

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESENVOLVIMENTO DO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

**Helder Cesar Tinoco**

Universidade Federal Fluminense

[htinoco@ig.com.br](mailto:htinoco@ig.com.br)

**Matheus Monteiro Brito**

Universidade Federal Fluminense

[matheusmb@gmail.com](mailto:matheusmb@gmail.com)

**Gilson Brito Alves Lima**

Universidade Federal Fluminense

[gilson@latec.uff.br](mailto:gilson@latec.uff.br)

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo fazer uma análise dos *stakeholders* associados a criação de um mapa de risco. Desta forma, procura colaborar para que na elaboração de um plano de comunicação levando em conta o conceito de *triple bottom line* – TBL para assim equacionar formas sustentáveis de inferir numa melhor gestão dos *stakeholders*, identificando abordagens deste processo dentro e fora no âmbito da empresa. Neste sentido, no aspecto metodológico busca, através da utilização da matriz importância vs desempenho, identificar os principais *stakeholders* e posicioná-los quanto a participação no processo de elaboração do mapa de risco. Como resultados são apontados, para os impactos diretos e indiretos, os principais pontos fortes e pontos fracos de cada um dos *stakeholders* no aspecto social do processo de construção do mapa de risco, com relação às práticas de prevenção da empresa e às sugestões de políticas gerenciais.

**Palavras-chave:** *stakeholders*, *triple bottom line*, mapa de risco.

### Abstract

This article aims to analyze the stakeholders associated with the creation of a risk map. Thus, looking to collaborate in developing a communication plan taking into account the concept of triple bottom line - TBL well equate to sustainable ways of inferring a better management of stakeholders, identifying approaches inside and outside of this process within the company. In this sense, the methodological aspect search, using the array importance vs. performance, identify key stakeholders and position them as the participation in the drafting of the risk map. Results are indicated for the direct and indirect impacts, the main strengths and weaknesses of each of the stakeholders in the social aspect of the construction of the risk map with respect to prevention practices and company policy suggestions to management.

**Keywords:** *stakeholders*, *triple bottom line*, risk map.

# INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

## 1 - Introdução

Segundo Mattos & Freitas (1994), após décadas de elevados índices de acidentes de trabalho, com grandes perdas humanas e econômicas, houve uma urgente necessidade de alterações das legislações trabalhistas.

Assim, a partir de 10 de novembro de 1944, com a publicação do Decreto-lei n.º 7.036 o Brasil implementou a recomendação da OIT - Organização Internacional do Trabalho, que passou a ser conhecido como Nova Lei de Prevenção de Acidentes (BOBBIO, 1944). Já a partir de 1970, com o aumento do grau de industrialização houve uma crescente taxa do número de acidentes, que já era alto. Para remediar a situação, criou-se uma série de normas. Uma delas estabelecia a obrigatoriedade das empresas maiores terem profissionais especializados (engenheiros, médicos e técnicos) na área de segurança e saúde no trabalho. Entretanto, mesmo assim a quantidade de acidentes continuou a subir, mesmo quando o ritmo da atividade econômica decaiu.

É nessa situação de persistência de alarmantes índices de acidentes de trabalho, com muitas perdas humanas e econômicas, que surge o Mapa de Riscos. Esse instrumento seria mais uma tentativa de envolver os trabalhadores, e também os empresários, na solução de um problema de interesse de todos.

Implantado pela Portaria nº 5/92 do Ministério do Trabalho e da Administração, alterada pela Portaria 25 de 29/12/94, o mapa de risco tornou-se obrigatório nas empresas com grau de risco e número de empregados que exijam a constituição de uma CIPA (Brasil, 1999).

Abordando o mapa de risco, num esforço que colabora para conscientização coletiva dos empregados em relação aos riscos ambientais laborais, foi feita uma análise usando o conceito de *stakeholders* sob o prisma do *triple bottom line*, que relaciona a situação sob os aspectos sociais, econômicos e ambientais, para assim sugerir um plano de comunicação a ser posteriormente elaborado.

Assim, este estudo se destina a criar um plano de comunicação na confecção do mapa de risco pela CIPA, colaborando para gerar novas alternativas de políticas gerenciais com relação à sustentabilidade empresarial.

## 2 - Contextualização Teórica

### 2.1 - Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Sustentabilidade e o Diálogo para o Mapa de Risco

Nos dias atuais, torna-se fundamental que as empresas atrelem seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas com a cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Cada dia mais, a sociedade percebe a conduta socialmente responsável, e esta aparece como sendo percebida como decisiva para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial (Costa & Carvalho, 2005).

Segundo Schroeder & Schroeder (2004), ao assumir sua real responsabilidade social, as empresas contribuem na implementação de programas, tais como: relações com os empregados, serviço ao público e à comunidade, proteção ambiental, defesa do consumidor, assistência médica e educacional, desenvolvimento e renovação urbana, cultura, arte e recreação. Desta forma, o mapa de risco, elaborado pela CIPA, poderia ser facilmente correlacionado como um destes programas anteriores. O autor destaca ainda que as ações de responsabilidade social colaboram para uma transformação no modo das empresas conduzirem seus negócios, sendo que no Brasil, essas mudanças se devem fato dos problemas estruturais como fome, violência, doenças, carência de educação formal.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

A responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo. Logo, observa-se que a RSC possui a propriedade de abranger várias dimensões do relacionamento ético que uma empresa deve ter com os diversos grupos de interesse da sociedade, grupos estes também conhecidos como *stakeholders*.

Conforme Araújo (2006), em 1991 a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento definiu o desenvolvimento sustentável como aquele que atende as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem também as suas necessidades. Já num ambiente de gestão ambiental empresarial, segundo Barbieri (2012), a gestão estratégica das empresas deve se apoiar nos critérios de eficiência econômica, equidade social e respeito ao meio ambiente.

Associando o conceito sobre RSC ao tema proposto, ou seja, mapa de risco, Mattos & Freitas (1994) observam que, por se tratar de uma mera obrigação legal, na prática ocorre pouca troca de informações entre o encaminhamento e as discussões entre empregados e empregadores, sobre os achados do Mapa de Risco. O autor ainda observa a necessidade de uma metodologia para investigação e também negociação das causas da nocividade (riscos) do trabalho, sendo esta acompanhada de condições objetivas para o exercício real da democracia e da cidadania nos ambientes de trabalho. Deve ainda ser facilitada, pelos empresários, a organização dos trabalhos, com contratação coletiva de trabalho, com maior liberdade assim como autonomia sindical, para assim conferir a ambas as partes (patrão e empregado) condições propícias para que ocorra o diálogo e o entendimento na organização do trabalho e da produção, para assim o “risco” deixe de ser um fenômeno pré-determinado socialmente.

### 2.2 - Teoria dos *Stakeholders*

A palavra *stakeholder* refere-se a grupos que têm direito legitimado sobre a organização (Freeman, 1984). Este considera qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos. Estes podem estar: os acionistas, os credores, os gerentes, os empregados, os consumidores, os fornecedores, a comunidade local e o público em geral, dentre outros.

Já Bowditch & Buono (1992), definiram os *stakeholders* como sendo: “grupos ou pessoas identificáveis que uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais”. O modelo dos “*stakeholders*” sugere que o comportamento estratégico é afetado por diversos grupos situados em seu ambiente e as estratégias da organização devem buscar satisfazê-los da melhor maneira possível.

Essa abordagem nos leva a crer que a legitimidade que os *stakeholders* vêm assumindo nesta nova concepção de relacionamento é um dos pilares para o entendimento da RSC (Mostardeiro & Ferreira, 2005).

Ainda segundo Bowditch & Buono (1992), classicamente a literatura define alguns *stakeholders* como padrões, são eles: Governo, Acionistas, Franqueados/Subsidiárias, Funcionários, Clientes, Fornecedores, Concorrentes, Comunidade, Sociedade, Gerações Futuras e Mundo Natural.

Vários estudos empíricos já trabalham com a ideia de mapear os *stakeholders* de acordo com suas influências. Bourne e Walker (2005) enfatizam o uso de uma ferramenta que auxilia no processo de mapear a visualizar o poder e a influência dos *stakeholders* que têm impacto primordial no sucesso ou fracasso de um projeto.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.3 - O modelo *Triple Bottom Line* – TBL

Em 1994, John Elkington apresentou o conceito que ganharia cada vez mais expressão no mundo empresarial: *Triple Bottom Line* - TBL. O conceito reflete a expansão do que é considerado responsabilidade das empresas, propondo o equilíbrio entre desempenho econômico, ambiental e social, ou seja, os três “tripés”: pessoas, planeta e lucros, conforme figura 01. Esta “Responsabilidade ampliada” está intimamente ligada ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, como é utilizado atualmente.

Assim, agora a comunidade empresarial teria uma poderosa ferramenta com a capacidade de atender, de forma equilibrada ao TBL, isto é: ser capaz de conciliar desempenho econômico, impacto ambiental e responsabilidade social.

Numa conceituação mais ampla, o desenvolvimento sustentável apóia-se na integração de questões sociais, ambientais e econômicas, constituindo o tripé conhecido como *triple bottom line* (Araújo). Para Carvalho e Viana (1998) o desenvolvimento sustentável apresenta-se regido por três dimensões principais, são elas: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico, em outras palavras o desenvolvimento sustentável equilibra as dimensões econômica, social e ambiental (*triple bottom line*).

Na década de 1990, portanto, observou-se não apenas uma intensificação da agenda que propõe a busca de alternativas, iniciativas e cooperações pela ética, pela sustentabilidade e responsabilidade social, mas também a inserção de novos “atores” e a pressão social para tal conceito de Responsabilidade Social Corporativa, como é utilizado atualmente.

No que tange a elaboração do mapa de risco e os conceitos de sustentabilidade, RSC e diálogo abordados anteriormente, pode-se fazer uma releitura do modelo TBL associando-se o aspecto ambiental com os riscos ora levantados no referido mapeamento. Já o prisma social pode ser relacionado com os empregados, que estarão mais inseridos e participados em discussões sobre seu ambiente laboral. Por fim, o lado econômico aplica-se aos empresários, tomador de mão-de-obra para objetivar lucro.



Figura 01: O modelo *triple bottom line*

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.4 - O mapa de risco

Conforme BRASIL (1999), o mapa de riscos de uma empresa deve ser elaborado pela CIPA, conforme orienta a NR-5, item 5-16, alínea "o" (por determinação da Portaria nº 25 de 29/12/94). Na sua confecção devem ser ouvidos os trabalhadores de todos os setores do estabelecimento e com a colaboração do SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho), quando houver. É considerada indispensável, portanto, a participação das pessoas expostas ao risco no dia-a-dia.

Podem acarretar em multas elevadas a sua falta de elaboração e afixação nos locais de trabalho. Essa multa é aplicada em casos extremos, quando fica evidenciada a posição do empregador em fraudar a lei ou resistir à fiscalização. Além das situações extremas existem outras previstas na NR-28 da Portaria 3.214/78 (com a redação dada pelas Portarias nºs 3 de 1º de julho de 1992, e 7, de 5 de outubro de 1992), que também implicam multas vultosas.

Sempre existem riscos, seja nos locais de trabalho como em todas as demais atividades humanas, comprometendo a segurança das pessoas e a produtividade da empresa. Esses riscos podem afetar o trabalhador a curto, médio e até no longo prazo, provocando acidentes com lesões imediatas e/ou doenças chamadas profissionais ou do trabalho, que se equiparam a acidentes de trabalho.

BRASIL (1999) ainda diz que, para fazer o mapa de riscos, consideram-se os riscos ambientais provenientes de:

- **Riscos Físicos:** ruídos, vibrações, radiações ionizantes e não ionizantes, pressões anormais, temperaturas extremas, iluminação deficiente, umidade, etc.
- **Riscos Químicos:** poeiras, fumos névoas, vapores, gases, produtos químicos em geral, neblina, etc.
- **Riscos Biológicos:** vírus, bactérias, protozoários, fungos, bacilos, parasitas, insetos, cobras, aranhas, etc.
- **Riscos Ergonômicos:** trabalho físico pesado, posturas incorretas, treinamento inadequado/inexistente, trabalhos em turnos, trabalho noturno, atenção e responsabilidade, monotonia, ritmo excessivo, etc.
- **Riscos de Acidentes:** arranjo físico inadequado, máquinas e equipamentos sem proteção, ferramentas inadequadas ou defeituosas, iluminação inadequada, eletricidade, probabilidade de incêndio ou explosão, armazenamento inadequado, animais peçonhentos, outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes.

Estes riscos são segmentados nas categorias supracitadas, sendo representados numa planta baixa da empresa em diferentes cores de acordo com a sua categorização (Marrom para riscos biológicos, vermelho para riscos químicos, amarelo para riscos ergonômicos, azul para riscos mecânicos ou de acidentes, verde para riscos físicos) e em tamanhos de acordo com o grau de risco (leve, médio ou elevado).

### 3 - Abordagem Metodológica

Desta forma, para se realizar o levantamento dos *stakeholders* adotou-se a seguinte abordagem:

- 1 - Identificação dos *stakeholders* a serem analisados
- 2 - Classificação como internos ou externos e diretos ou indiretos
- 3 - Identificar enquadramento em relação ao TBL (Econômico x Social x Ambiental)
- 4 - Posicionamento dos planos de comunicação e controle
- 5 - Definição das ações para os *stakeholders*

#### 3.1 - Identificação dos *stakeholders* a serem analisados

Como este artigo objetiva correlacionar as ações desempenhadas por uma CIPA na confecção de um mapa de risco, optou-se por usar os seguintes *stakeholders*: Governo, Acionistas,

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

Funcionários, Clientes, Fornecedores, Concorrentes, Comunidade, Sociedade e Gerações Futuras.

Afigura 03 abaixo demonstra o modelo de estrutura de análise adotada no presente trabalho, onde foi feita uma mesclagem do modelo *triple bottom line* com os *stakeholders* identificados. Na parte inferior na figura, é sugerida uma estratégia a ser utilizada para o plano de comunicação.

### 3.2 - Classificação como internos ou externos e diretos ou indiretos

Após os *stakeholders* serem definidos, conforme item anterior, estes serão classificados como sendo internos ou externos à organização ora avaliada. Tal enquadramento leva-se em conta como se dá a dinâmica do objeto avaliado com a realidade da instituição. Nesta etapa também haverá um enquadramento sendo este direto (implica diretamente) ou indireto (implica indiretamente).

### 3.3 - Identificar enquadramento em relação ao TBL (Econômico x Social x Ambiental)

Após classificação anterior, define-se se sua interação se dá no âmbito econômico, social ou ambiental, com base nas suas características particulares.

### 3.4 - Posicionamento dos planos de comunicação e controle

Para se estabelecer o plano de comunicação, contemplando os aspectos de segurança e saúde do trabalho no mapa de risco feito pela CIPA, torna-se necessário enquadrar os *stakeholders* de maneira que o acompanhamento seja feito da maneira mais adequada possível. Isto se dá pelo poder do *stakeholder* em colaborar com a organização e em ameaçá-la. Conforme a figura 02, os *stakeholders* foram enquadrados em distintos quadrantes.

O plano de comunicação proposto neste estudo constitui uma intervenção para o aprimoramento do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho - SGSST que porventura já esteja implantado numa dada empresa, e justifica-se à medida que, a comunicação dos aspectos laborais visa transmitir uma imagem positiva à reputação corporativa da empresa, de credibilidade e transparência, projetando e sustentando essa imagem como um diferencial junto às partes interessadas, no âmbito interno – colaboradores, e no âmbito externo – mercado consumidor.



Figura 02: O plano de comunicação

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 3.5 - Definição das ações para os stakeholders

A partir dos resultados e medidas identificados por este modelo, torna-se possível identificar a estratégia de manutenção para os principais *stakeholders* (comunicados, informados, comprometidos ou envolvidos).

A figura abaixo demonstra uma visão geral da estrutura de análise do modelo ora adotado neste estudo.

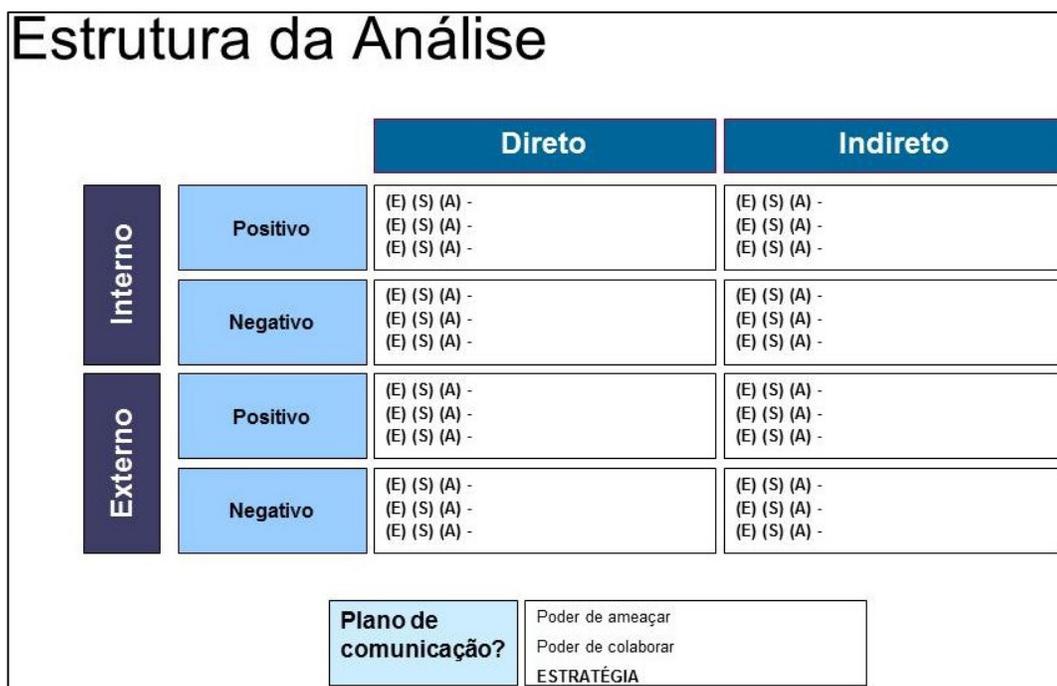


Figura 03: Modelo da estrutura de análise adotada

### 4 - Análise e Discussão dos Resultados

Inicialmente foi feita a identificação dos stakeholders, depois estes foram segmentados em internos/externos e diretos/indiretos. Após esta etapa, foram feitos os devidos enquadramentos em relação ao modelo TBL, sob os prismas Econômico, Social e Ambiental.

Os possíveis riscos foram então analisados, para se identificar planos de comunicação e de controle. As figuras 04 a 11, a seguir, apresentam os resultados encontrados na presente análise, utilizando o modelo TBL. Observa-se que, na parte inferior das figuras, encontram-se presentes as ações para os planos de comunicação (feitas com base na figura 02).

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.1 – Governo

|  |  | Governo  |   |  |  |
|--|--|--|---|--|--|
|  |  | Direto   | Indireto  |  |  |
| Interno  | Positivo   | ✖(S) ✖ – Incentivo a novas tecnologias<br>(E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –     | (E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –   |  |  |
|  | Negativo   | (E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –                              | (E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –   |  |  |
| Externo  | Positivo   | ✖✖✖ (A) – Criar legislação mais restritiva sobre o assunto<br>(E) (S) (A) –  | (E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –<br>(E) (S) (A) –   |  |  |
|  | Negativo   | (E) ✖✖✖ – Criar legislação menos restritiva sobre o assunto<br>(E) (S) (A) – | ✖✖✖ (A) – Criar lei proibindo prestadoras de serviço ajudar CIPAs no mapa de risco<br>(E) (S) (A) – |  |  |
| <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #add8e6; padding: 5px;"><b>Plano de comunicação?</b></td> <td style="padding: 5px;">                     Poder de ameaçar ALTO<br/>                     Poder de colaborar ALTO<br/> <b>MANTER COMPROMETIDO</b> </td> </tr> </table> |  | <b>Plano de comunicação?</b>   | Poder de ameaçar ALTO<br>Poder de colaborar ALTO<br><b>MANTER COMPROMETIDO</b>                      |  |  |
| <b>Plano de comunicação?</b>   | Poder de ameaçar ALTO<br>Poder de colaborar ALTO<br><b>MANTER COMPROMETIDO</b> |  |   |  |  |

Figura 04: Análise do *stakeholder* Governo

Pela figura 04, o *stakeholder* Governo foi enquadrado como interno/positivo/direto no que diz respeito a aspectos econômicos e ambientais, devido a possibilidade de incentivo a novas tecnologias trazer impactos desta natureza. Já na classificação externo/positivo/direto, este foi avaliado sob lados econômicos e sociais, pensando na possibilidade de criação de futuras legislações mais restritivas sobre mapa de risco, tendo como lado negativo legislações menos restritivas, o que estaria relacionado a aspectos sociais e ambientais. A classificação externo/negativo/indireto destaca com faces econômicosocial a criação de leis que possam proibir prestadoras de serviço auxiliar na criação dos mapas de risco.

Assim, caracteriza um poder de ameaçar/colaborar alto, recomendando-se como plano de ação se manter comprometido.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.2 – Acionistas

| <h1>Acionistas</h1> |                 | Direto   | Indireto   |
|---------------------|-----------------|--|--|
| <b>Interno</b>      | <b>Positivo</b> | ✖✖✖ (A) – Aprova investimentos em treinamentos dos cipeiros<br>(E) (S) (A) -                 | ✖✖✖✖ – Mudança do processo por um de menor risco<br>✖✖✖✖ – Mudança de equipamentos por um de menor risco |
|                     | <b>Negativo</b> | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  | ✖✖✖✖ – Mudança do processo por um de maior risco<br>✖✖✖✖ – Mudança de equipamentos por um de maior risco |
| <b>Externo</b>      | <b>Positivo</b> | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
|                     | <b>Negativo</b> | ✖✖✖ (A) – Acionistas pelo fundo de pensão querem dificultar atuação da CIPA<br>(E) (S) (A) - | ✖✖(S) ✖ – Opção de diversificar segmentos de atuação da empresa<br>(E) (S) (A) -                         |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Plano de comunicação?</b> | Poder de ameaçar BAIXO<br>Poder de colaborar ALTO<br><b>MANTER ENVOLVIDO</b> |
|------------------------------|--|

Figura 05: Análise do *stakeholder* Acionistas

O stakeholder Acionistas (figura 05), no aspecto interno/positivo manifesta-se características econômico/social, devido a participação direta em investimentos na área. Como aspectos indiretos (econômico/social/ambiental), destaca-se mudanças para processos/equipamentos com menos risco, sendo que esta situação passa para negativa no caso de aumento de risco. No cenário externo/negativo/direto funda-se, pelo lado econômico/social a possibilidade de acionistas do fundo de pensão interferir no livre arbítrio da CIPA. Já pelo lado indireto observa-se no aspecto econômico/ambiental uma possível opção de diversificação de segmentos de atuação da empresa.

Desta forma enquadra-se como poder de ameaçar baixo e de colaborar alto, devendo conforme o plano de comunicação se manter envolvido.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.3 – Funcionários

|         |          | Funcionários  |  |
|---------|----------|---|--|
|         |          | Direto  | Indireto   |
| Interno | Positivo | ✖✖✖ (A) Informar sobre os riscos do local<br>(E) (S) (A) -                      | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
|         | Negativo | (E) ✖ (A) – Possíveis dificuldades em entender o mapa de risco<br>(E) (S) (A) - | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
| Externo | Positivo | (E) ✖ (A) - Contratar pessoal do entorno<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -      | (E) ✖ (A) – Transmite cultura da prevenção e informação<br>(E) (S) (A) -                               |
|         | Negativo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -                                 | (E) ✖ (A) - No futuro, caso trabalhem em outra empresa sem mapa de risco, podem se sentir "esquecidos" |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Plano de comunicação?</b> | Poder de ameaçar ALTO<br>Poder de colaborar ALTO<br><b>MANTER COMPROMETIDO</b> |
|------------------------------|--|

Figura 06: Análise do *stakeholder* Funcionários

Conforme figura acima, no cenário Funcionários, tem-se o aspecto interno/positivo/direto, onde no cenário econômico/social faz-se necessário a informações dos riscos ambientais aos empregados e visitantes. Como lado negativo destaca-se a possibilidade de dificuldade na compreensão do mapa de risco (aspecto social). Como visão do lado externo/positivo/direto, faz-se necessário a contratação de pessoal morador do entorno da empresa (social), mas sendo indireto devido a transmissão de cultura prevencionista, que ainda é social. Por fim, como cenário externo/negativo/indireto cita-se pelo lado social o possível sentimento de insegurança quando foram trabalhar em outra empresa sem mapa de risco informando os riscos daquele novo ambiente laboral.

Define-se poder de ameaçar/comprometer alto, devendo o plano de ação focar em manter comprometido.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.4 - Clientes

|         |          | Clientes  |  |
|---------|----------|---|--|
|         |          | Direto  | Indireto   |
| Interno | Positivo | ✖✖✖ (A) – Sensação de informação quando em visita à empresa<br>(E) (S) (A) -                    | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -                              |
|         | Negativo | (E) ✖✖✖ – Noção do risco real no local de trabalho pode assustar<br>(E) (S) (A) -               | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -                              |
| Externo | Positivo | (E) ✖ (A) – Passa imagem positiva da empresa para outras pessoas<br>(E) (S) (A) -               | ✖✖✖✖ – Passa a cobrar implementação do mapa de risco nas outras empresas     |
|         | Negativo | (E) ✖ (A) - Pode reclamar com terceiros que ficou confuso com tanta informação<br>(E) (S) (A) - | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -                              |
|         |          | <b>Plano de comunicação?</b>  | Poder de ameaçar ALTO<br>Poder de colaborar BAIXO<br><b>MANTER INFORMADO</b> |

Figura 07: Análise do *stakeholder* Clientes

Sob o stakeholder Clientes, vemos que pelo lado interno/positivo/direto há a sensação de informação em visita ao local com mapas de risco (econômico social), mas que como aspecto negativo pode assustar o visitante em caso de muitos riscos, conforme figura acima. Como aspectos externo/positivo/direto passa-se imagem positiva da empresa, como socialmente responsável, o que indiretamente corrobora para a cobrança do mapa em outras empresas visitadas (econômico/social/ambiental). Já com aspecto negativo pode causar excesso de informação e confundir o visitante, devido a diferenças sociais e culturais.

Sendo o poder de ameaçar alto e de colaborar baixo, o plano de ação ora sugerido seria de apenas manter informado.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.5 – Fornecedores

| <h1>Fornecedores</h1> |                 | Direto  | Indireto   |
|-----------------------|-----------------|---|--|
| <b>Interno</b>        | <b>Positivo</b> | ★★ (A) – Sensação de informação quando em visita à empresa<br>(E) (S) (A) -                     | ★ (S) (A) – Pode auxiliar na identificação das reais necessidades do cliente<br>(E) (S) (A) -  |
|                       | <b>Negativo</b> | (E) ★★ (A) - Noção do risco real no local de trabalho pode assustar<br>(E) (S) (A) -            | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
| <b>Externo</b>        | <b>Positivo</b> | (E) ★ (A) – Passa imagem positiva da empresa para outras pessoas<br>(E) (S) (A) -               | ★★ ★★ – Passa a cobrar implementação do mapa de risco nas outras empresas                      |
|                       | <b>Negativo</b> | (E) ★ (A) - Pode reclamar com terceiros que ficou confuso com tanta informação<br>(E) (S) (A) - | ★ (S) (A) – Possibilidade de passar informações estratégicas aos concorrentes<br>(E) (S) (A) - |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Plano de comunicação?</b> | Poder de ameaçar BAIXO<br>Poder de colaborar BAIXO<br><b>MANTER COMUNICADO</b> |
|------------------------------|--|

Figura 08: Análise do *stakeholder* Fornecedores

Pela figura 08, Fornecedores, destaca-se o cenário interno/positivo/direto, onde pelo lado econômico/social cria a sensação de informação no caso de visitas neste local de trabalho, fato que indiretamente pode colaborar para identificações de novas necessidades de vendas, mas que também negativamente pode assustar por informar muitos riscos (social/ambiental). Já no cenário externo/positivo/direto passa uma boa imagem da empresa, fazendo com que indiretamente seja cobrado em outras instituições. Como lado negativo cita-se o excesso de informação (aspecto social), mas que indiretamente pode colaborar para passar informações estratégicas a terceiros (econômico).

Tendo poder de ameaçar/colaborar baixo, deve-se manter comunicado no plano de ação.

INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

4.6 – Concorrentes

|         |          | Concorrentes  |  |
|---------|----------|---|--|
|         |          | Direto  | Indireto   |
| Interno | Positivo | ✖ (S) (A) – Vantagem competitiva<br>✖ (S) (A) – Aumenta o valor agregado do produto/serviço oferecido | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
|         | Negativo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -   | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
| Externo | Positivo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -   | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
|         | Negativo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -   | ✖ (S) (A) - Possibilidade de passar informações estratégicas aos concorrentes<br>(E) (S) (A) - |
|         |          | <b>Plano de comunicação?</b>  | Poder de ameaçar BAIXO<br>Poder de colaborar BAIXO<br><b>MANTER COMUNICADO</b>                 |

Figura 09: Análise do *stakeholder* Concorrentes

A figura 09 representa o stakeholder Concorrentes, onde no cenário interno/positivo/direto, observa-se pelo lado econômico vantagens competitivas e aumento de valor agregado, com o advento do mapa de risco. Já no âmbito externo/negativo/indireto, há impacto econômico quando é pensado sobre a possibilidade de passar informações estratégicas aos concorrentes, pois de certa forma a planta do local será divulgada.

Sendo o poder de ameaçar/colaborar baixo, recomenda-se apenas manter comunicado no plano de ação.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.7 – Comunidade

|         |          | Comunidade  |   |
|---------|----------|---|---|
|         |          | Direto  | Indireto  |
| Interno | Positivo | (E) ✖ (A) – Passa imagem de empresa correta e comprometida com a segurança<br>(E) (S) (A) - | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -   |
|         | Negativo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -   | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -   |
| Externo | Positivo | ✖ ✖ ✖ (A) – Pode vir a solicitar prestadores de serviço para auxiliar no mapa de risco      | ✖ ✖ ✖ (A) – Melhora a qualidade de vida de funcionários que moram no entorno<br>(E) (S) (A) - |
|         | Negativo | ✖ ✖ ✖ – Pode criar pânico generalizado de grandes acidentes<br>(E) (S) (A) -                | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -   |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Plano de comunicação?</b> | Poder de ameaçar ALTO<br>Poder de colaborar BAIXO<br><b>MANTER INFORMADO</b> |
|------------------------------|--|

Figura 10: Análise do *stakeholder* Comunidade

A comunidade, figura 10, tem com parâmetro interno/positivo/direto o aspecto social de passar imagem de comprometimento com segurança. Pelo lado externo/positivo/direto possibilita prestadores de serviço atuarem, gerando mais circulação de renda, o que indiretamente melhoraria a qualidade de vida, mas como impacto negativo poderia alertar riscos muito grandes (econômico/social/ambiental).

Tendo poder de ameaçar alto e de colaborar baixo, o plano de ação seria manter informado.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.8 – Sociedade

|         |          | Sociedade  |  |
|---------|----------|--|--|
|         |          | Direto   | Indireto   |
| Interno | Positivo | (E) <b>***</b> Construir uma imagem de empresa 100% comprometida com a segurança                     | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
|         | Negativo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
| Externo | Positivo | (E) (S) <b>**</b> - Explicar à população sua preocupação com os riscos ocupacionais<br>(E) (S) (A) - | <b>**</b> (S) <b>**</b> - Pressão pelo uso de processos mais seguros<br>(E) (S) (A) -                |
|         | Negativo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  | (E) (S) <b>**</b> - Crescimento da empresa no mesmo ritmo que a adoções de métodos/técnicas seguras? |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Plano de comunicação?</b> | Poder de ameaçar BAIXO<br>Poder de colaborar BAIXO<br><b>MANTER COMUNICADO</b> |
|------------------------------|--|

Figura 11: Análise do *stakeholder* Sociedade

Segundo figura acima, a Sociedade no âmbito interno, positivo, direto colabora para passar imagem de empresa comprometida com questões de segurança, sendo que no segmento externo/positivo/direto colaboraria para preocupar com riscos ambientais e indiretamente poderia pressionar pelo uso de processos mais seguros, sendo que negativamente poderia impactar na taxa de crescimento, por questionamentos de padrões de segurança.

Com poder de ameaçar/colaborar alto, deve-se manter comunicado no plano de ação.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.9 – Gerações Futuras

|                              |          | Gerações Futuras   |  |
|------------------------------|----------|--|--|
|                              |          | Direto   | Indireto   |
| Interno                      | Positivo | (E) <b>***</b> Deixa o legado da cultura prevencionista<br>(E) (S) (A) -       | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
|                              | Negativo | <b>***</b> (A) – Cria mais uma exigência legal a ser cumprida<br>(E) (S) (A) - | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
| Externo                      | Positivo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -                                | (E) <b>**</b> (A) – Faz com que o mapa de risco seja cobrado em outros estabelecimentos<br>(E) (S) (A) - |
|                              | Negativo | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -                                | (E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -<br>(E) (S) (A) -  |
| <b>Plano de comunicação?</b> |          | Poder de ameaçar BAIXO<br>Poder de colaborar BAIXO<br><b>MANTER COMUNIXADO</b> |  |

Figura 12: Análise do *stakeholder* Gerações Futuras

Por fim, conforme figura 12, o *stakeholder* Gerações Futuras, pelo lado interno/positivo/direto iria deixar o legado da cultura prevencionista, sendo que negativamente corrobora por mais uma exigência legal recair sobre os empresários. No âmbito externo/positivo/indireto ajuda com que o mapa de risco seja cobrado também de outros estabelecimentos, devido a nova cultura.

Possuindo poder de ameaçar/colaborar baixo, deve-se no plano de comunicação apenas se manter comunicado.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

### 5 – Conclusões

#### 5.1 - Conclusões do estudo

Como dificuldades do trabalho, pudemos identificar que, em alguns casos, torna-se extremamente difícil identificar o quadrante no qual a situação em discussão deve ser enquadrada.

Cabe ressaltar que se chegou a uma estratégia de manter Governo e Funcionários envolvidos, ou seja, estes são os *stakeholders* mais importantes para o estudo de caso em questão, possuindo alto poder de ameaçar e alto poder de colaborar. Este resultado já era de se esperar, dado que o Governo (e entidades a eles ligadas) é responsável por fiscalizar a instauração e atuação das CIPAs e os funcionários são diretamente afetados pela política de Segurança no Trabalho da Empresa.

Vale ressaltar, ainda, que no eixo do Triple Bottom Line, foram mais comumente identificados os impactos e ações no âmbito social, o que também já era de se esperar, dadas as características do caso estudado, e seus impactos diretos no eixo social.

#### 5.2 - Sugestões para estudos futuros

Como sugestões para estudos futuros podemos destacar que ainda existe uma carência muito grande, no segmento acadêmico, de artigos relacionados a segurança e saúde do trabalho, associados à área de sustentabilidade.

Para efeito de estudos futuros, ou até numa eventual melhoria deste, pode ser interessante estabelecer a discussão de cada um dos impactos existentes sobre os *stakeholders*, buscando identificar causas que levaram ao seu aparecimento ou seu agravamento, detalhando medidas de mitigação dos riscos e planos de continuidade.

### 6 - Referências Bibliográficas

- Araújo, G. C. et al. Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores. III CONVIBRA. – Congresso virtual, 24 a 26 de novembro de 2006.
- Barbieri, J.C. Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos (2ª edição); Ed. Saraiva, 2012
- Bobbio, P. V.. Decreto-lei n. 7.036: Reforma da Lei de Acidentes do Trabalho. In: Coletânea de Legislação. São Paulo: LEX Ed., Ano VIII, 1944, p. 377-97 (legislação).
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660.
- Bowditch, J. L.& Buono, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. Portaria n 8, de 23 de fevereiro de 1999 - NR 05 Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 24 de fevereiro de 1999.
- Carvalho, O. & Viana, O. Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará. *Revista Econômica do Nordeste*. Fortaleza, v. 29, n. 2, abr./jun. 1998.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO MAPA DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕES

- Costa, A. M., & Carvalho, J. L. F. Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29, 2005.
- Freeman, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman. 1984.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração Pública, 35(3), 20-29.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.
- Hax, A. & Majluf, N. Estratégias para El liderazgo Competitivo: de La visión a los resultados (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica, 2004.
- Mattos, U. A. & Freitas, N. B. B. (1994) Mapa de Risco no Brasil: As Limitações da Aplicabilidade de um modelo Operário. Model. Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 10 (2): 251-258.
- Mostardeiro, M. M., & Ferreira, G. C. Análise das estratégias de responsabilidade social e sua inserção na estratégia corporativa de três empresas do Rio Grande do Sul. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29, 2005.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5(2), 61-75.
- Schroeder, J. T., Schroeder, I., Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades, RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004
- Yin, R. K. Case study research, design and methods (Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.