamento de cada produto feito por uma prestadora de serviço especializada contratada pelo grupo. As comunidades foram identificadas por este estudo, com o mapeamento das áreas que estão dentro do raio de vulnerabilidade. Com as visitas contínuas das inspeções da faixa se identifica essas novas presenças, como foi o caso da comunidade Meota. Os proprietários rurais – existem poucos por que a área desapropriada pelo estado – se dá pelo levantamento do controle de patrimônio. Foi avaliado que este publico poderia ser afetado ou afetar a DUTOVIA. Sob o ponto de vista do governo cada empresa tem as suas obrigações, e a depender do produto transportado, muda o tipo de ação ou exigência. Os órgãos públicos, corpo de bombeiro, SAMU e as prefeituras foram pelos limites municipais e estaduais (EG5, EG6, EG7 e EG8, 2012).

Dos públicos identificados, as comunidades, na percepção do grupo, estão dispostas a colaborar e são capazes ameaçar o grupo DUTOVIA. Existe uma preocupação com esta possibilidade de ameaçar, por que as comunidades podem promover eventos não planejados que podem vim a prejudicar a imagem das empresas (EG5, 2012).

O foco de atuação com as partes interessadas foi definido com o estabelecimento do consorcio que, ficou determinado que para o Estado, cada empresa cuida das suas obrigações e as comunidades seriam tratadas sob o ponto de vista do consorcio (EG5, 2012).

O grupo DUTOVIA considera, em seu procedimento de partes interessadas, como assuntos comuns a serem trabalhados com esses atores: as informações sobre a DUTOVIA e as características do transporte DUTOVIÁRIO; a integridade dos dutos; as informações sobre os produtos, aplicações e perigos associados; a divulgação do telefone de emergência; e os conhecimentos e atitudes para uma situação emergencial (COMITÊ SOCIOAMBIENTAL DA DUTOVIA, 2012). O grupo também estabelece neste procedimento os meios, relacionados no Quadro 26, para o dialogo com as suas partes.

Ferramenta/Meio	Descrição
Simulado de Emergência	É um exercício realizado com participação da comunidade, órgãos públicos e de emergência como forma de prepará-los para possíveis emergências envolvendo produtos da Dutovia.
Reunião com NUDECS	Encontros sob demanda ou agendados para falar sobre riscos do transporte Dutoviário ou acompanhar as atividades do PCA.
Fax	Utilizado como opção ao e-mail para a comunicação externa/interna.
Cartas	Utilizadas quando o fax ou o e-mail não puderem ser utilizados e se for necessário recebimento protocolado.
Pessoal	Comunicação direta “face-a-face” visando aprimoramento do relacionamento interpessoal e eficácia da comunicação.
Email/telefone	Utilizado como opção para a comunicação externa /interna.

Quadro 26: Canais de diálogo

Fonte: Comitê Socioambiental da DUTOVIA, 2012.

O telefone, existe o 0800, que é contato mais voltado para as comunidades, como uma central de atendimento a emergência. A intenção do grupo é transformá-lo em um canal de comunicação não só para a emergência, mas para obtenção das demandas com este ator e bem como fortalecer o uso do 0800. Isto é feito diretamente nos telefones dos representantes do comitê socioambiental. Outros públicos o contato também é feito diretamente com as áreas e comitês específicos de acordo com o foco de atuação (EG3, 2012).

O EG9 ressalta a necessidade de se ter um fluxo de comunicação, devidamente estruturado, para o relacionamento com as partes interessadas. O relacionamento com estas partes interessadas são abordadas nos itens de 5.2.1.1 à 5.2.1.6, que é seguido do item 5.2

5.2.2.1.1. Integrantes/ acionistas

O grupo DUTOVIA presta conta a seus superiores, em relatórios enviados por email e por ações isoladas de alguns representantes com os seus superiores. Não há nenhuma ação formalizada do Grupo para dialogar com este ator. Assim, falta um maior diálogo e envolvimento com este público.

EG7 informa que os diretores das empresas que são integrantes do Grupo se reúnem nos encontros do COFIC. EG7 acredita que “eles conversem a respeito do PCD, mas que não há um encontro específico para se discutir o PCD entre a direção dessas empresas, não formalmente, como há no comitê de gestão”.

De acordo a NRD 05025 e a NRD 05120, o grupo tem o COFIC como um intermediador desta relação. Em 2005, foi solicitado ao COFIC inserir uma apresentação, feita pelo grupo, sobre o trabalho realizado pelo consórcio DUTOVIA, para a diretoria das empresas, na agenda da reunião do Conselho do COFIC.

Nas notas de reuniões da DUTOVIA acessadas, de 2003 à 2012, não consta nenhuma outra ação de interação com os acionistas do grupo, nem participação dos mesmos nas reuniões do comitê de gestão ou em um evento realizado para sensibilização ou prestação de contas.

5.2.2.1.2. Prestadores de serviço/ fornecedores

O grupo DUTOVIA contrata empresas para execução de alguns serviços, como os de estudo de riscos, projetos sociais, manutenção e inspeção da DUTOVIA.

A empresa contratada para fazer os estudos dos riscos, faz avaliação do risco por produto, elabora o fator de rateio baseado no risco e vulnerabilidade de cada duto, faz a revisão do PCD e a elaboração do PGR.

O grande desafio com este público está na relação da ONG que presta serviço no PCA, na relação empresa, ONG e comunidade. A ONG é contratada para executar as ações definidas pelo Grupo. No entanto, todas as comunidades colocaram, nas entrevistas realizadas, que a ONG passou também assumir o papel de interlocução da comunidade com a empresa, e isso gerou uma insatisfação muito grande por parte da comunidade, com a redução no contato direto com as empresas.

Não foi observada nenhuma evidencia nos documentos ou nas reuniões da adoção de critérios socioambientais no processo de seleção e gestão do relacionamento com os prestadores de serviço.

5.2.2.1.3. Órgãos reguladores

Para EG2 o Estado também faz parte deste público, posto que ele tem o poder de fiscalização e de regulação de diversas questões pertinentes a DUTOVIA.

A ANP regula as empresas que transportam derivados de petróleo, no atendimento de regulamentos técnicos. Por exemplo, a RTDT, que exige das empresas um comprimento de planos de comunicação com partes interessadas.

O Instituto de Meio Ambiente e Recursos Híbridos - INEMA faz a constatação de risco de dano ambiental, como consta na NRD 10022, da notificação do INEMA sobre a contaminação da faixa da DUTOVIA por produto desconhecido. A licença de operação dos dutos é de responsabilidade deste ator e as empresas são auditadas sobre o atendimento aos seus condicionantes (EG5, 2012).

O Ministério Público, de acordo com EG6, faz um acompanhamento das ações que foram solicitadas e das respostas aos questionamentos realizados. Há um inquérito civil do Ministério Público na DUTOVIA, conforme a NRD 05151, de número 016/2003, com requisitos legais e recomendações relativas ao transporte DUTOVIÁRIO de produtos, que são de responsabilidade das empresas. Exemplos das ações inerentes ao PCD são: a revisão deste documento; o treinamento sobre PCD para polícia e bombeiros; seminário para órgãos públicos e para membros do PCD (NRD 06029, 2006).

5.2.2.1.4. Órgãos municipais e estaduais e Órgãos de emergência

O relacionamento do grupo DUTOVIA com estes atores se dá com foco na capacitação. Esta visa desenvolver competências para que em uma eventual situação de emergência eles estejam preparados para evadir e também para um atendimento a emergência (EG2, 2012).

Conforme exposto na figura 27, os órgãos municipais e estaduais desta cadeia são as prefeituras dos municípios, Coelba, Embasa e hospitais. EG1 informa que o diálogo com os órgãos municipais e estaduais não obteve êxito; que

inicialmente foram desenvolvidas algumas ações no sentido de sensibilizar, mas que não houve resposta deles e nem uma participação efetiva.

Os órgãos que tem relação com a DUTOVIA para o atendimento de emergências são a defesa civil de cada município; as policias militar, rodoviária estadual e rodoviária federal; o grupamento de bombeiros dos municípios; a SAMU; a Superintendência de Trânsito e Transportes.

Sobre a aquisição deste conhecimento por parte deste atores, EG4 diz que:

Para o público que são os órgãos de atendimento a emergência a gente traz também a questão do conhecimento de um cenário que de certa forma eles desconhecem. Eles estão acostumados com atendimento e com controle de emergência urbano, que é aquilo para que eles são treinados; mas toda vez que você fala de um cenário industrial eles desconhecem essa realidade. Então eles ficam um tanto quanto assustados e até sem muita segurança na hora de atuar num cenário que não é do dia a dia deles.

As atribuições e as responsabilidades destes atores que estão diretamente envolvidos na gestão da DUTOVIA na ocorrência de algum incidente ou acidente são descritas no Quadro 27.

ÓRGÃO PÚBLICO	ATRIBUIÇÃO
EMBASA	Constatação de risco de dano à bacia do rio Joanes; Controle do fornecimento de água.
POLÍCIA MILITAR	Interditar ruas de acesso à área afetada pelo acidente e ruas internas às áreas evacuadas; Orientar o fluxo de pessoas nas áreas de influência da situação de risco; Garantir a não permanência de pessoas nas áreas evacuadas; Fazer o policiamento dos limites das áreas evacuadas para evitar saques.
CORPO DE BOMBEIROS	Resgate, Salvamento, isolamento e evasão das comunidades; Combater incêndio e monitorar áreas quanto à inflamabilidade; Executar perícia técnica nas instalações e edificações afetadas.
COELBA	Controle e Transmissão Energia Elétrica
SESAB	Sistema de saúde / Hospitais
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL POLÍCIA RODOVIÁRIA ESTADUAL	Controle Tráfego Rodoviário; Manter afastados os veículos não envolvidos nas ações de emergência.

CAPITANIA DOS PORTOS	Controle de Tráfego Marítimo.
REDE FERROVIÁRIA FEDERAL	Controle de Tráfego Ferroviário.
HOSPITAIS E CLÍNICAS	Prestar atendimento médico às vítimas e encaminhá-las, quando necessário, a hospitais com maiores recursos/equipamentos; Enviar ambulâncias e UTI's Móveis para o local do acidente, caso solicitados, visando à remoção de vítimas.
SERVIÇO DE AMBULÂNCIA DO ESTADO	Enviar suas unidades para o local do acidente, quando solicitados, removendo as vítimas para os hospitais participantes do plano.

Quadro 27: Atribuições e responsabilidades gerais dos Órgãos Públicos e Entidades diretamente envolvidos.

Fonte: PCD, 2009.

Para esses públicos o grupo DUTOVIA traçou, conforme Quadro 28, alguns conteúdos a serem trabalhados.

Parte Interessada	Conteúdo a ser Tratado
Órgão do Poder Público	Localização de dutos que cruzam a sua área de jurisdição, e como obter informações detalhadas a respeito destes dutos.
	Práticas de uso do solo associadas com o direito de passagem do duto que podem afetar a segurança da comunidade.
	Informar sobre a necessidade de se atender com antecedência o procedimento da DUTOVIA e legislação aplicável, formalizando através de documento padrão a execução de escavações ou obras que venham a interferir com a faixa de dutos.
	Conscientização de sua responsabilidade legal pela ocupação regular das áreas do entorno das faixas de dutos e terminais.
Agente Públicos de Emergências	Apresentação dos planos de ação de emergência local em relação aos dutos e sua localização.
	Informações de contatos de emergência para cada duto da região.
	Informações sobre os perigos potenciais dos dutos.
	Divulgação do plano de emergência local em relação aos dutos.

Quadro 28: Conteúdos específicos para cada Parte Interessada

Fonte: PE -3N3-00852-0, 2008.

O grupo se relaciona com esses órgãos pelo simulado de emergência que ocorre anualmente em uma das comunidades da DUTOVIA. Os órgãos são convidados pelo grupo DUTOVIA, que realiza a ação, onde a cada ano um das empresas assume a responsabilidade da coordenação deste evento. Os órgãos são acionados no exercício do simulado, saem da base deles e vão para o local do evento cujas vias de acesso da área foram isoladas para a

realização do mesmo.

Na visão dos gestores da DUTOVIA sobre esses atores, da necessidade de uma ação em conjunto para atendimento a uma emergência, EG3 coloca que:

[...] se a gente tivesse uma emergência ou com vítimas, ou com necessidade de evasão, de transporte, é, o município de Candeias não tem defesa civil. Então nós é que teremos que fazer pela responsabilidade lá, nos que teremos que fazer parte do papel. Então a polícia rodoviária estadual ela não tem uma estrutura que se a gente tiver um evento que a gente consiga com a velocidade que a gente precisa com o número de viaturas para assegurar o bloqueio da rodovia, o bloqueio do trecho. Polícia militar a gente não tem, diante de toda a dificuldade da região, não tem algo destacado, a gente não tem a certeza de que se precisar fazer uma evasão eu vou ter de imediato a polícia militar para estar garantindo que as pessoas saiam de suas casas e evite que tenha, que sofra algum tipo de perda.

EG3 coloca diante do exposto acima que o grande desafio é cada um entenda com clareza o seu papel. E também coloca que:

[...] se eu tiver uma quantidade de vítimas, se for vítima de queimadura grande, eu não tenho condições de atender aí, eu tenho que transferir para o hospital geral de Camaçari, do hospital geral de Camaçari talvez transferir para Salvador. A gente não tem estrutura para isso, e teria que estar contando com estrutura, não tenho uma ambulância UTI, teria que estar contando com o SAMU, a gente teria que estar contando com a prefeitura de Candeias. E a gente sabe que esses municípios não têm uma estrutura nem para suprir as necessidades das populações locais quanto mais um evento.

As ações com este público devem ser fortalecidas não só para atuação em um evento, mas pelo diálogo e engajamento, fomentar a troca de aprendizado e a atuação em parceria, e a criação de valor. EG7 coloca que há uma oportunidade na atuação junto com estes órgãos em exercer uma determinada influência, não direta, para prestar atenção as comunidades da DUTOVIA.

5.2.2.1.5. Comunidades industriais

Desse ator destacam-se a SUDIC, o COFIC e as empresas do Pólo ligadas ao PAM e as do Porto de Aratu.

A SUDIC tem como função fazer a gestão das áreas industriais do Estado. Se uma empresa quer se instalar no Pólo ou em qualquer outra área, ou no CIA, ou em área industrial é ela quem cede o terreno do Estado e tem que pedir autorização para a mesma pra se instalar.

A DUTOVIA está dentro da área que é gerida pela SUDIC. No entanto há alguns percalços com este ator conforme conta EG1: “[...] a SUDIC às vezes libera construir uma fábrica ao lado da faixa sem nem avisar que tem a DUTOVIA. [...] Existe vazão das comunidades e quem tem que tirar e quem têm que não deixar invadir é a SUDIC e ela não faz nada disso [...]”. Na opinião de EG2:

Dentre esses órgãos públicos você tem o SUDIC. Na época, aqueles órgãos que licenciaram e deram a permissão para construir, para construção dessa faixa. [...] a partir do momento que esse órgão público ele libera aquela operação, ele dá aquela licença, ele também esta assumindo alguns compromissos que tem algumas responsabilidades.

De acordo com EG3 com a “SUDIC não há uma relação direta, pois é através do COFIC que a gente chega na SUDIC, que é quem cuida da DUTOVIA”.

A DUTOVIA foi inicialmente apresentada aos órgãos públicos – CRA, Embasa, Prefeitura de Simões Filho – através do COFIC que solicitou ao SUDIC a organização de uma reunião para comunicar o novo sistema de gestão da DUTOVIA (NOTAS DE REUNIÃO SOBRE A GESTÃO DA DUTOVIA DO PÓLO, 2003).

As empresas do Pólo ligadas ao PAM se reúnem via COFIC. Este é mantido pelas empresas do Pólo e faz ações em conjunto com as mesmas.

EG1 explica que a primeira relação com a comunidade não foi pelo Projeto Caminhos para Autossustentabilidade, mas sim pelo NUDEC. Na licença da DUTOVIA tinha que ser feita a comunicação dos riscos para as comunidades e isso não era realizado. E isso aconteceu com a ajuda do COFIC.

O COFIC já desenvolvia esse trabalho com o Conselho Comunitário Consultivo – CCC e, por conseguinte, a partir do ano 2000, com a formação dos NUDEC's (BARBOSA, 2003).

O grupo DUTOVIA pediu ajuda ao COFIC para dar inicio a esta ação. O COFIC não só orientou o grupo bem como a ação inicial de ida as comunidades se deram em conjunto. O grupo, com o auxilio do inspetor da faixa da área civil e com a presença do representante do COFIC, conduziram a ação de conhecimento das comunidades. Indo às comunidades, ajudando a identificar

as lideranças, a fazer uma reunião, o passo a passo para início do relacionamento do grupo DUTOVIA com as comunidades residências foi essencial o apoio do COFIC neste momento.

Além disso, ele se fazia presente nas reuniões mensais do comitê de gestão. A presença contínua do COFIC, encontra-se registrada nas notas de reunião durante os anos de 2003 a 2005. Esta foi feita no sentido de, conforme ELCI, passar a experiência prática para o grupo. Após esse período essa presença se tornou eventual. Atualmente o COFIC acompanha através das atas de reunião que o Grupo envia e o relacionamento se dá por demandas das empresas que solicitam o apoio deste nas articulações com o poder público, tendo assim um papel de um órgão parceiro e muitas vezes interlocutor (ELCI, 2012).

ELCI considera o COFIC como uma parte que se preocupa com a operação dos dutos; está disposto a colaborar com o grupo DUTOVIA; se envolveu no passado com preocupações com a operação dos dutos; e que está relacionado aos instrumentos legais cabíveis à operação dos dutos.

5.2.2.1.6. Comunidades residenciais

Com o conhecimento da comunidade, aproximação do Grupo DUTOVIA com este público se deu, de acordo com ELC 6, “[...] com o interesse de ter um relacionamento mais próximo por conta da instalação dos dutos dentro das comunidades [...]”. Conforme ELC 1 e ELC 2,

“[...] as empresas vieram na comunidade, procurou a unidade escolar e através dela pediu para fazer uma reunião com a comunidade e saiu dali algumas pessoas algumas pessoas que se tornaram voluntárias para estar divulgando a área que as empresas usam dutos [...]”.

Na reunião, foram convidados e assim o Grupo se apresentou para os moradores da comunidade e convidou os presentes para quem gostaria de fazer parte do NUDEC. Assim, a implantação dos NUDEC's se deu pela mobilização através de reuniões que no início funcionaram com grande adesão – pessoas de perfis diversos, muitas vezes famílias inteiras – pois ali estavam pessoas com interesses e expectativas diversas vislumbrando alguma

oportunidade (EG1 e EG2, 2012).

O grupo buscava pessoas que tivessem representatividade e liderança. Assim, buscou-se fazer por instituições locais, cada uma indicava um representante, como uma forma mais efetiva para eles para composição dos núcleos. O papel do NUDEC é fazer a sensibilização e conscientização para prevenção ao risco. O grupo DUTOVIA atua junto ao NUDEC no acompanhamento e apoio às ações.

E desse modo se deu a ação inicial de relacionamento comunitário na atuação junto aos NUDECs. Segundo EG5, os integrantes, “nós queremos uma boa relação com a comunidade, nos queremos a comunidade informada dos riscos e dos perigos [...]”. Na percepção da comunidade, os interesses das empresas na aproximação com as comunidades é visto por ELC 5 como:

[...] as empresas procuravam a gente tentando fazer melhorias, porque a comunidade era muito prejudicada pelos produtos das empresas que passam aqui debaixo da terra. Então eles formaram um grupo para dar em troca algum benefício na parte da área social em função dos malefícios que as empresas faziam nas comunidades.

Com o desenvolvimento desse relacionamento, as expectativas e interesses individuais e da comunidade passaram a ser colocado por esses atores sociais ao grupo DUTOVIA. Para EG1,

A comunidade tinha pressão pra pedir sempre, sempre estão pedindo fora do que está previsto, eles sempre querem mais. Para interesses locais, mas só que às vezes são interesses pessoais também. E também assim, querem ambulância... às vezes pedem coisas que é o poder público que deve fazer, coisas que vão melhorar é claro a qualidade de vida da comunidade. Mas as empresas [...] não fazem o papel do poder público.

Nos dados das entrevistas com as lideranças comunitárias, sobre as expectativas destas quanto Grupo DUTOVIA, em unanimidade todos expressam a capacitação em cursos profissionalizantes e a geração de emprego e renda para a comunidade. Além desta, foram citadas mais duas expectativas, a que o grupo DUTOVIA seja mais transparente no relacionamento com a comunidade; e que haja uma maior fiscalização na área e nos dutos para que nada aconteça a comunidade (ELC1 à EL6, 2012).

Para EG3 e EG7 (2012), as comunidades também cobram do grupo aspectos

que são inerentes da gestão da DUTOVIA, como a própria manutenção da faixa, o enfraquecimento dos NUDEC's, o sentimento de abandono das empresas com a transferência do contato para a ONG prestadora de serviço. Segundo EG3, “[...] a comunidade reclama muito de ter uma demanda e não ter resposta desta”. Sobre o enfraquecimento dos NUDEC's ELC 6 informa que:

No início houve várias ações, nós tivemos uma preparação muito ampla. Nós tínhamos um NUDEC preparado, efetivamente motivado e hoje o quadro é totalmente diferente desse período de 2004 a 2010. As empresas entenderam que o NUDEC estava enfraquecendo e mudou a metodologia de trabalho com objetivo de fortalecer e aconteceu o contrário. Eles pegaram aquele NUDEC preparado, destituiu e colocaram pessoas novas, representantes de instituições. Esses representantes têm muitas atividades e eles não tiveram tempo para o NUDEC e nem desenvolver novas ações, e o NUDEC ficou enfraquecido. Eles não deram preparação para esse novo NUDEC, e a gente pediu. Então eu sei as informações porque eu sou participante iniciante, mas o NUDEC novo não. O NUDEC hoje se encontra com 16 membros, desses somente 4 tem o conhecimento específico, os outros são novos; e essa novidade prejudica o grupo porque eles não tem o conhecimento adequado para atuar como agente multiplicador.

O discurso de ELC 6 revela que também há uma preocupação da parte da comunidade em interesses que são comuns com as empresas, o bom funcionamento dos NUDEC's. E que as solicitações feitas as empresas também são as que estão no seu escopo de atuação, para melhoria das ações. Também se observa a falta de um processo de gestão de mudança para transição de uma estrutura de funcionamento para outra, com a preparação desses participantes como revela ELC 6 para atuação e da ressignificação das forma de atuação e participação dos antigos participação. Uma destituição pode trazer diversos impactos como forma de exclusão e desmotivação para participação e aderência das ações realizadas pela nova estrutura.

Foi feito um trabalho inicial com as empresas integrantes e também com as lideranças locais para que, diz EG2, “eles entendessem que o nosso trabalho ali ele era para o gerenciamento de risco”. Conforme EG4:

Então a gente passou um período fazendo isso, informando os riscos. Depois começou a ter muita demanda social, e aí é que na época [...] pensa em se criar um projeto estruturado para atender essas demandas, de forma que ela não fosse aleatória e que tivesse um objetivo fim que é contribuir para o **crescimento sustentável** daquela comunidade e não ser simplesmente uma ação filantrópica, de doação (*griffo nosso*).

O propósito de atuar para o crescimento sustentável já revela por si o desentendimento a cerca da sustentabilidade. O crescimento se dá de forma desigual e desequilibrando o sistema. Contribuir para a sustentabilidade da comunidade se dá no desenvolvimento de suas múltiplas dimensões. Há diversos enganos quando se fala em sustentabilidade – o que requer uma cautela no seu uso, para que não se perca dentro de um modismo competitivo – e com isso são vistos os desalinhamentos conceituais em discursos como este, que confundem crescimento de desenvolvimento. E à luz desse desentendimento é que as práticas são conduzidas.

O projeto possui três linhas de atuação desenvolvidas que são a formação para a cidadania, educação ambiental e capacitação profissional. O comitê socioambiental é o que faz a interface com as comunidades e as ações do projeto são executadas por uma ONG contratada. EG1 informa que o projeto:

[...] ele foi sendo aprovado, não foi assim do nada, ele foi feito através de um diagnostico participativo levantando-se as demandas da comunidade, as necessidades. E o que as empresas pretendiam, as empresas estabeleceram algumas premissas para o projeto, claro que com base em suas políticas.

O comitê socioambiental definiu, através do termo de referencia do PCA, o escopo de atuação do grupo na comunidade. A ONG contratada a partir deste escopo define o planejamento das ações, que é discutido, revisado e deliberado pelo comitê socioambiental. O papel da ONG se dá na operacionalização deste planejamento, na execução das ações que são monitoradas pelo comitê através de boletins de medição e relatórios de acompanhamento.

A inserção de outro ator na relação da comunidade com as empresas é algo que tem que ser bem definido, principalmente na clareza dos papéis e das responsabilidades neste relacionamento para que não haja a interposição e a omissão de nenhum destes na atuação em conjunto.

A idéia inicial, diz EG1, era serem feitas cooperativas nas comunidades, mas com base no diagnostico realizado pela ONG, obteve-se percepção de que as comunidades não estavam maduras para isto chegando à decisão de se fazer as associações. ELC2 confirma ao dizer que “[...] nós não tínhamos a

informação de quanto uma associação de moradores poderia melhorar a nossa comunidade. As empresas nos orientaram de como deveria se organizar, e a primeira organização da comunidade foi o NUDEC [...]”.

Essas associações comunitárias foram constituídas na ação conjunta do grupo, prefeituras e moradores das comunidades. As sedes que foram construídas, o Grupo DUTOVIA fez articulação com a prefeitura para a doação dos terrenos; bancou os custos e sua equipe técnica para isto; e definiram com moradores locais os voluntários que fizeram um mutirão para a obra (NRD 07029, 2007). Outras sedes que já existiam foram reformadas. E todas tiveram o apoio na regulamentação legal da instituição e no acompanhamento dos planos de ação e orientação para os membros da diretoria.

Assim, as primeiras ações desenvolvidas do projeto foi o diagnóstico participativo, estruturação e legalização das sedes das associações nas seis comunidades; a identificação, capacitação das lideranças comunitárias e formação dos núcleos defesa comunitária. O grupo estabeleceu um relacionamento com o interesse de tratar os conteúdos expostos no Quadro 29.

Parte Interessada	Conteúdo a ser tratado
Comunidades e pessoas ligadas às propriedades lindeiras e propriedades com servidão	Conscientização da importância de suas atitudes em virtude de viverem ou trabalharem próximos às instalações da DUTOVIA.
	Ações mitigadoras a adotar no caso de ocorrência de vazamentos nos dutos.
	Prevenção de emergências nos dutos através de práticas seguras: evitando lixo, queimadas, construções e escavações e comunicando ações não autorizadas ou atividades suspeitas.
	Riscos trazidos pelas invasões na faixa de dutos, que podem causar danos a integridade do duto, ao meio ambiente e a comunidade.
	Conscientização da responsabilidade legal de cada um pelo cumprimento das restrições de uso estabelecidas na servidão de passagem.

Quadro 29: Conteúdos Específicos para as Comunidades
Fonte: PE -3N3-00852-0, 2008.

A execução do PCA, da ação inicial a atualmente, se deu na atuação de duas ONG's. A primeira conduziu a estruturação de todas as bases de atuação durante cinco anos. A segunda foi contratada pelo grupo, após a declinação da primeira ao término do contrato, por apresentar além das capacitações o diferencial de fazer um direcionamento para inserção no mercado de trabalho (NRD 04047, 2004 à NRD 12006, 2012)

Existe uma expectativa muito grande e antiga – desde o surgimento do Pólo Industrial de Camaçari, dos moradores dos municípios próximos – como uma dividida que ainda se espera uma reparação, quanto à geração de emprego e renda para beneficiar as regiões que são mais impactadas com a vinda do Pólo (ELC1 a ELC6, 2012). ELC 1 afirma que “[...] há muitas empresas no Pólo, mas a maioria de seus empregados não são de Candeias ou de seus distritos, mas de São Paulo, Salvador, [...], e a comunidade cobra muito isso.”

As empresas possuem uma postura defensiva quanto o tema geração de emprego e renda, expressa que a temática foge do foco de atuação do Grupo, que eles não possuem nenhuma obrigação ou compromisso com isto (DC1 à DC10, 2012).

No entanto esse diferencial, da realização do curso profissionalizante e ação para inserção no mercado de trabalho, não aconteceu por que a ONG não conseguir operacionalizar a ação em tempo hábil do vigente contrato. Isto ocasionou diversos desafios que impactaram no relacionamento comunitário com as empresas.

O deslinde desta situação foi acompanhado em campo pela pesquisadora, na observação participante das reuniões dos comitês e na comunidade, bem como a situação foi colocada nas entrevistas de todas as lideranças comunitárias. A observação do deslinde dessa situação trouxe diversos dados sobre os aspectos em estudo, como a participação da comunidade no processo, a forma de enfrentamento e resolução dos conflitos neste relacionamento, dentre outros que podem ser identificados no diálogo do Box 3.

Box 3: Relato sobre o processo decisório da DUTOVIA

No dia 15 de junho de 2012, na reunião do comitê de gestão, um dos elementos da pauta foi a não realização do curso profissionalizante nas comunidades conforme o cronograma planejado com a ONG executora e diante da aproximação do término de contrato com este público. Foi discutido se haveria uma nova programação para o curso ou o seu cancelamento. E foi decidido consensualmente pelos representantes das empresas através de uma votação que o curso seria cancelado. Sem ciência dessa decisão, a comunidade havia solicitado previamente uma reunião com as empresas, que ocorreu no dia cinco de julho na sede da Associação de Menino de Jesus. A reunião foi organizada pelos representantes das seis comunidades do PCA, que se articularam e convocaram as empresas. Os motivos da reunião foram: o pedido da presença ativa das empresas no relacionamento com as comunidades sem a interlocução da ONG, como era no início da gestão do grupo; a solicitação de um canal direto da comunidade com o grupo DUTOVIA; apoio para superação da situação de enfraquecimento dos NUDEC's; e os desafios vivenciados com a ONG executora do PCA. Dentre as discussões, uma das lideranças coloca a fragilidade no acesso as informações e questiona sobre o andamento do curso profissionalizante, que eles não tiveram nenhuma resposta formal. Um dos representantes aproveita o ensejo da presença das lideranças comunitárias e comunica a decisão tomada pelas empresas de cancelamento do curso. A informação é colocada como definida. (DC1 à DC11, 2012).

Essa situação ratifica o discurso das lideranças que as decisões já chegam prontas para as comunidades, sem elas terem o conhecimento de como se deu o processo decisório.

Diante de situações de conflito de interesses, ELC5 diz que é a comunidade quem mais perde e que foram apresentadas diversas dificuldades; e, conforme ELC1, se não ocorre da forma como as empresas querem então não acontece. Para ELC5 as empresas agem da seguinte forma “[...] nós estamos dando

então a comunidade tem que aceitar da forma que está vindo.

Observa-se aqui uma grande oportunidade de atuação do grupo DUTOVIA, em integração com a área de recursos humanos das empresas participantes, cuja prática desta área relacionada à GSE, denomina-se aqui de Desenvolvimento Humano, Organizacional e Local – DHOL. O DHOL tem em estratégia, a construção de um banco de dados para atuação no processo de atração e seleção de talentos nos municípios do raio de vulnerabilidade; criar oportunidades de estágio, jovem aprendiz e primeiro emprego; atrelar as capacitações, o desenvolvimento de competências requeridas no perfil das empresas; conexão do programa de voluntariado das empresas para um programa de desenvolvimento nestas comunidades; e diversas outras ações que esta integração do Grupo com esta área das empresas pode ter como desdobramento.

5.2.2.2. A participação e o relacionamento com as partes interessadas

A percepção dos gestores quanto ao relacionamento com os atores da DUTOVIA, EG5 expõe que:

Nós ficamos muito distantes, nós somos distantes. Tirando a questão do comitê socioambiental junto às comunidades, de um modo geral, o simulado anual, e mais nada. Nós somos muito distantes do Estado, né, somos distante do COFIC, somos distantes do INEMA, somos distantes dos órgãos como um todo que tenha alguma coisa a ver, de alguma maneira com a questão da DUTOVIA. As prefeituras relacionadas às comunidades nós somos distantes também [...]

Para EG4:

A gente tem uma atuação muito forte junto a comunidade, é o público de interesse que a gente tem mais proximidade. Depois dele a gente tem os órgãos de atendimento a emergência. Por que é a nossa maior preocupação, é o maior cuidado que a gente precisa ter é com as questões de segurança da faixa. Inclusive a nossa relação com a comunidade também nasce por conta disso.

Os discursos de EG4 e EG5 ratificam a percepção de que as ações de relacionamento do grupo DUTOVIA se dá restritamente as comunidade, e que não há proximidade com os outros públicos. Assim, neste item são discutidos os aspectos da relação das empresas com as comunidades. Buscou-se fazer a

identificação das comunidades pela sua auto-percepção e pela percepção dos gestores conforme os Quadros 30 e 31.

QUESTÕES PARA IDENTIFICAÇÃO	COMUNIDADES RESIDENCIAIS						
	<i>MJ</i>	<i>JF</i>	<i>PP</i>	<i>PF</i>	<i>P</i>	<i>MA</i>	<i>ME</i>
São vinculados por meio de obrigações financeiras, legais ou operacionais.	X		X		X		--
É impactada positivamente ou negativamente pelas decisões e atividades relacionadas à operação dos dutos	X		X	X	X	X	
Se envolveu no passado com preocupações com a operação dos dutos.	X		X	X	X	X	
Está disposto a colaborar com o grupo DUTOVIA ?	X	X	X	X	X	X	
Pode ser desfavorecido se for excluído do relacionamento com a DUTOVIA?	X	X	X	X	X	X	
Da cadeia de valor que são afetados?	X		X	X	X	X	

Quadro 30: Identificação das comunidades pela sua auto-percepção

Fonte: Baseado nas entrevistas com as lideranças comunitárias e validado no grupo focal

O tipo de vínculo que as comunidades possuem com as empresas foi aspecto de menor identificação. A comunidade de Futurama é a que menor identificação com os itens relacionados.

QUESTÕES PARA IDENTIFICAÇÃO	COMUNIDADES RESIDENCIAIS						
	<i>MJ</i>	<i>JF</i>	<i>PP</i>	<i>PF</i>	<i>P</i>	<i>MA</i>	<i>ME</i>
São vinculados por meio de obrigações financeiras, legais ou operacionais.	X	X	X	X	X	X	X
É impactada positivamente ou negativamente pelas decisões e atividades relacionadas à operação dos dutos	X	X	X	X	X	X	X
Se envolveu no passado com preocupações com a operação dos dutos.	X	X	X	X	X	X	
Está disposto a colaborar com o grupo DUTOVIA ?	X	X	X	X	X	X	X
Pode ser desfavorecido se for excluído do relacionamento com a DUTOVIA?	X	X	X	X	X	X	X
Da cadeia de valor que são afetados?	X	X	X	X	X	X	X

Quadro 31: Identificação das comunidades na percepção das empresas.

Fonte: Baseado nas entrevistas com os representantes das empresas e validado no grupo focal.

O grupo coloca que todas as comunidades possuem obrigações legais por causa do requisito da faixa, de comunicação de risco e educação ambiental; que não há obrigações financeiras com nenhuma comunidade; com algumas há obrigações operacionais por que o duto passa no meio da comunidade; que todas – menos Meota, que é a mais recente – tiveram preocupações no passado e hoje tem obrigação legal; e todas serão desfavorecidas se forem excluídos do engajamento, algumas mais outras menos, pela quantidade de dutos em cada comunidade.

Quanto às obrigações financeiras, num discurso de um dos participantes foi dito que, no passado todas elas tiveram ações neste sentido e foram cortadas; que tudo foi cortado querendo deixar apenas a questão legal.

Os gestores das integrantes e as lideranças comunitárias foram indagadas em critérios comuns e com base nos seus discursos foi elaborado o Quadro 32 para análise dos mesmos na percepção destes dois atores.

PARTICIPAÇÃO E RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS		
CRITÉROS DE ANÁLISE	PERCEPÇÃO DOS DISCURSOS	
	EMPRESAS	COMUNIDADES
Relacionamento	<p>Hoje o relacionamento é centrado nos representantes do comitê socioambiental junto às comunidades. É o <i>stakeholder</i> que realmente está dentro do escopo do consorcio DUTOVIA. (EG5 à EG7; 2012)</p>	<p>Antes o relacionamento com as empresas era presencial, em todos os encontros tinha um representante das empresas que faziam questão de vir. Em outros momentos a gente solicitava, através da ONG, a presença e a participação, eles vinham. Também era direto, as comunidades procuravam as empresas. Hoje não há participação dos representantes das empresas e a relação se dá através da ONG (ELC2 à ELC6; 2012).</p>
Avaliação do relacionamento	<p>É sempre complicado esse dialogo por conta da própria expectativa deles de ter alguma coisa mais concreta do consorcio DUTOVIA. Há cobranças de ações e expectativa. Há uma necessidade de alinhamento de expectativa e esclarecimento para as comunidades do objetivo do consorcio DUTOVIA ao se aproximar. Tem bastante campo para melhorar, no aprimoramento e no amadurecimento de consolidar dentro do processo de controle de gestão a necessidade estratégica de ter sempre um canal de negociação estabelecido com as partes interessadas. Temos que estreitar mais um pouco esse relacionamento. Precisa melhorar esse relacionamento com os outros públicos. Com as comunidades nos precisamos aprimorar porque nós já temos um plano de relacionamento, mas definir melhor a linha de</p>	<p>Regular, razoável, conturbado, piorou, não está bom e poderia ser melhor. Antigamente quando a gente tinha uma relação com as empresa, elas ouviam mais as comunidades, investiam mais e se faziam mais presentes, era muito melhor. Apesar da comunidade que ia diretamente à empresa, havia uma resposta mais imediata, éramos mais correspondidos, e as nossas expectativas eram mais correspondidas. Hoje por existir a ONG você não pode ir diretamente a uma das empresas, porque eles dizem que já atuam juntamente e que contratou uma empresa para isto. Nos dois últimos anos as comunidades não vêm recebendo muitos benefícios. Tudo que eles viabilizam para a comunidade esta dentro do que eles já disponibilizam para a ONG realizar. Assim fica mais difícil, isso prejudicou muito a</p>

	atuação para ter uma melhor reciprocidade (EG5 à EG9; 2012).	gente. Eles ficaram muito mais afastados, ausentes, nenhum representante aparece nas reuniões sempre dizem que não tem tempo ou houve um imprevisto. A comunidade está sempre cobrando a participação ativa dos representantes das empresas. A gente não quer ter simplesmente uma representação, a gente quer a representação legítima das empresas (ELC 1 à ELC 6, 2012).
Diálogo	Com a comunidade são utilizados como canais e instrumentos, os materiais informativos e de divulgação (jornais, folhetos, calendários, jogos, vídeos, camisas e bonés personalizados), as placas de sinalização, o telefone 0800, as reuniões e os simulados de emergência do PCA. Como a todos os públicos são o uso de telefone, e-mail, palestras e apresentações (EG1 à EG9, 2012).	O canal de diálogo das empresas com as comunidades é a ONG que conversa através de reuniões com os NUDEC's e mantém contato por e-mail e telefone (ELC1 à ELC 6, 2012).
Formas de obtenção de informação	Através do diagnóstico socioambiental realizado nas comunidades por uma empresa contratada. Pela ONG executora do PCA e pelo telefone de emergência. Pelo <i>feedback</i> direto nas visitas dos representantes do comitê socioambiental nas comunidades (EG5 à EG9, 2012).	No encontro anual do final de anos algumas informações são passadas. E a gente buscar saber das informações perguntando a ONG (ELC 1 à ELC 6, 2012).
Prestação de contas	Aos órgãos ambientais através dos relatórios enviados com as ações desenvolvidas para atendimento dos condicionantes. As empresas integrantes, os representantes encaminham as atas para alta direção. Com as comunidades não é percebido uma prestação de contas, mas uma apropriação das ações que são realizadas com este público (EG5 à EG9, 2012).	Não, essa é a grande questão. A gente não sabe quanto é gasto, quanto é investido, como é decidido. Não vemos isso. A única coisa que é apresentada no encontro de final do ano que eles falam das coisas que fizeram durante o ano na comunidade(ELC 1 à ELC 6, 2012).

Acordos e regras de participação	Não há um documento que formaliza os acordos e definem regras de participação no relacionamento com o grupo DUTOVIA. O que existem são acordos e regras tácitas de participação estabelecidas no desenvolvimento de ações com as partes interessadas (EG5 à EG9, 2012).	Agora mudou a participação, antigamente quem queria participar como voluntária, vinha em uma reunião e se oferecia. Há dois anos essa forma mudou e eles escolheram os representantes das instituições locais e não deu certo. Para participar do NUDEC tem que ser morador da comunidade, está é uma regra.
Processo de tomada de decisão	As comunidades são ouvidas e suas solicitações são priorizadas no comitê socioambiental e levadas para o processo de tomada de decisão que se dá entre as empresas; e a deliberação é comunicada as comunidades. Entre as empresas a deliberação é participativa, tendo cada uma o poder de vetar ou concordar (EG5 à EG9, 2012).	Nós não temos conhecimento de como se dá esse processo por que as decisões são tomadas entre eles e já trazem pronto para nós. Quando surge uma nova ONG no projeto, ela vem escuta a comunidade, decidem entre eles e quando volta para a comunidade é totalmente diferente daquilo que a gente falou.
Formas de divulgação das decisões	As decisões são divulgadas, a depender da partes interessadas, por telefone/email ou por contato pessoal de um representante, após a tomada de decisão feita pelas empresas (EG5 à EG9, 2012).	Após a decisão, o resultado é divulgado pela ONG que faz o convite para a reunião e nela comunica aos NUDEC's. As lideranças dos NUDEC's são agentes multiplicadores das informações e divulgam na comunidade.

Quadro 32: Percepção da participação e do relacionamento com as partes interessadas

Fonte: Entrevistas com os Representantes das Empresas e as Lideranças Comunitárias

Esse denota um descontentamento das comunidades quanto ao trabalho que tem sido desenvolvido durante os dois últimos anos pelo grupo DUTOVIA, junto a ONG, e o desejo de maior participação e de uma relação mais direta com as empresas.

Das ações realizadas nas comunidades pelo Grupo DUTOVIA, a participação da comunidade no seu desenvolvimento, ela é:

Passivamente. Porque a gente não participa diretamente. Tudo é administrado através da ONG então a comunidade ela é passiva e participa de acordo com as solicitações deles. Não somos nós que programamos, não somos nós que coordenamos, não somos nós que planejamos (ELC5, 2012).

Há nesse discurso o reconhecimento da liderança quanto ao estágio de participação da comunidade neste relacionamento.

Não há mobilização por parte do grupo DUTOVIA para o desenvolvimento de ações conjuntas, onde as partes interessadas atuem em parceria e possam contribuir de alguma forma com atuação e gestão da DUTOVIA. Somente no simulado é que há uma atuação conjunta, conforme EG5, até por força de uma necessidade de participação para atendimento as exigências legais.

O grupo DUTOVIA não faz divulgação da sua gestão e nem do seu desempenho para as suas partes interessadas. EG5 considera que essa ação deva ser feita apenas para dentro do grupo e não para fora. EG6 e EG7 informam da apresentação do final de ano que é feita para as comunidades onde é exposto as ações realizadas durante o ano que passou e as que serão realizadas no ano vindouro para estas.

Essa falta de transparência da gestão, das ações que são realizadas na comunidade, são ressaltadas pelas suas lideranças, como o fato do diagnóstico socioambiental realizado nas comunidades em que ELC6 diz que “[...] foi encomendada uma pesquisa que eu gostaria de ter acesso, eu não recebi o resultado no qual eu também colaborei para buscar as informações. Um outro aspecto, conforme ELC 5, está no desconhecimento das comunidades, do que foi recomendado pelos os órgãos e instrumentos legais, do trabalho que as empresas por lei deve fazer nas comunidades.

A questão do orçamento também é colocada pelas lideranças comunitárias. Em seus discursos, as empresas têm uma verba para gastar na área social em relação às comunidades, mas eles não sabem quanto é disponibilizado. E quando eles solicitam algo, elas dizem que não está dentro do orçamento e que tudo o que têm que disponibilizar para as comunidades já é feito. O

orçamento é priorizado e decidido nas reuniões entre as empresas (ELC 1 à ELC 6, 2012). ELC 1 ressalta:

[...] é por isso que existe a briga da comunidade com as empresa. Porque a gente sempre fala que nessa reunião deveria ter alguém da comunidade, antes de chegar já pronto e quando a gente questiona diz já que já foi discutido na reunião e inicio de ano que não pode mudar.

A periodicidade de encontros estabelecidos com as partes interessadas, as empresas têm os encontros mensais do comitê de gestão e dos subcomitês. Com os órgãos públicos, na percepção dos gestores, não são considerados como parte do escopo da DUTOVIA, e cada empresa tem a periodicidade de suas reuniões definidas por demandas, mantendo os órgãos informados do status de seus dutos. Com os órgãos de emergência há o simulado anual. Em relação às comunidades existe pelo cronograma de ações do PCA e por demandas (EG5 à EG9, 2012). ELC 2 ressalta a necessidade de um melhor acompanhamento da comunidade, e sugere:

[...] Eu acho que tem que ter uma data fixa para encontro com a comunidade, sem precisar estar ligando, ir ao encontro da comunidade e ouvir a comunidade, até para saber como esta o trabalho da ONG na comunidade e onde eles poderiam estar atuando. Ouvir não só o grupo NUDEC, fazer uma reunião com a comunidade.

Foi perguntado nas entrevistas com as lideranças comunitárias, o papel da comunidade para a DUTOVIA; e o da DUTOVIA para a comunidade. Na percepção destes, a comunidade tem o papel de mobilização e multiplicação de informações. E a DUTOVIA, o de ajudar as comunidades crescerem, trazendo beneficio e colaborando com o seu desenvolvimento social

6. CONCLUSÃO

O trabalho propôs analisar a gestão praticada pelo Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu, quanto ao caráter de aderência à gestão socioambiental estratégica, identificando o estágio de maturidade desta, bem como as contribuições e os entraves para as suas partes interessadas, na percepção destas visando o seu aprimoramento.

Com base na metodologia aplicada desta pesquisa os resultados revelam que o grupo DUTOVIA cresceu ao longo dos anos de sua atuação, e como todo o crescimento este também se deu de forma desordenada, com fragilidades na gestão praticada.

Esse estudo trouxe como contribuição o desenvolvimento de um modelo de maturidade da gestão socioambiental das empresas, o Modelo de Maturidade Socioambiental – MMS, que possibilita identificar o estágio de maturidade da gestão conforme as práticas de processos socioambientais adotadas.

Assim, pelos modelos existentes de maturidade bem como pelo modelo proposto, o MMS, o Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA se encontra no estágio 2 de maturidade da sua gestão e práticas de processo. O estágio 2, de articulação, no MMS é estágio de transição entre o inicial e o intermediário. No entanto, o grupo DUTOVIA já possui algumas práticas de processo desenvolvidas, e ratificando o pressuposto da questão norteadora estabelecida, este se encontra num estágio potencial intermediário da gestão praticada trazendo algumas contribuições para as suas partes interessadas.

Com a aplicação do modelo proposto pode-se avaliar que as práticas do grupo DUTOVIA estão concentradas no atendimento de requisitos legais, no gerenciamento de riscos e no desenvolvimento dos interesses das organizações. As contribuições para as partes interessadas são incipientes e a participação se dá de forma passiva. Os desafios estão coesos com as fraquezas e ameaças que devem ser trabalhados para a melhoria da gestão.

Nota-se que há uma distorção na auto-análise do grupo, da gestão tradicional que é praticada com a gestão de cooperação e compartilhamento que se

almeja ser. Assim, é necessário compreender a estrutura existente e a estrutura desejada em todos os seus aspectos, e caso haja a decisão de se fazer a transição das estruturas, o entendimento que reformais estruturais requer uma boa gestão de mudança para o enfrentamento dos desafios técnicos e adaptativos, bem como para a sua efetividade.

O compartilhamento se dá entre as empresas, mas ainda está equidistante de perpetuar na cadeia de atores sociais já que o poder de decisão está centralizado nas mesmas. Como caminhos de aprimoramento são apresentadas algumas sugestões e o próprio MMS, com as práticas de processo dos estágios sucessivos, que conduz ao aperfeiçoamento do grupo.

Recomendações

a) De trabalhos futuros

O Modelo de Maturidade Socioambiental é recomendado a ser aplicado em outras empresas como um mecanismo de avaliação da maturidade da gestão praticada.

Também é indicado ao meio acadêmico o aprofundamento do modelo, pelo desdobramento de seus objetivos e praticas de processo até chegar a uma maior profundidade de avaliação na medição de metas e indicadores.

b) Ao grupo DUTOVIA

- Fica como sugestão a continuidade desta investigação, na realização das entrevistas com outros públicos identificados a fim de se ter uma percepção de toda a sua cadeia de valor;
- Integração dos processos do grupo DUTOVIA aos processos das empresas integrantes, promovendo a articulação, o apoio e a parceria para desenvolvimento de ações de interesses coletivos;
- Rotatividade anual na coordenação da DUTOVIA pelas empresas integrantes, para aumento do nível de comprometimento destas;
- Envolver as partes interessadas, nos diálogos pertinentes aos processos da cadeia produtiva, criando de valor agregado;

- Definição do papel da DUTOVIA e o papel de cada parte interessada cadeia de valor da gestão da DUTOVIA;
- Gestão de mudança para redesenho dos processos da DUTOVIA;
- Formulação estratégica do processo gerencial, desde a missão e visão, que dê o direcionamento da gestão, a indicadores e metas, para avaliação do desempenho e melhoria contínua dos processos;
- Estruturação dos comitês em forma de conselhos, com a participação das partes interessadas nos mesmos nos processos decisórios.

7. REFERÊNCIAS

ABDALA, Etienne Cardoso; OLIVEIRA, Miriam Tiemi Takimura. **Estratégia e responsabilidade socioambiental**: uma análise de conteúdo em instituições financeiras brasileiras. XII SEMEAD – Seminário em Administração. São Paulo, 2009. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=783. Acesso em 15 de novembro de 2011.

ACCOUNTABILITY. **Accountability 1000 (AA1000) principles standard**. 2008. Disponível em <http://www.accountability.org/>. Acesso em: 14 de junho de 2012.

_____. **AA1000 Stakeholder engagement standard**. 2011. Disponível em: <http://www.accountability.org/>. Acesso em: 14 de junho de 2012

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br>>. Acesso em: 31 julho de 2012.

ALBUQUERQUE, José de Lima (org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009.

ALIGRERI, Lílian; ALIGRERI, Luiz Antônio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade no negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Geraldo Sardinha; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; e MARTINS, Humberto. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXIV EnANPAD, 2000, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; QUINTELLA, Rogério Hermida; SOUZA, Luiz Ricardo. **Estratégia de gestão ambiental e seus determinantes**: uma análise institucional. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.50, n.2, p.170-186, 2010.

ANDRADE, José Célio S. **Desenvolvimento sustentado e competitividade**: tipos de estratégias ambientais e empresariais. Tecbahia Revista Baiana de Tecnologia, Camaçari, v. 12, n.2, p. 71-86, mai./ ago. 1997.

ARNSTEIN, Sherry R. **A Ladder of citizen participation**. JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In:

ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM. Disponível em:

<<http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Sistema de Gestão Ambiental: especificação e diretrizes para uso. **NBR ISO 14001**. Rio de Janeiro, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Responsabilidade social - sistema da gestão – requisitos. **ABNT NBR 16001:2004**. Rio de Janeiro, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ISO. **ABNT NBR ISO 26000**. Diretrizes sobre responsabilidade social. 1ª ed. Rio de Janeiro, 2010.

Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio (BPM)** Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK, versão 2.0. 2009.

BALLOU, R. H.. **Logística empresarial**: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. Atlas. São Paulo, 1993.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, José Carlos; GOUVEIA DE VASCONCELOS, Isabella Freitas; ANDREASSI, Tales; e CARVALHO DE VASCONCELOS, Flávio. **Inovação e sustentabilidade**: novos modelos e proposições. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.50, n.2, p. 146-154. São Paulo, 2010.

BARBOUR, Rosaline. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARBOSA, Aurinézio Calheira. **Responsabilidade social corporativa do Pólo Industrial de Camaçari**: a influência do conselho comunitário consultivo. Salvador: MEPLIM, 2003.

BORJA, Patrícia C. Metodologia para a Avaliação da Qualidade Ambiental Urbana em Nível local. In: **Congresso Interamericano de Engenharia Sanitária e Ambiental**, XXVI, Lima/Peru, 1998. ... *Anais*. Lima/Peru: AIDIS, 1998.

BOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em 15 nov. 2011.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado Federal.

_____. Lei Federal nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 02 de setembro de 1981. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 04 dez. 2011.

_____. Lei 9.795, de 27.04.1999. Dispõe sobre Educação Ambiental e institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências. DOU 28.04.1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 04 dez. 2011.

_____. Resolução CONAMA n.º 237 de 19 de dezembro de 1997. Dispõe sobre licenciamento ambiental; competência da União, Estados e Municípios; listagem de atividades sujeitas ao licenciamento; Estudos Ambientais, Estudo de Impacto Ambiental e Relatório de Impacto Ambiental. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama>>. Acesso em: 04 dez. 2011.

BROSE, Markus (org.). **Metodologia participativa**: uma introdução a 29 instrumentos. 2. ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2010.

BRUNO, Gabriella Diniz. **Maturidade em gestão do conhecimento**: um estudo sobre as empresas do setor elétrico. Rio de Janeiro: IBMEC, 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração), IBMEC, 2008.

CABRAL, Romilson M. Organizações e meio ambiente. In: ALBUQUERQUE, José de Lima (org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009. Cap.2, p.28-47.

CARROLL, Archie B. **A three-dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review, v.4 , p.497-505, 1979.

_____. **Corporate social responsibility**: evolution of a definitional construct. Business and Society, v. 8, n.3, p. 268-295, 1999.

_____. **The pyramid of corporate social responsibility**: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34, issue 4, p. 39-48, 1991.

COMITÊ SOCIOAMBIENTAL DA DUTOVIA. **Procedimento relacionamento com partes interessadas nas faixas de dutos da Dutovia**. Comitê Socioambiental. Salvador, 2012.

CORDIOLI, Sérgio. **Enfoque participativo**: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis, 2009.

DE OLIVEIRA, Franciara Maria. **Estratégias de responsabilidade social corporativa**: um estudo sobre os 231 casos concretos do Instituto ETHOS. Revista eletrônica de ciência administrativa – RECADM, v.5, n.1, maio/2006.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social

participativa. 2 ed.. São Paulo: Cortez, 1996.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

Det Norske Veritas (DNV). **Manual do programa de gerenciamento de riscos da DUTOVIA**. Relatório Nº SSA/055/2008. Salvador, 2008.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

FARIAS, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Figueiras. **A responsabilidade social é uma questão de estratégia?** Uma abordagem crítica. RAP – Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2008.

FIDELI, Roberto and Alberto MARRADI. **Entrevista**. In: Enciclopedia delle scienze sociali, vol. 5, Istituto della Enciclopedia italiana, Roma, 1996, pp. 71-82.

FISCHER, Fernando; SOARES, Rodrigo Maurício Freire. **Diagnóstico socioambiental Dutovia RLAM/Pólo Petroquímico Camaçari/Porto de Aratu**. Salvador: Agência Social, 2012.

FOGLIATTI, M. C., FILIPPO, S. e GOUDARD, B. **Avaliação de impactos ambientais: aplicação aos sistemas de transporte**. Editora Interciência. Rio de Janeiro, 2004.

FONTES, Miguel. **Marketing social: novos paradigmas**. Elsevier Editora. Rio de Janeiro, 2008.

FREEMAN, R. E. Business ethics at the millennium. **Business ethics quarterly**. Bowling Green, v. 10, n. 1, p.169-180, 2000.

GASPARINI, André. **Transporte Dutoviário e meio ambiente**. O Controle da Rede de Dutovias Terrestres da Petrobrás Operadas pela Transpetro. Disponível em: <http://Transportes.Ime.Eb.Br/Material%20de%20pesquisa/Trabalhos/Trab004.pdf>. Acessado Em: 31/07/2012.

GESTÃO COMPARTILHADA DUTOVIA RLAM/PÓLO/ARATU. **Apresentação dutos**. Apresentação em power point. Jan-2012.

GESTÃO COMPARTILHADA DUTOVIA RLAM/PÓLO/ARATU. **Plano de inspeção e manutenção da Dutovia**. Salvador, 2010.

_____. **Atas do comitê de gestão de 2003-2012**. Salvador, 2012.

_____. **Atas do comitê socioambiental de 2006-2012.** Salvador, 2012.

_____. **Relação de condicionantes.** Planilha em excel. Salvador, 2012.

_____. **Relatório de acompanhamento do indicador de comunicação de riscos nas faixas de dutos.** Salvador, 2010.

_____. **Termo de ajuste operacional nº 02.** Salvador, 2012.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Ciclo Preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI:** manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações. Amsterdam: GRI, 2007.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de sustentabilidade para as empresas.** São Paulo, SP: IBGC, 2007 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 4).

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Acesso em 23.05.2012. Disponível em www.ethos.org.br

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução.** São Paulo: Instituto ETHOS 2006.

_____. **Guia de Compatibilidade de Ferramentas.** São Paulo: Instituto ETHOS 2004.

IPGA. **Relatório de acompanhamento das atividades:** projeto caminho para autossustentabilidade. 2010 – 2012. Salvador, 2012.

JACOBI, Pedro Roberto. **Aprendizagem social:** diálogos e ferramentas participativas: aprender juntos para cuidar da água. IEE/ PROCAM. São Paulo, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEAL, Priscylla Lins. **Gestão socioambiental estratégica:** proposta de um modelo para avaliar a maturidade da gestão das empresas. In: XIV ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2012, São Paulo.

LOUREIRO, Carlos Frederico Bernardo; CUNHA, Cláudia Conceição. **Educação ambiental e gestão participativa de unidades de conservação:** elementos para se pensar a sustentabilidade democrática. Revista Ambiente & Sociedade. Campinas – SP, 2008.

MARINHO, Márcia M. de Oliveira. **A sustentabilidade, as corporações e o papel dos instrumentos voluntários de gestão ambiental:** uma reflexão

sobre os conceitos e perspectivas. In: Bahia Análise & Dados. Salvador: SEI, 2001. p.342-349.

MARQUES, Maria Raquel Grassi Ferreira; SOARES FILHO, Raimundo; NUNES, Paulo Henrique Horta; BOECHAT, Cláudio Bruzzi. **Estratégias e indicadores de sustentabilidade nas empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral, 2004.

MELO NETO, Francisco P.; FROÉS, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MENDONÇA, L. C. de. **Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MEREDITH, S. **Environment and competition: development of environmental strategies in the UK paint and coatings industry**. Brighton: University of Brighton, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12.ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MITCHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**. Academy of Management Review, New York, v. 22, n. 4, p. 853-886, out. 1997.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. **Stages of corporate citizenship**, 2006. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2012.

NASCIMENTO, Luís Felipe. Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração/ENANPAD 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. 1 CD-ROM.

NASCIMENTO, Luís Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; DE MELLO, Maria Celina Abreu. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. rev. e ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Mauricio T.; MORALES, Santiago C. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais**. In: ETHOS-VALOR. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades. Vol. 1. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1992.

Plano de Contingência da Dutovia RLAM – PÓLO DE CAMAÇARI – PORTO DE ARATU. **PCD**. Revisão 3. Salvador, 2009.

PUPPIM DE OLIVEIRA, José Antônio. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Renovação da licença de operação 2005 -2010. Camaçari, 2010.

RIBEIRO, Daniela Pereira. **Gestão socioambiental estratégica: uma proposta para PMES**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria - Rio Grande do Sul, 2008.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSA, Maria Virgínia de F. P. do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida G. Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação de resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

SANTOS, Andréa Cardoso dos; LOPES, Leonardo Ferreira; GRAÇA, Raquel Martins; ALBERTO, Silmara das Graças; NUNES, Thalles de Castro; e RUTKOWSKI, Jacqueline. **Gestão participativa: uma alternativa viável para o século XXI**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. ABEPRO. Curitiba – PR, 2002.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; & BLAIR, J. D.. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders**. Academy of Management Executive, p.61-75,1991.

SCHOMMER, Paula C.; ROCHA, Fábio C. C. As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. 1 CD-ROM.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. **Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades**. RAE– Revista de Administração de Empresas, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004.

SEROA DA MOTTA, Ronaldo. **O uso de instrumentos econômicos na gestão ambiental**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.

_____. **A experiência com o uso dos instrumentos econômicos na gestão ambiental**. Megadiversidade, vol.2, nº12, 2006.

Social Accountability International. **Guidance document for social**

accountability SA8000, SAI. Nova York, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE - SEI. **CMMI-DEV** The capability maturity model for development. Carnegie Mellow University, 2006.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UNEP. **Voluntary initiative for responsible entrepreneurship**: a question and answer guide. Industry and Environment, United Nations Environmental Programme Industry and Environment (UNEPIE) v. 21, n.1/2, p. 4-9, jan./jun. 1998.

THÉ, Carlos Silva. (2009), **Estudo exploratório dos riscos de acidentes ampliados no Pólo Industrial de Camaçari e das vulnerabilidades do seu entorno**. Ufba, Mestrado de Engenharia Ambiental e urbana. Disponível em:

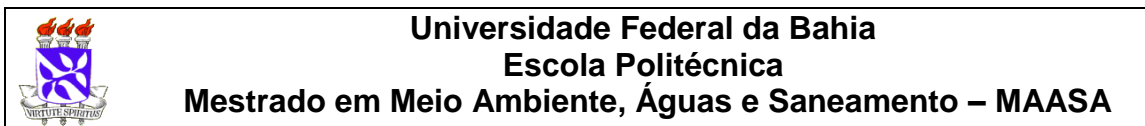
<http://www.meau.ufba.br/site/publicacoes/dissertacoes>. Acesso em: 31 julho de 2012.

THEODORO, Suzi H.; CORDEIRO, Pamora M. F.; BEKE, Z. Gestão ambiental: uma prática para mediar conflitos socioambientais. In: Encontro da ANPPAS, **Anais**. Indaiatuba, 2004. Disponível em: http://www.anppas.org.br/encontroanual/encontro2/GT/GT05/suzi_theodoro.pdf

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Welford, Richard J. **Corporate social responsibility in Europe and Asia**: critical elements and best practice. Journal of Corporate Citizenship, n. 13, p. 31-47. Spring, 2004.

APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA I



ROTEIRO DE ENTREVISTA I – FORMAÇÃO DO GRUPO DE GESTÃO

1ª parte da entrevista – Introdução

- Apresentação da pesquisadora e da instituição pertencente;
- Apresentação projeto de pesquisa e os objetivos da entrevista;
- Garantia de anonimato e sigilo.

2ª parte da entrevista – Desenvolvimento da entrevista

Tópico 1 – O Grupo de Gestão Compartilhada

- O que é o grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu?
- Como o grupo surgiu o grupo?
- Por que e para que o grupo surgiu?
- Existe um ator principal? Há uma empresa ancora?
- A que se deve a escolha do nome Gestão Compartilhada?
- Quais são os documentos existentes que relatem a atuação do grupo?
- O grupo de gestão compartilhada tem demandas socioambientais?
- Se o grupo possui demandas socioambientais, estas influenciam nas estratégias socioambientais das empresas?
- Há alinhamento das demandas socioambientais com as estratégias de negócio?
- Quem são as partes interessadas do Grupo de Gestão Compartilhada?

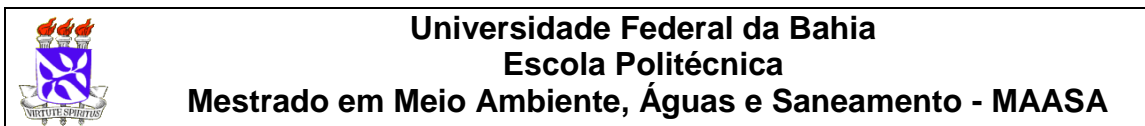
Tópico 2 – Caracterização do empreendimento

- O que está sendo transportado nos dutos?
- Quais as comunidades os dutos cortam?
- Quais são as linhas de atuação?
- Quais são os documentos existentes que caracterizam o empreendimento?

3ª parte da entrevista – Conclusão

- Momento é reservado para acréscimo de informações pelo entrevistado;
- Encerramento da entrevista com os devidos agradecimentos.

APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA II



ROTEIRO DE ENTREVISTA II – GESTÃO PRATICADA

1ª parte da entrevista – Introdução

- Apresentação da pesquisadora e da instituição pertencente;
- Apresentação do projeto de pesquisa e dos objetivos da entrevista;
- Garantia de anonimato e sigilo.

2ª parte da entrevista – Desenvolvimento da entrevista

Tópico 1 – Percepção quanto à gestão praticada

- Qual a sua percepção quanto gestão praticada pelo Grupo DUTOVIA?
- Quais os resultados que você visualiza desta gestão?
- Quais são as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças do Grupo DUTOVIA?
- A Gestão da DUTOVIA traz contribuições para as suas partes interessadas nas questões de ordem sociais, econômicas e ambientais?
- Qual a sua percepção quanto às contribuições da gestão praticada para as suas partes interessadas?
- Qual a sua percepção quanto as dificuldades/entraves da gestão praticada para as suas partes interessadas?

Tópico 2 – Gestão socioambiental

- Quais são os instrumentos que são utilizados para atender os requisitos legais do grupo DUTOVIA?
- Existem ações que são realizadas de forma voluntária do grupo DUTOVIA?
- O grupo DUTOVIA presta conta de sua gestão para a suas partes interessadas? De que forma ela faz isso?
- Os padrões de qualidade e emissão foram definidos?
- Os resultados da gestão do grupo DUTOVIA são mensurados? De que forma?
- O desempenho é avaliado? Existem ações para tratamento das lacunas identificadas?

Tópico 3 – Gestão Estratégica

- a) Existe ou foi feita alguma formulação estratégica para atuação do grupo DUTOVIA?
- b) A formulação estratégica foi implementada?
- c) A formulação estratégica contempla as dimensões socioambientais?
- d) Existe algum controle, avaliação ou monitoramento das estratégias implantadas? Como é realizado?

Tópico 4 – Gestão por Stakeholders

- a) Como se dá o relacionamento do Grupo DUTOVIA com as suas partes interessadas?
- b) Como você avalia esse relacionamento?
- c) O grupo DUTOVIA identifica as suas partes interessadas? Como ela faz isso?
- d) Existem públicos que o grupo DUTOVIA identifica como mais importante na relação? Como o grupo classifica essa relevância?
- e) O grupo DUTOVIA reconhece quem são os públicos que estão dispostos a colaborar ou são capazes de ameaçar a DUTOVIA?
- f) Como é definido o foco de atuação do grupo DUTOVIA para cada parte interessada?
- g) Quais são as formas, canais e instrumentos de diálogo e comunicação existente no relacionamento do grupo DUTOVIA com as suas partes interessadas?
- h) Quais as ações que o grupo DUTOVIA desenvolve para o relacionamento com as suas partes interessadas? Como estas ações são definidas?
- i) Existe uma periodicidade de encontros estabelecidos com as partes interessadas?
- j) Existe alguma atuação do grupo DUTOVIA que se dá com a contribuição de suas partes interessadas?
- k) Como o grupo DUTOVIA administra as demandas das suas partes interessadas?
- l) O grupo DUTOVIA faz alguma divulgação da sua gestão e do seu desempenho para as suas partes interessadas?
- m) Existe alguma forma do grupo DUTOVIA obter informações, sugestões e crítica sobre a sua atuação por suas partes interessadas?

Tópico 4 – Gestão Participativa

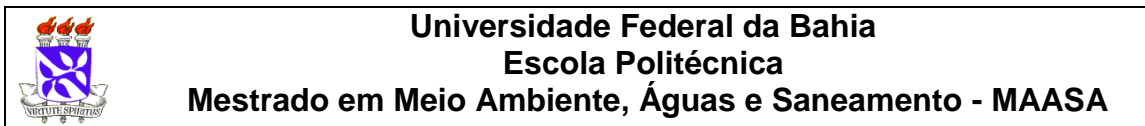
- a) O grupo DUTOVIA realizou mobilização e sensibilização dos atores envolvidos?
- b) Foi realizado algum diagnóstico com os atores envolvidos?
- c) Como se dá o processo de tomada de decisão do grupo DUTOVIA?

- d) Os atores envolvidos participam deste processo? Em caso positivo, como se dá esta participação? Que nível de participação eles possuem?
- e) Quais são os instrumentos e meios utilizados para promover a implantação das decisões?
- f) Existe algum processo de qualificação pelo Grupo DUTOVIA para os atores sociais envolvidos?
- g) Quais as capacitações já foram realizadas e quais foram os objetivos para a realização das qualificações?
- h) Os atores envolvidos possuem responsabilidades definidas?
- i) Existem acordos ou regras que definem a participação com os atores envolvidos?
- j) As informações das decisões são divulgadas? De que forma? Antes ou após a definição das decisões?

3ª parte da entrevista – Conclusão

- Momento é reservado para acréscimo de informações pelo entrevistado;
- Encerramento da entrevista com os devidos agradecimentos.

APENDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA III



ROTEIRO DE ENTREVISTA III – PARTES INTERESSADAS: comunidades

1ª parte da entrevista – Introdução

- Apresentação da pesquisadora e da instituição pertencente;
- Apresentação do projeto de pesquisa e dos objetivos da entrevista;
- Garantia de anonimato e sigilo.

2ª parte da entrevista – Desenvolvimento da entrevista

Tópico 1 – Relacionamento Comunitário

- Como se deu a aproximação do grupo DUTOVIA com a comunidade?
- Como se dá o relacionamento do Grupo de Gestão Compartilhada com a DUTOVIA?
- Como você avalia esse relacionamento?
- Quais são as formas e os canais de diálogo existente neste relacionamento?
- Diante de situações de conflito de interesses como se dá o processo de resolução do mesmo?
- O que você espera do Grupo da DUTOVIA?
- Em sua opinião, o que pode melhorar no relacionamento do Grupo DUTOVIA com a comunidade?
- Em quais das opções abaixo a comunidade se enquadra e é considerado como uma parte que:
 - () é impactada positivamente ou negativamente pelas atividades relacionadas à operação dos dutos;
 - () se preocupa com a operação dos dutos;
 - () está disposto a colaborar com o grupo DUTOVIA;
 - () se envolveu no passado com preocupações com a operação dos dutos;
 - () está relacionado aos instrumentos legais cabíveis à operação dos dutos;
 - () pode ser desfavorecido se for excluído do relacionamento com a DUTOVIA;
 - () é um órgão público responsável por algum processo que tem relação com a operação dos dutos.

Tópico 2 – Desempenho da Gestão da Dutovia

- Quais foram as ações desenvolvidas pelo Grupo de Gestão Compartilhada na comunidade?
- Quais foram os resultados obtidos com o desenvolvimento destas ações na comunidade?
- Como você avalia a atuação da DUTOVIA na comunidade?
- Com a atuação do Grupo DUTOVIA na comunidade surgiram algumas dificuldades (entraves)? Quais?
- Quais são os benefícios (contribuições) para a comunidade com a atuação do Grupo DUTOVIA?
- Como você avalia essas contribuições?


Tópico 3 – Participação social

- Quais são as ações desenvolvidas pelo Grupo DUTOVIA na comunidade?
- Como se dá o processo de tomada de decisão do grupo DUTOVIA?
- As informações das decisões são divulgadas? De que forma é divulgada?
- De que forma a comunidade participa no desenvolvimento das ações realizadas pelo Grupo DUTOVIA?
- A comunidade é consultada ou suas ideias e opiniões são solicitadas na definição das ações ou decisões a serem tomadas para atuação na comunidade?
Qual o nível de participação que a comunidade tem com o grupo DUTOVIA?
- Existe alguma forma do grupo DUTOVIA obter informações, sugestões e críticas sobre a atuação pela comunidade?
- Há uma prestação de contas das ações desenvolvidas do grupo DUTOVIA para a comunidade?
- Para você, qual é o papel da DUTOVIA para a comunidade?
- E qual o papel da comunidade para a DUTOVIA?
- Existem acordos ou regras que definem o papel da comunidade no relacionamento com a DUTOVIA?

3ª parte da entrevista – Conclusão

- Momento é reservado para acréscimo de informações pelo entrevistado;
- Encerramento da entrevista com os devidos agradecimentos.

APÊNDICE D - DIÁRIO DE CAMPO

	Universidade Federal da Bahia Escola Politécnica Mestrado Em Meio Ambiente, Águas E Saneamento - MAASA
DIÁRIO DE CAMPO	
Data da Visita:	Local:
Registro das Observações	



APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Senhor (a),

A pesquisa para a qual você irá contribuir tem como objetivo analisar o modelo de gestão praticado do Grupo de Gestão Compartilhada da DUTOVIA RLAM do Pólo Camaçari – Aratu e as contribuições para as suas partes interessadas. Para participar deste estudo, sua especial colaboração será como respondente de uma entrevista. A entrevista poderá ser gravada caso você autorize, dura aproximadamente meia hora e você será questionado sobre questões propostas pela pesquisadora que coordenará o procedimento.

Você só precisa responder as questões baseados nos fatos reais e terão liberdade para deixar de responder a questões que não desejem. Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que você relate os fatos.

Como resultado deste estudo, esperamos que você possa colaborar fornecendo sua experiência e posição sobre as questões levantadas que será de grande importância para a pesquisa.

A sua identidade será mantida em sigilo. Os resultados do estudo serão sempre apresentados como o retrato de uma instituição e não de uma pessoa. Dessa forma, você não será identificado quando o material de seu registro for utilizado, seja para propósitos de publicação científica ou educativa. Caso autorize, sua entrevista será gravada, mas que, apesar disto, serão garantidos anonimato e sigilo absoluto por parte da pesquisadora. A sua fala permanecerá confidencial e seu nome não será associada a ela. O comprometimento profissional dos pesquisadores envolvidos elimina a existência de qualquer tipo de risco para o entrevistado. As gravações das conversas serão utilizadas somente para a análise necessária ao presente estudo.

Sua participação neste estudo é muito importante e voluntária. Você tem o direito de não querer participar ou de parar a entrevista a qualquer momento.

1.1 INFORMAÇÕES

Esse estudo está sendo realizado sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Márcia Mara de Oliveira Marinho, docente da Universidade Federal da Bahia, que poderá ser consultada para esclarecimentos pelo telefone (71) 3283-9791 e por e-mail marma@ufba.br ou no seguinte endereço: Rua Aristides Novis, 02, 4º andar, sala 10, Federação, Salvador – BA, CEP 40210-910.

A pesquisadora responsável fornecerá qualquer esclarecimento sobre essa pesquisa, assim como tirar dúvidas, bastando contato no seguinte endereço e/ou telefone:

Priscylla Lins Leal

Telefone: (71) 96674438

Email: priscylla.lins@gmail.com

1.2. DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, *cargo, instituição*, li ou alguém leu para mim as informações contidas neste documento antes de assinar este termo de consentimento. Declaro que toda a linguagem técnica utilizada na descrição deste estudo de pesquisa foi satisfatoriamente explicada e que recebi respostas para todas as minhas dúvidas. Confirmando também que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Compreendo que sou livre para me retirar do estudo em qualquer momento, sem perda de benefícios ou qualquer outra penalidade. Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

Salvador, 01 de dezembro de 2011.

Nome Completo

Priscylla Lins Leal – Pesquisadora

APÊNDICE F – INFORMATIVO DO GRUPO FOCAL



Grupo Focal com o Grupo DUTOVIA

18 de fevereiro de 2013

Informes sobre o Grupo Focal

O grupo focal é uma discussão com um grupo de pessoas, estruturada em tópicos específicos, para obter mais informação sobre perguntas relevantes da pesquisa realizada, complementando assim o conhecimento. O objetivo do nosso grupo focal é recolher informação, coletar e validar dados, e não obter consenso, mas esclarecendo ou validando as informações que foram reco-

lhidas através das entrevistas individuais. É descobrir ou aprofundar opiniões de um determinado tópico, não só saber se as pessoas concordam ou não.

Um grupo focal geralmente possui:

Pessoas: o facilitador, os observadores e os participantes.

Duração: entre uma a duas horas. Em nosso caso foi definido uma hora.

Material: A apresentação com o conteúdo da discussão; pilotos e canetas; papéis com esquemas e quadros, dentre outras formas de visualização de conteúdo. É feito o uso do gravador, assim como nas entrevistas individuais de modo a captar as informações das discussões.

Em nosso caso, no Grupo serão realizadas sete atividades bem dinâmicas para o objetivo proposto.

Acordos para a realização do nosso Grupo Focal

O encontro será gravado sendo válidos os mesmos critérios de confidencialidade utilizados no termo de consentimento das entrevistas individuais que vocês participaram.

Para facilitar o registro das informações solicito que falem alto e uma pessoa fale por vez.

Cada um terá a mesma oportunidade de participar da discussão.

Falem o que vocês pensam, a percepção de vocês. Cada visão de mundo é importante e compõe esse trabalho.

Não se preocupem com a minha opinião ou a opinião de outro participante. Ca-

da opinião deve ser respeitada, nenhum comentário deve ser rejeitado.

As atividades propostas terão o tempo otimizado - será feita uma gestão do tempo - para que todas possam ser realizadas.

APÊNDICE G – PLANO DE AÇÃO DO GRUPO FOCAL

Assunto: Gestão do Grupo DUTOVIA		Público-Alvo: Entrevistados gestores do Grupo DUTOVIA		Data: 21/02/2013	Duração: 1h30min
PLANO DA ATIVIDADE		OBJETIVO GERAL: Obter mais informações da gestão praticada pelo Grupo DUTOVIA, na coleta e validação de dados com os entrevistados gestores, esclarecendo questões relevantes da pesquisa e complementando o conhecimento.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDOS	DURAÇÃO	PROCEDIMENTOS	RECURSOS	AVALIAÇÃO
1. Esclarecer a atividade do grupo focal a ser realizada para os participantes	Equipe de trabalho e o seu papel. Atividades e os seus recursos.	5 minutos	Apresentação da equipe de trabalho, do papel de cada um; e das atividades que serão realizadas durante o grupo e de seus recursos inerentes.	Bastão da Palavra, Caixa do fale agora, placas de sinalização e de interrupção.	A avaliação da participação se deu pela equipe de trabalho, pelo envolvimento de todos em cada atividade proposta.
2. Avaliar os papéis e as responsabilidades de cada comitê do Grupo DUTOVIA.	Os papéis e as responsabilidades dos comitês do Grupo DUTOVIA.	10 minutos	Apresentação expositiva dialogada do Quadro 20, com análise e discussão circular dos participantes dos papéis e responsabilidade do grupo.	Projetor, Notebook, Máquina fotográfica, Caixa do fale agora, Placas de sinalização e de interrupção.	
3. Identificar as ações que são desenvolvidas para atendimento dos condicionantes e as que vão além do atendimento.	Atendimento aos condicionantes da DUTOVIA.	15 minutos	O uso da estratégia de investigação apreciativa para análise dos condicionantes. Dividir em dois grupos com duas planilhas diferentes de condicionantes, sendo duas perguntas para cada participante responder. Definição inicial dos papéis de entrevistador, entrevistado e o redator. Realizar três rodadas com o rodízio destes papéis entre os participantes de modo que todos passem pelos três. Os voluntários ficarão como orientadores e observadores nos grupos e farão a pergunta final –	02 Folhas de em A4 impressos com os quadros dos condicionantes. 04 canetas, Máquina fotográfica, Caixa do fale agora, Placas de sinalização e de interrupção.	

			que não consta no papel sobre as ações que são realizadas além do atendimento dos condicionantes.		
4. Validar as partes interessadas do grupo, e a potencialidades de ameaça e colaboração destas.	Stakeholders; Potencial dos Stakeholders.	15 minutos	Apresentação expositiva do mapa mental, Figura 27, com análise e discussão circular dos participantes. Seguida da discussão coletiva da planilha de identificação do potencial das partes interessadas	Projektor, Notebook, Caixa do fale agora, Placas de sinalização e de interrupção.	
5. Validar a análise de SWOT	Análise de SWOT	10 minutos	Encadeamento das idéias da análise de SWOT apresentada.	Projektor, Notebook, Caixa do fale agora, Placas de sinalização e de interrupção.	
6. Avaliar o grau de maturidade da gestão praticada pelo grupo DUTOVIA	Modelo de Maturidade Socioambiental – MMS.	30 minutos	Dinâmica de grupo com todos os participantes em círculo, fazendo o uso da técnica de visualização no uso de tarjetas escritas com as praticas de processo do MMS, e moderação do grupo na condução da dinâmica de construção do modelo da DUTOVIA. Verbalização do grupo da justificativa das práticas escolhidas pela técnica do world café	Tarjetas, flipchart, fita adesiva e Bastão da palavra, Caixa de balas, Caixa do fale agora, Placas de sinalização e de interrupção.	
7. Obter uma devolutiva do grupo foca realizado.	<i>Feedback</i>	5 minutos	Sessão coletiva de devolutiva de <i>feedback</i> , com um painel de visualização do resultado avaliado e com a verbalização dos participantes dos critérios de análise.	Cartolina e fichas de rostos com expressões satisfeito, indiferente e insatisfeito	Avaliação das atividades realizadas por todos os participantes.