



IBP1223\_06

## ABORDAGEM DE GANHOS MÚTUOS COMO INSTRUMENTO PARA MELHORIA DO SGI

Carlos Alberto Rodrigues Torres<sup>1</sup>, Ícaro Aronovich Cunha<sup>2</sup>

**Copyright 2006, Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás - IBP**

Este Trabalho Técnico foi preparado para apresentação na *Rio Oil & Gas Expo and Conference 2006*, realizada no período de 11 a 14 de setembro de 2006, no Rio de Janeiro. Este Trabalho Técnico foi selecionado para apresentação pelo Comitê Técnico do evento, seguindo as informações contidas na sinopse submetida pelo(s) autor(es). O conteúdo do Trabalho Técnico, como apresentado, não foi revisado pelo IBP. Os organizadores não irão traduzir ou corrigir os textos recebidos. O material conforme, apresentado, não necessariamente reflete as opiniões do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás, seus Associados e Representantes. É de conhecimento e aprovação do(s) autor(es) que este Trabalho Técnico seja publicado nos Anais da *Rio Oil & Gas Expo and Conference 2006*.

### Resumo

O trabalho estuda as relações entre empresa e partes interessadas e discute sobre como a utilização da abordagem de ganhos mútuos pode contribuir para a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrada SGI e para o fortalecimento dessas relações. A empresa estudada é a Petrobras Transporte S. A. - Transpetro que atua na atividade de transporte de petróleo e derivados por meio de dutos e navios. O estudo é realizado na região do litoral norte do Estado de São Paulo, onde se encontra uma diversidade de recursos ambientais e uma série de entidades que atuam para o gerenciamento desses recursos. Sistemas de transporte dutoviário de petróleo e derivados, por terem características lineares e de grande extensão, apresentam interação considerável com as partes interessadas (prefeituras, polícia ambiental, ministério público e por agências responsáveis pelo controle ambiental) e com ampla diversidade de ambientes (áreas urbanas, áreas rurais, áreas de preservação permanente, áreas de proteção de mananciais, unidades de conservação e corpos d'água). Para sistemas de dutos existentes, os principais impactos são relativos à fase de operação e são os decorrentes de eventuais vazamentos e de intervenções para a manutenção da integridade do duto. O gerenciamento destes impactos interfere diretamente na relação com as partes interessadas. Da mesma forma a relação com as partes interessadas interfere diretamente no gerenciamento destes impactos. Existe uma relação de reciprocidade, pois se a empresa não controla os impactos ela tem dificuldades em obter licenças ambientais. Por outro lado, se a empresa não consegue as licenças ela não pode realizar as manutenções da integridade do duto. Dentro deste contexto a abordagem de ganhos mútuos através da resolução de conflitos sócio-ambientais contribui para melhorar continuamente o SGI e alinhar as diferentes missões e interesses das diversas partes envolvidas, proporcionando um melhor convívio e incremento das relações de confiança.

### Abstract

The paper studies the relationship between company and stakeholders as well as discusses how the adoption of the mutual gains approach can contribute to the continuous improvement of the Integrated Management System and to the strengthening of such relationship. The company under focus is Petrobras Transporte S. A. - Transpetro which operates in the pipeline and ship transportation of petroleum and byproducts. The study has been accomplished in the north seaside of the State of São Paulo, a region presenting diversified environmental resources as well as a series of entities acting on the management of such resources. The systems of pipeline transportation of petroleum and byproducts, on account of their linear characteristics and great length, evidence a considerable interaction with the stakeholders (city councils, environmental police, prosecuting counsel and environmental control agencies) and with a broad variety of environments (urban areas, rural areas, permanent preservation areas, water source preservation areas, conservation units and water resources). For the existing pipeline systems, the main impacts concern the operation stage and arise from occasional leaks and maintenance actions to protect the integrity of the pipeline. Management of such impacts has a direct bearing on the relationship with the stakeholders. Likewise, the relationship with the stakeholders directly bears on the management of such impacts. The parties depend on each other because if the company does not control its impacts, it shall have difficulty in obtaining the environmental licenses, and if it does not obtain said licenses, it becomes unable to maintain the integrity of the pipeline. Within such context, the mutual gains approach through the resolution of socio-environmental conflicts contributes to a continuous improvement of the Integrated Management System and to align the different missions and interests of the various parties involved, enabling a better coexistence and fostering mutual confidence.

<sup>1</sup> Químico, Mestrando em Gestão de Negócios da UNISANTOS - TRANSPETRO

<sup>2</sup> Sociólogo, Doutor em Saúde Ambiental, Professor do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da UNISANTOS

## 1. Introdução

O presente trabalho discute como a Abordagem de Ganhos Mútuos pode contribuir para a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrada – SGI de Segurança, Meio Ambiente e Saúde da empresa.

O tema é abordado sob um enfoque de três eixos que ressaltam a importância da cooperação e da relação de confiança mútua entre empresa e partes interessadas:

- Sustentabilidade e reputação da empresa;
- Gestão ambiental pública;
- Resolução de conflitos.

Para o desenvolvimento do trabalho optou-se por um estudo que envolve:

- Uma atividade econômica que apresenta grande interação com partes interessadas e diversidades de ambientes;
- Uma região que apresenta uma diversidade de recursos ambientais e uma série de entidades que atuam para o gerenciamento desses recursos.

Dessa forma escolheu-se a atividade de transporte dutoviário que possui características lineares e de grande extensão e conseqüentemente apresenta grande interação com as partes interessadas (sociedade e poder público, representado por prefeituras, polícia ambiental, ministério público e por agências responsáveis pelo controle ambiental) e com ampla diversidade de ambientes (áreas urbanas, áreas rurais, áreas de preservação ambiental, áreas de proteção de mananciais, unidades de conservação e corpos d'água).

A região escolhida é a região do litoral norte do Estado de São Paulo, região de Mata Atlântica, onde se encontra uma diversidade de recursos ambientais e uma série de entidades que atuam para o gerenciamento desses recursos.

A empresa que atua nesta atividade e nesta região é a Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, mais especificamente uma de suas subsidiárias, a Petrobras Transporte S. A. – Transpetro que atua na atividade de transporte dutoviário de petróleo e derivados.

O duto em questão é o Osbat que tem 120 Km de extensão e transporta petróleo do Terminal de São Sebastião para a Refinaria Presidente Bernardes de Cubatão.

## 2. Cooperação e relações de confiança

### 2.1. Sustentabilidade e reputação da empresa.

Para ser sustentável, uma empresa ou empreendimento tem que buscar, em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos, a ecoeficiência. Tem que produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos recursos naturais. E tem que ser socialmente responsável: toda a empresa está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência. Ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde (Almeida, 2002; Donaire, 1995).

A empresa sustentável pode utilizar a questão ambiental como fator de diferenciação que incrementa sua competitividade. Algumas experiências demonstram que é possível ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente, com certa dose de criatividade e condições internas que possam transformar as restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócio (Almeida, 2002; Donaire, 1995; Porter, 1999).

Exercendo sua responsabilidade social a empresa deve considerar as necessidades da sociedade onde atua e integrá-las à sua estratégia de negócios. Algumas recomendações básicas são:

- estabelecer um processo de consulta as partes interessadas, pois elas detêm informações preciosas para a empresa;
- respeitar as diferenças culturais, locais e regionais, não impondo valores, idéias e crenças;
- encarar a Responsabilidade Social Corporativa como elemento de competitividade e sobrevivência;
- monitorar, medir e relatar os resultados das ações de Responsabilidade Social Corporativa, corrigindo os rumos sempre que necessário (Almeida, 2002).

Pode-se citar uma série de vantagens de uma empresa que adota a Responsabilidade Social Corporativa, entre as quais se destacam:

- facilita a obtenção de créditos e empréstimos, sobretudo junto às instituições financeiras;
- evita perda do foco gerencial em atividades não essenciais, ao reduzir riscos e conflitos;
- proporciona melhor alinhamento das metas da empresa com as da sociedade. Evita surpresas e reduz conflitos;
- facilita a obtenção e manutenção das licenças sejam elas de âmbito governamental, de mercado ou social;
- proporciona maior facilidade de negociação com a sociedade em momentos de crise;
- facilita a aceitação de inovações tecnológicas ou operacionais introduzidas pela empresas;
- fortalece a reputação da empresa e conseqüentemente fortalece a marca (Almeida, 2002; Donaire, 1995).

Adotando uma postura de responsabilidade social a empresa adquire um patrimônio extra, um bem intangível, que é a sua reputação de ser ambientalmente responsável e isto reflete de forma recíproca na atitude de cooperação e nas relações de confiança com as partes interessadas.

## 2.2. Gestão ambiental pública

A gestão ambiental pública implantada no Brasil seguiu os padrões de comando e controle, sem espaço para a auto-regulação. Por comando e controle, entendem-se as regulações governamentais que definem normas de desempenho para as tecnologias e produtos, estabelecem padrões de emissão de efluentes e de utilização de recursos naturais. Por auto-regulação entendem-se iniciativas das empresas para regularem-se a si mesma, por meio de padrões, monitoramento e metas de redução de poluição.

O modelo comando e controle mostrou ser um modelo frágil à medida que se ampliou o entendimento da abrangência do conceito meio ambiente. A modernização tecnológica desafia os técnicos dos órgãos ambientais, inclusive pela complexidade de conhecimentos específicos exigidos. Os investimentos de empresas atrasam pela dificuldade técnica do órgão público tomar uma decisão. Temendo decidir errado, os técnicos por vezes hesitam em conceder uma licença ambiental (Almeida, 2002).

Conforme Almeida, no modelo comando e controle, a licença ambiental é dada exclusivamente pelos governos. Atualmente, existe a interferência tripolar que indica a participação da empresa, do governo e da sociedade, e dessa forma a licença ambiental é dada por todas as partes interessadas.

Segundo Donaire a gestão ambiental pública no Brasil é caracterizada pela desarticulação dos diferentes organismos envolvidos, pela falta de coordenação e pela escassez de recursos humanos e financeiros para gerenciamento das questões relativas ao meio ambiente. Isso se deve às diferentes estratégias ambientais adotadas no contexto econômico do Brasil, que desde os tempos coloniais, caracterizou-se por ciclos que enfatizavam a exploração de determinados recursos naturais (Donaire, 1995).

Little apresenta que, apesar da incorporação de novas responsabilidades ambientais, o Estado é uma entidade contraditória porque representa, mesmo que de forma desigual e diferenciada, os interesses divergentes de sua sociedade. Muitas vezes, agências governamentais entram em conflito porque cada uma promove os diferentes interesses de distintos segmentos da sociedade (Little, 2001).

Segundo Leis, um aspecto estratégico para a evolução da gestão ambiental pública é criar um espaço para negociação de conflitos. O país conta com relativa maturidade na visão de seus problemas ambientais e na importância conferida a este tema em sua ordem jurídica, porém as políticas e a gestão pública se mantêm estancadas e atrasadas. Isso se deve ao fato de que ainda predomina um tratamento técnico e burocrático dos problemas ambientais, quando deveria assumir-se a existência de um contexto conflitivo. As propostas de soluções provocam efeitos contrários, contestações, porque não incorporam a necessidade de negociar com os diferentes interesses presentes em cada situação (Leis, 1999).

## 2.3. Conflitos como oportunidade de melhoria

Saravia apresenta conflito como uma luta expressa entre pelo menos duas partes interdependentes que percebem que seus objetivos são incompatíveis, suas compensações são reduzidas e a outra parte os impede de atingir seus objetivos. Conflito social é uma relação entre dois ou mais grupos que têm, ou pensam que têm, objetivos incompatíveis. Esta relação envolve dois elementos fundamentais: o comportamento (a forma de relacionar-se) e as metas (o que se quer alcançar) (Saravia, 2003).

Little define conflitos sócio-ambientais como disputas entre grupos sociais que mantêm diferentes tipos de relação com seu meio natural, que engloba: o mundo biofísico e seus múltiplos ciclos naturais, o mundo humano e suas estruturas sociais, e o relacionamento dinâmico e interdependente entre esses dois mundos. Segundo Little podem ocorrer conflitos pelo controle de recursos naturais, conflitos gerados pelos impactos ambientais e sociais decorrentes de determinados usos, e também aqueles ligados aos usos e apropriações dos conhecimentos ambientais (Little, 2001).

Geralmente associa-se a idéia de conflito com situações desagradáveis que distorcem as relações sociais, como uma ruptura da ordem que conduz ao enfrentamento de posições corretas e incorretas. Esta percepção, sobre o conflito leva a evitá-lo ou eliminá-lo, sem tentar resolvê-lo a fundo. Também se vê o conflito como uma batalha onde uns ganham e outros perdem, ou uma negociação para tirar vantagens.

Mas há outra forma de se ver o conflito:

- Como um resultado da diversidade que pode oferecer possibilidades para o crescimento mútuo e para melhorar uma relação;
- Como uma relação que abrange não apenas interesses ou metas incompatíveis, mas também necessidades, valores e percepções;
- Como incidentes que interrompem uma relação para ajudar a classificá-la ou redefini-la a partir de elementos que não haviam sido considerados;
- Como uma confrontação entre diferenças em certos aspectos de uma relação, que não exclui a existência de outros aspectos positivos.

O conflito pode obrigar a buscar novas soluções, ajudar a esclarecer posições e pontos de vista e dar um impulso de energia e ação. O conflito pode trazer à tona problemas que, talvez, tenham estado hibernando há anos; da mesma forma, pode produzir melhores idéias e impulsionar a criatividade e as relações (Saravia, 2003).

Little aponta cinco tipos de tratamentos em escala decrescente de gradação conflituosa: Confrontação; Repressão; Manipulação política; Negociação/mediação; Diálogo/cooperação.

O diálogo e a cooperação procuram eliminar as causas básicas do conflito e tentam substituir as relações de desconfiança por ações colaborativas. O diálogo e a cooperação também oferecem mais possibilidades para uma participação ampla de todos os grupos sociais (Little, 2001).

### 3. Caracterização do duto

O oleoduto OSBAT possui uma extensão aproximada de 120 km e interliga o Terminal de São Sebastião (Terminal Almirante Barroso – TEBAR) à Refinaria Presidente Bernardes - RPBC em Cubatão. É um duto subterrâneo construído em aço-carbono com 24” de diâmetro externo.

No Km 63 do duto, existe a Estação de Bombeamento de Guaratuba. A vazão de operação do duto, sentido São Sebastião – Refinaria, é de 1.700 m<sup>3</sup>/h quando a Estação está em funcionamento. A temperatura de operação varia entre 20 e 25°C.

No trajeto percorrido o oleoduto atravessa quatro municípios (São Sebastião, Bertioga Santos e Cubatão), duas Unidades de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Baixada Santista e Litoral Norte), estradas, áreas urbanas, o Parque Estadual da Serra do Mar, a Área Tombada da Serra do Mar e ecossistemas de alto interesse ecológico como manguezais, mata atlântica de encosta e restinga.

O duto OSBAT possui nove válvulas intermediárias manuais que são utilizadas para isolar o trecho do duto em caso de manutenção e eventuais vazamentos.

Abaixo destacamos os principais sistemas de proteção do duto:

- Sistema de proteção catódica: Sistema de proteção à corrosão do tipo “corrente impressa”, cuja finalidade é complementar a proteção contra a corrosão pelo solo proporcionada por seu revestimento externo, bem como de controlar as interferências a que o duto está sujeito.
- Sistema de supervisão e controle: A operação do duto OSBAT é executada a partir das estações do Sistema de Supervisão, Controle e Aquisição de Dados - SCADA da TRANSPETRO, localizado no Centro Nacional de Controle Operacional - CNCO no Rio de Janeiro. As principais variáveis de processo analisadas são pressão, vazão, temperatura, densidade e volume transferido.
- Sistemática de inspeções: Visando manter a integridade do duto e dos faixas de domínios são realizadas diversas inspeções periódicas dentre as quais destacam-se:
  - o Inspeções terrestres e aéreas das faixas;
  - o Inspeções nos sistemas de proteção catódica;
  - o Inspeções internas do duto através do uso de equipamentos de última geração denominados de pigs instrumentados.

### 4. Caracterização da região

As principais características e ambientes dessa região são:

- Municípios: São Sebastião, Bertioga, Santos e Cubatão;
- Corpos d’água das Unidades de Gerenciamento de Recursos Hídricos – UGRHI da Baixada Santista e do Litoral Norte, dentre os quais: Rio Claro, Rio Camburu, Rio Pardo, Rio São Francisco, Rio Maresias, Rio Grande, Rio Barra do Saí, Rio Cubatão, Rio Una, Rio Preto, Rio Branco, Rio Boturoca, Rio Piaçabuçu, Rio Mogi, Rio Jurubatuba, Rio Quilombo, Estuário de Santos, Rio Cabuçu, Rio Itapanhaú, Rio Itatinga, Rio das Alhas, Ribeirão Sertãozinho e Rio Guaratuba;
- Vias: Rodovia SP 55, Rodovia Mogi-Bertoga e ferrovias;
- Áreas urbanas:
  - o Diversos bairros/vilas como: Juquehi, Maresias, Barra do Una, Toque Toque Pequeno, Santiago, Paúba, Citymar, Boiçucanga, Camburi, Boracéia e Guaratuba;
  - o Condomínios residenciais de variados padrões construtivos como: Portal do Carmo, Gruta das Lagostas, Recanto do Coqueiro, Residencial Água Branca, Loteamento Marcondes, Parque Boracéia, Condomínio Porto da Baleia, Condomínio Baleia Azul, Condomínio Baleia Bay, Condomínio Village de Camburizinho, Riviera de São Lourenço, Condomínio Parque Caibura I e II;
- Área Industrial: Pólo Petroquímico de Cubatão;
- Áreas protegidas: Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, Parque Estadual da Serra do Mar, Área Sob Proteção Especial do Costão do Navio, Área Natural Tombada da Serra do Mar, Hot Spot;
- Praias: Praia de Bertioga, Praia de São Lourenço, Praia de Guaratuba, Praia do Itaguá, Praia de Boracéia, Praia da Juréia, Praia do Una, Praia do Juqueí, Praia do Sahy, Praia do Camburi, Praia de Boiçucanga, Praia das

Maresias, Praia do Paúba, Praia do Santiago, Praia do Toque Toque Pequeno, Praia de Galhetas, Praia de Toque Toque Grande, Praia Brava, Praia do Guaecá e Praia Baraqueçaba;

- Ecossistemas de alto interesse ecológico tais como, manguezais, mata atlântica de encosta e restinga.

## 5. Órgãos de controle ambiental

Os principais órgãos envolvidos com o controle ambiental da região em questão são:

- SMA – Secretaria de Meio Ambiente;
- CPRN – Coordenadoria de Proteção de Recursos Naturais;
- DAIA – Departamento de Avaliação de Impactos Ambientais;
- DEPRN – Departamento Estadual de Proteção de Recursos Naturais;
- IF – Instituto Florestal;
- CETESB – Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental;
- DAEE – Departamento de Águas e Energia Elétrica;
- CONDEPHAAT – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Turístico do Estado de São Paulo;
- IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis;
- Polícia Ambiental;
- ÓRGÃO MUNICIPAL: Secretarias de Meio Ambiente dos municípios de São Sebastião, Bertioga, Cubatão e Santos.

Alguns desses órgãos são divididos em unidades. A seguir são apresentadas as unidades envolvidas com o controle ambiental da região e atividade em estudo, totalizando 22 interlocutores:

- IF: IF Sede – São Paulo; IF Coordenadoria do Litoral Norte – Ubatuba; IF Coordenadoria do Litoral Centro – Cubatão; IF Núcleo Caraguatatuba – Caraguatatuba; IF Núcleo São Sebastião – São Sebastião;
- DEPRN: DEPRN - Sede – São Paulo; DEPRN-3 - Divisão Baixada Santista e Vale do Ribeira – Santos; DEPRN-7 - Divisão Vale do Paraíba e Litoral Norte – Taubaté;
- DAEE: DAEE – Sede – São Paulo; DAEE Diretoria Alto Tietê e Baixada Santista – BAT – São Paulo;
- SMA/DAIA: DAIA – São Paulo;
- Prefeituras – SMA: Prefeitura de São Sebastião; Prefeitura de Santos; Prefeitura de Bertioga; Prefeitura de Cubatão;
- Cetesb: Cetesb – Sede; Cetesb – São Sebastião; Cetesb – Cubatão; Cetesb – Santos;
- IBAMA: IBAMA – Sede - São Paulo; IBAMA – Santos;
- CONDEPHAAT: CONDEPHAAT – Sede - São Paulo.

## 6. Empresa e integridade de dutos

O instrumento que a empresa utiliza para se organizar internamente e para controlar os impactos gerados pela atividade durante o ciclo de vida das instalações que abrange o projeto, construção, operação e desativação é o Sistema de Gestão Integrada – SGI, baseado nas normas ISO 14.001, ISO 9.001 e OHSAS 18.001, uma vez que a Transpetro é certificada nas referidas normas.

Para sistemas de dutos existentes, os principais impactos relativos à fase de operação são decorrentes de eventuais vazamentos. Outros impactos de menor significância são causados justamente por serviços de manutenção da integridade do duto, que tem como função a prevenção de vazamentos. Esses serviços constam principalmente de inspeções e substituição de trechos de dutos, serviços de estabilidade e de proteção de dutos, acessos e áreas de entorno, roçagem e poda de vegetação.

No ano de 2000 a empresa criou o Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional – PEGASO, composto por um conjunto de metas, objetivando atingir padrões de excelência em gestão ambiental e segurança ambiental. O PEGASO com investimentos já realizados da ordem de R\$ 8 bilhões, é considerado um dos maiores no gênero, na indústria do petróleo. Coordenado por um grupo que envolveu dez diferentes gerências, 80 especialistas e, posteriormente, todos os demais escalões da companhia, este programa transformou a Petrobras num verdadeiro canteiro de obras, com a execução de cerca de 4 mil projetos, abrangendo todas as suas unidades.

Com relação aos dutos foi criado o Programa de Integridade de Dutos que estabeleceu um novo padrão para integridade, onde toda a malha prioritária, numa extensão de sete mil quilômetros, recebeu sistemas de supervisão e controle automatizados. Além disso, a inspeção interna de dutos visando detectar pontos de corrosão, através de equipamentos chamados de pigs instrumentados também recebeu mais atenção: além de usar equipamentos mais modernos a companhia aumentou o número de inspeções, gerando um aumento no número de intervenções necessárias para troca de trechos de dutos.

Foram corrigidos mais de cinco mil defeitos na rede dutoviária operada pela Transpetro. A atuação continua com o objetivo de atingir o índice zero em intervenções de emergência na rede de dutos.

## 7. Integridade de dutos e licenciamento

Para a execução dos serviços de manutenção da integridade de dutos são necessárias licenças e autorizações dos diversos órgãos ambientais envolvidos. A obtenção das licenças e autorizações é complexa e alguns dos problemas mais comuns são:

- Número de órgãos ambientais envolvidos;
- Número de processos;
- Processos burocráticos;
- Prazos incompatíveis para emissão das licenças e autorizações.

Em junho de 2006, haviam 22 núcleos/agências ambientais envolvidas com a região, 18 processos de licenciamento em andamento e para um prazo médio de emissão das licenças / autorizações de 3 a 18 meses. Os processos burocráticos estão relacionados com estudos, projetos, autorizações, laudos, anotações de responsabilidade técnica, procurações, formulários, taxas, publicações, etc.

Esses problemas interferem na implantação dos serviços de manutenção da integridade dos dutos que tem como objetivo principal a prevenção de vazamentos.

A situação caracteriza-se como um cenário de conflito ambiental, aonde não se chegando a um consenso, comunidade, empresa e poder público acabam perdendo.

Dentro do contexto apresentado propõe-se a abordagem de ganhos mútuos para criar novos caminhos para a resolução dos problemas.

## 8. Abordagem de ganhos mútuos

Susskind apresenta na abordagem de ganhos mútuos, seis linhas de ação que oferecem uma base para a resolução de conflitos:

- Reconhecer os interesses do outro lado;
- Encorajar o exame conjunto dos fatos;
- Comprometer-se a minimizar acidentes, caso ocorram; prometer compensar prejuízos reconhecíveis;
- Aceitar responsabilidades, admitir erros, dividir o poder;
- Agir sempre de maneira confiável;
- Enfatizar a construção de relacionamentos duráveis.

Esses princípios refletem uma profunda mudança nas maneiras tradicionais de tratamento de conflitos.

O primeiro princípio: “Procure examinar o problema do ponto de vista dos outros”, significa que somente deixando de lado os próprios interesses e “caminhando com o sapato dos outros”, pode se identificar os interesses subjacentes a qualquer conflito. Os envolvidos estarão condenados a um jogo de zero a zero se falarem em perceber as necessidades e interesses do outro. Numa negociação, se cada lado compreender e for capaz de explicar o ponto de vista do outro, é maior a possibilidade de se chegar à solução negociada.

O segundo ponto: “Encoraje o exame conjunto dos fatos” significa procurar informações em que os dois lados possam acreditar. Indivíduos que tomam decisões desejam receber a melhor informação possível, para estarem certos de estar tomando a decisão mais apropriada. A solução é abrir bem as portas e examinar os fatos conjuntamente de formar a levar às decisões confiáveis.

O terceiro princípio: “Comprometa-se a minimizar prejuízos, caso ocorram; prometa compensar prejuízos reconhecíveis, mas indesejados” enfatiza que é melhor minimizar os prejuízos imediatamente assim que ocorrem em vez de esperar e pagar uma indenização mais tarde.

O quarto ponto é “Aceite responsabilidades, admita erros, divida o poder”. Ilustra a importância de se mostrar que a empresa não é perfeita e é passível de falhas. Dessa forma tratando-se o público de igual para igual pode-se dividir o poder e incorporar novas visões e novas soluções.

O quinto princípio está relacionado com o anterior: “Aja sempre de maneira confiável”: Confiança relaciona-se com expectativas. Para se inspirar confiança deve-se dizer o que se quer e querer o que se diz. Alinhamento e transparências são fundamentais. Se camuflam-se as intenções, doura-se a verdade ou altera-se a história para soar melhor, corre-se o risco de perder a reputação. A confiança uma vez perdida é impossível de se recuperá-la.

O sexto ponto é: “Enfatize a construção de relacionamentos duráveis”. Os empresários parecem incapazes de enxergar além do imediato, especialmente num mercado cada vez mais descentralizado, internacional e competitivo. Mas, como algumas empresas estão descobrindo, zelar pelas necessidades dos consumidores em longo prazo realmente compensa (Susskind, 1997).

## 9. Discussões

### 9.1. Ações desempenhadas pela Transpetro

- Existem diversas ações que a empresa desempenha que promovem a melhoria do SGI e das relações com as partes interessadas, que podem ser incrementadas com a abordagem de ganhos mútuos, dentre as quais destacam-se:
  - o Criação de um grupo para cuidar especificamente dos aspectos de segurança, meio ambiente e saúde dos serviços de manutenção de dutos e de novos empreendimentos.
  - o Elaboração de Plano de Controle Ambiental (PCA) com a finalidade de estabelecer a sistemática de gerenciamento de aspectos de licenciamento ambiental e definir diretrizes para prevenir, controlar e mitigar eventuais impactos ambientais decorrentes das atividades de implantação de novos empreendimentos e intervenções para manutenção de dutos e faixas de domínio. O Plano foi elaborado em função das melhores práticas ambientais utilizadas em construção de novos dutos.
  - o Preparação do Plano Ambiental para os Serviços de Manutenção (PAS) com o objetivo de orientar a implantação de procedimentos de trabalho que permitam evitar e minimizar a incidência de impactos ambientais negativos em decorrência dos serviços de manutenção nas faixas de dutos. Apresenta fichas individuais para cada tipo de serviço.
  - o Realização de Auditorias Ambientais por técnicos de segurança e profissionais de meio ambiente com o objetivo de verificar o grau de adequação das atividades executadas, em relação aos requisitos ambientais estabelecidos para os serviços de manutenção.
  - o Realização de treinamentos visando ensinar, mostrar, conscientizar e prover as ferramentas necessárias para que os trabalhadores, técnicos e gerentes envolvidos nos serviços de manutenção de dutos possam cumprir todas as medidas de proteção ambiental planejadas para os serviços. Em alguns deles são convidados profissionais das agências ambientais para fazer explanações para a força trabalho.
  - o Realização de reuniões com partes interessadas a fim de informar e alinhar os entendimentos relacionados aos cuidados ambientais dos serviços.
  - o Execução de Plano de Comunicação Social para os serviços de manutenção que têm interferência com as comunidades com envio de informativos para as comunidades lindeiras à faixa. Os serviços de manutenção de maior porte são previamente comunicados aos órgãos ambientais e entidades como Corpo de bombeiros, Prefeitura, Polícia ambiental e Defesa Civil.
  - o Elaboração de convênio com Instituto Florestal visando apoiar as ações de preservação do Parque Estadual da Serra do Mar, prevendo fornecimento de recursos materiais, humanos e financeiros, programas de treinamento e educação ambiental, sinalização da área do Parque, dentre outras.
  - o Negociação e obtenção de licenças e autorizações com escopos de maior abrangência diminuindo o número de processos em andamento.

### 9.2. Gestão ambiental pública

- Com a visão de Almeida de que a gestão ambiental pública passa pelo comando e controle, auto-regulação e interferência tripolar, a empresa pode agir pró - ativamente para propor compromissos e procedimentos para um processo mais maduro de relacionamento que seria o da auto-regulação, com o apoio e aval das partes interessadas.
- Conforme apresentado por Donaire, Little e Leis a gestão ambiental pública é caracterizada pela desarticulação e por contradições. O aspecto estratégico é criar um espaço para negociação de conflitos. Ao invés do tratamento técnico e burocrático dos problemas ambientais a empresa pode assumir a existência de um contexto conflitivo e incorporar a necessidade de negociar. Esse tratamento técnico e burocrático é evidenciado pelo número de núcleo/agências ambientais que atuam na região (22), pelo número de processos (18) e pela quantidade de documentos exigidos.

### 9.3. Melhoria do SGI

- Os principais requisitos da norma ISO 14.000 com relação às demandas de partes interessadas são: necessidade de divulgação da política para as partes interessadas; recebimento, documentação e respostas das demandas de comunicação de terceiros, incluindo reclamações. Dentro do contexto apresentado neste trabalho, isto fica aquém da real necessidade de interação da empresa com as partes interessadas.
- A melhoria contínua do SGI pode ser proporcionada pelo estabelecimento de novos objetivos, metas e programas identificados a partir do diálogo com as partes interessadas. Esta ação é evidenciada por Almeida que recomenda estabelecer um processo de consulta às partes interessadas, pois elas detêm informações preciosas para a empresa. A norma ISO 14.001 diz que ao estabelecer e analisar seus objetivos e metas, uma organização deve também considerar a visão das partes interessadas.

#### 9.4. Resolução de conflitos

- Conforme apresentado por Almeida, a empresa socialmente responsável reduz conflitos e obtém licenças com maior facilidade, destacando ainda mais a importância no bom relacionamento com as partes interessadas. Conforme apresentado por Saravia uma abordagem de resolução de conflitos pode gerar uma série de possibilidades para crescimento mútuo e para melhoria da relação, e dar impulso de energia e ação. Essas colocações se aplicam perfeitamente à situação estudada.
- As definições de conflito apresentadas por Saravia e Little se aplicam à situação estudada. O tempo incompatível de emissão das licenças/autorizações é um exemplo de objetivo incompatível no caso da definição de Saravia. A situação estudada pode ser classificada como conflitos gerados por impactos ambientais segundo a definição de Little.
- É importante a empresa priorizar o diálogo e a cooperação. Segundo Little, isto pode ajudar a eliminar as causas básicas do conflito e proporcionar a criação de relações de confiança.

### 10. Conclusões

Atividades de sistemas lineares de grande extensão como transporte dutoviário, devido à grande interação com diversidade de ambientes e partes interessadas, especialmente quando se encontram em regiões de grande sensibilidade como é o caso do Osbat, necessitam de uma gestão ambiental que priorize a interação com as partes envolvidas, especificamente com órgãos ambientais que fiscalizam suas atividades.

Dessa forma a abordagem de ganhos mútuos através da resolução de conflitos sócio-ambientais pode contribuir para a melhoria contínua do SGI e para alinhar as diferentes missões e interesses das diversas partes envolvidas, e para proporcionar um melhor convívio e incremento das relações de confiança.

Como continuidade desse trabalho, propõe-se a realização de um diagnóstico junto às partes interessadas com base no primeiro princípio da abordagem de ganhos mútuos (reconhecer os interesses do outro lado) visando conhecer melhor suas motivações, dificuldades, atitudes e comportamentos.

O levantamento dos principais aspectos sobre a visão do pessoal envolvido nos processos de licenciamento a respeito dos procedimentos de gestão da empresa, bem como da visão dos gestores da empresa em relação aos primeiros, deve gerar subsídios para uma avaliação dos procedimentos de gestão ambiental da empresa, à luz da abordagem dos ganhos mútuos. Operando em região de fortes condicionantes ambientais, pela presença de ecossistemas costeiros e de mata atlântica, pode-se esperar que a empresa tenha ajustes a realizar em seus procedimentos, com base na expectativa dos agentes controladores submetidos à pressão dos grupos de interesse cuja atuação tem estes focos.

Tais subsídios dirigem-se à meta de construção de relações de confiança crescente, como fator estratégico para construção da reputação ambiental positiva.

### 11. Referências

- ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEIS, H. **O Labirinto: ensaios sobre ambientalismo e globalização**. São Paulo – Blumenau: FURB/Gaia, 1996.
- LITTLE, P. E. Os conflitos socio ambientais: um campo de estudo e de ação política. In: BURSZTYN, M. (Org.) **A difícil sustentabilidade – política energética e conflitos ambientais**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2001.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SARAVIA, D. G. **Manual de instrumentos para a gestão de conflitos**. México: Centro de Servicios Municipales “Heriberto Jara,” 2003.
- SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO (SMA), **Plano de Manejo das Unidades de Conservação: Parque Estadual da Serra do Mar**. São Paulo: SMA, 1998.
- SUSSKIND, L. & Field, P. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.