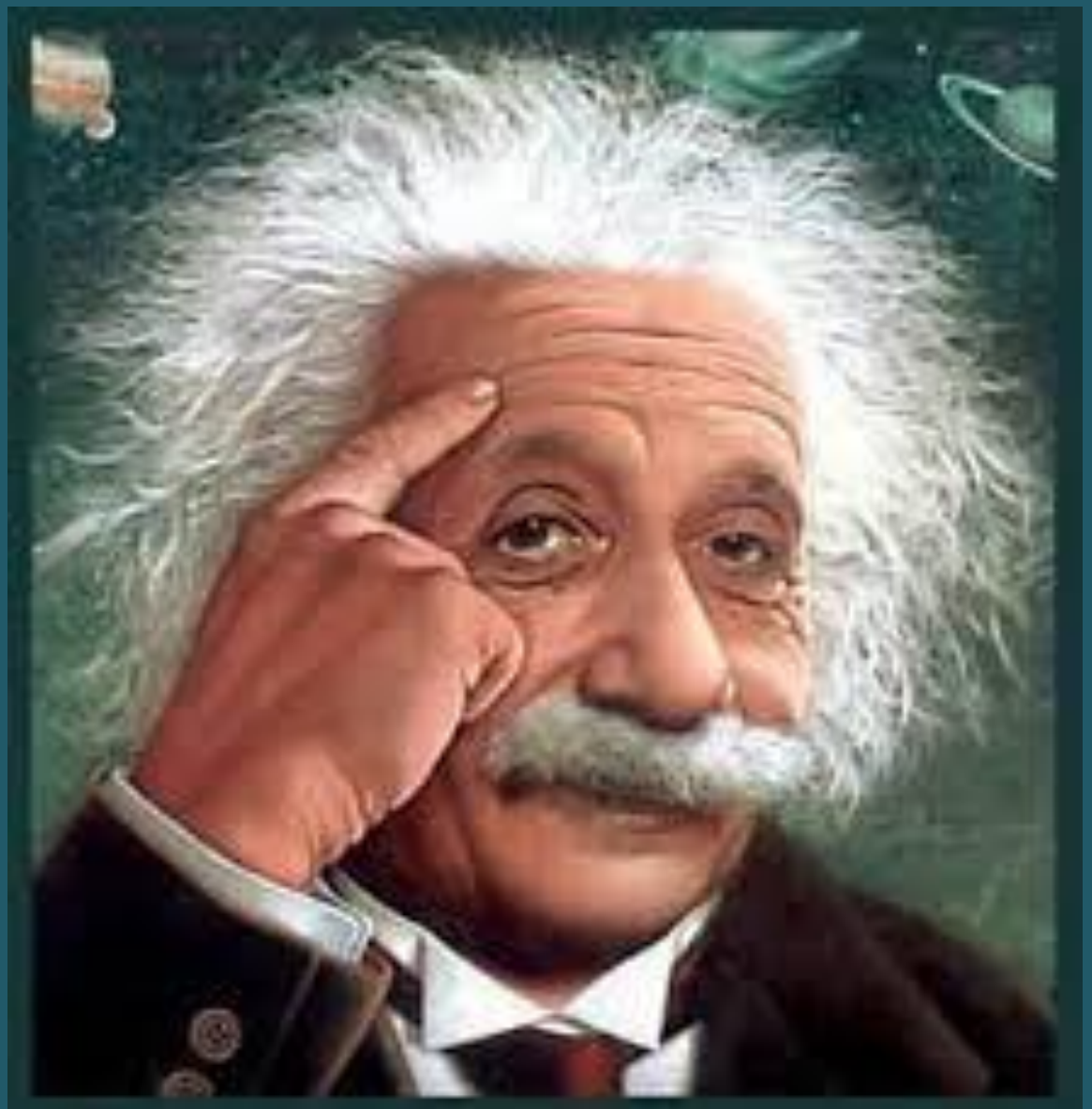
ENGAJAMENTO COM STAKEHOLDERS

III Seminário do Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social
11/06/13
Tarcila Reis Ursini

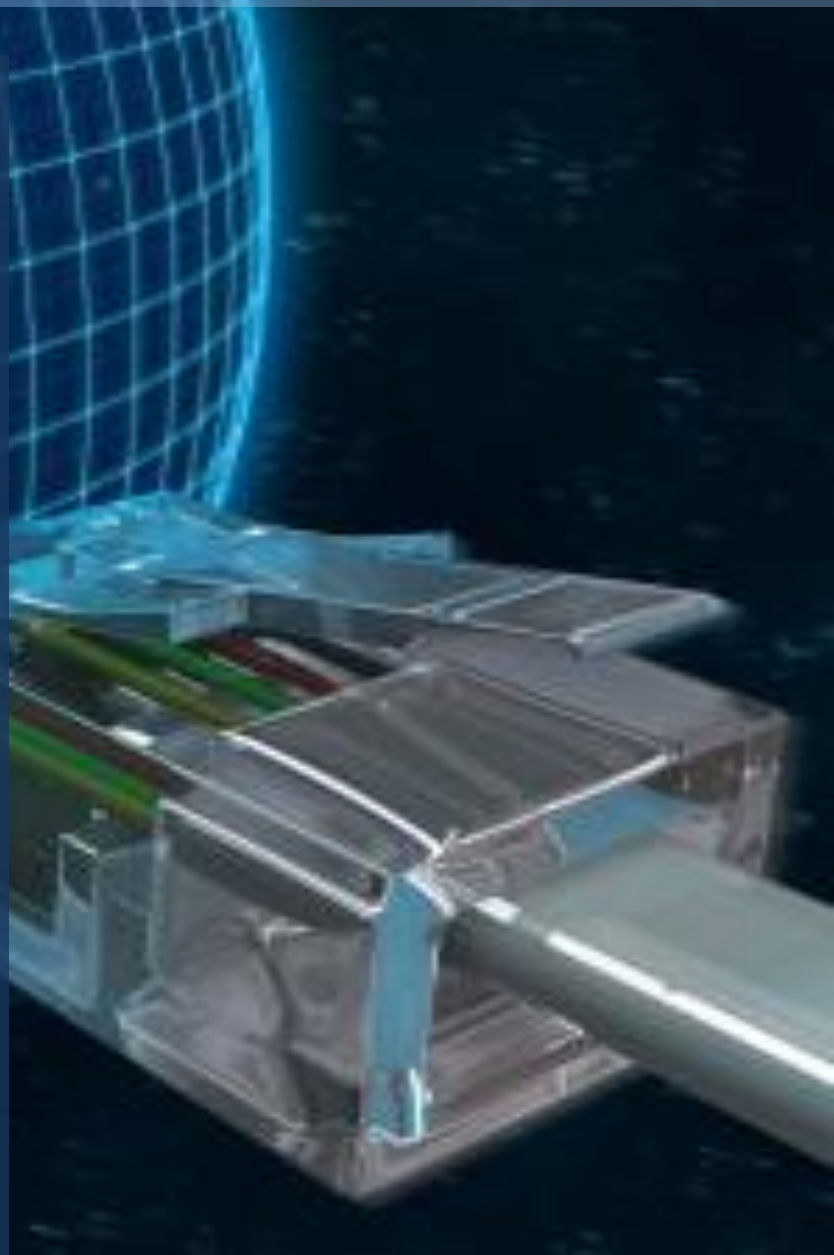
Sustentabilidade: por amor, por dor ou por inteligência?



PROPÓSITO DO NEGÓCIO: CRIAR E GERAR VALOR

O QUE MUDOU NOS ÚLTIMOS 30 ANOS ?

Local x Global
Tecnologia/Interconectividade
Movimentos Sociais/Direitos Humanos
Democracia e Participação Cidadã
Mudanças Climáticas
Ascensão da mulher
Expectativa de Vida
Urbanização e Megacidades
Shareholder - *Stakeholder*
Competição - Colaboração
Ética e Responsabilidade Social
Sustentabilidade e Economia Verde
Pressão por Transparência
Pressão nos governos



O QUE VAI MUDAR NOS PRÓXIMOS 30 ANOS ?

Mundo Policêntrico;
Emergência da Classe Média
Estresse dos Meios de Produção
Consumidores mais conscientes
60% vivendo em grandes cidades *

75% das 500 maiores empresas do mundo em 2020 ainda não existem**
83% dos CEOS sabem que tem que inovar, mudar a direção, mas não sabem para onde***

Propósito da Cia? Fazer a diferença na vida das pessoas
Modelo de Criação de Valor Compartilhado
(Porter & Kramer, 2011)

* Fonte: National Inteligence Council, UN Inteligence Community: Global Trends 2030
**Fonte: PWC- Retailing 2020: winning in a polyrized world

PROCURA-SE

Sinal da

TIM

RECOMPENSA

PODER FALAR NO CELULA

LEITE ADULTERADO

LEITES IMPRÓPRIOS PARA CONSUMO

MU-MU

LIDER

LATVIDA

ITALAC

EXISTE MARCA SUSTENTÁVEL...

SEM EMPRESA SUSTENTÁVEL?

SUSTENTABILIDADE:
A CHAVE PARA O SUCESSO CORPORATIVO: Pesquisa de Harvard

- COMPARAÇÃO DE 180 EMPRESAS AO LONGO DE 18 ANOS E ANALISE DOS EFEITOS DE LONGO PRAZO;

- HIGH SUSTAINABILITY X LOW SUSTAINABILITY: CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM POLÍTICAS, CULTURA E COMPROMISSO EM ESG;

RETORNO ANUAL MÉDIO DE
4,8% MAIOR
EM PATRIMONIO LÍQUIDO E ATIVOS.

The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance
Eccles, Robert; Ioannou, Ioannis; Serafei,George.
Harvard Business School. November. 2011

3 DIFERENCIAIS DAS EMPRESAS "High Sustainability"

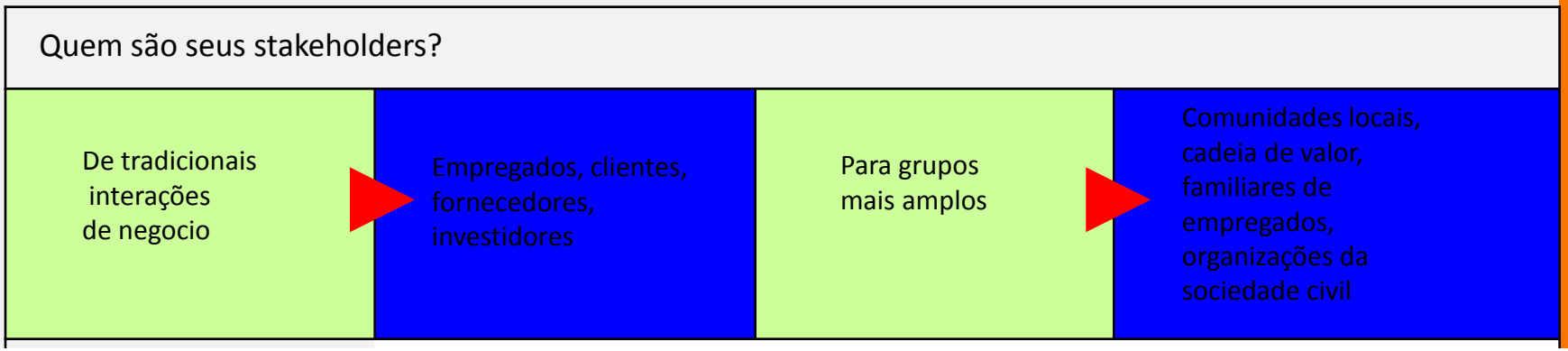
- **GOVERNANÇA:** desempenho social e ambiental em adição ao financeiro; responsabilidades para a direção; comitês de sustentabilidade do conselho, remuneração variável para desempenho social, ambiental e percepção do consumidor;

- **COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA**; medem e reportam métricas sociais, ambientais e de governança em adição às financeiras. Comunicação externa mais orientada para resultados de longo prazo. E não surpreendentemente: tiveram mais investidores de longo prazo;

- **ENGAJAMENTO COM STAKEHOLDER**: processos ativos de engajamento com empregados, clientes, cadeia de fornecedores, ONGS: gestão e relacionamentos ativos, feedback para o Conselho e retorno aos stakeholders e público em geral.

The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance
Eccles, Robert; Ioannou, Ioannis; Serafei,George.
Harvard Business School. November, 2011

A mudança da interação com os stakeholders…



Fonte: Adaptado por Tarcila Reis. UNEP e AccountAbility, Stakeholder Engagement Manual

A mudança da interação com os stakeholders…

Quem são seus stakeholders?			
De tradicionais interações de negocio	Empregados, clientes, fornecedores, investidores	Para grupos mais amplos	Comunidades locais, cadeia de valor, familiares de empregados, organizações da sociedade civil
Que temas eles são envolvidos?			
De questões jurídicas e contratuais	Marketing, relações industriais, planejamento de negócios e compras	Para assuntos emergentes e novas responsabilidades	Corrupção, exclusão social, direitos humanos, riscos de saúde, desenvolvimento econômico, condições laborais na cadeia de valor, mudanças climáticas, impacto ambientais...

Fonte: Adaptado por Tarcila Reis. UNEP e AccountAbility, Stakeholder Engagement Manual

A mudança da interação com os stakeholders...

Quem são seus stakeholders?			
De tradicionais interações de negocio	Empregados, clientes, fornecedores, investidores	Para grupos mais amplos	Comunidades locais, cadeia de valor, familiares de empregados, organizações da sociedade civil
Que temas eles são envolvidos?			
De questões jurídicas e contratuais	Marketing, relações industriais, planejamento de negócios e compras	Para assuntos emergentes e novas responsabilidades	Corrupção, exclusão social, direitos humanos, riscos de saúde, desenvolvimento econômico, condições laborais na cadeia de valor, mudanças climáticas, impacto ambientais...
Como eles são envolvidos?			
De tradicionais interações de negocio	Pesquisa de mercado, comunicação corporativa, *advertising* e mídia publicitária	Para diálogo e parcerias	Consulta, painéis de stakeholders, feedbacks online, fóruns multi-stakeholders, network de stakeholders.

Fonte: Adaptado por Tarcila Reis. UNEP e AccountAbility, Stakeholder Engagement Manual

Engajamento com Stakeholders

"Um processo planejado, estratégico e de longo prazo de relacionamento com os diversos públicos que afetam e são afetados pelas empresas. Pode representar um importante passo na busca por conhecimento compartilhado, inovação em produtos, processos e estratégias, fortalecimento de vínculos, gestão antecipada de conflitos, fortalecimento da reputação e valorização da marca, desde que este processo de relacionamento esteja integrado na gestão da empresa e voltado aos objetivos dos negócios"

Fonte: Uniethos

Engajamento com Stakeholder

"Atividade desempenhada para criar oportunidade de diálogo entre a organização e um ou mais de seus stakeholders, com a finalidade de prover base de informação para processos decisórios da organização"

Fonte: ISO26000

Por quê engajar?

- Capacidade de responder a desafios e gerenciamento de riscos;
- Preparação de decisões estratégicas e operacionais;
- Construção dos relacionamentos e parcerias;
- Desenvolvimento e expansão de mercados e oportunidades;
- Reputação e marca;
- Melhoria da Governança;
- Perspectivas diversas que trazem criatividade e inovação.

As três gerações de engajamento de stakeholders

1ª Geração - REATIVA

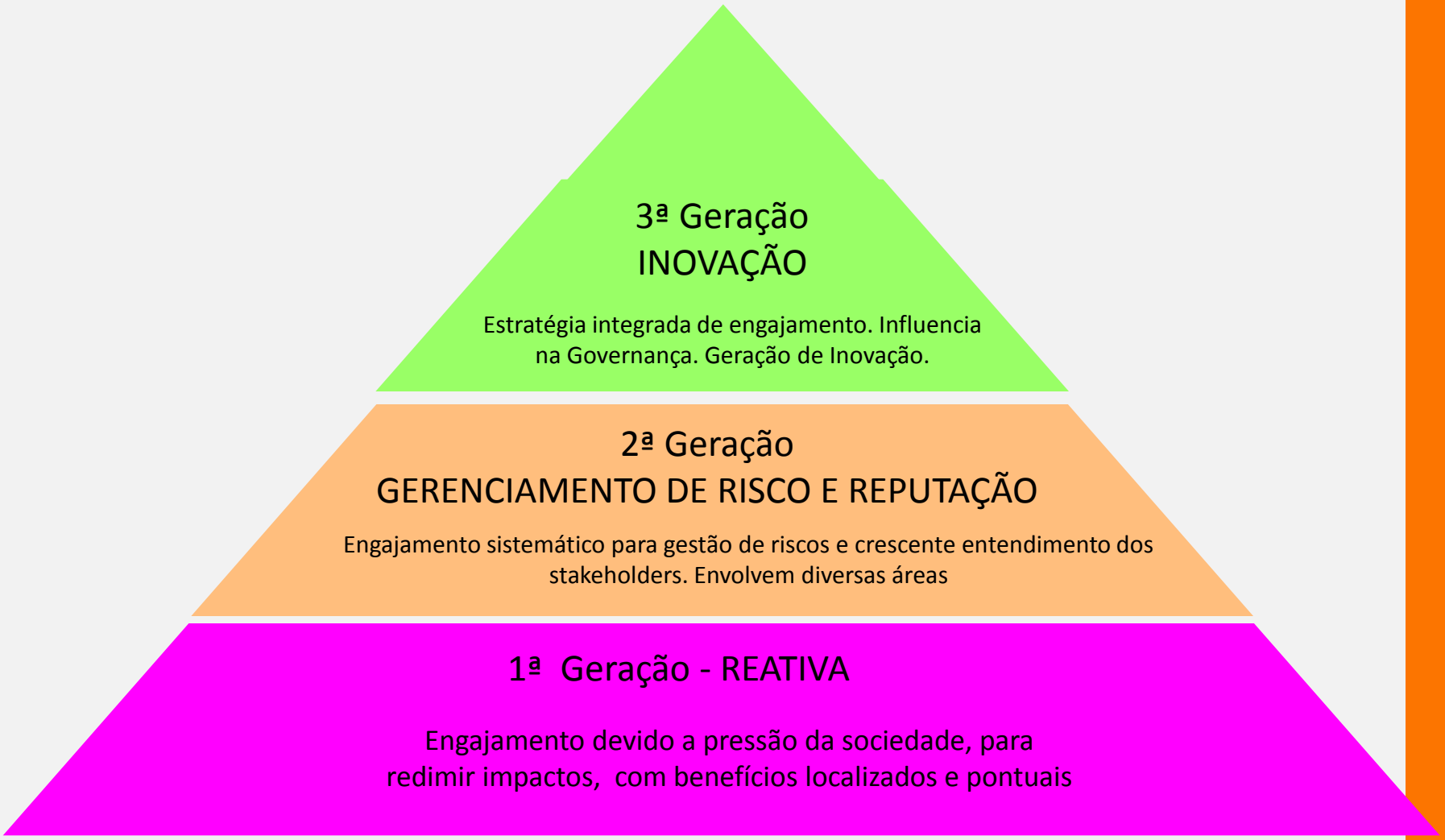
Engajamento devido a pressão da sociedade, para redimir impactos, com benefícios localizados e pontuais

Fonte: Adaptado por Tarcila Reis Ursini de *Sucessful Stakeholder Engagement*, SustAinability

As três gerações de engajamento de stakeholders

Fonte: Adaptado por Tarcila Reis Ursini de *Sucessful Stakeholder Engagement*, SustAinability

As três gerações de engajamento de stakeholders



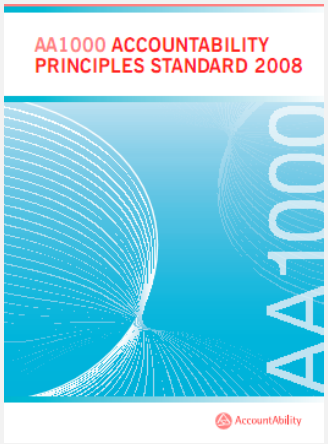
Fonte: Adaptado por Tarcila Reis Ursini de *Sucessful Stakeholder Engagement*, SustAinability

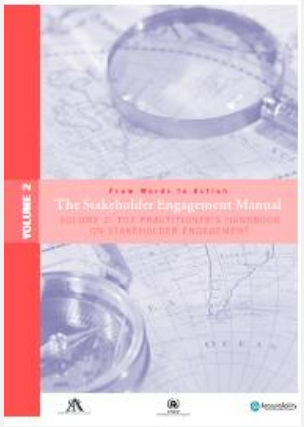
Norma AA1000

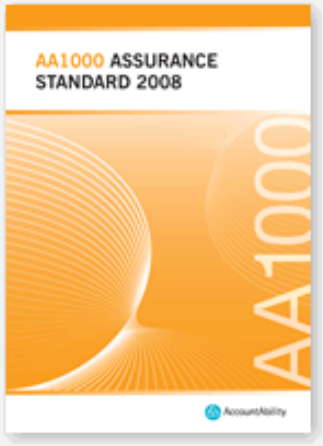
AccountAbility
institute of social and ethical accountability

O *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)* é uma organização não governamental sediada em Londres, Reino Unido, que tem como missão promover e dar suporte às organizações na implementação de sistemas de gestão éticos e sociais.

Formulou a norma AA1000 que contempla Princípios, Padrões para Processo de Engajamento e Certificação de Relatório.

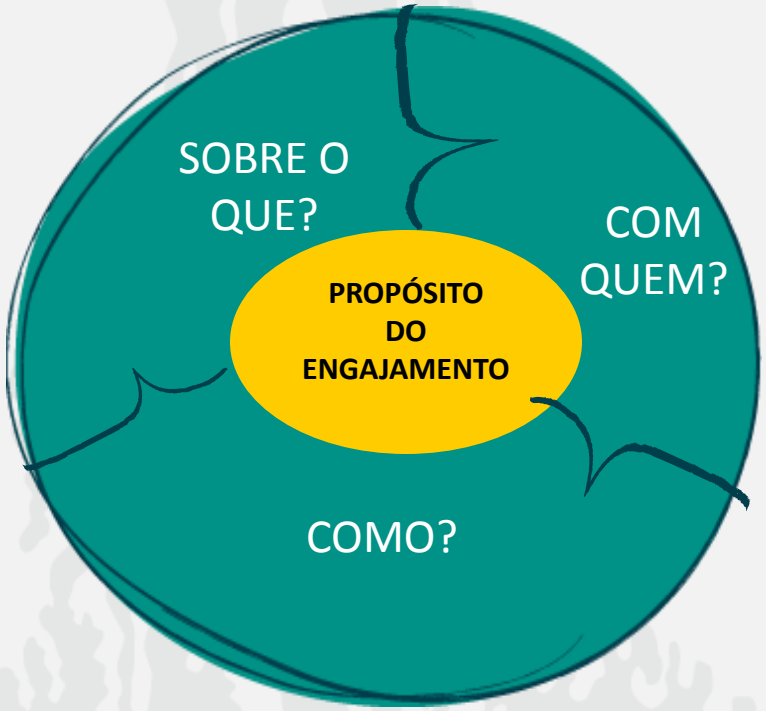






Referência: www.accountability.org.uk

UNIETHOS



Prática de Engajamento com Stakeholders

BANCO REAL
GRUPO SANTANDER

Processo de Engajamento

1) Mapeamento dos *Stakeholders*;
2) Mapeamento dos Diálogos Existentes;
3) Identificação dos Assuntos Críticos;
4) Priorização e Preparação;

I
PLANEJAMENTO

5) Diálogos;
6) Consulta Interna e Plano de Ação;
7) Respostas

II
EXECUÇÃO

8) Revisão e Ampliação do Escopo
9) Integração no Sistema de Gestão
10) Criação de Indicadores

III
INTEGRAÇÃO

Processo de Engajamento

Modelo baseado no processo AA1000

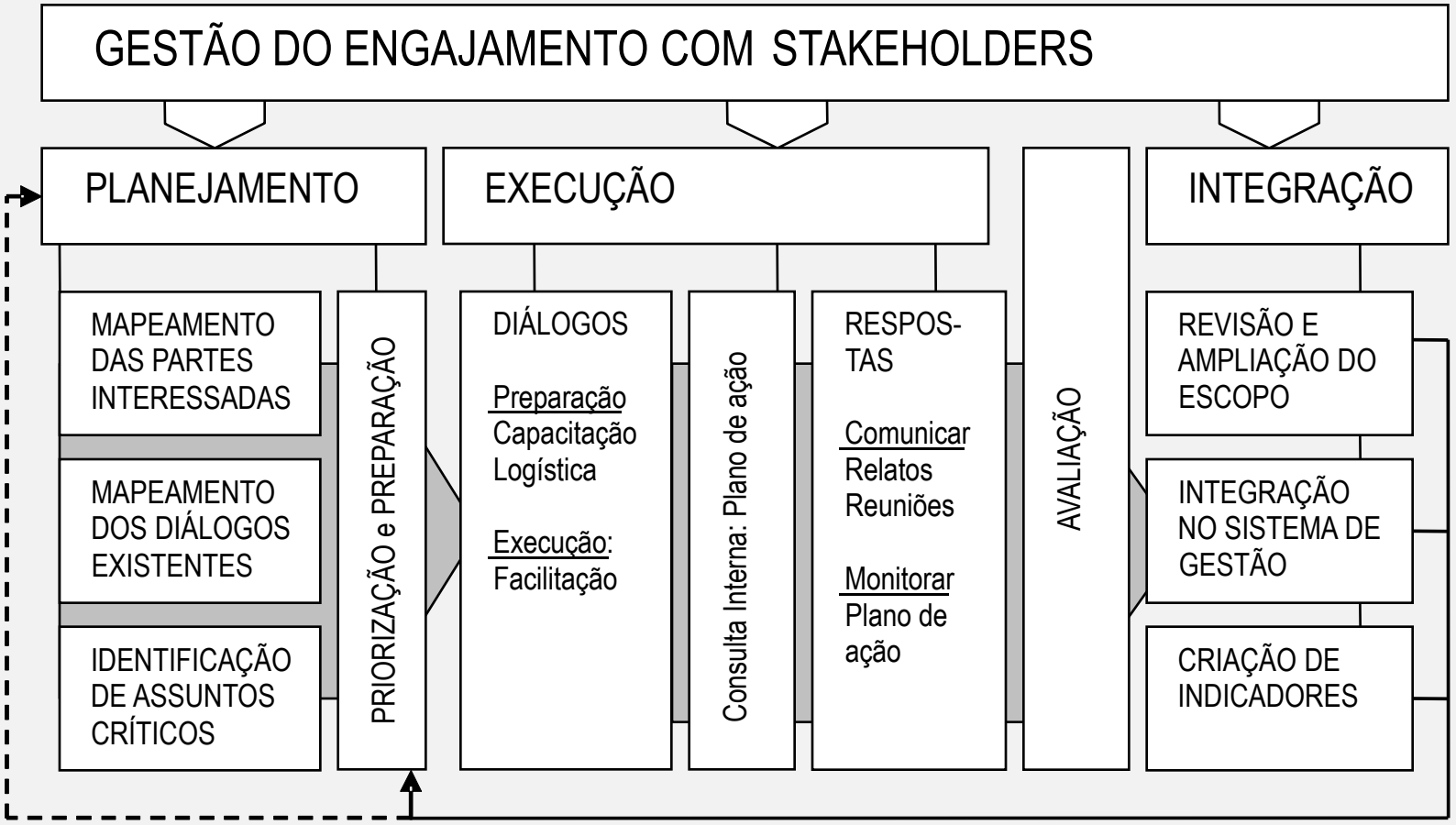
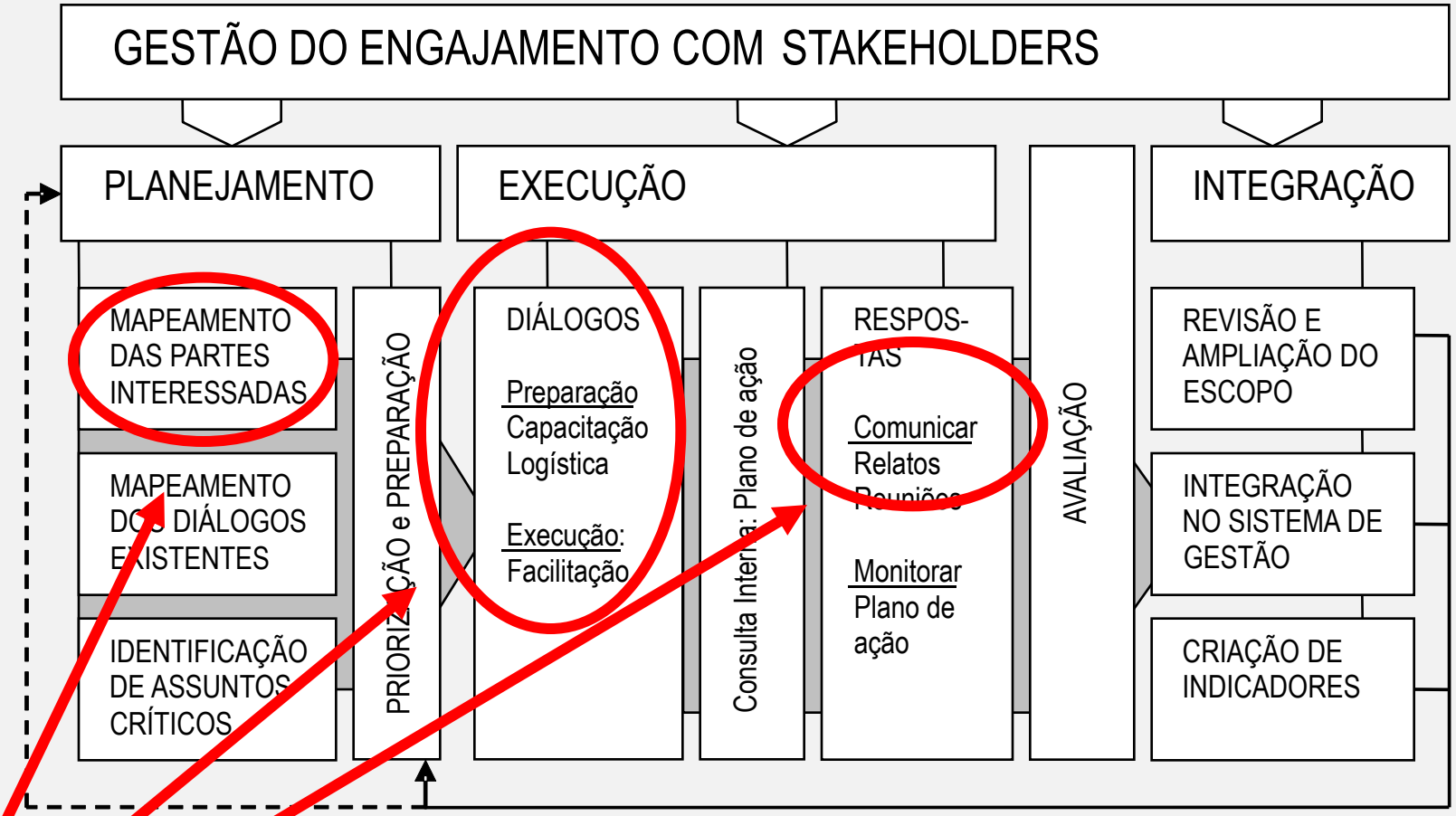


Figura: Adaptação do Modelo da AA 1000 diálogo.

Processo de Engajamento

Modelo baseado no processo AA1000



Momentos de diálogo

Figura: Adaptação do Modelo da AA 1000 diálogo.

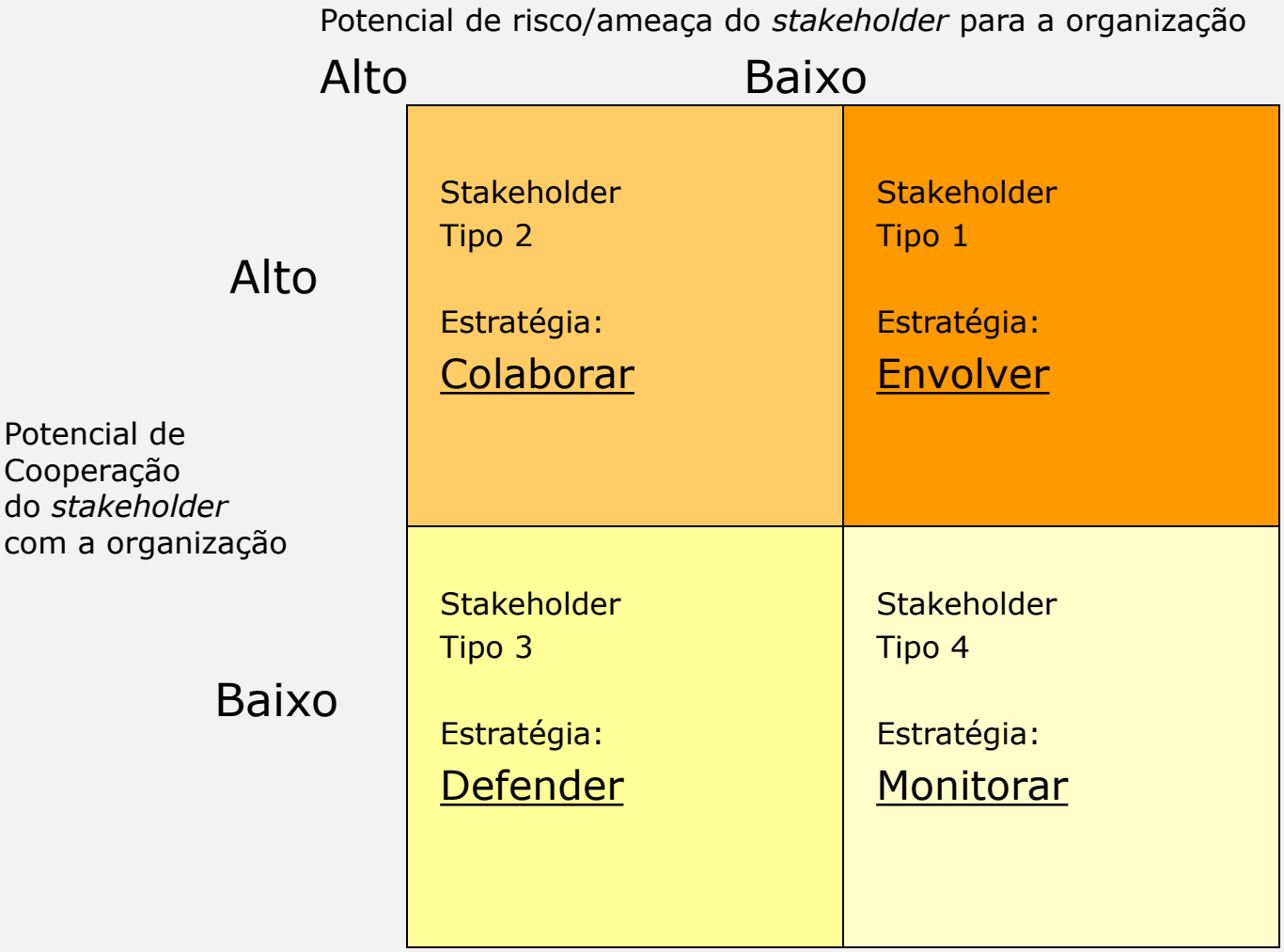
Exemplo de categorização por uma empresa farmacêutica

Mapeamento dos *stakeholders*

Categoria de Stakeholder	Subgrupo	Categoria de Stakeholder	Subgrupo
Empregados	Diretoria e time executivo / Gerência/ Staff Sindicatos / Ex-empregados/ Potenciais empregados	Clientes	Agência Nacional de Saúde /Médicos /Pacientes Clinicas Privadas /Hospitais /Farmácias /Influenciadores de prescrição(enfermeiras, professores, psicólogos, ass. sociais)
Investidores	Investidores institucionais / Fundos de Pensão / Analistas de investimentos/ Ris /Agencia de Rating / Movimento de *SRI*	Ongs	Organizações de Pacientes/ Organizações de Direitos Humanos/ Orgs. de defesa dos animais / Orgs. de meio ambiente / Ass. de Medicina Alternativa
Fornecedores	Fornecedores de materiais / Médicos (como consultores de P&D) /Clínicas médicas / Voluntários e pacientes em tratamento / Prestadores de serviço e infraestrutura	Governo e Reguladores	Departamento de Saúde / Autoridades Farmacêuticas/ Food and Drug Administration (US) World Health Organization (UN)
Comunidades Locais	Vizinhança / Autoridades Locais /Organizações locais (Igrejas,hosp.escolas) Grupos ambientalistas	Parceiros de Negócio	Licenciadores /Parceiros de P&D / Outras industrias farmacêuticas /Clínicas/universidades
Mídia	TV e Rádio /Publicações Cientificas e Médicas /Jornais Locais e Nacionais/ Jornais Financeiros	Academia e Comunidade Científica Competidores	Centros de Universidades /Pesquisadores / Estudantes Indústrias farmacêuticas Empresas de biotecnologia

Fonte: The Stakeholder Engagement Manual, Vol. 2, UNEP, AccountAbility

Matriz de Potencial de Cooperação x Potencial de Risco/Ameaça



Adaptado a partir de: Carrol & Buchholtz. Business & Society: ethics and stakeholder management, 1999.

O diálogo como parte fundamental do engajamento

Ferramentas de diálogo

As que permitem o Diálogo

- Entrevistas individuais (face a face ou à distância) / Reuniões / Fórum na Internet / *Workshops* e seminários / Centrais de atendimento ao público e consumidores / Conselho das partes interessadas / Comitês / Ombudsman/ Open Space/ Teoria do U

As que predominantemente ouvem o *Stakeholder*

- *Focus groups* / Pesquisa de clima / Pesquisa de percepção
- Questionários auto-preenchidos (papel, internet)

As de natureza *one-way* (empresa → *stakeholder*)

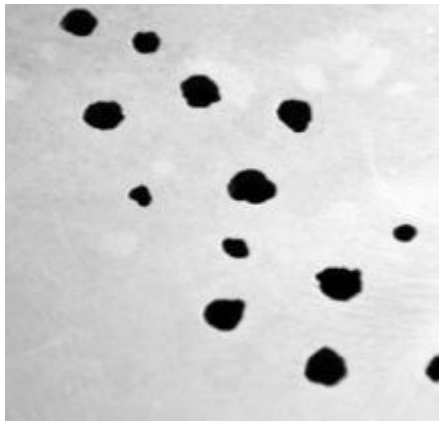
- Relatórios, balanços, *newsletters*, boletins, publicações, folhetos, publicidade

ALGUNS EXEMPLOS

METODOLOGIAS AJUDAM, MAS NÃO FAZEM MILAGRE

FAÇA BEM FEITO, MESMO COM ESCOPO REDUZIDO

ENGAJE EM ASSUNTOS QUE SEJAM RELEVANTES E MATERIAIS



ENGAJE COM OS STAKEHOLDERS CERTOS

ENGAJE COM REPRESENTANTES QUE TENHAM PODER DE DECISÃO

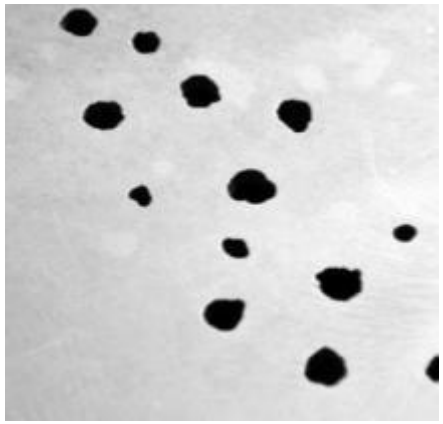
ESTEJA PRONTO PARA AGIR E SEJA EFETIVO

Elaborado por Tarcila Reis

COMPARTILHE VALORES E PREMISSAS

ACORDE NAS REGRAS DO ENGAJAMENTO E GERENCIE EXPECTTIVAS

PROVENHA RECURSOS ADEQUADOS



ESCOLHA O FORMATO ADEQUADO

SEJA ABERTO E ESCUTE OS STAKEHOLDERS COM VISÃO CRÍTICA

APRENDA ATRAVÉS DO ENGAJAMENTO

Elaborado por Tarcila Reis

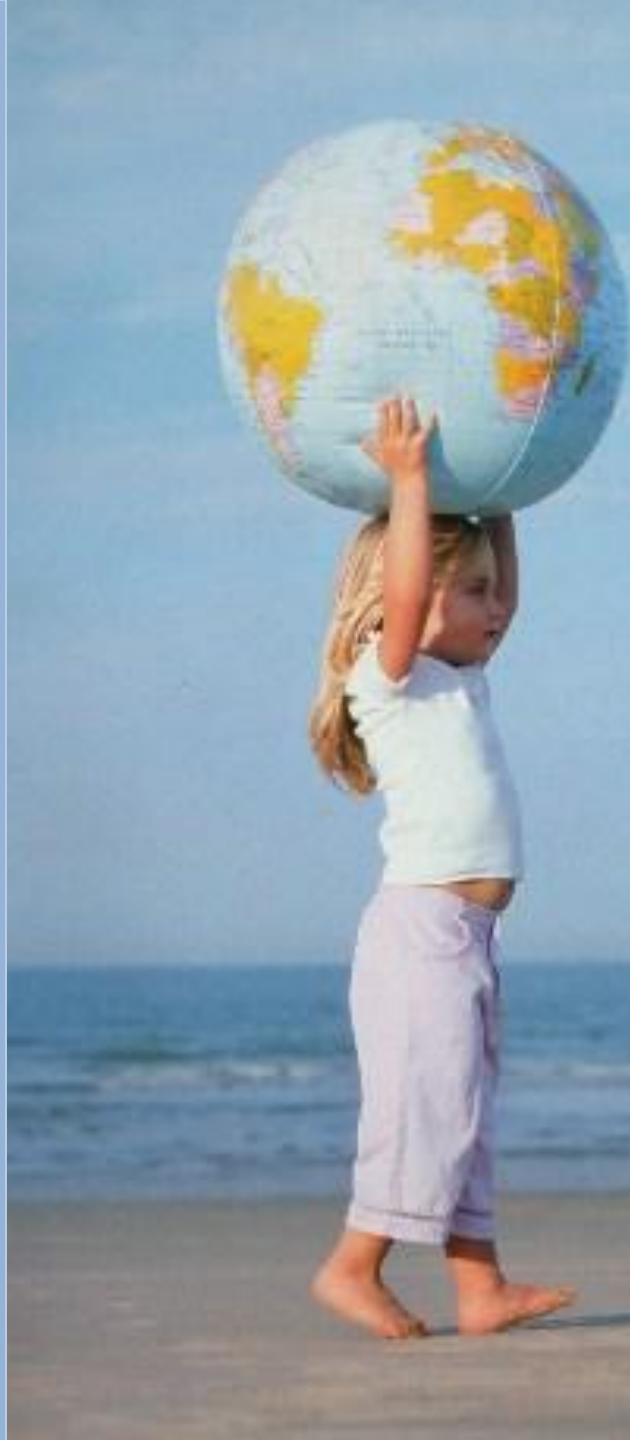
Sustentabilidade, Stakeholders e Amor

Desenvolvido por: Tarcila Reis Ursini

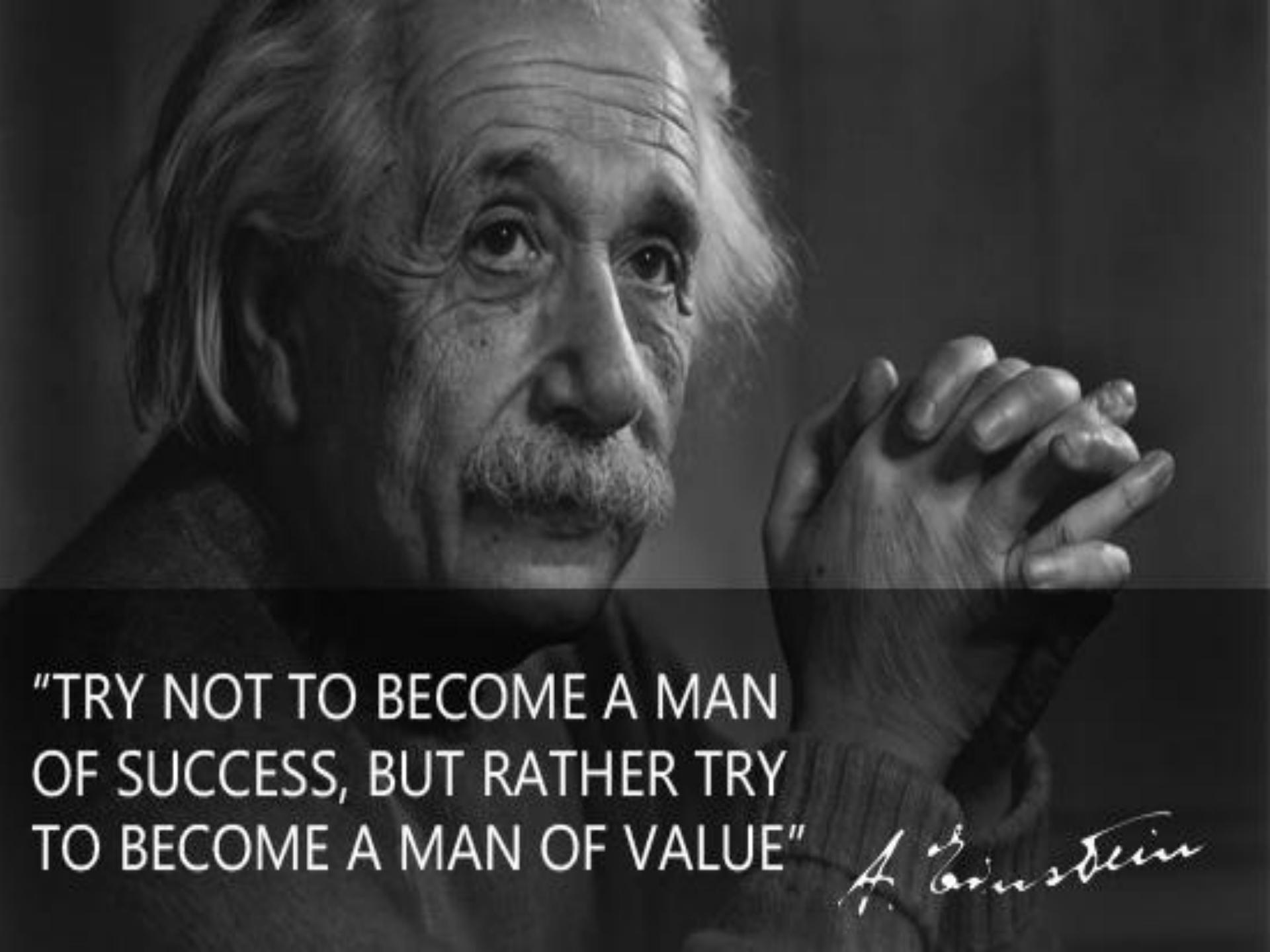
SE ÉTICA É A ESCOLHA PELO BEM COMUM, O QUE NÃO É ÉTICO EM NOSSO DIA DIA ?

Sustentabilidade é Inteligência....

...pois é um dos aspectos inseparáveis do conceito contemporâneo de inovação.



Sustentabilidade é Amor... pois é a Consequência da Ética: a escolha pelo bem comum


"TRY NOT TO BECOME A MAN
OF SUCCESS, BUT RATHER TRY
TO BECOME A MAN OF VALUE"
A. Einstein

OBRIGADA!

Tarcila Reis Ursini
tarcilareis@angatuconsultoria.com.br

www.angatuconsultoria.com.br

ANGATU
estratégia para sustentabilidade