

Participação de *Stakeholders* em Tomada de Decisão

Por: Laurelena Palhano

Falar sobre participação de *stakeholders* em processos de tomada de decisão é tratar de um dos temas mais desafiadores e, ao mesmo tempo, fundamentalmente necessários quando se pensa em projetos complexos, como o descomissionamento *offshore* de petróleo e gás. Afinal, o que significa, na prática, engajar as partes interessadas e garantir que suas vozes sejam ouvidas de forma legítima?

Engajamento vai muito além de uma reunião protocolar ou de uma consulta formal. Citando o filósofo Jean-Paul Sartre (1984), “estar engajado é estar comprometido com a realidade que nos cerca”. Esse compromisso envolve valores, atitudes e identidade. Ou seja, engajar-se é participar de algo maior, que exige propósito, clareza de objetivos e responsabilidade com as consequências das decisões tomadas.

Mas quem são afinal os *stakeholders*, ou partes interessadas, de um projeto ou organização? A palavra pode soar técnica, mas a ideia é simples: são todas as pessoas ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelas decisões de uma organização.

Essa definição clássica foi consolidada ainda nos anos 80 por Edward Freeman e, desde então, amplamente discutida por diversos autores e difundida por instituições como o Banco Mundial. Em um projeto de descomissionamento, por exemplo, são *stakeholders* desde órgãos reguladores, comunidades locais e organizações não governamentais até os colaboradores da própria empresa executora. Todos, em alguma medida, impactam ou são impactados e é justamente esse mosaico de interesses que torna o processo tão complexo.

Quando se trata do fim do ciclo de vida de uma instalação *offshore*, a participação dos *stakeholders* torna-se ainda mais crucial. Trata-se de uma fase delicada, que envolve decisões técnicas, financeiras, socioeconômicas e ambientais, frequentemente permeadas por incertezas e percepções distintas de risco e benefício. Nesse contexto, é fundamental deixar claro para as pessoas porque estão sendo convidadas a participar e qual é, exatamente, o propósito desse diálogo.

Tentar engajar sem transparência é como convidar alguém para um evento sem informar o endereço: a pessoa pode até se mostrar inclinada a aceitar o convite, mas nunca chegará ao destino e, ao final, a festa será um fracasso.

Por isso, a comunicação precisa ser direta, acessível e adaptada a cada público. No contexto brasileiro, onde o tema do descomissionamento ainda é relativamente novo, muitas vezes é necessário começar pelo letramento, isto é, preparar as pessoas para compreenderem o que está em jogo. Um pescador da costa potiguar, por exemplo, não precisa dominar jargões técnicos ou normativos, mas deve compreender de forma clara como o descomissionamento pode afetar sua rotina, sua atividade produtiva e seu sustento.

No método Descom.Sub, desenvolvido no âmbito da COPPE/UFRJ, o engajamento de *stakeholders* é incorporado de forma estruturada ao processo de apoio à tomada de decisão, baseado em análise multicritério, para a avaliação de alternativas de descomissionamento. O processo inicia-se com o mapeamento sistemático dos *stakeholders* na região onde o projeto deverá ocorrer. Em seguida, as informações técnicas, ambientais e socioeconômicas são organizadas e traduzidas em linguagem adequada para subsidiar o momento da consulta, no qual os participantes são convidados a se manifestar sobre os critérios a serem priorizados na definição das alternativas de descomissionamento das instalações.

Cada etapa exige método, escuta ativa e, sobretudo, retorno aos participantes, de modo que o diálogo não se esgote na coleta de percepções, mas se consolide como um processo de aprendizado mútuo.

A literatura internacional demonstra que, quando bem estruturado, o diálogo *multistakeholder* contribui para melhorar a qualidade das decisões e ampliar a legitimidade dos projetos. Um dos exemplos mais emblemáticos desse tipo de abordagem foi o descomissionamento do campo de Brent, no Mar do Norte, conduzido pela Shell. Ao longo de aproximadamente dez anos, mais de 180 organizações e cerca de 400 indivíduos participaram de um processo contínuo de diálogo. A empresa contratou um mediador independente e manteve canais permanentes de comunicação, como newsletters e reuniões periódicas. O resultado foi um processo mais transparente, com redução significativa de conflitos e maior aceitação social das decisões adotadas (Shell, 2017; Freeman, 1984).

Além de reduzir riscos de conflito e custos associados a atrasos ou judicializações, o relacionamento consistente com as partes interessadas pode gerar benefícios intangíveis relevantes, como a construção de confiança e o fortalecimento da chamada “licença social para operar”.

Na prática, essa licença tem adquirido um peso tão significativo quanto a própria licença ambiental, especialmente em projetos com elevado potencial de impacto social e ambiental.

Engajar *stakeholders* também representa uma oportunidade de aprendizado coletivo. Ao abrir espaço para múltiplas perspectivas, as empresas e instituições envolvidas ampliam sua capacidade de compreender os impactos reais de suas decisões e de identificar caminhos inovadores para tornar suas operações mais sustentáveis. A troca de experiências entre técnicos, gestores, comunidades e acadêmicos contribui para um entendimento mais abrangente dos riscos, benefícios e *trade-offs* associados a cada alternativa considerada.

O desafio, no entanto, está em manter o equilíbrio entre diferentes forças e interesses. Em muitos contextos, observa-se uma clara desigualdade de poder entre empresas, governos e comunidades. É justamente nesse ponto que o engajamento ético, transparente e estruturado se torna essencial. Cada decisão precisa ser comunicada de forma clara, e cada contribuição, devidamente reconhecida. Ferramentas de visualização, registros sistemáticos e relatórios acessíveis ajudam a tornar o processo mais democrático, compreensível e auditável.

O engajamento legítimo deve contemplar não apenas aqueles que estão presentes no processo decisório, mas também aqueles que não têm voz direta, como as futuras gerações e o próprio meio ambiente. Quando o processo é transparente, participativo e colaborativo, o projeto ganha não apenas legitimidade social, mas também maior robustez e sustentabilidade ao longo do tempo.

Em um mundo cada vez mais interconectado, a participação de stakeholders deixa de ser uma formalidade para se tornar um requisito essencial de decisões mais justas, informadas e eficazes.

O descomissionamento *offshore* é um campo emblemático desse desafio: envolve tecnologia de ponta, mas depende, acima de tudo, de diálogo humano. É nesse diálogo que reside a verdadeira força da tomada de decisão compartilhada.

Referências:

FREEMAN, R.; Edward. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

SARTRE, Jean-Paul. Questão de método. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 3ª ed. 1987.

SHELL U.K. **Brent Decommissioning Stakeholder Engagement Report**. Shell Report Number BDE-F-GEN-HX-5480-00001. Fev. 2017. Site: https://www.shell.co.uk/about-us/sustainability/decommissioning/brent-field-decommissioning/brent-field-decommissioning-programme/_jcr_content/root/main/section/simple/text_937683428.multi.stream/1688549796233/0f83621d9c7393899e046c5b0be80bfb93ec1fbb/brent-decom-stakeholder-report-february2017.pdf
Acesso em: Fev.2025.