

# Engajamento de *Stakeholders*

Prof. Cid Alledi

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
Seminário sobre o Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social  
São Paulo, 17 de Junho de 2010 - Recife, 30 de Junho de 2010



	NBR 16001	Relação <b>ética</b> e <b>transparente</b> da organização com todas as suas <b>partes interessadas</b> , visando o <b>desenvolvimento sustentável</b> .
	INDICADORES ETHOS	Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação <b>ética</b> e <b>transparente</b> da empresa com todos os <b>públicos</b> com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o <b>desenvolvimento sustentável</b> da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
	ISO 26001 (DIS)	Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento <b>ético</b> e <b>transparente</b> que: contribua para o <b>desenvolvimento sustentável</b> , inclusive a saúde e bem estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das <b>partes interessadas</b> ; esteja em conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.



## Transparência

- **O que é transparência? Qual a sua importância para o mundo dos negócios?**

Abertura sobre as decisões e atividades que afetam a sociedade e o meio ambiente, e intenção de as comunicar em uma maneira clara, exata e completa. (ISO, 2008, p. 12).

Divulgação completa de informações sobre os temas e indicadores necessários para refletir impactos e possibilitar a tomada de decisões pelos stakeholders, bem como sobre os processos, procedimentos e hipóteses usados na preparação dessa divulgação. (GRI, 2006, p. 6).

Acesso, quando aplicável, das partes interessadas às informações referentes às ações da organização. (ABNT, 2004, p. 3).

A transparência consiste em informações sobre uma dada organização disponibilizadas para o público ou para outras organizações. (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 22).

Inclui franqueza, integridade, honestidade, ética, clareza, exposição completa, conformidade legal e uma série de outras coisas que nos permitem tratar uns aos outros corretamente. (BENNIS *et al*, 2008, prefácio).



## Transparência

- **O que é transparência? Qual a sua importância para o mundo dos negócios?**

**Transparência ativa e forçada:** a ativa ocorre quando as empresas decidem conscientemente ser transparentes para atingir metas de negócios. [...] A forçada surge quando a transparência é imposta às empresas pelos stakeholders ou pela mídia. (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 10).

**Comunicação passiva, uma via → Diálogo ativo, várias vias** (ELKINGTON, 2001, p. 349).

A transparência **não exige que uma informação reservada seja feita pública**, nem envolve fornecer a informação que é protegida legalmente ou que de outra maneira romperia obrigações legais. (ISO, 2008, p. 17).

**Não consiste em revelar tudo** sobre uma instituição ou um processo (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 22).

**A transparência total não é possível.** Organizações podem ter interesse em proteger informações sobre inovações, processos originais, fórmulas secretas e estratégias empresariais. (BENNIS *et al*, 2008, p. 10).



## Transparência

- O que é transparência? Qual a sua importância para o mundo dos negócios?

Só a legislação não pode tornar as organizações transparentes e saudáveis; somente o caráter e a vontade daqueles que são liderados e delas participam podem fazer isso. A transparência só acontece quando os líderes a exigem. (BENNIS *et al*, 2008, p. 12-13).

Pela primeira vez, a confiança e a transparência são tão importantes para a reputação corporativa como a qualidade de produtos e serviços. (EDELMAN, 2010, p. 6).

**Intimamente ligada à confiança e reputação, a transparência consiste, de uma forma abrangente, numa comunicação das organizações com os seus públicos de relacionamento sobre as ações que afetam, afetaram ou que possam vir a afetar estes mesmos públicos, assim como o meio ambiente e a sociedade como um todo. Ela deve ser clara, honesta, ampla, proativa, acessível, realizada numa via de mão dupla e com linguagem apropriada ao interlocutor.**



## U.S. 2006 - WHAT SHAPES YOUR TRUST IN A COMPANY?

Quality products and services

Attentiveness to customer needs

Strong financial performance

Fair pricing

A well-known brand

Good employee relations

Socially responsible

Visible CEO

Dialogue with stakeholders

Employee/CEO blogs





## U.S. 2010 - HOW IMPORTANT ARE THESE FACTORS TO CORPORATE REPUTATION?

Transparent and honest practices  
Company I can trust  
High quality products or services  
Communicates frequently  
Treats employees well  
Good corporate citizen  
Prices fairly  
Innovator  
Top leadership  
Financial returns





## “MUNDO CNN”

Novas tecnologias da informação significa que as empresas não podem mais contar com suas habilidades para manter segredo por muito tempo.

Empresas que passaram pela crítica severa do público e tiveram medo de perder parte de suas licenças para operar identificaram que a abertura honesta pode auxiliar imensamente na construção ou reconstrução do apoio público.

Mas esteja alerta: O mesmo recipiente que torna o aquário corporativo visível para o mundo externo também pode distorcer sua visão - e quanto mais extremo for ângulo de visão, maior será a distorção.

A transparência corporativa não é garantia de uma vida tranqüila.  
A revolução da transparência está “fora de controle”.

John Elkington, 2001





## *Stakeholders*

- Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

*Individual or group that has an interest in any activities or decisions of an organization.* (ISO, 2008, p. 13).

Há uma tendência cada vez maior em se considerar stakeholder **quem se julgue como tal**, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos. (ETHOS, 2007a, p. 78).

Constituem organizações ou indivíduos cujos direitos nos termos da lei ou de convenções internacionais lhes conferem legitimidade de reivindicações perante a organização e **podem incluir tanto as partes diretamente envolvidas nas operações da organização** (como empregados, acionistas e fornecedores) **quanto as que são externas a ela (a comunidade do entorno**, por exemplo). (GRI, 2006, p. 10).

*Stakeholders are sometimes divided into **primary stakeholders**, or those who have a direct stake in the organisation and its success, **and secondary stakeholders**, or those who maybe very influential, especially in questions of reputation, but whose stake is more representational than direct.* (WHEELER; SILLANPÄÄ, 1997 *apud* SRA; UNEP; ACCOUNTABILITY, 2005, p. 11-12).



## *Stakeholders*

- Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

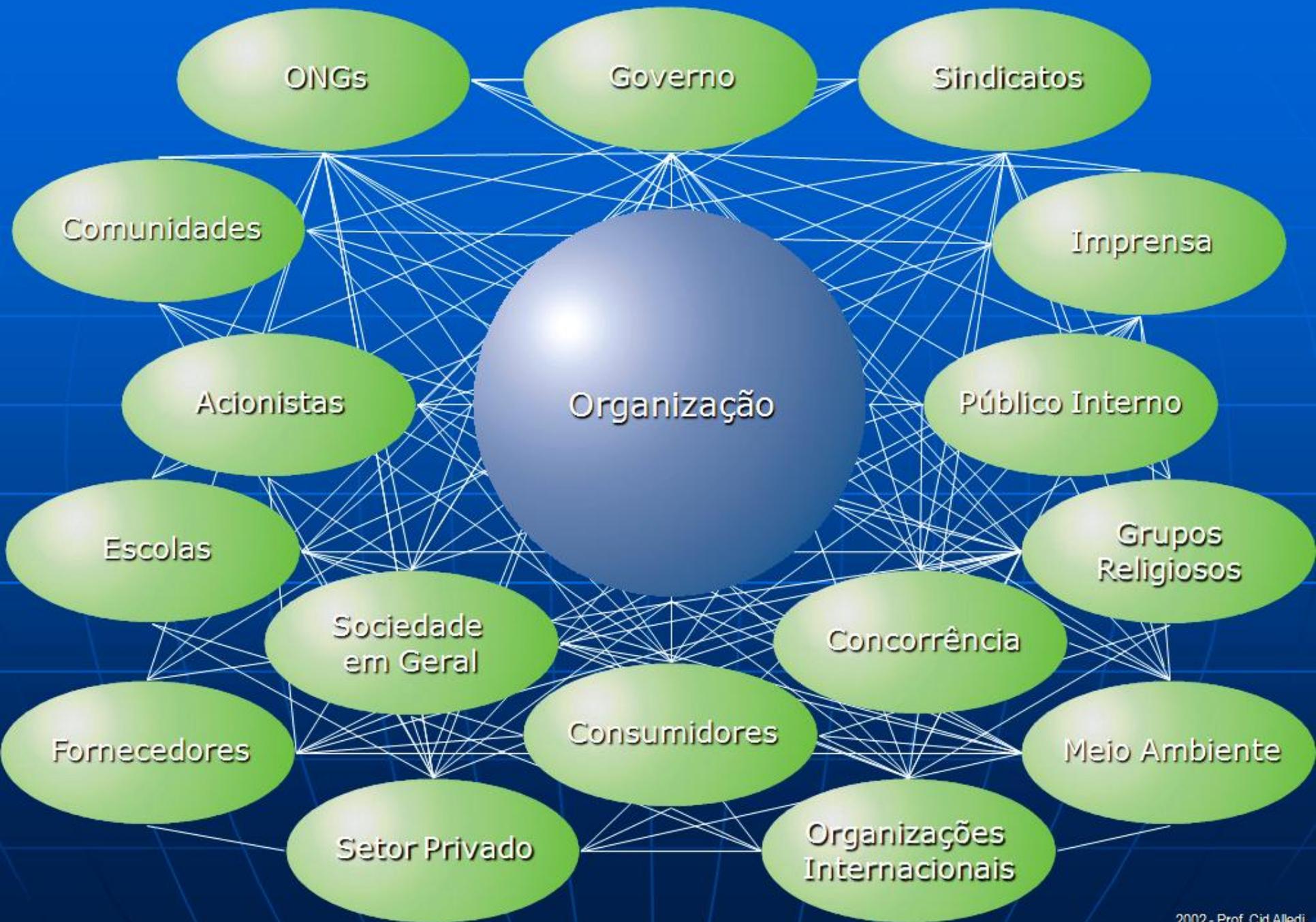
*Secondary stakeholders can also be surrogate representatives for interests that cannot represent themselves, i.e., the natural environment or future generations.* (ELKINGTON, 1997 *apud* SRA; UNEP; ACCOUNTABILITY, 2005, p. 12).

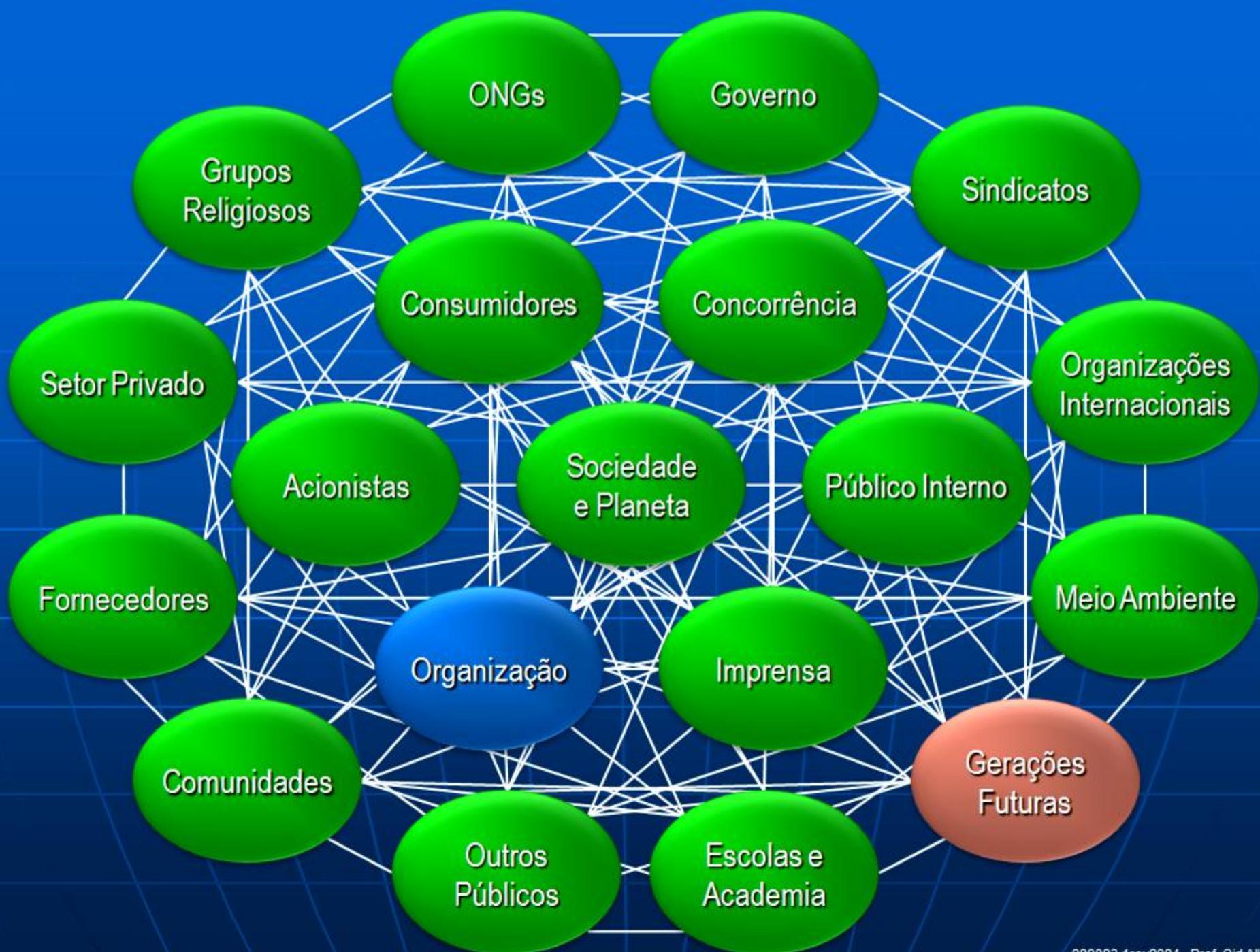
A comunidade, e não a corporação, é o ponto de partida na definição do interessado. (ECCR; ICCR; TCCR, 1995 *apud* MCINTOSH *et al.*, 2001, p. 217).

Ainda que os *stakeholders* ajudem uma organização a identificar a relevância das questões particulares de suas atividades, *stakeholders* não substituem a sociedade no sentido mais amplo, determinando normas e expectativas de comportamento. (ISO, 2008, p. 14).

***Stakeholders* podem ser definidos como pessoas, grupos, comunidades, organizações ou entidades que apresentam interesse ou que são afetados, direta ou indiretamente, pelas ações de uma organização. *Stakeholders* não substituem a sociedade, porém suas identificações, num sentido final, ainda que provenientes de um exercício interno à organização, são definidas e legitimadas pela própria sociedade.**







ONGs

Governo

Grupos

Setor Privado

Fornecedores

Organizações Internacionais

Meio Ambiente

Futuras

Outros Públicos

Escolas e Academia



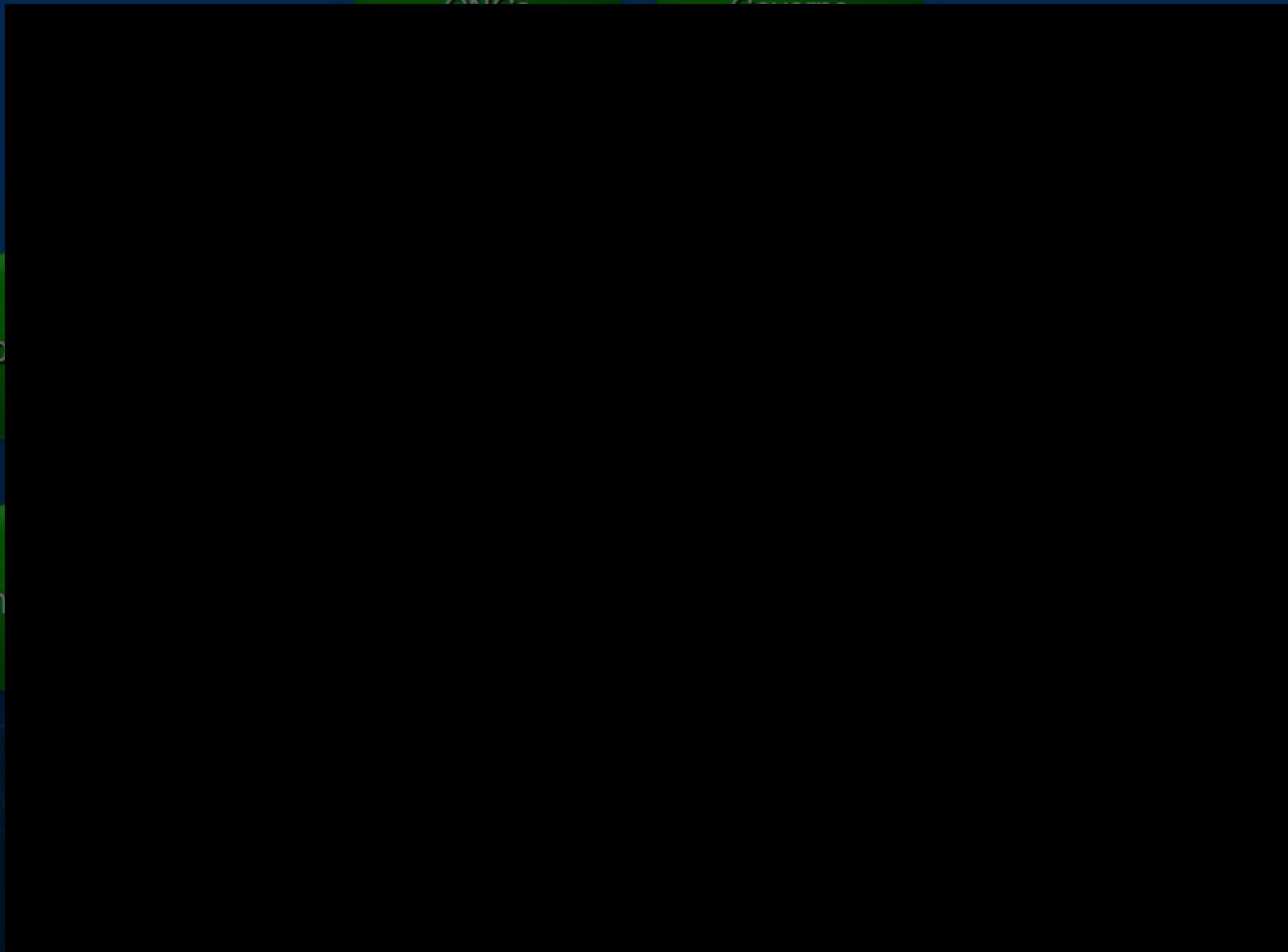
www.compartilhamentodove.com.br

Ao contrário das outras modelos desta revista, nos estamos aqui para mostrar curvas reais.

Sistema Firmador Dove. Testado em curvas de verdade.

Reduzindo mais 100g com o sistema firmador 80% de eficácia firmadora.

# Dove Evolution



Dove Onslaught

ONGs

Governo

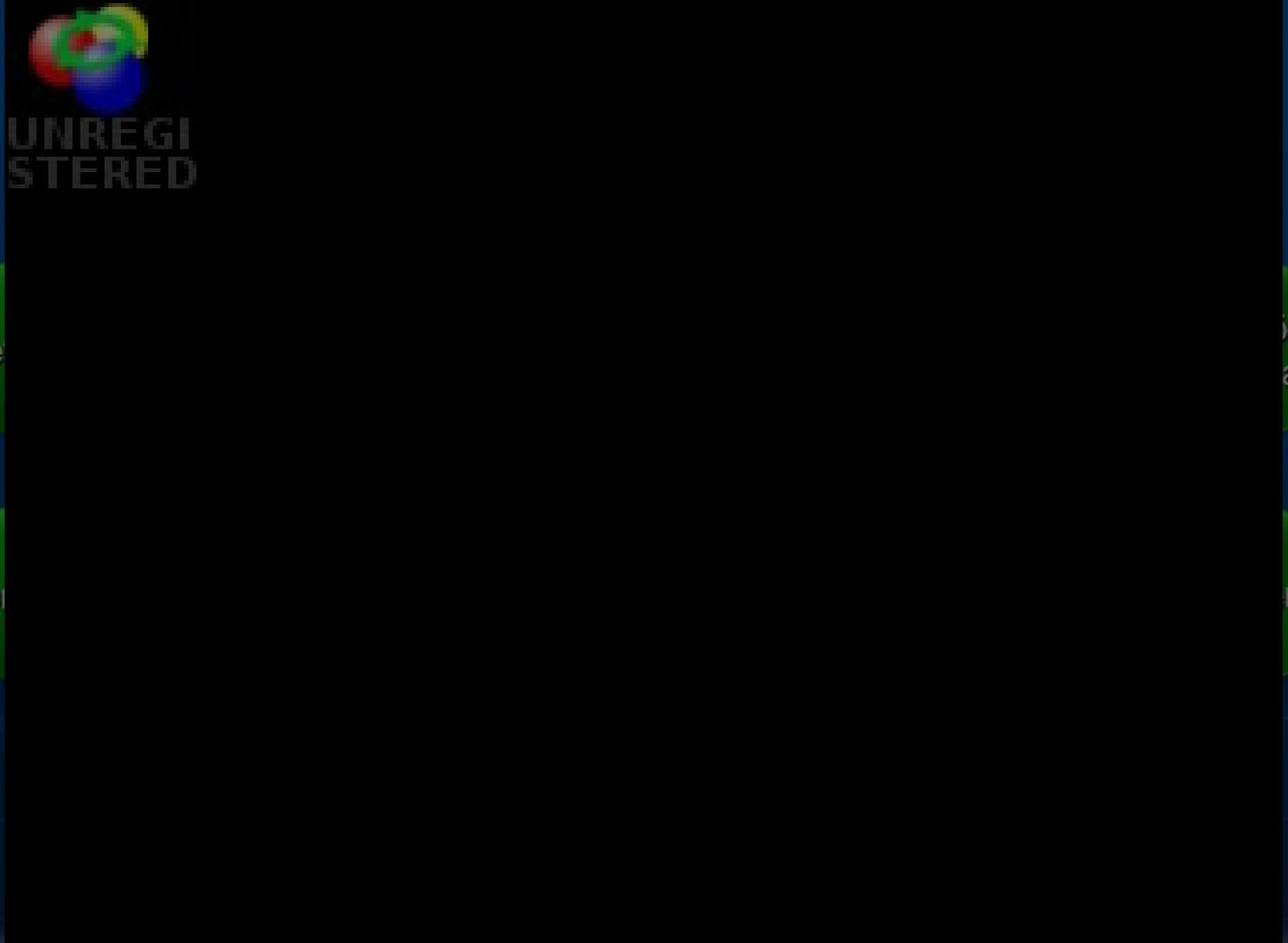


UNREGI  
STERED

Outros  
Públicos

Escolas e  
Academia

# Greenpeace - Dove Onslaught(er)



Se

es  
ais

For

nte

HOME

About Greenpeace

What we do

- Stop climate change

- Defending our  
Oceans- Protect ancient  
forests

- Africa

- Amazon

- Paradise Forests

Life in the forest

Understanding the  
problem

Solutions

Our work in Paradise

Photos and Videos

Unilever

Unilever campaign  
- questions and  
answers

- Asian Russia

- Europe

- North America

- South America

- Our disappearing  
forests

- Threats

- Solutions

- Greenpeace Book  
Campaign

- Kids For Forests

- Take action - Ban

Pages above: [Home](#) > [What we do](#) > [Protect ancient forests](#) > [Paradise Forests](#)

## Public pressure for Indonesia's forests works, Ask Unilever

Thanks to the staggering public support for our international Dove campaign in April 2008, Unilever has now agreed to play their part in saving the Paradise Forests of South East Asia. As the biggest single buyer of palm oil in the world, Unilever has a special responsibility to help clean up the industry that's behind so much forest destruction.

Sign up to get Greenpeace email. News and links to online actions.

 Enter your name

 Email

 Country of residence



### How did we get here?

Greenpeace's forests campaigners were invited to meet with senior executives at Unilever headquarters on Friday 9 May 2008. In just two weeks the company had received tens of thousands of protest emails from around the world, seen Greenpeace activists bring hoards of news media to their buildings in the UK, Netherlands and Italy, and watched our viral video "[Dove Onslaught\(er\)](#)" take off faster than anything we've ever done before. Public pressure moved them.

The meeting with Unilever was a positive first step by the company, but there is a long way to go to the bulldozers out of the rainforest.

- o Firstly, Unilever agrees to support an immediate moratorium on deforestation for palm oil in South East Asia.
- o Secondly, the company also agrees to use its leadership role within the industry to "aggressively" build a coalition of companies to support the moratorium. This includes them lobbying all the major players within and outside the Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO) including the likes of Kraft, Nestle and Cadburys.
- o Thirdly, they agreed to put urgent and substantial pressure to save forests onto their palm oil suppliers on the ground in Indonesia too. Once the suppliers are on board with



Write to Dove

[Watch our campaign video](#)



## Engajamento de *Stakeholders*

- Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

A responsabilidade social empresarial (RSE) implica práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, a partir de um relacionamento ético e transparente. (ETHOS, 2007, p. 3).

*Any activity or activities undertaken by an organization to create opportunities for dialogue between the organization and one or more of its stakeholders, with the aim of providing an informed basis for the organization's decisions.* (ISO, 2008, p. 13).

*Engagement is an umbrella term that covers the full range of an organisation's efforts to understand and involve stakeholders in its activities and decisions.* (SRA; UNEP; ACCOUNTABILITY, 2005, p. 13).

*It is an ongoing consultation process that can involve a degree of cultural and procedural change within both an organization and stakeholders and that has the potential to result in continuous learning on both sides.* (ISO, 2008, p. 70).



## Engajamento de *Stakeholders*

- Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

As empresas não podem se comprometer com os interessados a menos que tenham primeiro feito um **exercício de mapeamento**. (MCINTOSH *et al.*, 2001, p. 221).

A **avaliação da abrangência das questões** ajuda a identificar e entender os riscos e as oportunidades que a empresa depara ao lidar com os temas emergentes de gestão e as expectativas das partes interessadas. (GRAYSON; HODGES, 2002, p. 229).

*Enable understanding of the complex business environment, including market developments and identification of new strategic opportunities; Build trust between a company and its stakeholders* (ACCOUNTABILITY; UNEP; SRA, 2005, p. 9).

*To Engage: Empenhar, dar a palavra, comprometer(-se); Combinar noivado, contratar casamento; Atarefar, encarregar, incumbir; Ocupar, requerer, exigir; Ocupar-se, dedicar-se; Empregar, contratar; Prender, segurar, atrair, cativar.* (MICHAELIS).



## Engajamento de *Stakeholders*

- Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

Os interesses do grupo dos envolvidos não são idênticos. (JENSEN; FAGAN, 1997 *apud* MCINTOSH *et al.*, 2001, p. 214-215).

Embora seja importante saber quem são os seus *stakeholders*, não será possível uma organização se engajar com todos eles. (ISO, 2008, p. 26).

Podem existir situações em que o **envolvimento é limitado ou considerado impossível por razões comerciais ou de segurança**. Tais situações, a existirem, devem ser especificadas e justificadas na concepção do processo. (ACCOUNTABILITY, 2005, p. 20).

**O engajamento de *stakeholders* constitui-se em qualquer atividade de diálogo promovida entre a organização e um ou mais públicos de relacionamento, com o objetivo de compartilhar e compreender interesses e expectativas mútuos – especialmente aqueles voltados para a tomada de decisões da organização. Deve ser respeitoso, inclusivo, participativo, adequado a cada tipo de *stakeholder* e promover o envolvimento e comprometimento entre as partes.**



## Engajamento de *Stakeholders*

• Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

AA1000	AA1000SES	GRI	IFC	ISO 26000	UNEP	ETHOS
AccountAbility 1000	AA Stakeholder Engagement Standard	Diretrizes G3	Stakeholder Engagement Handbook	Norma Internacional de Responsab. Social	The Stakeholder Engagement Manual	Programa Tear



## Engajamento de *Stakeholders* - Ferramentas

- Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

AA1000: Planejamento; Contabilidade; Auditoria e Relato; Integração; e Engajamento com Partes Interessadas.

AA1000SES: Pensar e Planejar (Identificação das partes interessadas; Identificação inicial dos temas relevantes; Determinar e definir a estratégia, o objetivo e o âmbito do envolvimento; e Definir o plano de envolvimento e o calendário de implementação); Preparar e Engajar (Identificar formas de envolvimento; Aumentar e reforçar a capacidade; e Envolver-se com as partes interessadas de formas que facilitem a compreensão, a aprendizagem e a melhoria); e Responder e Medir (Operacionalizar, internalizar e comunicar aprendizagens; Medir e avaliar o desempenho; e Avaliar, voltar a mapear e redefinir).

GRI: Relação de grupos de *stakeholders* engajados pela organização; Base para a identificação e seleção de *stakeholders* com os quais se engajar; Abordagens para o engajamento dos *stakeholders*; Principais temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos *stakeholders* e que medidas a organização tem adotado para tratá-los.



## Engajamento de *Stakeholders* - Ferramentas

- Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

IFC: *Stakeholder Identification and Analysis; Information Disclosure; Stakeholder Consultation; Negotiation and Partnerships ; Grievance Management; Stakeholder Involvement in Project Monitoring; Reporting to Stakeholders; Management Functions.*

ISO: *Ongoing process; Constant cycle of dialogue between the organization and its stakeholders; Method of stakeholder identification; List of stakeholders; Which stakeholders should be engaged on a priority basis and to what extend; Match the engagement process with the capacity of the different stakeholder to use it; Consider providing stakeholders who do not have the capacity to engage with the organization with some support.*

UNEP: *Think Strategically; Analyse & Plan; Strengthen Engagement Capacities; Design the Process & Engage; Act, Review & Report.*



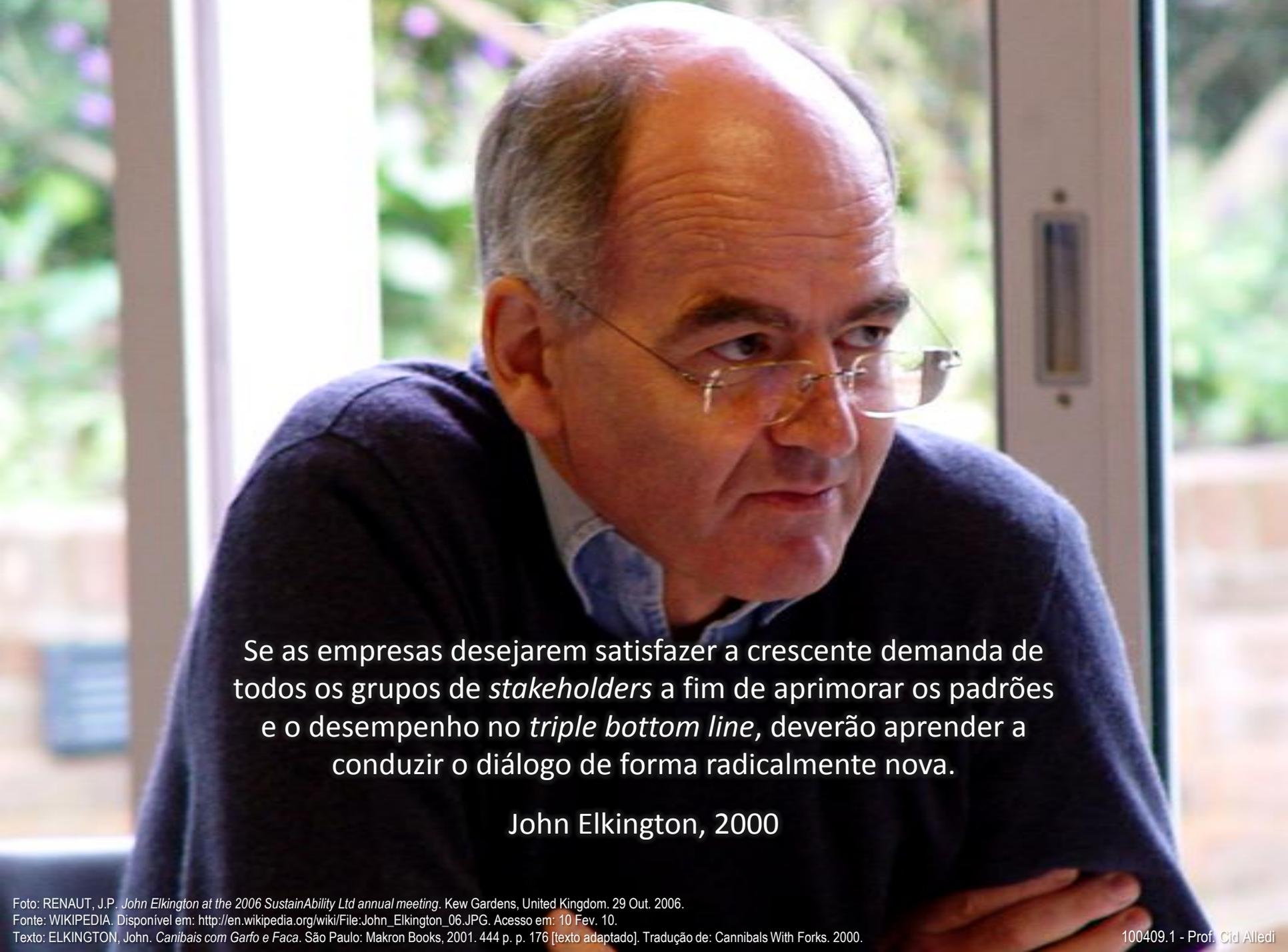
## Engajamento de *Stakeholders* - Ferramentas

- Que significado tem a palavra *stakeholder*? Quem são e de que forma se pratica o engajamento de *stakeholders*? Quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para isto?

ETHOS: Início da Construção da Rede e Sensibilização; Sensibilização e Análise da Sustentabilidade do Negócio; Diagnóstico da Gestão Sustentável; Planos de Ação; Comunicação e Relatório; Consolidação da Rede; e Expansão da Rede

**Os estudos e as sete iniciativas e ferramentas analisadas para a promoção do engajamento de *stakeholders* apontam para cinco etapas básicas que o constituem, a saber: Mapeamento de temas e *stakeholders*; Planejamento das atividades; Interação com os públicos; Avaliação do processo; e Divulgação dos resultados.**





Se as empresas desejarem satisfazer a crescente demanda de todos os grupos de *stakeholders* a fim de aprimorar os padrões e o desempenho no *triple bottom line*, deverão aprender a conduzir o diálogo de forma radicalmente nova.

John Elkington, 2000



## Diálogo

- **O que é diálogo e quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para a sua promoção?**

Diálogo (reflexão conjunta e observação cooperativa da experiência) é uma **metodologia de conversação que visa melhorar a comunicação entre as pessoas e a produção de idéias novas e significados compartilhados.** (MARIOTTI, 2001)

*Logos* significa “palavra” ou, em nosso caso, poderíamos dizer “**significado da palavra**”; *dia* significa “**através de**”. (BOHM, 2005, p. 33).

**Não há tentativas de ganhar pontos ou de fazer prevalecer visões de mundo individuais. É uma relação de “ganha-ganha”.** (BOHM, 2005, p. 34-35).

Não pretende impor nem obrigar a aceitação; **não procura triunfar ou impor uma vitória**, o que seria a morte da possibilidade de um novo encontro. [...] **o diálogo não é orgulhoso, não fere nem ofende, evita violência, é paciente e generoso.** [...] O diálogo **respeita profundamente a liberdade**, não forçando-a nunca, mas dando-lhe ocasião para melhor se afirmar. (TAGGI; BISI, 1999, p. 22).



## Diálogo

- **O que é diálogo e quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para a sua promoção?**

Permite a investigação e a compreensão de todos os tipos de processos que fragmentam e interferem na real comunicação entre indivíduos, nações e até diferentes partes da mesma organização. Cria a **oportunidade para cada participante examinar as preconcepções, os preconceitos e os padrões** característicos que estão por trás dos seus pensamentos, opiniões, convicções e sentimentos que acompanham os papéis que habitualmente tendem a praticar. (BOHM; FACTOR; GARRETT, 1991, p. 1).

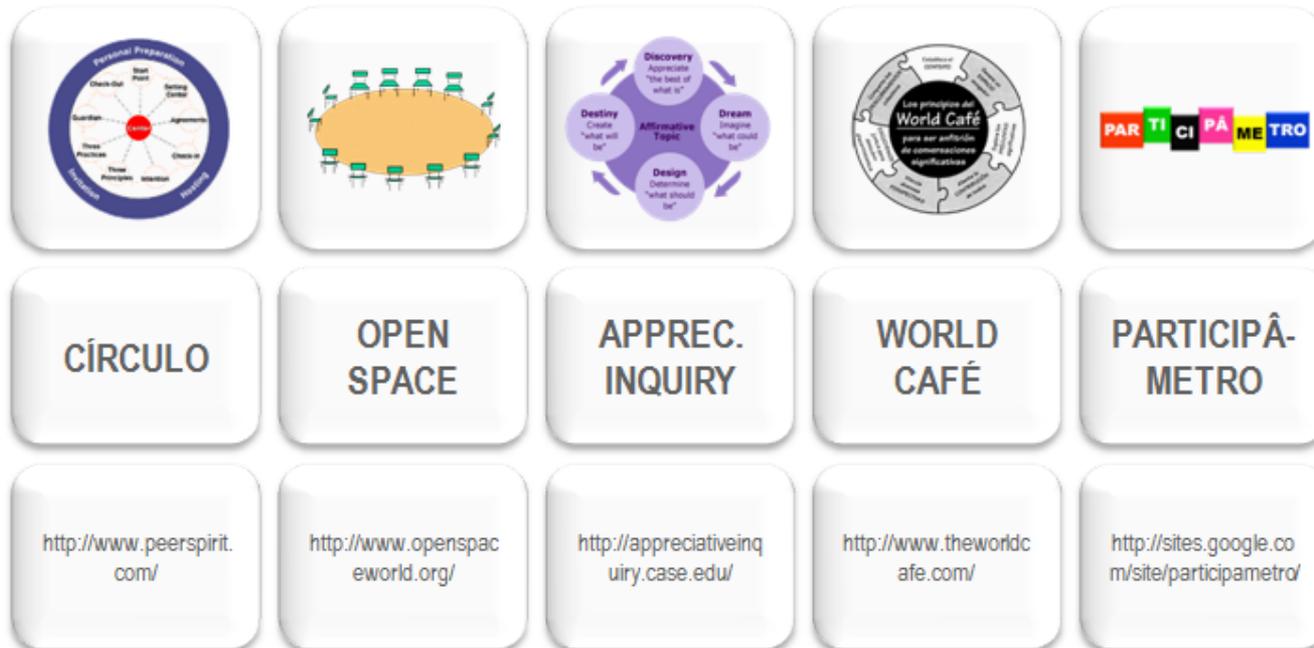
O diálogo pode ocorrer com **qualquer número de pessoas**, não apenas com duas. (BOHM, 2005, p. 34).

**O diálogo pode ser definido como um processo de interação respeitoso e reflexivo entre dois ou mais atores, com o propósito de trazer à luz padrões de pensamentos, comportamentos e sentimentos, gerar idéias e promover o desenvolvimento.**



## Diálogo

- O que é diálogo e quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para a sua promoção?





## Diálogo

- **O que é diálogo e quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para a sua promoção?**

Círculo PeerSpirit: Intenção; Ponto de Partida ou Boas-vindas; Centro; *Check-In* ou Saudação; Acordos; Três Princípios; Três Práticas; Guardião; *Checkout* ou Despedida.

Open Space: Círculo, Respiração, Quadro de avisos e Mercado da aldeia; Quem vier é a pessoa certa, O que quer que aconteça é a única coisa que poderia ter acontecido, A hora que começar é a hora certa, Quando acabar, acabou; Lei dos Dois Pés; Diversão; Aparecer, Estar presente, Falar a Verdade, Deixar tudo acontecer.

Investigação Apreciativa: *Discovery; Dream; Design; Destiny*. Abordagem positiva.

World Café: Tenha Consciência do Propósito; Crie um Espaço Receptivo e Hospitaleiro; Explore Perguntas Relevantes; Estimule a Contribuição de Todos; Conecte Perspectivas Diversificadas; Escute os *Insights*; Compartilhe as Descobertas.

Participâmetro: O diálogo é mais uma participação, na qual não jogamos uns *contra* os outros, mas *com* cada um deles. (BOHM, 2005, p. 35).

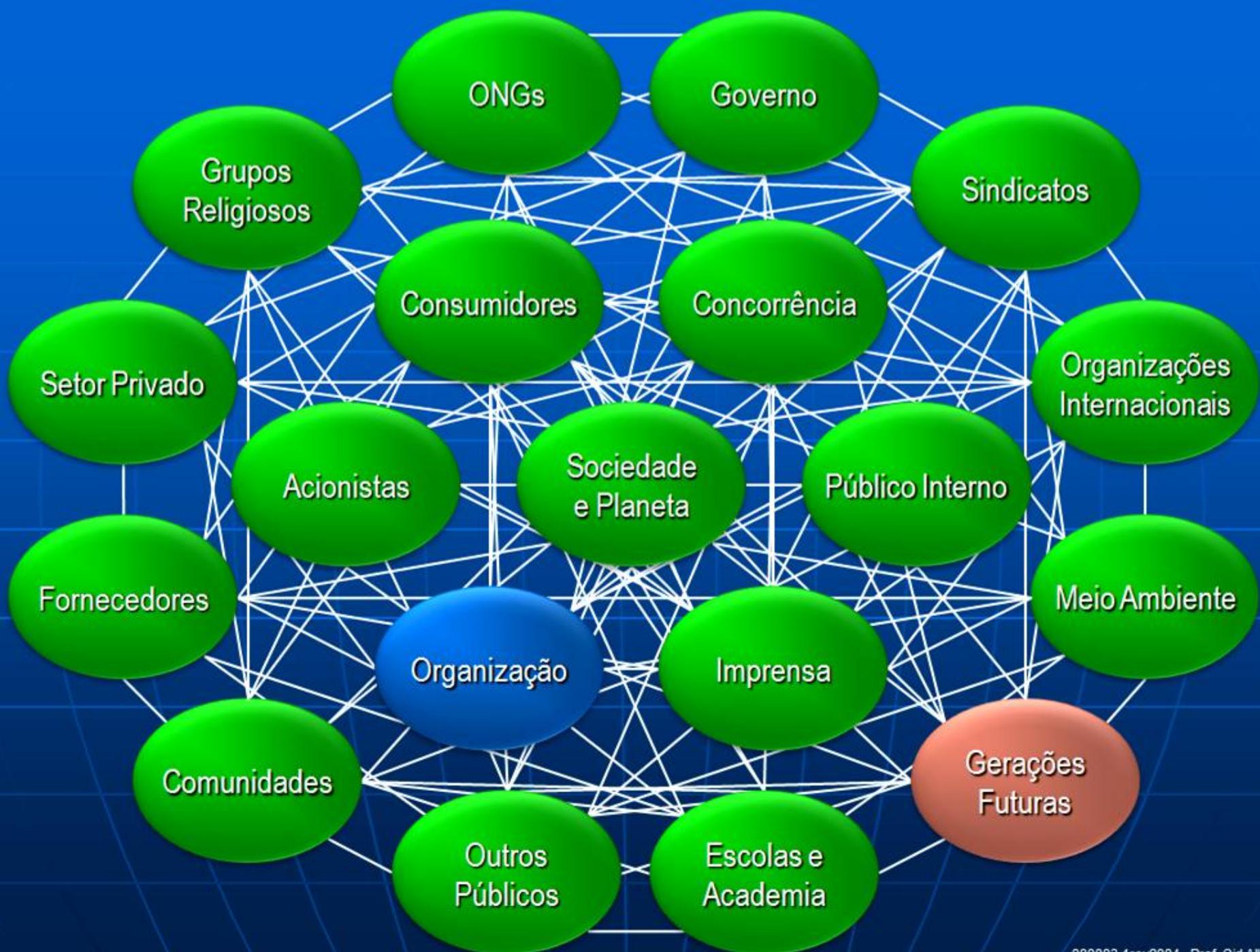


## Diálogo

- O que é diálogo e quais são as principais iniciativas e ferramentas desenvolvidas para a sua promoção?

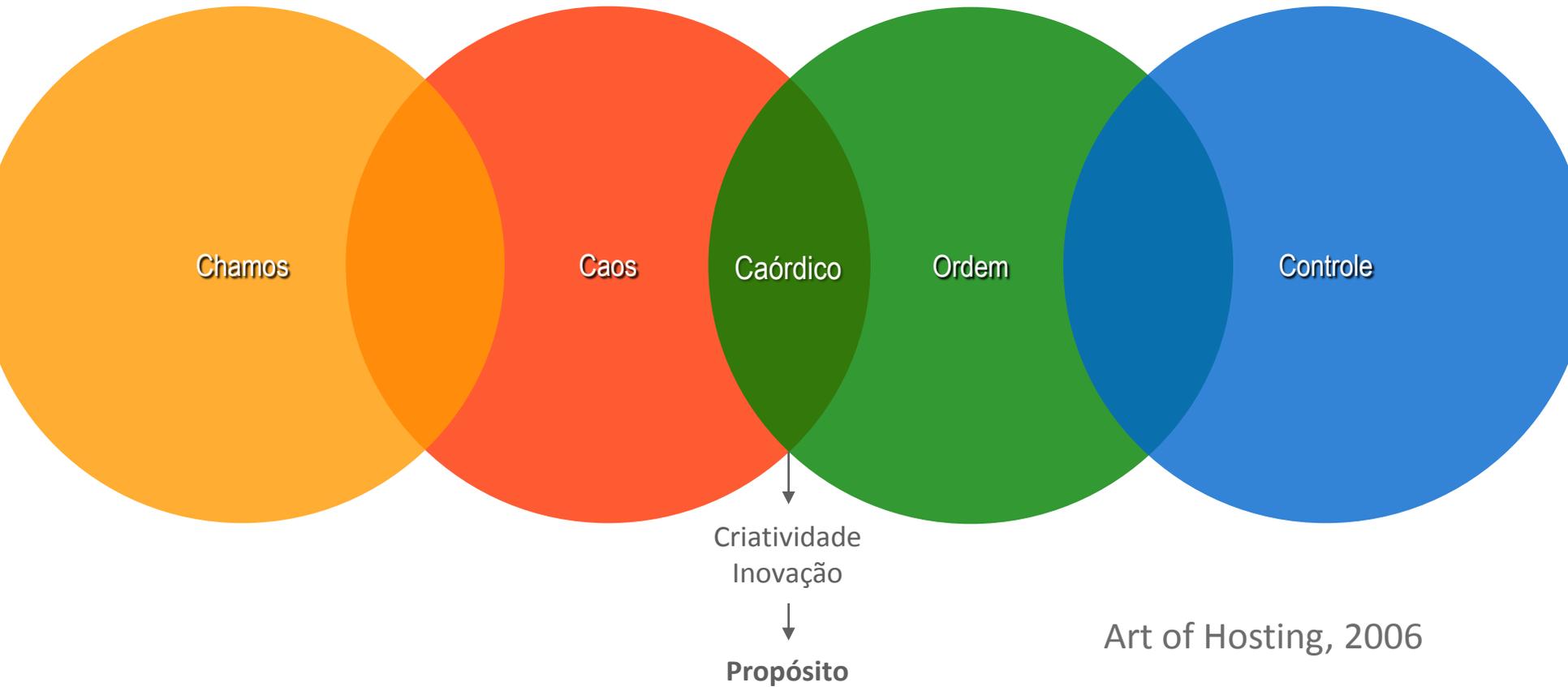
As cinco ferramentas e iniciativas de diálogo apresentaram como características para a sua promoção o formato circular para o encontro, o compartilhamento de responsabilidades, o respeito aos valores – em especial a diversidade – e o estabelecimento de princípios que permitam o afloramento de um clima harmônico, espontâneo, inclusivo e participativo. Alguns especialistas ainda chamam atenção para fatores como confidencialidade e diversão.







## Caórdico





## Caórdico

- O novo cenário dos negócios apresenta públicos de interesse que não estão submetidos à hierarquia e ao controle organizacional, então qual seria o modelo de gestão mais adequado para lidar com eles?
- Se o novo cenário de negócios assemelha-se mais a uma rede inclusiva e participativa do que a uma estrutura hierárquica e controladora, como uma organização deve gerir um processo contínuo de diálogo e engajamento, de maneira a incorporar as expectativas dos diversos *stakeholders*?
- Como trabalhar num novo ambiente de negócios que incorpora elementos de ordem e caos?

O antigo universo era um relógio perfeitamente regulado. O novo universo é uma nuvem incerta. (MORIN, 2003, p. 85).

Caórdico *adj* [port *caos+ordem*] 1. Comportamento de qualquer organismo, organização ou sistema autogovernado que combine harmoniosamente características de ordem e caos. 2. Disposto de maneira a não ser dominado nem pelo caos nem pela ordem. 3. **Característica dos princípios organizadores fundamentais da evolução e da natureza.** (HOCK, 2006, p. 11).

A **desordem está em ação por toda parte.** Ela permite (flutuações), alimenta (encontros) a constituição e o desenvolvimento dos fenômenos organizados. **Ela co-organiza e desorganiza, alternadamente e ao mesmo tempo.** (MORIN, 2003, p. 99).

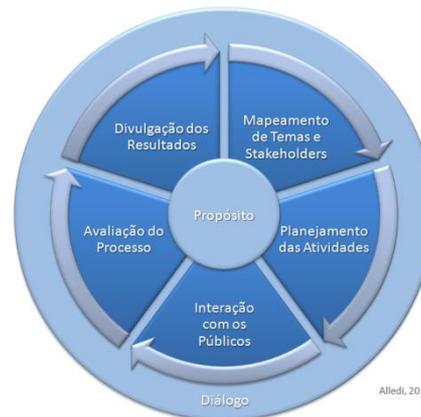


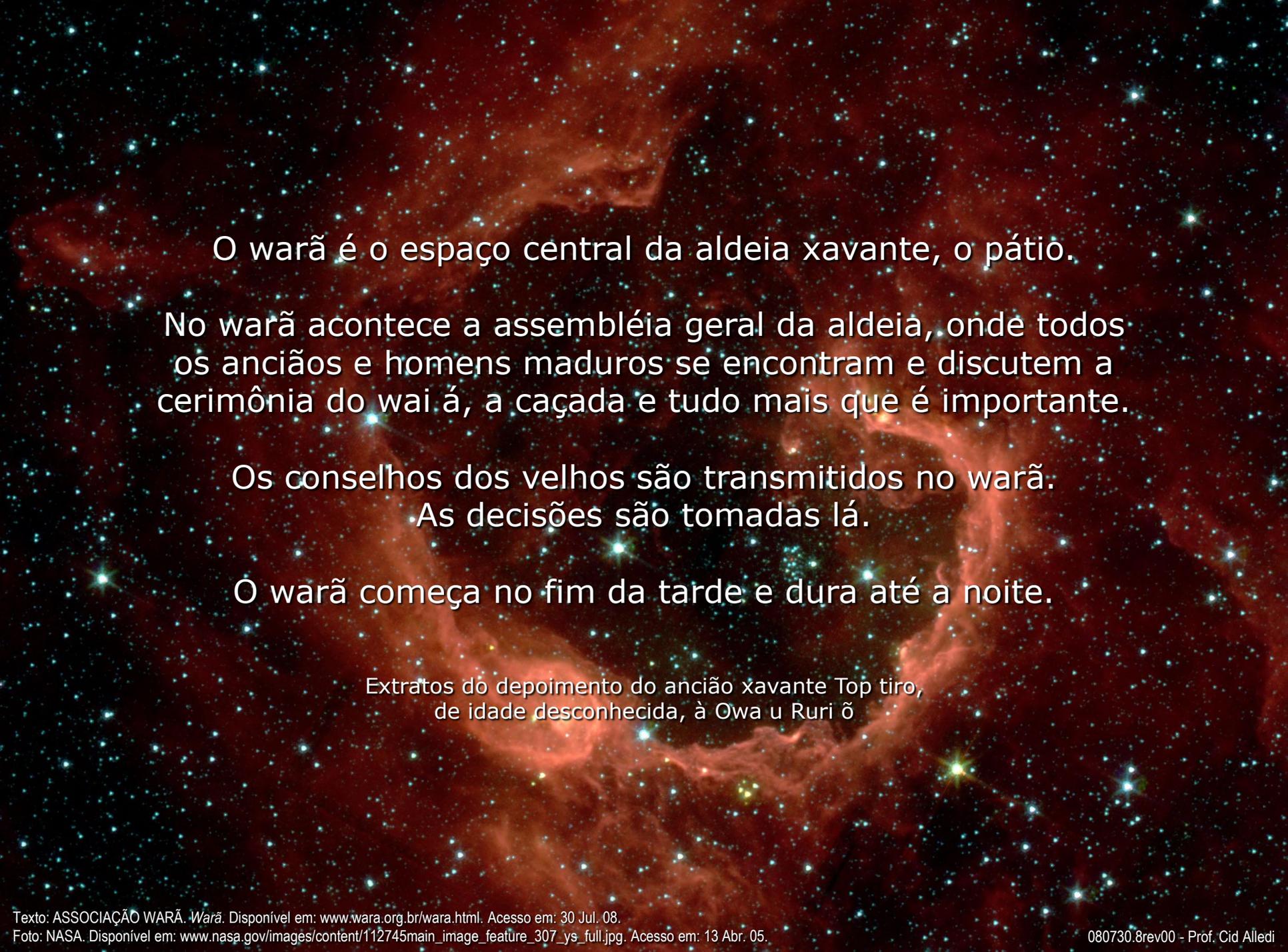
## Caórdico

Caórdico: **Propósito**, Princípios, Pessoas, Conceito, Estrutura e Prática. (HOCK, 2006, p. 19).

O Propósito é uma **afirmação de intenções clara e simples**, que identifica e une a comunidade como algo que vale a pena buscar. (HOCK, 2006, p. 19).

A organização do futuro será a **personificação da comunidade baseada em propósito compartilhado**, falando às **mais altas aspirações das pessoas**. (HOCK, 2006, p. 18).





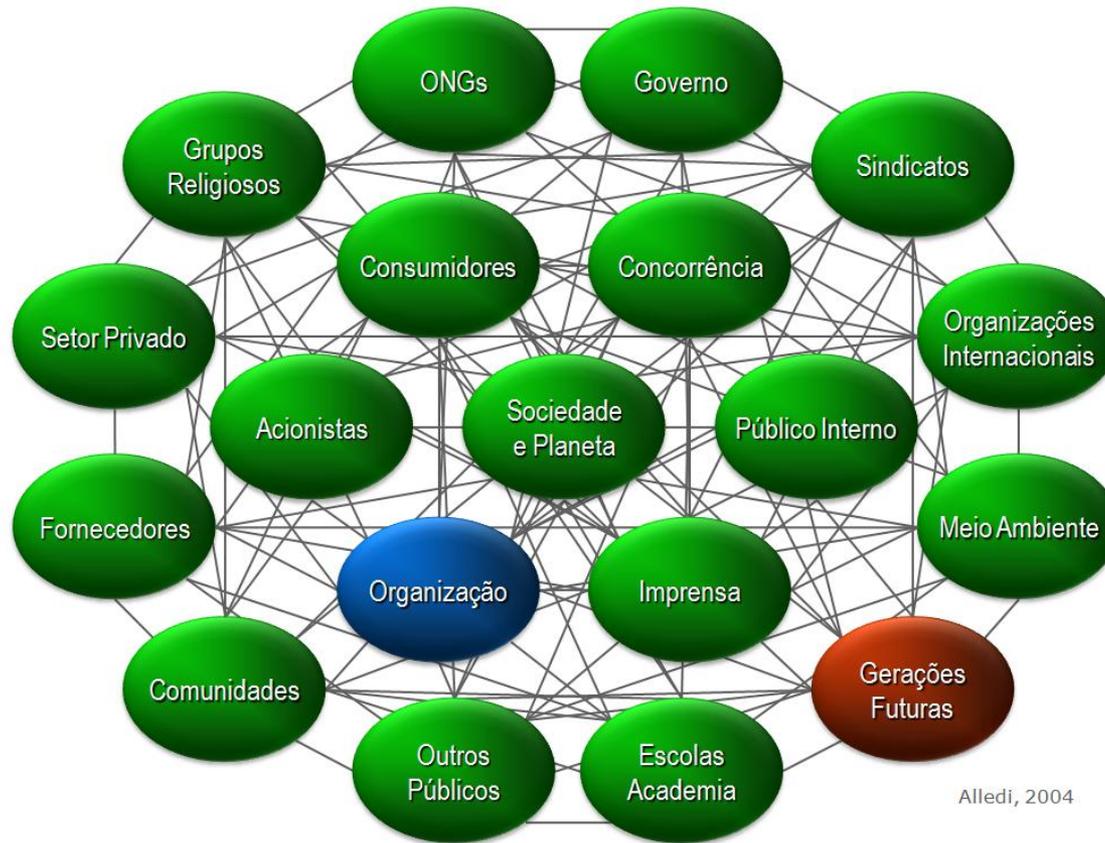
O warã é o espaço central da aldeia xavante, o pátio.

No warã acontece a assembléia geral da aldeia, onde todos os anciãos e homens maduros se encontram e discutem a cerimônia do wai á, a caçada e tudo mais que é importante.

Os conselhos dos velhos são transmitidos no warã.  
As decisões são tomadas lá.

O warã começa no fim da tarde e dura até a noite.

Extratos do depoimento do ancião xavante Top tiro,  
de idade desconhecida, à Owa u Ruri õ



**Obrigado!**



Seminário sobre o  
Programa Brasileiro de Certificação em  
**Responsabilidade Social**