

---

E-book 05

# **PARTES INTERESSADAS "STAKEHOLDERS"**

---

Lei n. 17.715/2019

## MENSAGEM INICIAL

O objetivo do presente e-book é abordar o conceito de **partes interessadas**, destacando a importância de que elas sejam devidamente identificadas para o sucesso da gestão de riscos.

A expressão **partes interessadas** é uma proposta de tradução do termo “*stakeholders*” e se refere, conforme definição da norma técnica ABNT NBR ISO 31000:2018, a pessoas ou organizações que podem afetar, ser afetadas, ou perceber-se afetadas por uma decisão ou atividade de determinada organização. No âmbito da gestão de riscos, as partes interessadas serão aquelas impactadas ou interessadas no plano de ação que serve de suporte às medidas de tratamento eleitas após a etapa de identificação dos riscos. De uma forma geral, pode-se dizer que no contexto público as partes interessadas são todas aquelas cuja opinião e situação devem ser levadas em consideração na formulação de políticas públicas e nas demais esferas de atuação da Administração Pública.

Para dar cumprimento ao **Ciclo 01 do Programa de Integridade e Compliance**, devem ser consideradas como partes interessadas todos aqueles impactados, direta ou indiretamente, pelos objetivos, projetos, processos ou desafios relacionados aos **indicadores estratégicos** de governo.

## PARTES INTERESSADAS E O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O principal objetivo da governança pública é identificar quais riscos podem ser aceitos na busca por melhores resultados para a sociedade e para as partes interessadas, o que significa aprimorar a gestão e a prestação de serviços públicos. O processo de gestão de riscos é uma ferramenta que possibilita que a Administração Pública formalize suas decisões com mais segurança, a partir de uma perspectiva abrangente, que busca considerar todos os atores envolvidos.

O termo risco é definido pela ABNT NBR ISO 31000:2018 como a “**consequência da incerteza nos objetivos**”. Na mesma linha, o §1º do art. 7º da Lei Estadual n. 17.715/2019 conceitua como riscos “os fatores que possibilitam a ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos do órgão ou entidade”. O objetivo da gestão consiste em **identificar, analisar, avaliar** e eleger medidas de **tratamento** para os riscos aos quais o Poder Público se submete - sejam eles positivos ou negativos.

Para que o processo de gestão de riscos seja desenvolvido de forma completa, é importante que os órgãos e entidades públicas se empenhem em identificar quem são as pessoas físicas e jurídicas que podem afetar ou ser afetadas pelos seus respectivos objetivos estratégicos. A identificação das partes interessadas é necessária para evitar ruídos e garantir a transparência do processo de tomada de decisão, mas, sobretudo, para incluir oportunidades de otimização dos resultados perseguidos pelo ente público e mitigar riscos externos.

O alinhamento de expectativas e a comunicação com as partes interessadas é o principal desafio da governança - seja no âmbito público ou privado. A ênfase na transparência permite a redução das assimetrias de informação e aproxima os atores direta ou indiretamente interessados na atuação administrativa. É preciso ter em mente que os gestores públicos devem atender e harmonizar necessidades sociais, econômicas e também lidar com demandas políticas. O relacionamento com as partes interessadas pressupõe que não haja privilégios, mas que se busque um equilíbrio sobre as necessidades que serão priorizadas, sempre em observância ao interesse público. Para garantir a imparcialidade, a estrutura de governança pública e gestão de riscos devem ser capazes de identificar as expectativas das partes interessadas, para propor controles eficientes relacionados à discricionariedade dos gestores públicos e ao dever de prestação de contas (*accountability*).

### **Comunicação**

A comunicação com as partes interessadas é um instrumento fundamental para a eficácia da gestão de riscos e para a governança pública de uma forma geral. Um dos grandes desafios da gestão é lidar com a desconfiança da população em relação às instituições públicas.

Segundo o Banco Mundial, metade da população global expressa desconfiança em relação ao Poder Público<sup>1</sup>. Organizações públicas fortes possibilitam a construção de um ambiente que favorece o desenvolvimento social e econômico - a partir de uma relação de confiança que é fortalecida quando as pessoas são inseridas no processo de tomada de decisões pelo Estado, ou seja, quando sentem que são ouvidas.

A comunicação eficiente permite maior engajamento de todas as partes interessadas em relação às estratégias traçadas pelos entes públicos, clareza quanto aos objetivos perseguidos e aos riscos que lhes são inerentes. Para a promoção desse envolvimento, é importante que as partes interessadas conheçam as estruturas administrativas, os papéis e responsabilidades dos agentes públicos.

Além de comunicar previamente estratégias e decisões relevantes pertinentes à gestão de risco, é importante que sejam estabelecidos meios para que as partes interessadas possam procurar os entes públicos e manifestar suas percepções, sugestões e reclamações. O *feedback* das partes interessadas permite que a Administração Pública avalie com maior precisão o impacto de suas ações e decisões, tornando-as mais eficientes. Justamente por isso, o engajamento das partes interessadas é fundamental para que o processo de gestão de riscos mantenha-se atual e compatível com a realidade social.

---

<sup>1</sup> <https://ida.worldbank.org/theme/governance-and-institutions>

## Identificação

Para que sejam identificadas as partes interessadas nos indicadores de desempenho estratégico do órgão ou entidade pública, é necessário analisar o plano de ação referente a cada indicador. Os pontos focais devem listar os órgãos ou entidades diretamente envolvidos no objetivo estratégico - inclusive nos casos em que o indicador for compartilhado -, bem como outros entes e poderes, pessoas físicas, instituições, grupos sociais, fornecedores contratados ou potenciais, enfim, todos aqueles que podem impactar o plano de ação - de forma positiva ou negativa.

É importante incluir as partes interessadas que, embora não estejam diretamente relacionadas com o plano de ação, podem mobilizar a opinião pública e, com isso, impactar os resultados pretendidos. É o caso dos veículos de imprensa, organizações de classe, grupos ambientais, ONGs e instituições financeiras. Quanto maior for o envolvimento das partes interessadas, maiores as chances de potencializar os objetivos estratégicos da organização.

## Processo de identificação

Como dito, as partes interessadas são pessoas físicas, jurídicas ou grupos: (i) afetados ou potencialmente afetados pela atuação do ente público; e (ii) que possam ter interesse na atuação do ente público.

As partes interessadas na atuação da Administração Pública normalmente incluem pessoas ou organizações:

- Que são o foco da atuação do ente público ou dos serviços por ele prestados;
- Diretamente envolvidos na atuação do ente público ou com algum grau de responsabilidade sobre as suas ações e decisões;
- Com poder de conceber, aprovar e fazer cumprir leis e normas regulatórias capazes de afetar a atividade do ente público;
- Com interesse nos processos ou nos resultados da atividade do ente público.

No âmbito público, é comum que os *stakeholders* sejam identificados a partir de três critérios: o **poder** de influenciar a organização; a **legitimidade** da relação da parte interessada com a organização; a **urgência** das demandas relacionadas à parte interessada<sup>2</sup>. A partir de uma avaliação crítica que utilize os critérios de poder, legitimidade e urgência, é possível identificar as partes interessadas e estabelecer prioridades relacionadas à atuação pública - sem perder de vista as obrigações legais de cada ente e o dever de lealdade ao interesse público.

---

<sup>2</sup> MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

Uma segunda ferramenta que pode ser utilizada, de forma adaptada, para a identificação das partes interessadas, é a Matriz RACI, instrumento comumente empregado para a definição de responsabilidades dentro de um processo. A matriz RACI é formada por um acrônimo, que define os papéis e as atribuições dos envolvidos em um processo ou ação, a partir das seguintes figuras:

**R - Responsável:** pessoas ou grupos responsáveis pelos processos e ações que são necessários para a realização do objetivo estratégico do ente público e/ou que podem comprometer o alcance dos resultados pretendidos.

**A - Autoridade:** pessoas ou grupos que têm autoridade para influenciar diretamente os processos e ações que são necessários para a realização do objetivo estratégico do ente público.

**C - Consultado:** pessoas ou grupos que podem dar opiniões e sugestões para contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos, seja porque possuem expertise na matéria, seja porque podem estreitar redes de cooperação e contribuir com a execução do plano de ação.

**I - Informado:** pessoas ou grupos que devem ser informados sobre os impactos do plano de ação, inclusive sobre as etapas que subsidiam a realização do objetivo estratégico sob a responsabilidade do ente público.



Além das ferramentas sugeridas, algumas perguntas básicas podem ajudar a identificar as partes interessadas, como por exemplo:

- Quem será beneficiado/prejudicado pela ação ou decisão do ente público?
- Quem terá sua rotina impactada pela ação ou decisão do ente público?
- Quem pode se manifestar de forma favorável ou contrária à ação ou decisão do ente público?
- Quem pode facilitar ou prejudicar, mesmo que de forma indireta, a ação ou decisão do ente público?
- Quem pode se sentir preterido ou favorecido pela ação ou decisão do ente público?

A partir das ferramentas sugeridas, é possível antever alguns exemplos de partes interessadas que podem ser consideradas para a gestão de riscos dos entes públicos:

- O corpo de servidores e agentes públicos vinculados ao próprio órgão e/ou entidade;
- Usuários finais do serviço público;
- Fornecedores, prestadores de serviço e terceirizados;
- Empresariado diretamente interessados na atuação do órgão e/ou entidade;
- Representantes do controle interno e externo, bem como agentes públicos com atuação relacionada à integridade e governança pública;
- Parlamentares, enquanto representantes da sociedade;
- Sindicatos e associações de servidores;
- Organizações não governamentais.

Como dito, no caso do Ciclo 01 do Programa de Integridade e Compliance, é preciso considerar as partes vinculadas aos entes responsáveis ou que dividem a responsabilidade pelo indicador de desempenho estratégico, além dos demais órgãos e entidades vinculados ao Poder Executivo estadual. Também podem ser consideradas partes interessadas todas aquelas pessoas ou entidades que possam ter influência sobre os recursos materiais, políticos e sociais necessários à realização do plano de ação. Destacam-se, nesse ponto específico, a sociedade de uma forma geral, os agentes e partidos políticos, as associações de classe e empresariais, bem como a imprensa local.

Para fins de exemplificação, uma estratégia de atuação da Secretária de Estado da Educação provavelmente terá como partes interessadas:

- Alunos, pais, professores e gestores das unidades de ensino estaduais;
- Comunidade no entorno das unidades de ensino estaduais;
- Veículos de imprensa;
- Sindicatos e associações de servidores em educação;
- Responsáveis pelo transporte - público ou privado - dos alunos;
- Empresariado: fornecedores, empregados terceirizados e instituições de ensino privadas;
- Observatórios sociais e organizações ligadas ao ensino público;
- Tribunal de Contas, Ministério Público e Assembleia Legislativa;

- Ministério da Educação e Secretarias Municipais de Ensino;
- Bancadas políticas ligadas à pauta da educação;
- A própria estrutura interna da Secretaria de Estado da Educação e de outros órgãos do Poder Executivo que tenham envolvimento e/ou interesse no objetivo estratégico considerado;
- Controle interno dos órgãos envolvidos, Secretaria Executiva de Integridade e Governança (SIG) e Controladoria-Geral do Estado (CGE);
- Sociedade de uma forma geral.

A identificação das partes interessadas é uma atividade que demanda a **colaboração de todas as áreas envolvidas na execução do plano de ação e no alcance do objetivo estratégico eleito.**

O engajamento de todas as partes interessadas, sejam públicas ou privadas, fortalece a democracia, aumenta a confiança nas instituições e ajuda a promover a consciência social sobre os limites de atuação do Estado, contribuindo para o compartilhamento das responsabilidades relacionadas aos riscos.

## MENSAGEM FINAL

Esperamos que você tenha compreendido a importância de identificar as partes interessadas (stakeholders) para a gestão de riscos dos indicadores de desempenho estratégico. Sem a correta identificação das partes interessadas, é possível que os riscos não sejam considerados na sua completude, o que pode comprometer todo o processo de gestão.

Sugerimos que todos os pontos focais busquem, junto às áreas envolvidas no plano de ação de alavancagem do indicador, identificar as partes interessadas em cada etapa.

Em caso de dúvidas, não deixe de entrar em contato com a SIG por meio do endereço eletrônico: [integridade@sig.sc.gov.br](mailto:integridade@sig.sc.gov.br)

Estaremos à disposição para maiores esclarecimentos.