

# A Implementação do Diálogo com as Partes Interessadas

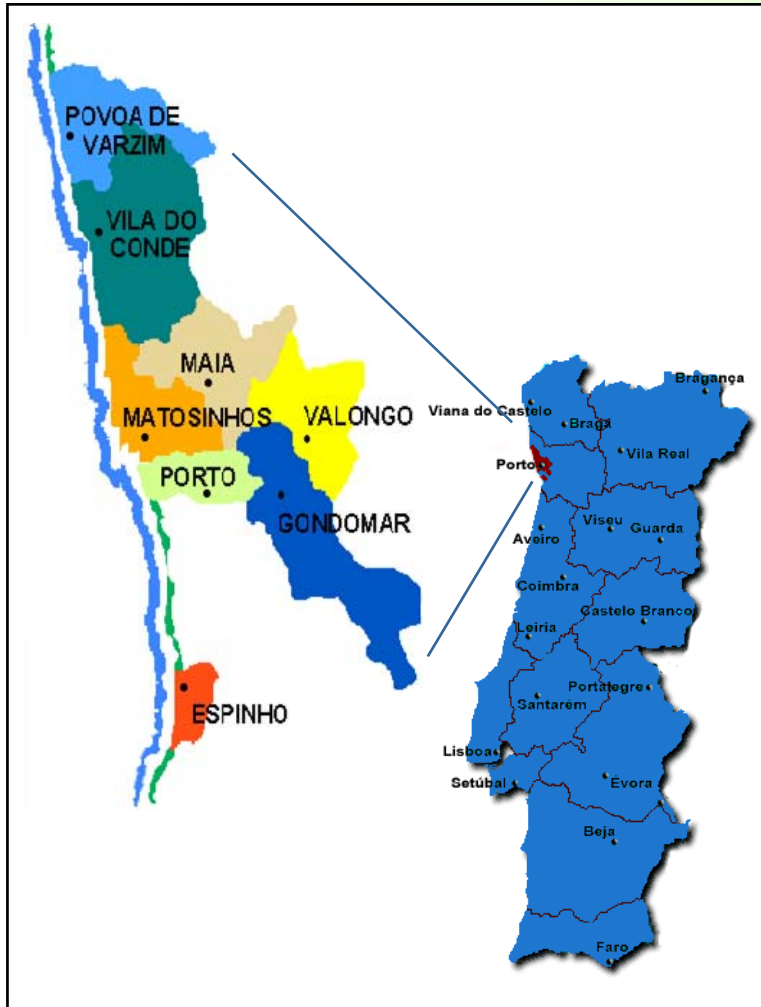
---

Nuno Araújo Barros

**Seminário**  
**Diálogo com as Partes Interessadas**  
**Lisboa | 17.Fevereiro.2009**




# A Lipor



- **8 Municípios**
- **Área** – 648 km<sup>2</sup>
- **População** – 1 milhão habitantes
  
- **Produção RSU (2008)** – 513.000 ton
- **Capitação** – 1,45 kg/hab/dia



# Percurso da Lipor



**Anos 80 – resolução de problemas estruturais;**

**Anos 90 – mudança de paradigma na Gestão de Resíduos;**

**Anos 2000 – consolidação do Sistema de Gestão e preocupação com as questões da Responsabilidade Social;**



# A nossa Visão

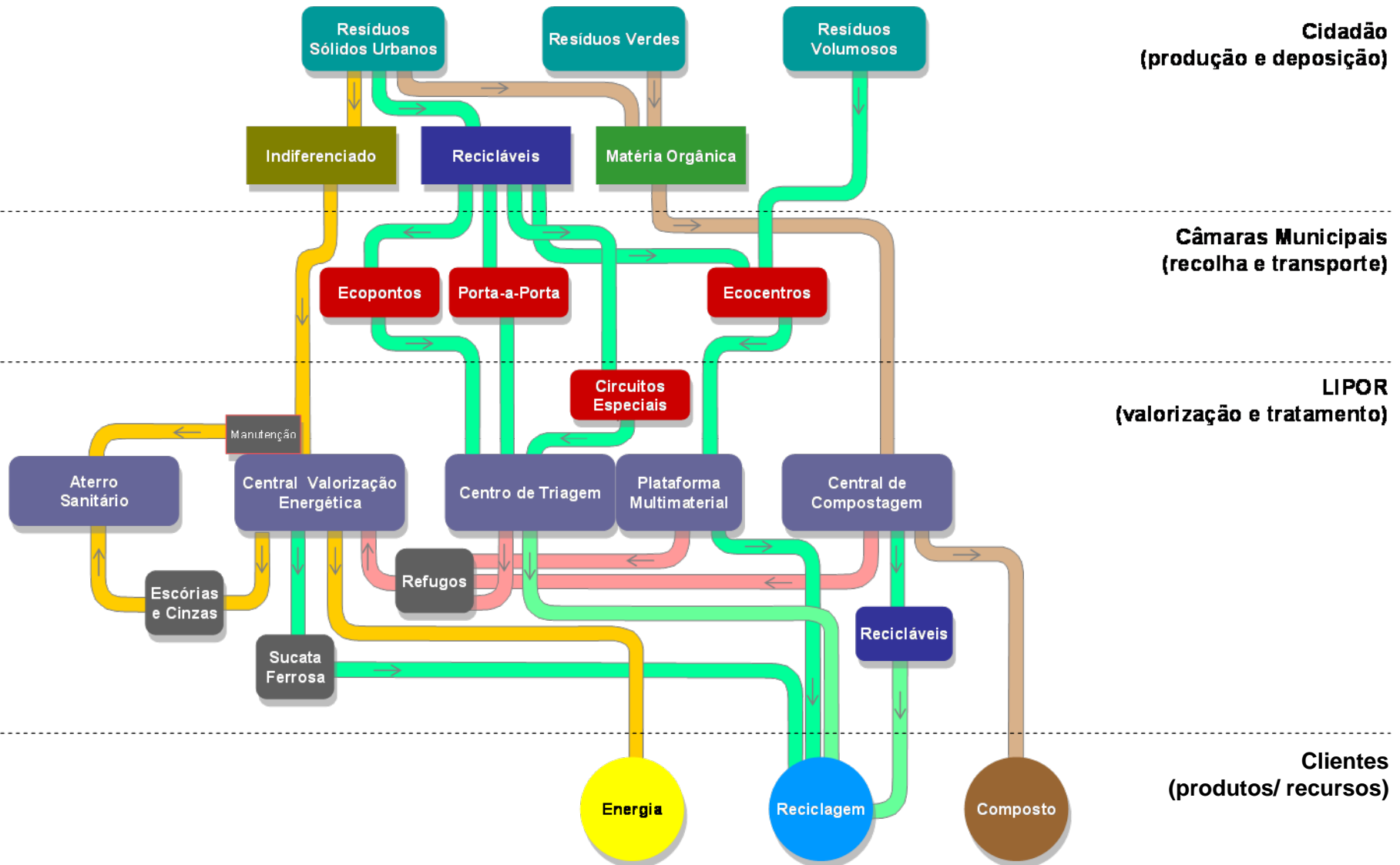
Elevar a organização a uma posição de referência, através da valorização de recursos, da responsabilidade social e da eco-eficiência do seu desempenho.



**SUSTENTABILIDADE**



# O Sistema Integrado de Gestão de Resíduos



# Preocupações da Lipor

- **Transparência nas nossas actividades;**
- **Envolvimento/ Mudança de mentalidades dos cidadãos;**
- **Melhoria de competências e crescimento pessoal dos colaboradores;**
- **Aposta na qualidade (serviço, instalações, comunicação...), num espírito de melhoria contínua;**
- **Antecipar o futuro / necessidades.**



# “Sistema empresarial”



# Porquê comunicar com os Parceiros?

- Transparência no negócio e afirmação dos valores e princípios da empresa;
- Exigência da “Sociedade”;
- Regulamentação governamental;
- Pressão/ negociação com diferentes grupos;
- Alterações no comportamento do consumidor;
- Resposta da Gestão à performance – o compromisso de melhoria contínua;
- Transmissão clara das metas e objectivos da organização.



# Envolvimento dos *Stakeholders*

Abordagem Individualista	Envolvimento das Partes Interessadas
Reactiva	Pró-activa
Direccionada	Planeada
Resposta ocasional	Resposta adaptativa
Conflitos com <i>Stakeholders</i>	Apoio dos <i>Stakeholders</i>
Resposta à crise	Diminuição das crises
Pode arruinar a reputação	Aumenta reputação
Afasta possíveis quadros	Retenção de talentos



# Envolvimento dos *Stakeholders*

- No Relatório de Sustentabilidade

- Reforçar e alinhar de uma forma consistente a estratégia com as preocupações reais dos parceiros;
- Induzir processos de mudança;
- Estimular o desenvolvimento dos dados necessários/sistemas de gestão dos processos – melhor reporte ⇒ melhor gestão;
- Adaptar o reporte às necessidades dos parceiros.

- Na Responsabilidade Social Empresarial

- Reforçar a licença da sociedade para operar;
- Desenvolver a confiança dos clientes;
- Realizar uma efectiva gestão do risco;
- Construir e manter as relações com os parceiros através de compromissos e diálogo;
- Reforçar a reputação e o valor da marca.



# Principais *Stakeholders*

- **Colaboradores;**
- **Câmaras Municipais (accionistas/ clientes).**
  
- **Sociedade Ponto Verde;**
- **Recicladores;**
- **REN;**
- **Universidades e Institutos;**
- **Público em geral;**
- **Comunicação Social.**



# Comunicação é fundamental

- Gabinete de Informação (apoio à construção da Lipor II);
- Criação da Ecolinha (gratuita);
- Educação Ambiental;
- Comissões de acompanhamento;
- Reportes às Câmaras:
  - Quantitativos;
  - Qualidade das cargas.
- (...)



# Mecanismos de envolvimento existentes

Stakeholder	Mecanismos de envolvimento existentes	Periodicidade	Principais questões levantadas
Municípios Associados (Accionistas)	Relatórios de Progresso (Quantitativos, Qualidade das Descargas, Acompanhamento Técnico)	Mensal	Redução de custos da Gestão de Resíduos; Equilíbrio financeiro da organização; Tarifa de equilíbrio vs Tarifa praticada; Manutenção da qualidade dos projectos; Desenvolvimento de novos projectos; Projectação da Lipor (Marca) pela protecção ambiental.
	Reuniões do Conselho de Administração	Semanal	
	Plano e Orçamento, Relatório e Contas e Relatório de Sustentabilidade	Anual	
Municípios Associados (clientes de serviço)	Prospector/Consultor	Contínua	Gestão de infra-estruturas de recolha; Pareceres técnicos; Formação; Informação e Sensibilização; Tarifas.
	Relatórios de Progresso (Quantitativos, Reciclagem Multimaterial, Qualidade das Descargas, Acompanhamento Técnico)	Mensal/ Semestral/ Anual	
	Seminários/ Workshops (ex: Contratação Pública; Balanced Scorecard; Desenvolvimento Sustentável)	Ao longo do ano	
	Reuniões Periódicas com os técnicos	Ao longo do ano	
	Formação específica para Técnicos Municipais	Ao longo do ano	
Clientes de Produto	Reuniões periódicas	Mensal	Qualidade dos produtos fornecidos; Cumprimento das especificações dos materiais; Diminuição de não-conformidades; Diminuição de custos.
	Inquérito de Satisfação aos Clientes	Anual	
	Reuniões para definição das especificações e valores de contrapartida para os materiais	Anual	
Clientes Privados (clientes de serviço)	Acção Clientes (sessão para apresentação dos resultados operacionais)	Anual	Informação e sensibilização; Resposta às suas solicitações (tipos de materiais a entregar na Lipor).
	Desenvolvimento de Projectos de Parceria	Ao longo do ano	
	Visitas Técnicas	Ao longo do ano	
	Inquérito de Satisfação de Clientes	Anual	
Clientes Especiais (clientes de serviço)	Prospector/Consultor	Anual	Gestão das Infraestruturas e Equipamentos; Capacidade de resposta; Qualidade do serviço.
	Relatórios de Qualidade das descargas - mensal;	Mensal	
	Inquérito de Satisfação de Clientes - anual.	Anual	
Outros Sistemas de Gestão de Resíduos	Projectos de Parceria	Contínua	Cooperação; Melhores Tecnologias Disponíveis; Colaboração no desenvolvimento de projectos.
	Realização de Encontros Inter-sistemas	Anual	
	Participação em Associações do Sector (AVALER, ACR+)	Contínua	
Colaboradores	Estudo de Clima Social	Bienal	Melhoria das condições de trabalho; Melhor remuneração; Mais informação e sensibilização; Melhoria das competências; Progressão na Carreira.
	Grupos de Trabalho (Agentes da Mudança, Chefias Intermédias)	Contínua	
	Caixa de Sugestões	Contínua	
	Ações desenvolvidas no âmbito do Projecto Estratégico (eventos/ seminários internos/ "Um tema ao almoço", etc);	Ao longo do ano	
	Comissão de Trabalhadores	Contínua	
	Boletim Interno	Mensal	
	Ações de Formação (internas e externas)	Ao longo do ano	
Comunidade (cliente indirecto)	Barómetro de Opinião	Quadrimestral	Projectos de Educação e Sensibilização Ambiental; Melhor serviço de recolha;
	Campanhas de Sensibilização Temáticas	Esporádico	



(...)



# Algumas dificuldades

- Dificuldade em envolver os diversos parceiros;
- Conseguir um feed-back positivo e construtivo (conflito de interesses);
- Afastamento do tema (falta de informação e conhecimentos técnicos) de alguns parceiros;
- Necessidade de tempo para uma abordagem integral e completa;
- Diferenças grandes (conhecimento, envolvimento, iniciativa,...) entre as Partes Interessadas;
- Responder às necessidades de todas as partes interessadas num só documento;
- Abranger todas as questões chave da organização (áreas diferentes de intervenção).



# A sistematização do trabalho...

- Listagem dos diversos Parceiros;
- Avaliação segundo critérios específicos;
- Posicionamento de acordo com uma matriz influência/ dependência;
- Avaliação da metodologia de envolvimento já utilizada;
- Sistematização de novas metodologias de abordagem aos Parceiros.



# Lista de Stakeholders

	Stakeholders	Critério				
		Responsabilidade	Influência	Proximidade	Dependência	Representação
1	Colaboradores	✓	✓	✓	✓	✗
2	Conselho de Administração	✓	✓	✓	✗	✗
3	Municípios	✓	✓	✓	✓	✓
4	Escolas	✗	✓	✓	✗	✗
5	Universidades	✗	✓	✓	✗	✗
6	Juntas de Freguesia	✓	✓	✓	✗	✓
7	Orgãos de Comunicação Social	✗	✓	✗	✗	✗
8	Associações Ambientais	✗	✓	✗	✗	✓
9	Outras Associações	✗	✗	✓	✗	✓
10	População em Geral	✓	✓	✓	✓	✗
11	Outros Sistemas de Gestão de Resíduos	✓	✓	✓	✗	✓
12	Concessionários	✓	✓	✓	✓	✗
13	Fornecedores	✓	✓	✓	✓	✗
14	Outros Clientes de Serviço	✓	✓	✓	✓	✗
15	Clientes Produto	✓	✓	✓	✓	✓
16	Sindicato	✓	✓	✗	✗	✓
17	Entidades/Autoridades Reguladoras	✓	✓	✗	✗	✓
18	Instituições Financeiras	✓	✓	✓	✗	✗
19	Seguradoras	✓	✓	✗	✗	✗



# Matriz Influência / Dependência

		Influência do <i>Stakeholder</i> na Organização (ou objectivo, projecto ou linha de negócio)			
		Sem influência	Influência reduzida	Alguma influência	Alta influência/ Poder formal
Dependência do <i>stakeholder</i> da Organização (ou projecto, ou linha de negócio...)	Dependência alta - os <i>stakeholders</i> não tem escolha			<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Municípios</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Clientes Serviço</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Colaboradores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">População</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Exploradores</div>
			<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">11</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Fornecedores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Clientes Produto</div>	
			<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">4</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-left: 10px;">5</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">6</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">16</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">17</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">18</div>
	Dependência baixa - os <i>stakeholders</i> tem um vasto leque de escolha		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-right: 10px;">9</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">19</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">7</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">8</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">2</div>

**Ameaça ou oportunidade estratégica:**  
investir no envolvimento dos *stakeholders*, de forma a compreender as suas necessidades e expectativas, e desenvolver soluções.



# Acções previstas...

- **Inquérito de Preocupações dos *Stakeholders*;**
- **Reuniões em *Focus Groups* com os Parceiros;**
- **Fórum *Multi-stakeholder* para abordagem das principais preocupações das nossas partes interessadas;**
- **Maior envolvimento dos *Stakeholders* na preparação e consulta do Relatório:**
  - **Reuniões específicas para a discussão dos conteúdos do Relatório de Sustentabilidade;**
  - **Editar cadernos específicos para diferentes *Stakeholders*.**
  - **Criar sistemas de feed-back e “verificação” pelos *Stakeholders*.**



# Para saber mais...



[www.consumosustentavel.com](http://www.consumosustentavel.com)



[www.lipor.pt](http://www.lipor.pt)



[www.hortadaformiga.com](http://www.hortadaformiga.com)



[www.futurosustentavel.org](http://www.futurosustentavel.org)



[www.semente.com.pt](http://www.semente.com.pt)



[www.eunaofacolixo.com](http://www.eunaofacolixo.com)



[www.agenda21grandeporto.com](http://www.agenda21grandeporto.com)



[www.nutrimais.pt](http://www.nutrimais.pt)

