

TENSÕES E SINERGIAS ENTRE GESTÃO DE STAKEHOLDERS E SISTEMAS DE COMPLIANCE: UMA ANÁLISE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL PESADA

FIDELIS DINIZ

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA (UNIB)

TOBIAS COUTINHO PARENTE

ESCOLA SUPERIOR DE ENGENHARIA E GESTÃO DE SÃO PAULO - ESEG (ESEG)

TENSÕES E SINERGIAS ENTRE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* E SISTEMAS DE *COMPLIANCE*: UMA ANÁLISE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL PESADA

1. INTRODUÇÃO

É crescente a busca das empresas por construir e implementar sistemas que assegurem a conformidade de seus empregados e suas decisões com normas e legislações. A palavra *compliance* – termo anglo-saxão originário do verbo *to comply* (cumprir), que significa agir de acordo com uma regra, uma solicitação ou um comando (Morais, 2005) – já faz parte do vocabulário do mundo dos negócios. Após diversos escândalos empresariais (ex.: Enron, Parmalat, Petrolão e Lava Jato), os gestores são cada vez mais pressionados por diversos *stakeholders*, entre eles acionistas, consumidores, empregados, órgãos governamentais e organizações da sociedade civil, para agir em linha com o *compliance* de suas organizações.

No entanto, a implementação da função de *compliance* não ocorre de forma linear nas organizações, como também não é livre de resistência e descrença por parte de gestores. Levantamento da Deloitte, em 2018, com 450 empresas no Brasil mostrou que 27% das empresas não possuíam uma estrutura dedicada aos temas de *compliance*. A mesma pesquisa também apontou que, para 59% dos executivos seniores, a governança e a cultura de *compliance* são essenciais para o sucesso da estratégia, enquanto 9% responderam que não são importantes; ainda, para 32%, o conceito de *compliance* não é uniforme.

No senso comum empresarial, algumas das principais objeções de gestores quanto à implementação das exigências de *compliance* são de que o custo é elevado e engessa a gestão, prejudicando a dinâmica do negócio. Parte dessa argumentação recai sobre o fato de que o *compliance* pode dificultar os relacionamentos com os *stakeholders* chave, colocando em risco a sobrevivência do negócio. Quando as regras de *compliance* não consideram que os gestores estabelecem uma hierarquia, mesmo que não formal, para classificar os *stakeholders* por ordem de importância (Agle, Mitchell, & Sonnenfeld, 1999; Mitchell, Agle, & Wood, 1997), há possibilidade de os gestores considerarem o *compliance* como um empecilho que limita a capacidade de resposta das empresas às demandas dos *stakeholders*.

Por outro lado, em defesa do *compliance* e contrário a essa alegação, há o argumento de que um bom sistema de *compliance* protege os gestores nas situações em que as demandas dos *stakeholders* são conflitantes, seja entre si, ou com legislações, normas e procedimentos da empresa. Assim, diante de situações conflitantes, *compliance* seria a salvaguarda do gestor, apresentando-lhe um direcionamento sobre como agir.

É nesses potenciais dilemas entre gestão de *stakeholders* e *compliance* – denominado aqui de tensões e sinergias – que esta pesquisa se concentra. Estudos sobre *stakeholders* têm focado em como as pressões dos *stakeholders* podem influenciar empresas para que elas adotem novos padrões de negócio ou atendam as normas e legislações vigentes, especialmente em relação às questões sociais e ambientais (Cadez, Czerny, & Letmathe, 2019; Helmig, Spraul, & Inghoff, 2016). Porém, são escassos os estudos sobre como *stakeholders* podem solicitar demandas aos gestores que os levem a ter condutas que desviem de normas, procedimentos e legislações.

Em relação ao *compliance*, os estudos têm o foco em entender os motivos para os quais os gestores tomam decisões em conformidade com os mecanismos de *compliance* (ex.: Hofeditz, Nienaber, Dysvik, & Schewe, 2017; Stevens, Steensma, Harrison, & Cochran, 2005) e analisam pouco como a função de *compliance* se integra ao negócio, contribuindo para a gestão dos *stakeholders*. Nesse contexto, faltam estudos que analisem de forma integrada a relação entre a gestão de *stakeholders* e o *compliance*, observando como gestores equilibram as pressões e demandas dos *stakeholders* ao mesmo tempo em que devem atender aos padrões estabelecidos pelo *compliance*.

A análise dessa relação é importante para o campo da administração, pois, até o início do século XXI, os gestores não costumavam ser cobrados e avaliados por suas posturas perante às demandas de múltiplos *stakeholders* e aos padrões de *compliance*. Friedman (1970), embasado na economia neoclássica, argumentou que gestores devem ser cobrados por maximizar o quanto for possível a riqueza dos acionistas, respeitando as leis e a ética vigente. Acontece que essa perspectiva minimiza o fato de as empresas serem um sistema aberto que interage e troca recursos com atores externos. Da mesma forma, as teorias aplicadas aos estudos de estratégia, que buscam explicar o funcionamento de empresas e a atuação de gestores, coloca muita ênfase no papel dos gestores como responsável pelo desempenho empresarial. Todavia, costumam desconsiderar que empresas têm restrições impostas pelo ambiente externo e, principalmente, que os gestores não têm internamente todos os recursos que eles precisam para administrar uma empresa (Pfeffer & Salancik, 1978). Pelo contrário, parte considerável dos recursos estão em posse de *stakeholders*, o que faz com que os gestores precisem saber lidar com os interesses desses. Essa barganha entre gestores e *stakeholders* provoca situações que podem conflitar com os padrões de *compliance* e gerar tensões. Da mesma forma, o sistema de *compliance*, quando em sintonia com as premissas e dinâmicas do negócio, pode gerar sinergias na relação gestor-*stakeholder*.

Para identificar as tensões e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e o sistema de *compliance*, utilizamos a teoria da dependência de recursos (TDR). Segundo Pfeffer e Salancik (1978), quando se quer compreender as escolhas dos gestores e as ações das empresas, é preciso focar menos nos valores e crenças dos gestores, e mais nas situações que impõem pressões e restrições às empresas. A teoria dos *stakeholders* e a TDR possuem semelhanças (Hillman, Withers, & Collins, 2009). Além de ambas irem além das fronteiras das organizações, analisando o ambiente externo, a teoria dos *stakeholders* caminhou para identificar como gestores priorizam demandas de determinados *stakeholders*, observando aspectos de poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997), o que combina com os pressupostos da TDR sobre a importância contexto social, as restrições do ambiente para acessar recursos críticos e o poder (Pfeffer & Salancik, 1978). Como hierarquizar e priorizar a dependência dos recursos em posse de *stakeholders* é um desafio que pode ser endereçado pela aproximação das duas teorias (Hillman et al., 2009).

Para preencher a lacuna apresentada e contribuir com a aproximação da TDR e a teoria dos *stakeholders*, o objetivo deste estudo é **identificar as tensões e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e o sistema de *compliance***. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) identificar como é feita a gestão dos *stakeholders* pelos gestores; ii) sintetizar a percepção dos gestores sobre a relação entre o sistema de *compliance* e a gestão de *stakeholders*; iii) elaborar um quadro para sistematizar as tensões e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e os sistemas de *compliance*.

O estudo foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores com mais de 15 anos de experiência no setor da construção civil pesada. A escolha do setor se justifica porque ele é extremamente dependente de recursos externos em posse de alguns *stakeholders*, especialmente do Estado (Salancik, 1979). Como pontuado por Pfeffer e Salancik (1978), o governo costuma ser um provedor de recurso para muitos setores, porém, não costuma ser dependente de seus fornecedores, dada a grande quantidade de fornecedores existentes. Assim, as organizações que têm o Estado como principal cliente buscam adotar mecanismos para criar um ambiente mais favorável a essa dependência. Além disso, a construção civil pesada foi escolhida por conta do movimento de criação, organização ou fortalecimento de estruturas de *compliance* que existiu em suas principais empresas, após a descoberta de escândalos de corrupção.

Os resultados do estudo oferecem implicações teóricas e práticas. Do lado teórico, a contribuição do estudo reside em avançar na aproximação da TDR com a teoria dos *stakeholders*. Do ponto prático, oferecemos implicações específicas sobre como gestores de obras, profissionais de *compliance* e diretores das construtoras podem utilizar os resultados do estudo sobre a sua atuação em empresas do setor da construção civil pesada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. *Compliance*

Definir princípios e valores que norteiam as ações da empresa é uma das principais responsabilidades dos administradores, que devem estar refletidos em políticas e procedimentos e baseados nas leis e dispositivos regulatórios. A efetividade dessas definições constitui o *compliance* (Azevedo et al., 2014), que “exprime o sentido de agir de acordo com uma regra ou comando. [...] busca cumprir todas as normas que lhe sejam atribuídas sejam elas de dentro da própria organização, ou normas externas” (Bittencourt, 2014 *apud* Leal & Fockink, 2014, p. 54).

O *compliance* é um termo utilizado no mundo corporativo em alusão aos programas de integridade, conformidade e mecanismos de controles internos de gestão corporativa, tendo a finalidade de prevenção, identificação, mapeamento, gerenciamento e disponibilização de soluções para mitigar práticas antiéticas e desvios de conduta de corrupção face à gestão de um conjunto de *stakeholders*, proporcionando que a empresa esteja em conformidade com a legislação e cumpra os regulamentos internos e externos impostos à atividade desenvolvida.

Nesse sentido, o *compliance* precisa estar conectado aos sistemas de monitoramento e incentivo organizacional, englobando mecanismos regulatórios de mercado e os relacionamentos com os *stakeholders*. Por isso, é sugestivo que o *compliance* seja organizado e trabalhado nas empresas como “uma função de cunho administrativo voltado para ideias de governança, qualidade de gestão, matriz e administração de riscos, que pode ser aplicado nas mais variadas esferas organizacionais” (Cueva & Frazão, 2018, p. 19).

Nessa perspectiva, existem dois conceitos distintos: sistemas de *compliance* e função de *compliance*. O primeiro contém o segundo e deve permear todos os níveis da organização de forma holística, promovendo uma integração entre a identidade organizacional, os agentes de governança e os demais elementos de *compliance*, estabelecendo entre o pensamento, o discurso e a ação (IBGC, 2017). A função de *compliance*, como parte do sistema *compliance*, “deve ser entendida como área ou profissional responsável por coordenar determinada atividade da organização – neste caso, *compliance*” (IBGC, 2017, p. 14).

Todavia, no Brasil e em outros países, o debate sobre *compliance* tem sido mais pautado por normas, leis e regulamentos para o combate à fraude e corrupção do que pelo desenvolvimento de um sistema de *compliance* como instrumento capaz de gerar valor para a empresa e seus *stakeholders*. Isso se deve a uma visão estreita sobre o *compliance* apenas como uma atividade operacional e não como algo estratégico para a organização (IBGC, 2017, p.13):

Há uma grande tendência de caracterizar o *compliance* como uma atividade operacional (“estar em *compliance*”) e não estratégica (“ser *compliant*”), alinhada à identidade organizacional e a comportamentos éticos. Estar em *compliance* é cumprir a legislação e as políticas internas por mera obrigação ou para reduzir eventuais penalidades, caso a organização sofra uma punição. Ser *compliant* é o cumprimento consciente e deliberado da legislação e de políticas internas, guiado pelos princípios e valores que compõem a identidade da organização, visando sua longevidade.

No âmbito deste estudo, o sistema de *compliance* não se limita apenas às normas e aos procedimentos, apesar de serem essenciais. Sistema de *compliance* é entendido como mais abrangente que depende de como a empresa busca conscientizar seus empregados, agentes de governança e demais *stakeholders* sobre a necessidade de “ser *compliant*” e não somente “estar em *compliance*”.

2.2. Gestão de stakeholders

Ao final do século XX, a teoria dos *stakeholders* surge como alternativa ao significado da função-objetivo das empresas, gerando uma amplificação no foco dos sujeitos de interesse das empresas (Boaventura, Cardoso, Silva, & Silva, 2009). Por definição, o conceito de *stakeholders* (partes interessadas, em português) pode ser compreendido como sendo qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa (Freeman, 1984).

Por volta da década de 1950, os sujeitos importantes na elaboração de planos e ações de uma empresa se limitavam a clientes, empregados, comunidade e acionistas. Contudo, previu-se a necessidade de reconhecimento de diferentes grupos e indivíduos envolvidos com a organização, levando-se em conta seus interesses específicos (Donaldson & Preston, 1995). Na medida em que permite a verificação dos fatores de influência das partes interessadas sobre a organização, a teoria do *stakeholders* demonstra sua pertinência, esclarecendo a forma como tal influência ocorre. A influência do *stakeholder* dentro da empresa estabelece o grau de importância do *stakeholder* para os gestores (Chigona et al., 2010; Pedersen, 2011).

Nesse contexto, a teoria dos *stakeholders* caminhou para o desenvolvimento de modelos com critérios de priorização dos *stakeholders* e suas demandas. Nesse aperfeiçoamento teórico, Mitchell et al. (1997) propuseram um modelo de classificação para *stakeholders* com base em atributos de poder, legitimidade e urgência, em que quanto mais atributos o *stakeholder* possuir, maior sua saliência (importância) perante à organização. Caso somente um dos três atributos seja analisado isoladamente, os gestores não irão compreender o valor total do *stakeholder* para a empresa. Desse modo, para descobrir quais atributos o *stakeholder* possui e qual seu valor, deve-se fazer uma análise criteriosa, pois existem, por exemplo, *stakeholders* que não possuem poder, mas são de vital importância para a empresa.

A análise dos atributos dos *stakeholders* ocorre pelas percepções dos valores dos gestores e das lógicas institucionais (Mitchell, Agle, Chrisman, & Spence, 2011). A hierarquização dos *stakeholders* – capacidade da empresa, de forma prioritária, de obter recursos em relação a outros *stakeholders* (Boaventura & Siqueira, 2012) – influencia a operação da empresa e cria um norte de atuação. Assim, no momento em que um gestor determina a necessidade de se atender às demandas de um *stakeholder*, dentro do processo produtivo da empresa, a priorização será bastante elevada (Agle et al., 1999). A forma como os gestores identificam em posse de quais *stakeholders* estão os recursos críticos é quando a gestão de *stakeholders* encontra a teoria de dependência de recursos.

2.3. Gestão de stakeholders e dependência de recursos

A teoria de dependência de recursos (TDR) se ancora em três temas centrais, de acordo com seus principais autores Pfeffer e Salancik (2003). Primeiro, o contexto social importa. A necessidade de recursos, financeiros e físicos, obtidos do ambiente, faz com que as organizações sejam potencialmente dependentes de fontes externas de recursos. Segundo, organizações têm restrições impostas pelas situações e ambientes. Para tanto, organizações irão atuar para obter, pelo menos temporariamente, mais autonomia e habilidades para ter seus interesses atendidos. A estratégia passa a ter foco como não apenas em produtos e consumidores, mas também sobre fornecedores e outras entidades no ambiente, incluindo organizações governamentais, que, em última instância, afetam o fluxo de recursos para a empresa. Terceiro, o poder para entender tanto as relações intraorganizacional quanto interorganizacional. Algumas organizações têm mais poder do que outras por conta de suas particularidades de interdependências e sua localização no espaço social. A dependência de recursos externos também afeta as dinâmicas

de poder. As pessoas, grupos e departamentos em busca de reduzir incertezas, gerenciam as dependências ambientais e ajudam a acessar recursos críticos para a sobrevivência da empresa.

Nesse sentido, a empresa deve ser compreendida como um organismo ativo, com poder e legitimidade para contestar as influências do ambiente externo, adotando estratégias organizacionais que consigam articular o contexto interno político com as condições vigentes do ambiente. De fato, o gerenciamento das relações externas é a peça-chave à sobrevivência empresarial e, conseqüentemente, o ambiente externo exerce forte influência na tomada de decisão das estratégias organizacionais que sejam adequadas para atender à dependência de recursos da organização (Pfeffer & Salancik, 1978; Rossetto & Rossetto, 2005).

Antes da TDR, a maioria das teorias adotava uma perspectiva de como gestores devem utilizar os recursos, partindo da ideia que o gestor é suficiente para alcançar o resultado esperado. Isso fez com que pouca atenção fosse dada em como o gestor adquire os recursos críticos para a sobrevivência da empresa (Pfeffer & Salancik, 2003). A TDR insere a ideia de que o ambiente fornece recursos críticos necessários à sobrevivência da empresa (Nienhüser, 2008). “A criticidade mede a capacidade da organização de continuar funcionando na ausência do recurso ou na ausência de mercado para a produção” (Pfeffer & Salancik, 2003, p. 46). Um determinado recurso pode constituir apenas uma parte muito pequena das necessidades ou custos totais de recursos, mas é crítico se a falta desse recurso colocar em risco a capacidade de funcionamento da organização (Nienhüser, 2008).

Por meio da obtenção de recursos críticos, as empresas buscam reduzir as incertezas provenientes do ambiente externo. “A incerteza se refere ao grau em que os estados futuros do mundo não podem ser antecipados e previstos com precisão” (Pfeffer & Salancik, 2003, p. 67). Para Nienhüser (2008), a extensão da incerteza varia dependendo da distribuição de recursos críticos no ambiente. Quanto menor o número de recursos, maior a concentração de poder no ambiente e mais numerosas as conexões entre os atores (ou seja, complexidade), mais cedo os conflitos e interdependências surgem e maior a quantidade de incerteza a ser reduzida. A incerteza por si só não é um problema, somente quando há incerteza e dependência de recursos críticos, então a organização é forçada a tomar medidas para reduzir a incerteza (Nienhüser, 2008).

O papel do gestor é identificar os recursos críticos dos quais a organização depende e fazer uma interpretação acurada das incertezas. Todavia, essa tarefa não é trivial, pois os gestores são racionalmente limitados e sofrem influência das pressões dos próprios *stakeholders*. Um determinante da escolha dos gestores é o tipo de relação de recursos que a empresa e os *stakeholders* têm e onde o equilíbrio de poder está dentro dessa relação (Frooman, 1999). As dependências de uma organização variam conforme seus relacionamentos com os *stakeholders*, uma vez que *stakeholders* poderão exercer influência, quanto maior for sua capacidade de influências os resultados da empresa (Kassisi & Vafeas, 2006).

Diante disso, a aproximação entre TDR e teoria dos *stakeholders* está alicerçada na premissa de que os *stakeholders* não receberão um igual tratamento devido à criticidade dos recursos que os *stakeholders* podem proporcionar para a empresa. Adicionalmente, a TDR pode ser utilizada para enfatizar as vulnerabilidades das empresas às pressões e demandas dos *stakeholders* (Julian, Ofori-Dankwa, & Justis, 2008). Os gestores são sensíveis às dependências de recursos críticos em seu ambiente, portanto, a vulnerabilidade provavelmente terá efeitos importantes sobre a urgência e a capacidade de atender as demandas dos *stakeholders* (Julian, Ofori-Dankwa, & Justis, 2008). Finalmente, pode haver uma tensão quando gestores fizerem uma leitura equivocada sobre as interdependências da empresa com os *stakeholders* ou das novas demandas que eles impõem sobre a empresa. Há elevados conflitos e problemas quando as organizações interpretam de forma equivocada os grupos externos do qual depende (Pfeffer & Salancik 2003).

3. MÉTODO DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo deste estudo, foi utilizada uma abordagem de pesquisa qualitativa. Segundo Fraser e Gondim (2004), pesquisas com métodos qualitativos colocam a realidade humana da vida social como objeto central. Como este estudo tem o objetivo de identificar as tensões e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e o sistema de *compliance* no ambiente empresarial, que é carregado de significados construídos pela interação dos seres humanos com a vida social dentro de uma empresa, o método qualitativo se apresenta adequado.

Além disso, o estudo adota uma lógica indutiva, uma vez que há poucos estudos anteriores que exploraram a relação entre gestão de *stakeholders* e sistemas de *compliance*. Assim, não são formuladas hipóteses a priori, mas, a partir dos dados gerados pelas entrevistas, são induzidas as tensões e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e os sistemas de *compliance*.

Entre as possibilidades existentes na pesquisa qualitativa, para a operacionalização deste estudo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta dos dados. A fim de obter uma compreensão mais precisa do fenômeno, foram realizadas entrevistas com gestores que tinham experiência no setor da construção civil pesada.

3.1. Contexto empírico da pesquisa

O estudo foi realizado com gestores com mais de 15 anos de experiência no setor da construção civil pesada. A escolha desse setor se deve às características de dependência das empresas em relação à recursos chave para o negócio que estão em posse de *stakeholders* que não têm uma relação recíproca de dependência com a empresa, por exemplo, o Estado.

O setor da construção civil teve sua origem por meio dos incentivos governamentais, principalmente entre os anos 1950 e 1960. Em conjunto com as atividades empresariais e por meio de financiamentos públicos, intermediados por agentes políticos e grandes empresários, a participação do Estado induziu o fortalecimento de múltiplas áreas consideradas estratégicas, principalmente em setores de infraestrutura (Chagas, 2008). Nesse período, grandes grupos empresariais surgiram no setor da construção civil pesada. Esses grupos foram, e ainda são, os principais representantes do setor da construção civil pesada, eles foram adquirindo o *know-how* das empresas estrangeiras que operavam no Brasil, tornando-se capazes de conduzir grandes obras de infraestrutura na década de 1970.

O setor da construção civil é estratégico para o desenvolvimento nacional. Dados do IBGE apontam que, entre 2011 e 2014, a participação do setor no PIB nacional ultrapassou os 6%, exercendo uma significativa importância uma vez que a cadeia produtiva na qual se insere é grande e complexa. O investimento no setor exerce efeito multiplicador na economia, dinamizando outros setores, como a indústria de cimento, de máquinas e equipamentos, a siderurgia, entre outros.

Após a Operação Lava Jato, o setor foi bastante impactado. Entre 2015 e 2018, as maiores construtoras do país tiveram perdas de 85% de sua receita (Campos, 2012). Obrigadas a executar planos de desinvestimentos, muitas das empreiteiras, para adequar a organização ao novo cenário com menor número de projetos e obras, além de arcarem com acordos de leniência junto às autoridades, desfizeram-se de muitos ativos para grupos estrangeiros.

A partir desse panorama apresentado, tornou-se relevante a implementação de normas e programas de *compliance* em busca de possibilitar coibir e mitigar a possibilidade de desvios de conduta. A implementação de sistemas *compliance* se apresenta como instrumento importante para possibilitar que o setor crie estratégias que coíbam a falta de conformidade junto aos diferentes *stakeholders*.

3.2. Instrumento de coleta

As perguntas para as entrevistas seguiram a abordagem pós-estruturalista com uma perspectiva *grand tour* (Fischer, Castilhos, & Fonseca, 2014; McCracken, 1988). Inicialmente, foi feita uma pergunta ampla para que o entrevistado pudesse discorrer sobre o fenômeno e, conforme a conversa evoluía, outras perguntas de estímulo foram realizadas para o aprofundamento do assunto. O roteiro teve uma configuração semiestruturada, em que foram formuladas perguntas abertas, mas com uma ordem pré-estabelecida, conforme os objetivos específicos do estudo. Assim, para cada objetivo específico foi elaborado um grupo de perguntas, conforme o Quadro 1.

Objetivo específico 1 - Identificar como é feita a gestão dos <i>stakeholders</i> pelos gestores
Pergunta de abertura
Considerando sua carreira na construção civil pesada, como você costuma fazer a gestão de <i>stakeholders</i> ?
Perguntas complementares
<ol style="list-style-type: none"> 1) O que faz um <i>stakeholder</i> ser mais ou menos importante para a empresa? E para o gestor, há alguma diferença? Você poderia dar algum exemplo? 2) O que você leva em consideração para decidir se irá atender ou não as solicitações de um <i>stakeholder</i>? Você poderia nos contar um exemplo em que sua escolha foi bem-sucedida e outro que não foi? 3) As empresas em que você trabalhou tinham processos formais para fazer a gestão de <i>stakeholders</i>? Se sim, pode nos relatar como funcionava? Se não, por que esses processos não eram estruturados? 4) Você já compartilhou a gestão dos <i>stakeholders</i> com outros colegas de trabalho? Se sim, pode contar como acontecia? 5) A forma de gerenciar <i>stakeholders</i> mudou ao longo dos anos? Se sim, por quais motivos e quais os impactos para o trabalho do gestor? Se não, deveria haver alguma mudança?
Objetivo específico 2 - Sintetizar a percepção dos gestores sobre a relação entre o sistema de <i>compliance</i> e a gestão de <i>stakeholders</i>
Pergunta de abertura
Como você observa a adoção de sistemas de <i>compliance</i> no setor da construção civil pesada?
Perguntas complementares
<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais são as vantagens e desvantagens dos sistemas de <i>compliance</i> para o gestor e para a empresa? 2) As empresas em que você trabalhou tinham sistemas de <i>compliance</i>? Se sim, pode nos relatar como funcionava? Se não, por que o sistema não estava estruturado? 3) Sistemas de <i>compliance</i> têm relação com a gestão de <i>stakeholders</i>? Se sim, como se dá essa relação? Se não, por que não há essa relação? Você poderia nos contar algum exemplo? 4) A forma como os sistemas de <i>compliance</i> estão estruturados mudou ao longo dos anos? Se sim, por quais motivos e quais os impactos para o trabalho do gestor junto aos <i>stakeholders</i>? Se não, deveria haver alguma mudança, pensando na gestão de <i>stakeholders</i>?
Objetivo específico 3 - Elaborar um quadro para sistematizar as tensões e sinergias entre a gestão de <i>stakeholders</i> e os sistemas de <i>compliance</i>
Pergunta de abertura
Na construção civil pesada, como um sistema de <i>compliance</i> pode contribuir ou prejudicar a gestão de <i>stakeholders</i> e vice-versa?
Perguntas complementares
<ol style="list-style-type: none"> 1) Poderia dar alguns exemplos de tensões e sinergias geradas por essa relação entre o sistema de <i>compliance</i> e a gestão de <i>stakeholders</i>? 2) Nessa relação entre <i>compliance</i> e gestão de <i>stakeholders</i>, quais conselhos você daria para os gestores da construção civil pesada que estão na linha de frente da operação do negócio? E quais você daria para os gestores responsáveis pelos sistemas de <i>compliance</i>?

Quadro 1. Roteiro de entrevista.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3. Análise dos resultados

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Nessa técnica, são realizadas inferências sobre a produção e recepção de mensagens (Bardin, 1977). No caso deste estudo, as mensagens foram as falas dos entrevistados. Para tanto, foi solicitado ao entrevistado que as entrevistas fossem gravadas, para posteriormente serem transcritas. Quando o entrevistado não autorizou a gravação, tomou-se nota e, imediatamente após a entrevista, produziu-se a organização e sistematização das notas. Após ter o conteúdo de todas as entrevistas em texto, foram feitas as inferências para encontrar padrões sobre as tensões e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e os sistemas de *compliance*. Nesse processo, nenhum entrevistado foi identificado. Para efeitos de análise, eles serão mencionados por códigos (entrevistado A, entrevistado B, etc.).

Para o emprego da técnica análise de conteúdo, um procedimento fundamental no processo de análise é a definição da unidade de registro, que é a menor parte do conteúdo analisado, cuja ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas (Franco, 2005). A unidade de registro deste estudo é o tema que, segundo Franco (2005, p. 41), “[...] é uma asserção sobre determinado assunto. Pode ser uma simples sentença (sujeito e predicado), um conjunto de ideias ou um parágrafo”. Nessa perspectiva, as categorias de análise surgiram, conforme os temas *stakeholders* e *compliance* foram articulados na fala dos entrevistados. Esses dois temas guiaram o processo de análise.

3.4. Perfil dos entrevistados

Ao todo, foram entrevistados 15 gestores com pelo menos 15 anos de experiência no setor. Os entrevistados foram selecionados a partir da rede de relacionamentos de um dos pesquisadores do estudo, que tem mais de 20 de anos de experiência no setor. Foi enviado um convite formal explicando aos potenciais participantes o objetivo da pesquisa, como ocorreriam as entrevistas e quais os riscos e benefícios que os entrevistados teriam ao participar. Antes de realizar a entrevista, os participantes receberam o termo de consentimento livre e esclarecido. O projeto foi aprovado em um comitê de ética de uma Universidade brasileira.

ITEM	CÓDIGO	CARGO	ANOS DE EXPERIÊNCIA NO SETOR
1	Entrevistado A	Presidente	30
2	Entrevistado B	Gerente Adm. Financeiro	24
3	Entrevistado C	Diretor Contrato	17
4	Entrevistado D	Diretor Contrato	41
5	Entrevistado E	Ger. Contab. Financeiro	16
6	Entrevistado F	Presidente Grupo Empresarial	15
7	Entrevistado G	Coord. Adm. Financeiro	15
8	Entrevistado H	Ger. Compras, Supply Chain e Serv.	27
9	Entrevistado I	Consultor - ISO - <i>Compliance</i>	20
10	Entrevistado J	Consultor - ISO - <i>Compliance</i>	20
11	Entrevistado K	Ger. Adm. Financeiro	26
12	Entrevistado L	Diretor Contrato	15
13	Entrevistado M	Ger. Adm. Financeiro	35
14	Entrevistado N	Presidente	20
15	Entrevistado O	Ger. Adm. Financeiro	23

Quadro 2. Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Como os gestores fazem a gestão dos *stakeholders*

É possível identificar três aspectos-chave para compreender como é feita a gestão de *stakeholders* na construção civil pesada: 1) Estruturação da gestão; 2) Classificação dos *stakeholders* e suas demandas; 3) Responsabilidades pela gestão de *stakeholders*.

Quanto à estruturação, fica claro que os gestores atuam de forma reativa às demandas dos *stakeholders*, isto é, sem a implementação de um modelo ou ferramenta. Alguns trechos nas falas dos entrevistados evidenciam esse ponto:

A minha gestão é por demanda, eu não faço uma gestão ativa por não ter condições de fazer esse mapeamento; eu faço de forma geral, não entro no detalhe. (Entrevistado F).

Nós fazíamos tudo, porém todas as ações eram reativas, não havia um manual. (Entrevistado N).

A falta de uma ferramenta/manual para orientar a gestão de *stakeholders* foi mencionada como um fator que dificulta a gestão e reforça a postura reativa para avaliar as demandas dos *stakeholders*. Para decidir quais demandas irão atender, os gestores utilizam de suas experiências anteriores para decidir conforme as demandas vão surgindo ao longo da obra.

Fiz muito a gestão de *stakeholder* quando estava na [...] de forma de quando aparecia não havia um processo estruturado, mas com o passar do tempo fomos observando as semelhanças entre obras e fomos mapeando, mas a empresa não montou um processo. (Entrevistado O).

Nesse contexto, a classificação dos *stakeholders* e suas demandas também costumam ser reativas, sendo o principal critério o potencial de estrago que um *stakeholder* pode fazer na obra. Nesse caso, estrago refere-se principalmente a capacidade de paralisar a obra e os custos derivados de uma potencial paralização.

O que faz um *stakeholder* ser mais importante é o estrago que ele pode fazer na obra, e aí isso é a grande dificuldade: como eu faço a gestão reativa, eu não tenho como dizer o que ele pode fazer de estrago, só depois da demanda deles. (Entrevistado F).

O estrago que ele faz [...]. Exemplo: o pessoal da concessionária de energia não ligou um empreendimento na data informada, gerou um monte problema; no próximo, eu cuidei deles com muito carinho. (Entrevistado L).

Por basicamente o custo, exemplo, atender uma solicitação de um grupo de moradores de uma região que podem fazer uma manifestação e parar a obra, quanto custa o dia da obra parada e quanto custa essa solicitação. (Entrevistado M).

Ainda na classificação dos *stakeholders* e suas demandas, um ponto relevante é que a hierarquização das demandas requer a sensibilidade do gestor para diferenciar a relevância de acordo com a fase de execução da obra. Dependendo do porte da obra e da localidade onde está inserida, cada etapa fará o *stakeholder* ser mais ou menos importante.

O gestor precisa ter essa sensibilidade para ver qual momento um é mais importante que o outro. Exemplo: o prefeito, o padre, o pastor são importantes no início da obra; quando a obra já está grande e implantada, eles são menos importantes, e passa a ser os fornecedores de matérias-primas os mais importantes; e no final da obra, mais importante são fornecedores de logística. (Entrevistado M).

Outro aspecto relevante é o que foi denominado de *stakeholders* não identificados. Como não há uma ferramenta/manual e a gestão é reativa, as obras podem ser impactadas por *stakeholders* que não estão no radar dos gestores e da própria empresa.

Um ponto que sempre destaco é um problema que constantemente enfrentamos, os *stakeholders* que chamo de não identificáveis, exemplo a esposa do prefeito, o maior empresário ou que mais contribuiu para a campanha e há outros exemplos neste interior. (Entrevistado D).

Além da transitoriedade da saliência dos *stakeholders* e da existência de gestores não identificados, outro aspecto potencial gerador de tensão é de quem é a responsabilidade pela gestão dos *stakeholders*. Como na construção civil pesada há terceirização de partes da obra, o que faz com que o executor da obra tenha como cliente uma grande empresa (“dona da obra”) que presta serviço para o cliente final (Estado, por exemplo) não há clareza sobre quem é

responsável por lidar com determinados *stakeholders*. Além disso, a falta de uma ferramenta/manual torna ainda mais complexa a situação.

[...] a gestão de *stakeholders* externo fica de responsabilidade do dono da obra, mas como geralmente o construtor é dono da obra, fica uma confusão, mas a gestão é feita de forma de demanda, pois não há um controle ou um modelo para a utilização. (Entrevistado N).

[...] quando fui para as empresas menores, o tipo de gestão ficava para os clientes que eram mais capacitados, isso para os movimentos, comunidade, entidades, autarquias e órgãos governamentais, inclusive os grandes insumos e grande fornecedores ficavam com o cliente, chamado como faturamento direto, ficamos basicamente com a mão de obra e isso é feito por demanda, que é um grande problema porque quando chega esta demanda já está do tamanho do mundo. (Entrevistado B).

Em suma, a forma como os gestores fazem a gestão de *stakeholders* é reativa, sem uma ferramenta/manual para orientá-los. Alguns utilizam de sua experiência prévia para ir estabelecendo um mapeamento. O principal critério para atender as demandas é o potencial estrago que os *stakeholders* podem fazer nas obras, principalmente paralisando-as. Porém, essa mensuração dos impactos não é trivial, por conta da transitoriedade da saliência dos *stakeholders* conforme as fases da obra, da existência de *stakeholders* não identificáveis e por não ficar claro de quem é a responsabilidade por lidar com as demandas dos diferentes perfis de *stakeholders*.

4.1. Relação entre *compliance* e a gestão de *stakeholders*

A introdução das estruturas de *compliance* na construção civil pesada trouxe impactos para a forma como os gestores fazem a gestão de *stakeholders*. Nossos resultados apontam quatro grandes importantes aspectos para entender a relação entre *compliance* e gestão de *stakeholders*: 1) *Compliance* como instrumento de reputação; 2) Deslocamento do poder para *compliance*; 3) Modelo único/“burocrático”; 4) Comunicação com os *stakeholders*.

De acordo com os entrevistados, os sistemas de gestão de *stakeholders* mudaram com o passar dos anos, sendo observado no discurso dos entrevistados que a Operação Lava Jato é um ponto de ruptura à trajetória histórica da relação entre *compliance* e gestão de *stakeholders*. Tal cenário levou à adoção do *compliance* como um instrumento para a reputação das empresas.

Estou há muitos anos no trecho, não existia o nome *compliance*, mas existia a essência, que era seguir as leis, que eu entendo que é o básico, mas depois da enorme onda “Lava Jato” trouxe à superfície a constatação de práticas de corrupção sistêmicas no âmbito público-privado, o que gerou um desgaste na imagem de importantes empresas nacionais. A saída encontrada por essas empresas, para dar uma guinada em sua reputação, foi a adoção de práticas de conformidades em suas relações comerciais e com isso houve a necessidade da estruturação de um setor *compliance*”. (Entrevistado A).

A resposta das empresas ao choque causado pela Operação Lava Jato provocou um deslocamento do poder de decisão sobre as demandas dos *stakeholders*, saindo das mãos dos gestores para a função de *compliance*.

O *compliance* dita o que se pode e o que não pode ser feito, e não é você criando, ou achando que criar uma área de *compliance*, vai travar e resolver a questão na ponta. (Entrevistado C).

[...] quando o poder de decisão era na obra. Hoje o poder está centralizado em uma empresa terceirizada que analisa apenas cadastro. O grande problema é como fazer isso no interior no Brasil, eu sou cobrado e avaliado pelo menor custo, como justificar não contratar uma empresa de transporte do interior do Pará que tem sua estrutura lá porque é de um político local e ter que contratar um frete pelo menos três vezes mais caro de uma capital distante além de ter um custo mais alto traz com problema com a comunidade local. (Entrevistado H).

O uso do *compliance* para ganhos reputacionais e, por consequência, o deslocamento do poder de decisão dos gestores para o *compliance*, levou ao terceiro ponto da análise: Modelo

único/“burocrático”. Esse foi o ponto mais enfatizado pelos entrevistados e ele se desdobra em duas críticas principais: a distância do tomador de decisão com a obra e a desconsideração das particularidades locais. Ambos estão ancorados em disfunções burocráticas que o *compliance* pode criar na gestão de *stakeholders*.

Quanto à distância do tomador de decisão, as falas dos entrevistados representam a percepção dos gestores de que a gestão de *stakeholders* em uma obra não é passível de se enquadrar em uma régua única, como muitas vezes é proposta pelo *compliance*, e que o fato da estrutura de *compliance* estar centralizada e distante da obra é problemática.

[...] praticamente o departamento de *compliance* centralizou as decisões, definiu o que pode e o que não pode e basicamente é obedecer. (Entrevistado G).

Você tenta colocar isso centralizado, com um poder de uma área que não está à frente disso, é extremamente burocrático, você trava todo o processo e você começa a gerir uma obra do escritório, não é? [...] E como você consegue fazer um procedimento? Porque ele não é algo claro, ele não é algo que você consegue fazer, como se fosse uma receita de bolo, como se fosse fazer um concreto, ou seja, não é uma ação nem um procedimento repetitivo, não são coisas que a gente sabe, são coisas que têm demandas diferentes. (Entrevistado C).

Quanto à desconsideração das particularidades locais, os entrevistados apontam que a gestão de *stakeholders* não pode ser somente tratada de uma perspectiva transacional. Ela tem componentes de criação de laços de confiança e contribuição para o desenvolvimento do local das obras. Para alguns gestores, o *compliance* tem dificuldade de absorver esses aspectos.

Um mal necessário (adoção de sistemas de *compliance*), mudamos a gestão da confiança para desconfiança. (Entrevistado D).

A gente tem que se adaptar a cada obra, cada local, e o cara do ar-condicionado não consegue ver as diferenças que há numa obra mesmo na mesma cidade [...] (Entrevistado F).

[...] é uma relação complicada porque é muito burocrática e limitadora. Em cidades pequenas é comum a amizade entre moradores, eu sou de uma cidade de quatro mil pessoas contando com o interior; como fazer uma obra e compras que não encontre um parente um parente do prefeito do vereador etc., muito complicado. Como fazer nestes casos um programa de desenvolvimento regional, ou da economia da região com todas as limitações de relacionamento impostos pela *compliance*. Então é melhor comprar alface 100 km de distância por que o fornecedor local é filho do prefeito? Como fica a emissão disso, daquilo? Como fica o desenvolvimento da região? Como fica a qualificação da mão de obra? Como o gestor vai dizer que não pode contratar um filho do prefeito pelo simples fato dele ser filho do prefeito? Como fica o gestor nesta situação? Tem um surto de dor de barriga no alojamento e o gestor não pode comprar porque a farmácia é de um vereador é o que o gestor faz? Deixa o pessoal passando mal ou compra e depois é punido por isso? (Entrevistado O).

Apesar das críticas ao *compliance*, gestores reconhecem que o sistema pode ajudar na comunicação com os *stakeholders*, principalmente no que tange à transparência. Além disso, facilita para negar demandas escusas.

Entendo que adoção do sistema de *compliance* propicia às partes interessadas um processo de transparência, valorização dos ativos e marca, além de ter canais de comunicação ágil e eficaz. (Entrevistado I).

[...] algo que gostei muito foi o distanciamento que o *compliance* trouxe com os *stakeholders* políticos e pedintes. (Entrevistado M).

Necessário (adoção do sistema de *compliance*), pois ao estabelecer diretrizes técnicas e éticas claras, apoia-se a gestão de riscos e evitando os “jeitinhos” que nem sempre estão em conformidade com as normas e que põem em risco a organização e as pessoas. (Entrevistado A).

A relação entre *compliance* e gestão de *stakeholders* é percebida como tendo passado por grandes mudanças na construção civil pesada com o choque provocado pela Operação Lava

Jato. Os entrevistados observam que esta é uma relação que possui vantagens e desvantagens, mas, principalmente, que ainda carece de uma maior integração, para que os ganhos reputacionais se consolidem na prática, as relações de poder entre gestores e *compliance* se estabilizem, as disfunções burocráticas existentes sejam reduzidas e possa sustentar uma comunicação transparente com os *stakeholders*.

4.2. Tensões e sinergias entre *compliance* e gestão de *stakeholders*

A partir das entrevistas, foi possível induzir quatro tensões e três sinergias, conforme Quadro 3. Durante as entrevistas, ficou latente que os entrevistados conseguiram elaborar mais sobre tensões do que sinergias, tendo o extremo de alguns entrevistados afirmarem não conseguir apontar nenhuma sinergia entre gestão de *stakeholders* e sistemas de *compliance*.

TENSÕES		SINERGIAS	
1	Deslocamento de poder dos gestores para o <i>compliance</i>	1	Reduzir a vulnerabilidade perante as demandas dos <i>stakeholders</i>
2	Relacionamento com os <i>stakeholders</i> com orientação transacional	2	Transparência nos relacionamentos com os <i>stakeholders</i>
3	Percepção incompleta das relações dos <i>stakeholders</i> com as atividades da empresa	3	Apoiar na hierarquização das demandas dos <i>stakeholders</i>
4	Indefinição sobre de quem é a responsabilidade pela gestão de <i>stakeholders</i>		

Quadro 3. Tensões e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e os sistemas de *compliance*.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A primeira tensão identificada é um exemplo do que Pfeffer e Salancik (2003) denominaram de poder das subunidades, que variam conforme o relacionamento da área ou departamento com os problemas ambientais críticos. Como as empresas da construção civil pesada passaram por grandes crises e o *compliance* foi utilizado como instrumento de reputação, naturalmente os departamentos responsáveis pela função de *compliance* ganharam poder. Essa situação foi amplamente lembrada pelos entrevistados como um fator de tensão, em que os gestores de obra sentem que perderam o poder perante as demandas dos *stakeholders*.

[...] as necessidades às vezes a gente até têm acesso, mas o problema é que, vamos ser claros aqui, uma ajudante de *compliance* tem mais poder do que um diretor de contrato de uma obra [...] (Entrevistado C).

Em contextos de grandes crises, as empresas tentam se reorganizar rapidamente para entender onde estarão os recursos críticos e como reduzir incertezas. Para tanto, a estruturação de informações é fundamental. Todavia, Pfeffer e Salancik (2003) nos lembram que as informações não são neutras, sendo que quanto maior for um problema para uma empresa, maior será o poder de quem tem informações sobre esse problema. Assim, as áreas que detém a informação (poder) irão buscar demonstrar quão relevantes são para a sobrevivência da empresa. O fato de os procedimentos de *compliance* centralizarem a operação e limitar a discricionariedade dos gestores para se relacionar com os *stakeholders* reforçam a Tensão 1 e semeia o terreno para a Tensão 2.

Para reduzir as incertezas do ambiente e buscar a credibilidade (recurso crítico), as regras de *compliance* limitam o acesso dos gestores ao *stakeholders* e procuram enquadrar o tanto quanto possível os *stakeholders* em um modelo único, que na visão dos gestores é “burocrático”. Diante dessa tensão, alguns gestores buscam formas alternativas de lidar com os limites estabelecidos pelos procedimentos de *compliance*.

Com a implantação disso, ficou igual a harmonização facial: todo mundo igual. Acho ridículo não poder tomar uma cerveja com um fornecedor ou com o cliente, até pode, mas o relatório que precisa ser feito desanima [...]. Tem alguns colegas que têm muitos problemas em obra porque segue tudo como a cartilha manda, a obra atrasa, aí você tem um problema maior com o cliente, com a empresa e demais *stakeholders*. Eu dou

meus jeitos, não vou ter uma greve na obra porque eu não comprei um jogo de camisa para o sindicato, compro sim, depois vejo como contabilizo. (Entrevistado B).

Essa busca que a introdução do *compliance* trouxe por tratar as relações com os *stakeholders* de uma perspectiva transacional, reduzindo os aspectos de confiança dos gestores para os com os *stakeholders*, levou a uma percepção incompleta das relações dos *stakeholders* com as atividades da empresa.

O principal impacto foi o distanciamento entre o *stakeholder* e o gestor. [...] O sistema de *compliance* é executado remotamente pela terceirizada, não havendo nenhuma conexão com o processo de análise. (Entrevistado G).

Você tem uma relação direta, porque quando há transações comerciais já há uma relação com os *stakeholders*, agora o problema é que *compliance* não consegue ver todos: em cada lugar tem um *stakeholder*, cada lugar tenho uma necessidade, e empresas que têm várias obras pequenas obras se torna muito caro e muita burocracia. (Entrevistado F).

As falas dos entrevistados vão ao encontro da ideia de que os *stakeholders* não são todos iguais e precisam ser tratados conforme sua importância e relevância para as obras, em consonância com a perspectiva de hierarquização de *stakeholders* (Boaventura & Siqueira, 2012; Mitchell et al., 1997).

Quanto à última tensão identificada, ela não trata apenas da questão apontada sobre quem é o responsável pela gestão de determinados *stakeholders*, mas principalmente pelo fato de o sistema de *compliance* ter recebido poder para decidir, mas não assumir os impactos de suas decisões sobre as obras. Como pontuado pelo Entrevistado G, “o *compliance* entende que eles não têm responsabilidade sobre as decisões [...]”.

Parte considerável das tensões identificadas ocorre, em grande medida, porque os entrevistados relataram experiências em que o *compliance* estava estabelecido apenas como uma função sem conexão com os aspectos estratégicos do negócio. Assim, o foco era em “estar *compliance*” sem buscar “sem *compliant*” (IBGC, 2017), o que faz com *compliance* se mantenha como função e não como um sistema que consiga compreender as particularidades locais das obras e contribuir com negócio e os seus *stakeholders*.

Alguns poucos entrevistados relataram experiência sinérgicas em que o sistema de *compliance* contribui com a gestão dos *stakeholders*, reduzindo vulnerabilidades (Julian et al., 2008) facilitando a transparência nos relacionamentos e ajudando o gestor a hierarquizar as demandas dos *stakeholders* (Hillman et al., 2009).

Quando você tem compromissos planejados, de forma claras, bem disseminados, e, mapa de partes interessadas bem construído, a sinergia é enorme, uma vez que você pode atender os *stakeholders*, consolidando o sistema de *compliance*, atendendo os anseios e necessidades das partes interessadas, trazendo ganhos para todos os envolvidos. (Entrevistado I).

Tanto a gestão de *stakeholders* quanto o *compliance* querem atingir os mesmos objetivos, ter regras e procedimentos claros e transparente, que garantam o relacionamento com as partes interessadas, de modo a garantir a conduta ilibada da organização, mantendo sua marca e seu nome, fortalecido por boas práticas de gestão, valorizando assim suas ações e sua saúde financeira. (Entrevistado J).

Para essa sinergia ocorrer, um instrumento fundamental é o mapa de *stakeholders*, conforme apontado tanto por entrevistados que tiveram uma experiência com um sistema de *compliance* integrado ao negócio, quanto por aqueles que conviveram apenas com a função de *compliance* centralizada e apartada das atividades da empresa. A construção desse mapa de *stakeholders* é aspecto chave para que o sistema de *compliance* possa contribuir para a hierarquização das demandas dos *stakeholders*, de acordo com a criticidade dos recursos que eles ofertam para a empresa.

Não obstante, Hillman et al. (2009) pontuam que uma das lacunas da pesquisa em TDR é que ela não especifica quais dependências têm preferências sobre outras e se múltiplas dependências existem. Segundo os autores, a teoria dos *stakeholders* combinada com a TDR pode auxiliar nessa “hierarquização” de dependências e quais estratégias são empregadas pelos gestores para fazer essa gestão de múltiplas dependências. *Compliance* como atividade nova e que ganhou relevância estratégica pode ser o interlocutor dessa aproximação para suportar os gestores.

4.3. Implicações teóricas e práticas

Este estudo oferece implicações teóricas e práticas. Do lado teórico, a contribuição do estudo reside em avançar na aproximação da TDR com a teoria dos *stakeholders* (Frooman, 1999; Hillman et al., 2009; Kassiis & Vafeas, 2006). Especificamente, as tensões aqui apresentadas entre a gestão de *stakeholders* e os sistemas de *compliance* reforçam a importância da dimensão do poder, tanto do ponto de vista intraorganizacional quanto interorganizacional. Ao identificarmos que o deslocamento do poder dos gestores para o *compliance* afetou a gestão dos *stakeholders* e levou a uma percepção incompleta das relações dos *stakeholders* com as atividades da empresa para a identificação das dependências, corroboramos os pressupostos teóricos tanto de TDR quanto da hierarquização dos *stakeholders*. Adicionalmente, nossos resultados sugerem que o *compliance*, como nova variável, pode ser um fator de ligação para preencher a lacuna da hierarquização de dependências que TDR não oferece que a teoria dos *stakeholders* busca avançar.

Na perspectiva prática, nossos resultados podem oferecer implicações para três diferentes públicos: gestores de obras, profissionais de *compliance* e diretores das construtoras. Os gestores de obra, ao se depararem com nossos resultados, podem verificar quatro aspectos-chaves para reduzir as tensões com *compliance*: 1) propor e/ou elaborar a criação de um mapa de *stakeholder*; 2) estabelecer, antes do início da obra, quem será o responsável por lidar com as demandas de cada um dos diferentes grupos de *stakeholders* (ex.: internos e externos) e como receberá as informações sobre as demandas atendidas de *stakeholders* que não estão sobre sua responsabilidade; 3) estabelecer linhas de ação para lidar com *stakeholders* não identificáveis, o que envolve tanto o relacionamento com o *stakeholder*, quanto à comunicação com o *compliance* e o cliente da obra; 4) procurar formas de estabelecer um diálogo com os profissionais de *compliance* para que se possa ter uma sinergia na relação e potencializar os resultados da obra.

Quanto aos profissionais de *compliance*, as implicações são: 1) buscar entender mais sobre o negócio, se possível visitando obras para entender mais claramente como gestores lidam com no dia-a-dia com as demandas dos *stakeholders*; 2) procurar mecanismos para inserir nas ferramentas de avaliação de *compliance* elementos para lidar com a transitoriedade dos *stakeholders*, conforme as etapas das obras; 3) concretização das duas implicações anteriores é buscar se um parceiro dos gestores na elaboração e atualização do mapa de *stakeholders*, de forma que o *compliance* não seja percebido pelos gestores como um empecilho.

Finalmente, para os diretores das construtoras, nossos resultados oferecem duas implicações práticas. Primeiro, os diretores podem ser os patrocinadores da construção de um mapa de *stakeholders*, em organizações em que essa ferramenta/manual não existir. O mapa, como apontado nas entrevistas, pode reduzir tensões entre gestão de *stakeholders* e *compliance*, melhorar a acurácia na identificação da dependência de recursos, porém, muitas vezes não é elaborado por falta de suporte aos gestores. Segundo, os diretores também podem estabelecer a criação de um comitê de análise crítica. Apontado por um dos entrevistados, esse comitê pode se reunir mensalmente para avaliar os relatórios, além de situações pontuais sobre determinadas necessidades dos *stakeholders*. No comitê, gestores e profissionais de *compliance* podem discutir para aliviar tensões e construir sinergias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar as tensões e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e o sistema de *compliance*. Os resultados obtidos revelam que há peculiaridades nas condições em que os *stakeholders* influenciam os gestores e que estes diferenciam o grau de importância de um *stakeholder*, estando em uma zona limite entre conformidade e não conformidade, reputação e sobrevivência, legalidade e valores, obrigatoriedade e limitação de recursos que, dificilmente, são captadas pelos modelos dos sistemas de *compliance* e, principalmente, que gera tensões. Do outro lado, os entrevistados foram claros em relação à implantação do sistema de *compliance* trazendo sinergias importantes para a empresa, destacando a padronização e a estruturação de modelos, proporcionando segurança e menor exposição dos gestores diante dos *stakeholders*. Nesse aspecto, o mapa de *stakeholders* é o mecanismo apontado como chave para aliviar tensões e potencializar sinergias.

A principal limitação do estudo foi a escolha não aleatória dos entrevistados. Assim, a proporção de gestores com experiência em obras em relação aos profissionais de *compliance* foi desproporcional. Por isso, sugere-se que estudos futuros foquem em realizar nos profissionais de *compliance*. Ademais, é salutar investigar como foi o processo de implementação dos sistemas de *compliance* nas empresas, possivelmente, os profissionais de *compliance* passaram por outras tensões não identificadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and ceo values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Azevedo, H., Luca, M. M. M., Holanda, A. P., Ponte, V. M. R., & Santos, S. M. D. (2014). Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. *Revista BASE (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 11(1), 2-13.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Boaventura, J., & Siqueira, J. (2012). *Estratégia Para Corporações e Empresas*. Cengage Learning.
- Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., Silva, E. S., & Silva, R. S. (2009). Teoria dos *stakeholders* e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 289-307.
- Cadez, S., Czerny, A., & Letmathe, P. (2019). Stakeholder pressures and corporate climate change mitigation strategies. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 1-14.
- Campus, D. P. (2012). *Estilo de gestão e profissionalização: um estudo de caso em uma empresa familiar* [Dissertação de Mestrado Profissional, Faculdade Novos Horizontes-MG].
- Chagas, L. R. B. (2008). *Engenharia da construção: obras de grande porte*. Pini.
- Chigona, W., Roode, D., Nabeel, N., & Pinnock, B. (2010). Investigating the impact of stakeholder management on the implementation of a public access project: the case of smart cape. *South African Journal of Business Management*, 41(2), 39-49.
- Cueva, R. V. B., & Frazão, A. (Coord.) (2018). *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*. Fórum.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fischer, E., Castilhos, R., & Fonseca, M. J. (2014). Entrevista qualitativa na pesquisa de marketing e do consumidor: abordagens paradigmáticas e orientações. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 67-79.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paideia*, 14(28), 139-152.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970, 13 setembro). A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*, Seção SM, p. 17.
- Frooman, J. (1999). Stakeholders influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Helmig, B., Spraul, K., & Ingenhoff, D. (2016). Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. *Business & Society*, 55(2), 151-187.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Hofeditz, M., Nienaber, A. M., Dysvik, A., & Schewe, G. (2016). Want to Versus Have to: Intrinsic and Extrinsic Motivators as Predictors of Compliance Behavior Intention. *Human Resource Management*, 56(1): 25-49.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2017). *Compliance à luz da governança corporativa*. São Paulo: IBGC.
- Julian, S. D., Ofori-Dankwa, J. C., & Justis, R. T. (2008). Understanding strategic responses to interest group pressures. *Strategic management journal*, 29(9), 963-984.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of management journal*, 49(1), 145-159.
- Leal, R. G., & Fockink, C. (2014). A previsão dos mecanismos e procedimentos internos de integridade: *compliance* corporativo na lei anticorrupção: sua importância considerado como uma mudança de paradigmas e educação empresarial. *UNISC*, (42).
- McCracken, G. (1988). *A longa entrevista*. Sage.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J., & Spence, L. J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235-255.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Morais, E. J. (2005). *Controles internos e estrutura de decisão organizacional: o caso da Contadoria do Banco do Brasil*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná].
- Nienhüser, W. (2008). Resource dependence theory-how well does it explain behavior of organizations? *Management Revue*, 9-32.
- Pedersen, E. R. G. (2011). All animals are equal, but...: Management perceptions of stakeholder relationships and societal responsibilities in multinational corporations. *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 177-191.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Franco, M. L. P. B. (2005). *Análise de conteúdo*. (2ª ed.). Líber Livro.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4(1).
- Salancik, G. R. (1979). Field Stimulations for organizational behavior research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 638-649.
- Stevens, J. M., Steensma, K., Harrison, D. A., & Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? the influence of ethics codes on financial executives decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), 181-195.