



GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS E AS MÍDIAS SOCIAIS: O CASO DO SISTEMA PRODUTOR SÃO LOURENÇO

Arisnandes Antonio da Silva

Licenciado em Física pela Universidade de São Paulo – USP, MBA em Gestão de Estratégica e Econômica de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, Mestre Ciências pela Faculdade de Saúde Pública – FSP/USP, MBA em PPPs e Concessões pela FESPSP/LSE (Cursando). Profissional de Gestão de Projetos, PMP, certificado pelo Project Management Institute – PMI e atualmente Coordenador de Planejamento e Controle do Sistema Produtor São Lourenço (SABESP).

Silvio Leifert

Engenheiro Civil pela Escola de Engenharia Universidade Mackenzie, MBA em Gestão de Projetos na Fundação Vanzolini pela Universidade de São Paulo e Superintendente da Superintendência de Gestão de empreendimentos da Sabesp.

Marcia Arce Parreira Martinelli

Engenheira Civil pela Universidade Estadual de Londrina, Administradora de Empresas pela Universidade Mackenzie, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie e Gerente do Departamento de Desenvolvimento da Gestão de Empreendimentos da Sabesp

Yolanda Toshie Tanikawa

Engenheira Civil pela Universidade de Guarulhos, Especialização em Engenharia de Produção para Construção Civil pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Especialização em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, Profissional de Gestão de Projetos, PMP, certificado pelo Project Management Institute – PMI, MBA em PPPs e Concessões pela FESPSP/LSE (Cursando). Especialista em Gestão Metodológica no contrato de Gestão e Supervisão do Sistema Produtor São Lourenço.

Endereço: Rua Costa Carvalho, 300 – Pinheiros – São Paulo/SP - CEP: 05429-900 – Brasil - Tel: +55 (11) 3388-8608 / 6509 - e-mail: ariasilva@sabesp.com.br

RESUMO

Este trabalho apresenta de forma resumida o empreendimento “Sistema Produtor São Lourenço” e como foi estruturada a gestão do mesmo em conformidade com os processos de gestão da Metodologia para Gestão de Programas e Empreendimentos da Sabesp (MGP).

A estratégia para a gestão e supervisão do empreendimento, incluiu a definição e aplicação de processos e ferramentas para planejamento, monitoramento e controle de todas as ações relacionadas ao empreendimento, além do reporte para a alta administração da empresa e outras partes interessadas com postura colaborativa e participativa.

As fases de execução e operação assistida do empreendimento exigiram esforço muito grande para gerir todas essas partes interessadas, sejam internas ou externas ao empreendimento, com tratativas e estratégias diferentes para cada uma.

A intensificação da globalização, a mudança de percepção do cidadão em relação às questões ambientais, o advento das mídias sociais e a tendência de aprimoramento da regulação de determinados mercados, principalmente aqueles relacionados à execução de políticas públicas, ganharam preponderância para o gerenciamento de projetos no século XXI, os quais o gerente de projetos não pode ignorar, tendo que buscar uma nova forma de agir ou se posicionar de maneira a aumentar a chance de sucesso de seu empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Mídias Sociais, Partes Interessadas

INTRODUÇÃO

O Sistema Produtor São Lourenço (SPSL) foi construído com o objetivo de aumentar a oferta de água tratada para abastecimento público da porção oeste da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), bem como, ampliar a flexibilidade operacional e a garantia de disponibilidade hídrica do Sistema Integrado Metropolitano (SIM), por ser integrado aos Sistemas Produtores Alto Cotia e Cantareira.

O SPSL tem capacidade instalada para produzir até 6,4 m³/s, ampliando a capacidade de produção de água tratada da Sabesp para a RMSP de 75 para 81 m³/s. São abastecidos diretamente pelo Sistema os municípios de



Cotia, Vargem Grande Paulista, Itapevi, Jandira, Barueri e Carapicuíba, com possibilidade de ampliação da área de atendimento, podendo alcançar áreas hoje abastecidas por outros Sistemas em áreas limítrofes, por meio de manobras operacionais.

O SPSL é composto por: Captação e bombeamento de água bruta, com potência instalada de 36.400 cv em 4 conjuntos moto-bomba com altura manométrica de 400 m e capacidade de bombeamento de até 6,4 m³/s. A adução dessa água bruta é feita por 49 km de adutoras de aço-carbono padrão API, reclassificado para AWWA, com 2,10 m de diâmetro e classe de pressão PN 40. Para controle de pressão e manutenção da linha piezométrica, há três chaminés de equilíbrio no trecho da água bruta, uma a 22 km da captação no divisor de águas da Serra de Paranapiacaba, marcando a passagem do regime de recalque para gravidade, outra a 30 km da captação e uma terceira a 49 km da captação, na entrada da Estação de Tratamento de Água (ETA) Vargem Grande.

A ETA foi concebida para realização de tratamento convencional e possui três Reservatórios de Compensação de Água Bruta (RCAB) com capacidade de armazenamento de 25.000 m³ de água bruta cada um, permitindo o funcionamento da ETA por 24h/dia, contra uma operação do bombeamento na captação de 20h/dia, possibilitando seu desligamento durante o período de ponta da tarifa de energia elétrica (tarifa horo-sazonal).

A partir da ETA a água tratada é bombeado para dois setores de abastecimento em Cotia e Vargem Grande Paulista e para os Reservatórios de Compensação de Água Tratada Granja Carolina (RCGC), em Itapevi, que funciona como reservatório pulmão da ETA, dando flexibilidade ao Sistema para operação por cerca de 6 horas em casos de manutenção emergencial na ETA.

O sistema de adução de água tratada é composto por 32 km de adutoras de 1,80, 1,50, 1,20 e 0,80 m de diâmetro, também em aço-carbono, com classes de pressão PN 16 e PN 25, distribuindo água tratada para reservatórios da região e interligando aos sistemas existentes de Alto Cotia e Cantareira e substituindo o Sistema Baixo Cotia.

O empreendimento teve seu início formalizado em julho de 2007 com a contratação dos estudos de concepção e projeto básico em foi entregue para operação em meados de 2018, completando um ciclo de vida de 11 anos, como pode ser visto na figura 1.

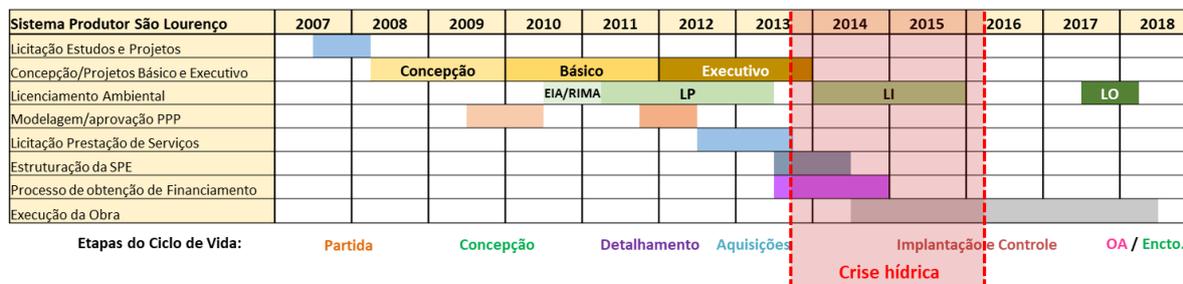


Figura 1: Ciclo de Vida do Empreendimento SPSL.

Cada uma das etapas do ciclo de vida e seus temas transversais, como apresentado no ciclo de vida, tem seu próprio conjunto de partes interessadas ou, no mínimo, novos papéis para partes interessadas já identificadas anteriormente.

A forma escolhida pela Alta Administração da Sabesp para execução da fase de obras do SPSL foi a sua inclusão em um modelo de Contrato de Concessão por meio de Parceria Público-Privada (PPP). Os contratos de concessão, de forma geral, são de longa duração para que haja tempo suficiente para amortização e depreciação dos investimentos realizados, seja na execução de infraestrutura nova ou ampliação de infraestrutura existente, com vistas ao aumento da abrangência ou melhoria da prestação de serviços objeto do contrato. A própria legislação que rege os contratos de parceria público-privada estabelece que os prazos de vigência contratual devem ser compatíveis com a amortização dos investimentos realizados, não podendo, no entanto, ser inferiores a 5 anos, nem superiores a 35 anos (Lei Federal 11.079, de 30 de dezembro de 2004, artigo 5º, inciso I).

Um dos fatores considerados na modelagem do contrato de concessão foi a fiscalização, onde foi determinada a substituição do modelo tradicional de gerenciamento por um modelo de “Gestão e Supervisão”, baseado na estruturação de uma governança específica para o empreendimento em conformidade com os processos de gestão de programas e empreendimentos da Sabesp. Além da ferramenta da Metodologia para Gestão de Programas e Empreendimentos da Sabesp (MGP), foram utilizadas outras ferramentas adicionais para suporte às análises críticas realizadas periodicamente, tanto interna quanto externamente com a equipe do Parceiro Privado e de suas subcontratadas, a fim de subsidiar as ações de planejamento, monitoramento e controle



através das informações obtidas dos processos estruturados de governança do SPSL padronizadas ou customizadas para atendimento de cada demanda específica e público distinto, de forma a prover o suporte adequado ao processo decisório da Sabesp.

Na figura 2 é apresentado a modelo de coleta, consolidação e análise crítica dos dados e informações do SPSL, que suportam o processo decisório tanto no nível do empreendimento quanto no nível corporativo da Sabesp e que constituem a Governança do empreendimento.

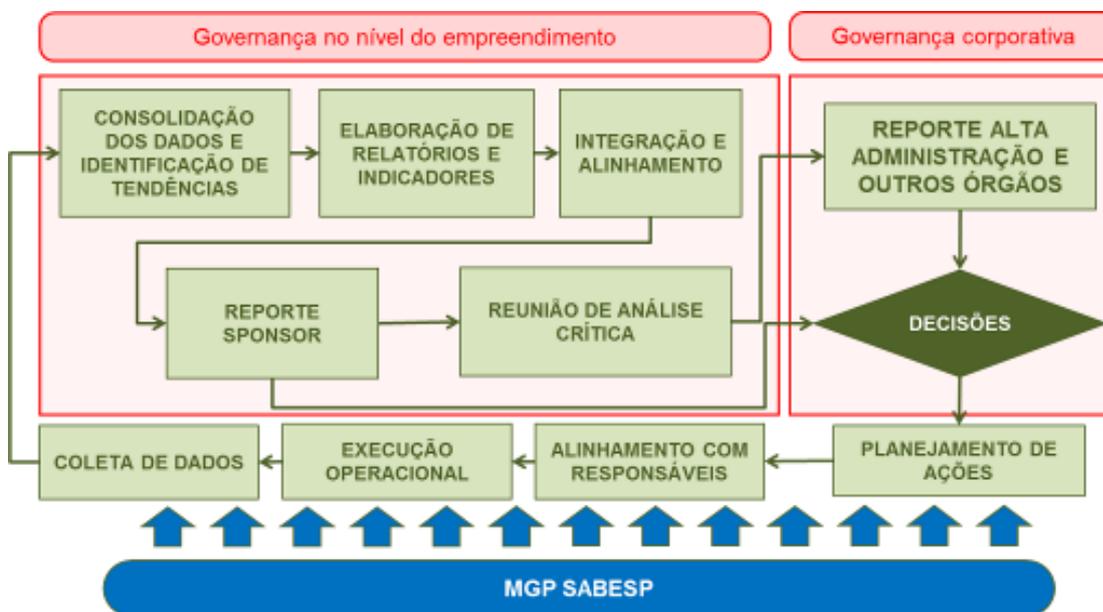


Figura 2: Governança do Empreendimento x Governança Corporativa.

Esta Governança estruturada, por meio da MGP, atuou principalmente nas etapas de Planejamento e Monitoramento e Controle do empreendimento, abrangendo temas relacionados aos processos de Gestão de Benefícios, Mudanças, Tempo, Custos, Aquisições, Riscos, Partes Interessadas, Comunicação e Qualidade, alinhada com os padrões da organização e aos objetivos estratégicos.

Devido às especificidades do SPSL, foram estruturados processos e instrumentos gerenciais para a tomada de decisões com foco nas metas organizacionais, requisitos das partes interessadas e nas diretrizes de gestão definidas, direcionando eventuais ações e riscos aos envolvidos, sejam da Sabesp, gerenciadora ou do parceiro privado.

É importante salientar a relevância da governança para o Planejamento e não apenas para o Controle. O Planejamento do trabalho em equipe, de forma colaborativa com o Parceiro Privado e suas subcontratadas, foi um dos fatores que melhorou a governabilidade do empreendimento e o relacionamento geral com as diversas partes interessadas.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E DAS PARTES INTERESSADAS

Outro fator que demandou muito esforço foi o da comunicação, pois havia muitas partes interessadas envolvidas e impactadas pelo empreendimento, o que exigiu a otimização da comunicação entre o ente público e o privado, através de uma abordagem transparente e evolutiva, também aplicada na comunicação social.

A fim de otimizar a relação entre as equipes de gestão do Parceiro Público e do Parceiro Privado e suas subcontratadas, foi elaborada conjuntamente uma matriz de comunicação entre as partes que incluiu troca de informações e reportes, onde as principais partes envolvidas direta ou indiretamente eram indicadas por assunto, conforme figura 3.



13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas
---	---	---	--	--

Figura 4: Processos da área de conhecimento Gerenciamento das partes interessadas do projeto (PMI, 2017).

Particularmente interessante é a definição de parte interessadas do PMBoK, reproduzida a seguir.

“Uma **parte interessada** é um **indivíduo**, **grupo** ou **organização** que pode **afetar**, **ser afetada**, ou **sentir-se afetada** por uma **decisão**, **atividade** ou **resultado** de um projeto.” (PMBoK, 6ª Ed., pg. 550 – grifo nosso)

Note que deve compor o grupo de partes interessadas também aqueles que sentirem-se afetados pelo projeto, ou seja, não há necessidade de impacto real, mas apenas de “impressão de impacto” por uma parte interessada. Nesse aspecto cabe ressaltar que “impressão de impacto” é efetivamente impacto percebido e, como tal, também deve ser tratado na medida das possibilidades da organização.

Esse novo patamar alcançado pelas partes interessadas é, também, um reflexo do empoderamento do cidadão, ou de segmentos da sociedade, derivado do surgimento das mídias sociais, entre elas: *Facebook*, *Youtube*, *WhatsApp* e *Telegram*.

Ainda estão frescos em nossa memória os eventos da chamada primavera árabe, ocorrida entre 2010 e 2012, que levaram à queda algumas ditaduras no Oriente Médio e, no Brasil, os protestos de junho de 2013, ambos potencializados pela utilização de ferramentas de mídia social.

As mídias sociais surgiram junto com a internet, os mais velhos poderão se lembrar de ferramentas como o ICQ e a rede social Orkut, mas foi com o surgimento, desenvolvimento e disseminação dos *smartphones* que houve uma proliferação dessas ferramentas. Hoje, virtualmente qualquer pessoa tem à sua disposição máquina fotográfica, filmadora e central de retransmissão com capacidade para publicar vídeos, áudios, fotos e textos em seu bolso, na forma de um único dispositivo.

Apenas para constar, segundo o IBGE, em 2016, 94,6% dos internautas brasileiros acessavam a internet por meio do celular, considerando que o mesmo percentual de internautas respondeu que sua principal utilidade era a troca de mensagens de texto, voz ou imagens por meio de ferramentas de bate-papo.

Dado o exposto, algumas dificuldades tornam-se aparentes em relação ao gerenciamento de partes interessadas, pois como é possível identificar alguém que não é afetado efetivamente, mas sente-se afetado pelo empreendimento? Por outro lado, como é possível utilizar as mídias sociais como aliadas para o desenvolvimento dos empreendimentos?

Estas são questões de suma importância para o gerenciamento de projetos no século XXI, as quais o gerente de projetos não pode ignorar, tendo que buscar uma nova forma de agir ou se posicionar de maneira a aumentar a chance de sucesso de seu empreendimento.

Dessa forma ganha importância a correta identificação das partes interessadas, realizada de forma abrangente, por meio de equipes multidisciplinares com revisões periódicas com o intuito de captar alterações de postura ou atitude de *stakeholders* já identificados ou o surgimento de novos *stakeholders*, muitas vezes insuspeitos anteriormente.

No caso do SPSL os stakeholders identificados foram agrupados de acordo com suas principais características em seis grupos, conforme apresentado na tabela 1:



Tabela 1: Grupos de Partes Interessadas do Sistema Produtor São Lourenço.

Grupo	Principais características	Principais Partes interessadas
Fiscalização/Acompanhamento	possuem autoridade para vistoriar/fiscalizar; demandam informações técnicas; têm poder de anuência; podem emitir opinião sobre o empreendimento.	Agência reguladora de saneamento e energia do estado de São Paulo - ARSESP
		Agência nacional de energia elétrica - ANEEL
		Caixa Econômica Federal - CEF
		Comitê de Bacia Hidrográfica do Alto Tietê - CBH-AT
		Comitê de Bacia Hidrográfica Ribeira de Iguape e Litoral Sul - CBH-RB
		Comitê de Bacia Hidrográfica Sorocaba e Médio Tietê - CBH-SMT
		Companhia Ambiental do estado de São Paulo - CETESB
		Deloitte Brasil Auditoria e Consultoria Empresarial
		Departamento de Água e Energia Elétrica - DAEE
		Fazenda Meandros
		Fundação Florestal - FF
		Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais - IBAMA
		Instituto Chico Mendes da Biodiversidade - ICMBio
		Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN
		KPMG Brasil
		Ministério Público do Estado de São Paulo - MPSP
		Polícia Militar do Estado de São Paulo - Policiamento Ambiental
		Tribunal de Contas do Estado de São Paulo - TCE/SP
		Tribunal de Justiça de São Paulo
		Poder Concedente
Município de Barueri		
Município de Carapicuíba		
Município de Cotia		
Município de Itapevi		
Município de Jandira		
Município de Juquitiba		
Município de São Lourenço da Serra		
Município de Vargem Grande Paulista		
Concessionárias	fiscalização; relação clientes/fornecedores; interesses distintos/concorrentes;	AES Eletropaulo
		ARTERIS S/A
		CETRIL Companhia de Eletrificação de Ibiúna e Região
		CCR Rodovias SP
		CPFL Companhia Piritininga de Força e Luz
		CPTM Companhia Paulista de Trens Metropolitanos
		DER Departamento de Estradas de Rodagem
		Rumo Logística
		Votorantim Energia/Votorantim Metais
		Superintendência Jurídica - CJ
Internas (Sabesp)	apoio institucional; colaboração; fiscalização;	Superintendência de Patrimônio - CP
		Superintendência de Contabilidade - FC
		Superintendência Financeira e Relações com Investidores - FF
		Superintendência de Comunicação - PC
		Superintendência de Auditoria - PA
		Superintendência de Riscos - PK
		Superintendência de Palanejamento Integrado - PI
		Superintendência de Recursos Humanos - CH
		Superintendência de Assuntos Regulatórios - PR
		Unidade de Negócio de Produção de Água - MA
		Unidade de Negócio Oeste - MO
		Entidades, ONGs, Instituições de ensino; sociedade civil organizada; etc.
SOS Mata Atlântica		
TV Ibiúna		
Jornal Agora é Sério		
World Wild Life Foundation - WWF Brasil		
SOS Itupararanga		
Ação Cidadania Ibiúna		
Escola Politécnica da USP		
Escola de Engenharia do Mackenzie		
Universidade Mogi das Cruzes		
Federação das Reservas Ecológicas Particulares do Estado de São Paulo - FREPESP		
Contratual	interesses comuns; relação contratual;	SPSL S/A
		Consórcio Construtor São Lourenço - CCSL
		Consórcio Projetista
		Consórcio Engenharia do Proprietário
		Prime Engenharia
		Consórcio Cobrape-Vizca
		ERBE Engenharia
		Concremat Engenharia e Tecnologia
		Encibra S/A Estudos e Projetos de Engenharia
		EGIS

SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA E O PAPEL DA MÍDIAS SOCIAIS

Um empreendimento grande e complexo que passa por oito municípios, causando impactos nas comunidades que atravessa, normalmente exige grandes esforços em todos os aspectos, sejam técnicos, gerenciais ou comportamentais, porém quando se trata de uma parceria público-privada, com contrato de concessão de longo prazo, a configuração muda em termos de responsabilidades, riscos, partes interessadas envolvidas, fluxo de comunicação e abordagem, soluções de engenharia, acompanhamento/supervisão, entre outros aspectos.



As obras do SPSL foram realizadas, basicamente, em dois cenários antagônicos e que também geraram comportamentos bastante distintos da população envolvida. As adutoras de água tratada foram implantadas em sua maior parte em áreas urbanas adensadas com impactos principalmente na mobilidade urbana, ao passo que as adutoras de água bruta foram implantadas essencialmente em áreas com características rurais de baixíssimo adensamento populacional, mas cujos impactos principais também foram percebidos na mobilidade dos cidadãos. Contrariando a lógica, foram nas áreas rurais onde houveram as maiores manifestações com grande sentimento de contrariedade da população. A exceção notável foi a intervenção na Estrada de Caucaia, via de ligação entre o distrito de Caucaia do Alto, em Cotia, e Rodovia Raposo Tavares, onde houve um movimento organizado de comunidades lindeiras contra a realização da obra.

Sejam os movimentos nas comunidades rurais de Ibiúna e Juquitiba ou nos condomínios de médio padrão de Cotia, o que uniu todos esses movimentos foi a utilização de mídias sociais para troca de informações e planejamento de ações.

A seguir alguns exemplos, nas figuras de 5 a 7, da utilização de Facebook e Youtube para formação de grupos de moradores/interessados e disseminação de informação sobre o empreendimento. É fácil notar que o viés das informações divulgadas por essas ferramentas é, na maioria dos casos, negativo. São críticas, reclamações, desabafos, pedidos de providências e denúncias que, tendo ou não embasamento fático, ganham o espaço público propiciado pela internet e, obviamente, merecem toda a atenção dos gestores do empreendimento.

Na figura 5 temos o grupo criado no Facebook intitulado “CCSL Quero respeito – Consórcio Construtor São Lourenço”, formado por moradores de Cotia, região do distrito de Caucaia do Alto, mas que depois expandiu sua atuação para outras áreas do município. Em maio/2018 o grupo ainda permanecia aberto, porém sem atividade há mais de 4 meses, contando com 366 membros inscritos.



Figura 5: Página inicial do Grupo CCSL Quero respeito (Caucaia do Alto/Cotia) no Facebook

A atuação do grupo iniciou-se com reivindicações sobre a recomposição da Estrada de Caucaia e acabou por chamar a atenção de vereadores locais, engrossando o movimento e posteriormente envolvendo a própria prefeitura e o promotor público do município. Em decorrência dessa visibilidade, vários acordos foram firmados entre a construtora, a prefeitura e a promotoria no sentido de garantir uma qualidade mínima para os serviços de recomposição do viário afetado no município.

Na figura 6 é possível ver uma postagem na página do Facebook de um cidadão de São Lourenço da Serra que resolveu entrar com uma representação no Ministério Público de São Paulo (MPSP), alegando irregularidades no licenciamento ambiental do SPSL. Na postagem em questão o cidadão informa que está na Cetesb fazendo vistas ao processo de licenciamento, que ele informa possuir na ocasião 119 volumes.



Figura 6: Post no facebook de morador de São Lourenço da Serra

Nesse caso especificamente, um dado curioso é que as vistas ao processo de licenciamento, pelo que indica a postagem realizado em outubro de 2015, ocorreu muitos meses após o protocolo da representação no MPSP. Na figura 7 temos um belo exemplo do que ficou conhecido como jornalismo social. O empoderamento do cidadão por meio das ferramentas comunicação, disponibilizadas pelo conjunto *smartphone+internet*, permitiu que os antes excluídos agora tenham voz. É uma revolução que ocorreu na esteira do desenvolvimento da internet 2.0, onde a principal revolução foi a possibilidade de “muitos falando para muitos”, ou seja, a criação de conteúdo passou a ser facilitada e incentivada. Literalmente qualquer pessoa, hoje, pode criar um canal de disseminação de conteúdo. Se por um lado isso leva ao atual fenômeno das *fake news*, por outro, empodera de forma efetiva o cidadão.



Figura 7: Página do Jornal Agora é Sério de Jujutiba e São Lourenço da Serra em tópico sobre o SPSL

Aqui temos o Jornal Agora é Sério cuja base de atuação é nos municípios de Jujutiba e São Lourenço da Serra. Até maio de 2018 havia mais de 100 vídeos com temas relativos ao SPSL disponíveis para visualização no canal.



Outra situação que demonstra o poder que essas ferramentas concedem ao cidadão foi a ocorrência, em uma reunião realizada entre a prefeitura de Ibiúna e os representantes de uma certa comunidade, 19 km distante da sede do município, da transmissão ao vivo via Facebook das imagens e do áudio da conversa que ocorria no gabinete do prefeito para conhecimento não só da comunidade interessada, mas de todo o público que seguia a pessoa que realizava a transmissão.

O WhatsApp é uma ferramenta muito interessante para planejamento, realização e acompanhamento de atividades em grupo, mas é muito difícil de ser monitorada, uma vez que as mensagens são trocadas apenas entre os aparelhos que fazem parte do grupo e não são armazenadas em ambientes públicos como outras ferramentas. A única possibilidade de conhecimento de assuntos tratados por esta ferramenta é o caso de alguém do grupo vazar a informação. Isso não é impossível, entretanto, e dependerá dos relacionamentos que são criados em cada uma das comunidades e com as lideranças de bairro.

Quando informações do WhatsApp chegam ao conhecimento dos gestores do empreendimento, normalmente, tem potencial para desencadeamento de ações urgentes ou, no mínimo, de mitigação de impactos.

Independentemente da ferramenta utilizada os gestores do empreendimento devem procurar monitorar as redes sociais na tentativa de identificar grupos ou indivíduos que estão postando conteúdo ou realizando movimentos em relação à execução do empreendimento. Com a identificação de conteúdo que satisfaça esses requisitos deverá ser realizada uma análise acurada dos argumentos, narrativas ou fatos expostos nas postagens de forma a propiciar a melhor resposta possível, sejam ações de minimização de efeitos danosos ao empreendimento ou à comunidade, seja o estabelecimento de um monitoramento à distância para permitir a antecipação de atos que venham a ser necessários.

Esse tipo de atividade também permitirá que a classificação dos *stakeholders* envolvidos nesse processo seja realizada de uma forma mais próxima da realidade, com a possibilidade de contar com informações que são dadas pelo próprio interessado.

APRENDIZADOS E RESULTADOS OBTIDOS

Vários foram os aprendizados do SPSL que contribuiriam para elevar a maturidade das pessoas, dos processos, das ferramentas/técnicas e conseqüentemente das organizações envolvidas. O foco deste trabalho está nas questões gerenciais e comportamentais, sendo apresentados a seguir alguns destes aprendizados que poderão ser utilizados em outros empreendimentos:

- O viés negativo da maior parte das publicações nas mídias sociais com relação ao empreendimento não é o ponto a ser considerado;
- Deve-se realizar a escuta ativa do conteúdo apresentado, buscando entender as motivações ao mesmo tempo em que se exercita a empatia;
- É necessário que a equipe de gestão do empreendimento possua alguém com capacitação na área de Comunicação, de forma a orientar a forma adequada de tratar cada caso;
- O acesso a estes canais de comunicação permite que o contratante (ente público) tenha conhecimento de situações que não saberia pelos canais formais, dando-lhe a chance de se antecipar e provocar a resolução de conflitos entre as comunidades e o ente privado de forma transparente e adequada;
- O tratamento humanizado dos problemas decorrentes de intervenções de engenharia possibilita a criação de vínculos entre empreendedor e comunidade, com reflexos também para o poder concedente;
- A identificação das partes interessadas assim como a avaliação das possíveis soluções deve ser feita por grupos multidisciplinares, com diferentes pontos de vista;
- A inclusão/exclusão de partes interessadas depende não só da etapa do ciclo de vida do empreendimento, mas também do plano de ataque e da localização das diversas frentes de serviço, principalmente no caso de obras lineares;
- É importante a busca pelo estabelecimento de relações de confiança com as comunidades.

Também deve ser considerado que os aspectos comportamentais influenciam direta e indiretamente os aspectos gerenciais, exigindo a elaboração de procedimentos e processos relacionados à comunicação e gestão de partes interessadas, utilizando os canais adequados, com as frequências que permitam satisfazer as necessidades e expectativas de cada uma delas.

A consolidação de todas as informações coletadas, considerando todas as disciplinas, permitiu também o reporte das diversas demandas específicas das partes interessadas com informações rápidas e assertivas.



Quanto a gestão do empreendimento, a consolidação de todas as informações já citadas permitiu a realização de análises críticas, incluindo cenários estabelecidos por meio de premissas adotadas em função das realizações constatadas no período. Estas análises foram a base para a tomada de decisões e postura diante do ente Privado e outras partes interessadas.

Com a realização de reuniões de análise crítica foi possível engajar as principais interessadas nos assuntos mais críticos identificados durante o desenvolvimento do empreendimento.

A gestão estruturada proporcionou maior governabilidade do empreendimento através dos processos de gestão, procedimentos e fluxo de informações e de relações entre as partes interessadas, buscando antecipação aos problemas e minimizando os riscos de perdas durante a execução do mesmo.

Dessa forma, alguns benefícios da gestão integrada foram alcançados, tais como:

- ✓ Compliance: conformidade das ações com o plano de gestão e diretrizes da organização, se colocando como um ente isento que consegue visualizar o “todo”, ou seja, consegue ver todos os níveis e suas relações, garantindo os objetivos da organização, não se restringindo somente aos objetivos específicos do empreendimento;
- ✓ Qualidade das informações: garantia aos clientes internos e externos de informações objetivas, assertivas, claras e transparentes para a tomada de decisões;
- ✓ “Proteção” do empreendimento: minimização da influência de agentes externos e internos não comprometidos com o empreendimento, através de ações integradas com a organização e o Parceiro Privado.

CONCLUSÃO

A correta avaliação dos *stakeholders* permite um acompanhamento mais adequado por parte dos gestores do empreendimento, sendo um dos fatores críticos para seu sucesso. Como etapa de um ciclo, a avaliação só pode ser bem-feita quando é possível ter uma equipe multidisciplinar que possa fazer uma avaliação abrangente das partes interessadas do empreendimento. Há que se considerar que pontos de vista diferentes são salutares para os processos que envolvem partes interessadas.

Esse ciclo, iniciado com a identificação e finalizado com a retroalimentação para uma nova identificação de partes interessadas, deve ser definido para que sua frequência seja a mais adequada possível, considerando também o ciclo de vida do próprio empreendimento.

Essa multidisciplinaridade é essencial porque, por mais que se utilize de ferramentas consagradas como a opinião de especialista, as opiniões são sempre baseadas em valores, crenças, cultura organizacional, posturas pessoais, de forma que são sempre um recorte da realidade e consequentemente enviesados. O aumento do número de pontos de vista, ajudará a alargar essa visão, alcançando pontos que antes eram inacessíveis a grupos mais restritos.

Nada disso que está sendo dito é fácil e depende muito das habilidades interpessoais do gerente de projeto. Ressaltamos entre elas o estabelecimento da confiança com equipe, comunidade, alta administração, poder concedente, contratados, entre outros.

Deve ser incentivada a utilização de ferramentas de solução de conflito, lembrando que entre as possíveis formas de solucionar um conflito está o confronto. O confronto quando aplicado na hora adequada e da maneira correta é muito eficaz. Um exemplo disso está em fazer uma reunião com uma comunidade para expressar a impossibilidade de realizar alguma reivindicação feita por ela. É sempre difícil dizer não, mas quando a ideia é defendida de forma embasada, com transparência, sempre ocorre um reconhecimento de que o jogo é limpo.

Tão importante quanto falar a verdade e explicar as negativas, é a realização da escuta ativa, onde o ouvinte efetivamente ouve o que está sendo dito. Isso demonstra respeito pelo outro e permite que se exercite a empatia, o que pode trazer para a gestão um viés mais humanista.

Para finalizar, há uma série de ativos organizacionais que podem ser utilizados nos relacionamentos com *stakeholders* em geral, e aqui em particular com a sociedade civil organizada. Entre elas podemos destacar a notificação de partes interessadas que trata de realizar uma comunicação proativa com os stakeholders, utilizando para isso canais que tenham sido definidos a partir de análises de adequação, frequência e forma. Também devem ser consideradas a realização e apresentações do projeto para que estas partes interessadas possam se apropriar de informações relevantes para elas de forma a funcionarem como agentes multiplicadores. Entendemos que agindo dessa forma e utilizando as mídias sociais como canais alternativos de informação, a gestão do empreendimento pode vir a ganhar em termos de agregar valor a grupos de interessados que muitas vezes ficam excluídos do processo.



**Encontro Técnico
AESABESP**

29º Congresso Nacional
de Saneamento e
Meio Ambiente



FENASAN

parceiro



2018

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. PMI, Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBok. 6ª Edição, 2017.
2. PMI, Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBok. 5ª Edição, 2013.
3. FREEMAN, R. E. et al. Stakeholder Theory: The State of Art. New York: Cambridge University Press, 2010.