



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**SABRINA DE BRANCO**

**O PODER DA DECISÃO COMPARTILHADA:  
O ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA PARA  
O SUCESSO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

Salvador - BA  
2016

**SABRINA DE BRANCO**

**O PODER DA DECISÃO COMPARTILHADA:  
O ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA PARA  
O SUCESSO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira

Co-orientador: Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira

Salvador - BA  
2016

Escola de Administração - UFBA

B816 Branco, Sabrina de.

O poder da decisão compartilhada: o engajamento de comunidades como estratégia para o sucesso do investimento social privado / Sabrina de Branco. – 2016.

243 f.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira.

Coorientador: Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2016.

1. Responsabilidade social da empresa – Estudo de casos. 2. Comunidades - Desenvolvimento. 3. Responsabilidade ambiental. 4. Desenvolvimento sustentável. 5. Projetos de desenvolvimento social. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.408

**SABRINA DE BRANCO**

**O PODER DA DECISÃO COMPARTILHADA:  
O ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA PARA  
O SUCESSO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

Dissertação apresentada como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

**Banca Examinadora**

Prof. Dr. Rodrigo Ladeira - Orientador  
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Jorge Emanuel Reis Cajazeira - Co-orientador  
Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas  
PDGS/CIAGS

Prof<sup>a</sup> Dra. Vanessa Brasil Campos Rodriguez  
Doutora em Ciencias de la Información (Comunicação Social) pelo Universidad del Pais Vasco,  
Espanha  
Universidade Salvador

Este trabalho é dedicado em gratidão a Deus, que comprovadamente não escolhe os capacitados, mas capacita os escolhidos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço sempre primeiramente a Deus, que é único e digno de toda a minha gratidão e amor. Ele tem me provado a cada dia o tamanho do seu poder e da sua misericórdia.

Aos meus pais, para quem tenho tentado ser motivo de orgulho e a quem eu devo boa parte do que me tornei. Eles sempre foram grandes apoiadores das minhas ideias e me deram força pra seguir adiante e sempre lutar por aquilo que desejo. Aproveito para agradecer ao meu irmão, primos, sobrinhos, cunhados, sogra e toda a família, por acreditarem em mim e elevarem minha auto-estima.

Ao meu marido, que tem sido um companheiro para todas as horas e que tem abdicado de sua própria vida social em prol da minha dedicação aos estudos. E, mais do que isso, tem sido um grande incentivador do meu crescimento profissional.

Aos meus amigos que tem sido compreensivos diante de tantos convites rejeitados por conta dos estudos e tem tido paciência frente ao costumeiro mal humor devido ao cansaço.

Ao professor Raimundo Leal por ter iniciado o trabalho de orientação para esta pesquisa.

Ao professor Rodrigo Ladeira por ter aceito o convite e o desafio de me orientar no meio do caminho. Agradeço por sua objetividade que me ajudou a definir os rumos deste trabalho, por estar disponível para contribuir independente de horário ou tecnologia utilizada e por acreditar que este seria um bom trabalho.

Ao professor Jorge Cajazeira, meu companheiro de profissão, de sindicato, de setor, assim como uma grande fonte de inspiração profissional. Se um dia eu chegar na metade do seu conhecimento, sabedoria e habilidade para lidar com tantas coisas ao mesmo tempo, já serei plenamente satisfeita e realizada. Agradeço por aceitar de prontidão ser meu co-orientador, pelos materiais e informações compartilhados.

À professora Vanessa Brasil por ter aberto meus olhos e me dado dicas valiosas durante o processo de qualificação, que certamente enriqueceram grandemente este trabalho, tornando-o mais fiel aos resultados que eu pretendia alcançar com esta pesquisa.

À Bahia Specialty Cellulose, empresa onde trabalho e tenho aprendido a cada dia a lidar com situações insusitadas, que só têm contribuído para o meu crescimento profissional. Agradeço especialmente ao Per Lindblom e ao Marcelo Leite, que além de depositarem total confiança em mim, me deram o apoio necessário para continuar no curso. Agradeço grandemente à minha equipe que me dá todos os dias motivos para não desistir e acreditar que tudo é possível quando a gente ama o que faz.

Aos colegas e amigos da UFBA. Àqueles com quem pude compartilhar experiências e histórias de vida e aos que se opuseram às minhas ideias e, ainda assim, contribuíram para o meu desenvolvimento. Especialmente, agradeço à Rosane Rodrigues e Susana Bastos pela parceria e cumplicidade desde o primeiro dia de aula e em todos os trabalhos ao longo do curso. E a todos aqueles que certamente entraram para o grupo que posso chamar de amigos.

Meus sinceros agradecimentos.

*“Ter fé no poder do diálogo é acreditar  
na promessa da humanidade”*

(Daisaku Ikeda)

BRANCO, S. **O poder da decisão compartilhada: o engajamento de comunidades como estratégia para o sucesso do investimento social privado.** 244 f. il. 2016. (Dissertação) Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social. Salvador, BA, 2016.

## RESUMO

Com o aumento do nível de exigência dos consumidores e a cobrança da sociedade por maior participação nos processos decisórios das organizações privadas, cabe a estas verificar a melhor forma de se adequar para atender às demandas sociais. Ampliar o entendimento das organizações acerca da importância de envolver os grupos impactados por suas atividades nos processos de discussão e tomada de decisão acerca dos projetos de investimento social privado foi o que motivou a presente pesquisa. Embasada em referenciais teóricos que abordam o Desenvolvimento Sustentável, a Responsabilidade Social Empresarial, o Investimento Social Privado e o engajamento de partes interessadas, a pesquisa procurou se aprofundar nas diretrizes, normas e boas práticas internacionais de engajamento de partes interessadas, que foram desconstruídas e reconstruídas com a intenção de elaborar um documento único, capaz de contribuir para nortear as empresas que desejam engajar de forma adequada as comunidades circunvizinhas aos seus empreendimentos. A partir do desenvolvimento deste documento, foi possível elaborar questionários que foram aplicados junto à uma empresa de reflorestamento para fins industriais e aos grupos comunitários que participam dos projetos sociais desenvolvidos por ela. A empresa, que está presente em 21 municípios do Litoral Norte e Agreste da Bahia, e conta com 282 comunidades em sua área de influência, foi objeto deste estudo de caso e teve papel fundamental para o desenvolvimento da pesquisa e o teste de ferramentas que foram aperfeiçoadas para serem transformadas em propostas de tecnologia de gestão social. A partir das informações prestadas pela empresa e pelos participantes dos projetos sociais, foi possível analisar o nível de engajamento que a empresa entende ter com as comunidades que participam dos seus projetos sociais, assim como fazer o contraponto, mostrando como as comunidades beneficiadas percebem tal engajamento. Por fim, foi possível verificar se o nível de engajamento informado pela empresa é o mesmo percebido pela comunidade e se há pontos claros de melhoria a serem executadas pela empresa nos projetos realizados junto às comunidades.

**Palavras-chave:** Engajamento de partes interessadas, Responsabilidade Social, Investimento Social Privado



BRANCO, S. **The power of shared decision making: engagement of communities as a strategy to the success of the private social investment.** 244 pp. il. 2016. (Master) Master in Development and Social Management, Salvador, BA, 2016.

## **ABSTRACT**

With the increasing level of demand from consumers and the appeal from society for greater participation in decision-making of private organizations, it is up to them find a way to adapt to meet social demands. Enhancing understanding of the organisations about the importance of involving impacted groups by its activities in discussions and decision making about the social investment projects was the motivation of this research. Grounded in theoretical frameworks that address Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Private Social Investment and Stakeholders Engagement, the research sought to deepen the international guidelines, standards and best practices of stakeholder engagement, which were dismantled and rebuilt with the intention to produce a single document, able to contribute to guide companies wishing to engage properly the surrounding communities of its enterprises. From this document, it was possible to design questionnaires that were applied with a reforestation company with industrial purposes, and the community groups participating in social projects developed by it. The company, which is present in 21 municipalities of the North Coast and rustic area of Bahia, and has 282 communities living in its influence area, was the subject of this case study and an essential player for the development of this research and the testing of tools that were improved to be transformed into proposals for social management technology. From the information provided by the company and the participants of social projects, was possible to analyze the level of commitment that the company believes to have with the communities that participate of its social projects, as well as to the counterpoint, showing how the communities benefited perceive such engagement. Finally, it was possible to identify if the level of engagement informed by the company is the same perceived by the community and if there are points of improvement to be performed by the company in the projects developed with the communities.

**Keywords:** Stakeholder Engagement, Social Responsibility, Private Social Investments

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030.....	32
Figura 2 - Os 5 P`s prioritários para o desenvolvimento sustentável da Agenda 2030.....	33
Figura 3 - Temas centrais da Responsabilidade Social .....	35
Figura 4 - O guarda-chuva da Responsabilidade Social Empresarial .....	38
Figura 5 - Tipos de <i>Stakeholders</i> .....	49
Figura 6 - Classes de <i>stakeholders</i> .....	50
Figura 7 - Triangulação de dados coletados nas normas e diretrizes internacionais e dos dados obtidos junto às principais partes interessadas.....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Delimitações da pesquisa .....	19
Quadro 2 - Trajetória do Desenvolvimento Sustentável .....	25
Quadro 3 - Objetivos do Desenvolvimento do Milênio – Resultados Agenda 2015 .....	30
Quadro 4 - Relações a serem consideradas para a prática da Responsabilidade Social .....	44
Quadro 5 - Base teórica da pesquisa.....	56
Quadro 6 - Síntese do caráter da pesquisa de acordo com seu propósito.....	59
Quadro 7 - Componentes do projeto de pesquisa .....	62
Quadro 8 - Partes objetos da pesquisa, dados de interesse e técnicas utilizadas .....	67
Quadro 9 - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento .....	86
Quadro 10 - Perfil do público participante da pesquisa.....	103
Quadro 11 - Pontos de melhoria observados por projeto social .....	159

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projeto de Educação – Entendimento sobre o engajamento .....	106
Gráfico 2 - Projeto de Educação – Identificação do engajamento .....	107
Gráfico 3 - Projeto de Educação – Planejamento do engajamento.....	109
Gráfico 4 - Projeto de Educação – Preparação para o engajamento.....	110
Gráfico 5 - Projeto de Educação - Implementação do plano de engajamento.....	112
Gráfico 6 - Projeto de Educação – Monitoramento e controle do engajamento.....	113
Gráfico 7 - Projeto de Educação – Revisão e melhoria do engajamento .....	114
Gráfico 8 - Projeto de Educação – Média geral do engajamento na visão da empresa e dos participantes .....	115
Gráfico 9 – Percepção do engajamento na visão da empresa e dos participantes por fases..	116
Gráfico 10 - Projeto de Apicultura – Entendimento sobre o engajamento.....	119
Gráfico 11 - Projeto de Apicultura – Identificação do engajamento .....	120
Gráfico 12 - Projeto de Apicultura – Planejamento do engajamento .....	121
Gráfico 13 - Projeto de Apicultura – Preparação do engajamento .....	122
Gráfico 14 - Projeto de Apicultura – Implementação do plano de engajamento .....	124
Gráfico 15 - Projeto de Apicultura – Monitoramento e controle do engajamento .....	125
Gráfico 16 - Projeto de Apicultura – Revisão e melhoria do engajamento.....	126
Gráfico 17 - Projeto de Apicultura – Média geral do engajamento na visão do gestor e dos participantes .....	126
Gráfico 18 - Projeto de Apicultura – Comparativo entre respostas do gestor e dos participantes por fases.....	127
Gráfico 19 - Projeto de Agricultura Familiar – Entendimento sobre o engajamento.....	129
Gráfico 20 - Projeto de Agricultura Familiar – Identificação do engajamento .....	130
Gráfico 21 - Projeto de Agricultura Familiar – Planejamento do engajamento .....	131
Gráfico 22 - Projeto de Agricultura Familiar – Preparação do engajamento .....	132
Gráfico 23 - Projeto de Agricultura Familiar – Implementação do plano de engajamento....	133
Gráfico 24 - Projeto de Agricultura Familiar – Monitoramento e controle do engajamento .	134
Gráfico 25 - Projeto de Agricultura Familiar – Revisão e melhoria do engajamento .....	135
Gráfico 26 - Projeto de Agricultura Familiar – Média geral do engajamento na visão do gestor e dos participantes .....	135
Gráfico 27 - Projeto de Agricultura Familiar – Comparativo entre percepções do gestor e dos participantes por fase.....	136
Gráfico 28 - Projeto Andorinhas – Entendimento sobre o engajamento.....	139
Gráfico 29 - Projeto Andorinhas – Identificação do engajamento .....	140

Gráfico 30 - Projeto Andorinhas – Planejamento do engajamento .....	141
Gráfico 31 - Projeto Andorinhas – Preparação do engajamento .....	142
Gráfico 32 - Projeto Andorinhas – Preparação do engajamento .....	143
Gráfico 33 - Projeto Andorinhas – Monitoramento e controle do engajamento .....	144
Gráfico 34 - Projeto Andorinhas – Revisão e melhoria do engajamento .....	145
Gráfico 35 - Projeto Andorinhas – Média geral do engajamento na visão da empresa e dos participantes .....	146
Gráfico 36 - Projeto Andorinhas – Comparativo entre percepção do gestor e dos participantes por fases.....	146
Gráfico 37 - Projeto Fibras da terra – Entendimento sobre o engajamento .....	149
Gráfico 38 - Projeto Fibras da terra – Identificação do engajamento.....	150
Gráfico 39 - Projeto Fibras da terra – Planejamento do engajamento.....	151
Gráfico 40 - Projeto Fibras da terra – Preparação do engajamento.....	152
Gráfico 41 - Projeto Fibras da terra – Implementação do plano de engajamento .....	154
Gráfico 42 - Projeto Fibras da terra – Monitoramento e controle do engajamento.....	155
Gráfico 43 - Projeto Fibras da terra – Revisão e Melhoria do engajamento .....	156
Gráfico 44 – Média geral do engajamento na visão da empresa e dos participantes .....	156
Gráfico 45 - Comparativo entre percepção do gestor e dos participantes por fases.....	157
Gráfico 46 - Comparativo entre nível de engajamento percebido pela empresa e pela comunidade em cada projeto.....	158

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEALNOR	Centro Agroecológico do Litoral Norte da Bahia
CIAGS	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento em Gestão Social
EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
ICEP	Instituto Chapada de Educação e Pesquisa
ISEA	Institute of Social and Ethical Accountability
ISP	Investimento Social Privado
ODM	Objetivos do Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (Guia de Gerenciamento de Projetos)
PMI	Project Management Institute
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
UNEP	Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas
WCD	World Comissions on Dams (Comissão Mundial sobre Barragens)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
1.5 HIPÓTESES.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONCEITOS E PRÁTICAS.....	22
<b>2.1.1 Os objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e o papel das organizações privadas.....</b>	<b>33</b>
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES.....	34
<b>2.2.1 Responsabilidade Social e Investimento Social Privado.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.2 Da Teoria do Acionista à Teoria das Partes Interessadas.....</b>	<b>39</b>
2.3 ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS.....	43
<b>2.3.1 A comunidade como parte interessada.....</b>	<b>51</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>57</b>
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	57
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	59
<b>3.2.1 Seleção do estudo de caso.....</b>	<b>63</b>
3.3 TÉCNICAS METODOLÓGICAS.....	63
<b>3.3.1 Técnica 1: Coleta de dados disponíveis.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.2 Técnica 2: Análise descritiva de conteúdo das normas internacionais de engajamento de partes interessadas.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.3 Técnica 3: Análise comparativa das normas internacionais de engajamento de partes interessadas.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.4 Técnica 4: Definição do “tipo ideal”.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3.5 Técnica 5 : Coleta de evidências junto às partes interessadas.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.6 Técnica 6: Triangulação como forma de validação de dados.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.7 Técnica 7: Construção da Tecnologia de Gestão Social.....</b>	<b>70</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
4.1 COLETA DE DADOS DISPONÍVEIS.....	71
<b>4.1.1 Sobre a empresa.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.2 Sobre a região onde a empresa atua e as principais demandas das comunidades.....</b>	<b>73</b>
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DO CONTEÚDO DAS NORMAS E DIRETRIZES INTERNACIONAIS DE ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS.....	75
<b>4.2.1 Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos.....</b>	<b>75</b>
4.2.1.1 Identificar as partes interessadas.....	75
4.2.1.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas.....	76
4.2.1.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas.....	77
4.2.1.4 Controlar o engajamento das partes interessadas.....	79
<b>4.2.2 Norma AA 1000 SES – Engajamento de Partes Interessadas.....</b>	<b>80</b>
4.2.2.1 Planejar o engajamento.....	80
4.2.2.2 Preparar o engajamento.....	81
4.2.2.3 Implementar o engajamento.....	82
4.2.2.4 Revisar e melhorar o engajamento.....	82
<b>4.2.3 ISO 26000 de Responsabilidade Social.....</b>	<b>83</b>
4.2.3.1 Identificação e engajamento de partes interessadas.....	83
4.2.3.2 Envolvimento de comunidades.....	84
4.2.3.3 Investimento Social.....	85
<b>4.2.4 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....</b>	<b>85</b>

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS NORMAS E DIRETRIZES INTERNACIONAIS DE ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS PARA DEFINIÇÃO DO “TIPO IDEAL” .....	86
4.4 COLETA DE EVIDÊNCIAS JUNTO ÀS PARTES INTERESSADAS .....	96
<b>4.4.1 Entrevista com equipe de Responsabilidade Social.....</b>	<b>96</b>
4.4.1.1 Mapeamento de comunidades .....	97
4.4.1.2 Análise de indicadores sociais .....	98
4.4.1.3 Análise da vulnerabilidade social .....	98
4.4.1.4 Análise de impactos.....	99
4.4.1.5 Classificação e de priorização de comunidades.....	100
4.4.1.6 Análise do engajamento .....	101
4.4.1.7 Avaliação e Monitoramento .....	101
4.4.1.8 Diretrizes e normas de referência .....	102
<b>4.4.2 Aplicação de questionários com gestores e participantes dos projetos sociais e triangulação de dados.....</b>	<b>102</b>
4.4.2.1 Projeto de Educação .....	104
4.4.2.2 Projeto de Apicultura.....	116
4.4.2.3 Projeto de Agricultura Familiar .....	128
4.4.2.4 Projeto Andorinhas .....	137
4.4.2.5 Projeto Fibras da terra .....	147
4.4.2.6 Comparativo entre percepção da empresa e das comunidades participantes dos projetos sociais .....	157
<b>5 TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL (TGS) .....</b>	<b>161</b>
5.1 QUESTIONÁRIO PARA DIAGNÓSTICO SOBRE ENGAJAMENTO.....	162
5.2 GUIA PRÁTICO DE ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS SOCIAIS .....	163
<b>6 IMPACTOS DO TRABALHO .....</b>	<b>164</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITES DA PESQUISA.....</b>	<b>165</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>168</b>
<b>APÊNDICE A – Protocolo do Estudo de Caso.....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada com Representantes da Empresa .....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE C – Questionários Aplicados junto dos Gestores e aos Participantes dos Projetos Sociais .....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE D – Questionário para diagnóstico sobre engajamento .....</b>	<b>190</b>
<b>APÊNDICE E – Guia prático para engajamento de comunidades como estratégia para o sucesso de projetos sociais. ....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A intensificação do crescimento econômico mundial a partir da Revolução Industrial, agravou os problemas ambientais e sociais. Desde a segunda metade do século XX, iniciou-se um movimento global na tentativa de formular uma estratégia de desenvolvimento que, segundo Reinaldo Dias (2011, p.15), “não contemplasse o meio ambiente apenas como depositário dos restos da civilização industrial, mas como parte integrante e necessária de qualquer progresso que a humanidade quisesse realizar”.

Assim, buscar conciliar as questões ambientais e sociais com o crescimento econômico, a fim de torná-lo justo e equilibrado passou a ser um grande desafio, que foi transferido de forma latente para o século XXI. Em meio a esse contexto, o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social se posicionaram no centro das atenções, fazendo com que fosse cada vez mais relevante discutir a real participação dos diversos públicos nos processos de discussão e tomada de decisão.

Desde que estas discussões se tornaram latentes, diversas pessoas e organizações, da sociedade civil, poder público, iniciativa privada, Organizações Não-Governamentais (ONGs) e órgãos vinculados à Organização das Nações Unidas, passaram a reunir esforços para avançar no entendimento sobre como cada grupo da sociedade pode contribuir para alcançar o desenvolvimento sustentável, a partir de ações de Responsabilidade Social e Ambiental. (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2012)

Dando a esses temas o enfoque empresarial, já que esta pesquisa tem como foco a atuação do setor privado em prol do clamado desenvolvimento sustentável, é importante relembrar que em 1992, o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável reuniu 48 líderes empresariais de diversos países para a elaboração de um documento sobre desenvolvimento sustentável voltado para o meio empresarial, intitulado “Mudando o rumo: uma perspectiva global do empresariado para o desenvolvimento e o meio ambiente”. Na declaração inicial desse documento, os líderes reconhecem que “o mundo se move em direção à desregulação, às iniciativas privadas e aos mercados globais. Isso exige que as empresas assumam maior responsabilidade social, econômica e ambiental ao definir seus papéis e ações”. (SCHMIDHEINY, 1992, p. 12)

O presente estudo faz uso do engajamento de partes interessadas, mais especificamente as comunidades, como uma ferramenta estratégica para alcançar o sucesso dos projetos de investimento social realizados pelas organizações com o objetivo de desenvolver as comunidades que vivem em áreas circunvizinhas aos seus empreendimentos. A estrutura deste trabalho está dividida em sete capítulos principais.

No primeiro capítulo, a introdução traz a definição da situação-problema da pesquisa, assim como seus objetivos, delimitações do estudo, justificativa e hipóteses. O segundo capítulo aborda o referencial teórico utilizado como base para a pesquisa, trazendo, à luz de reflexões contemporâneas, uma abordagem geral sobre desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, investimento social privado, teoria e gestão de partes interessadas, e ainda apresenta as principais diretrizes dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável com foco no envolvimento das partes interessadas, normas e diretrizes internacionais que norteiam as ações de engajamento de partes interessadas.

O percurso metodológico escolhido para nortear esta pesquisa e alcançar o objetivo proposto, é apresentado no capítulo três, que descreve a abordagem da pesquisa, os métodos e técnicas utilizadas para a coleta dos dados necessários, assim como para a construção da Tecnologia de Gestão Social. Os resultados foram analisados no quarto capítulo, que apresenta detalhes sobre os dados coletados em cada um dos projetos da empresa objeto deste estudo.

As tecnologias de gestão social que resultaram desta pesquisa são apresentadas no quinto capítulo, com a pretensão de auxiliar as empresas no engajamento e priorização das comunidades beneficiadas por suas ações de investimento social privado, de modo a contribuir para que a participação das comunidades nos processos de discussão e tomada de decisão das empresas seja cada vez mais transparente e efetiva, podendo alcançar grandes avanços, tanto para as comunidades, que poderão se beneficiar de projetos de desenvolvimento mais estruturantes e adequados às suas demandas, quanto às empresas, que aumentarão seu conhecimento, construirão capital social e de relacionamento e evitarão problemas com sua licença social para operar. Por fim, nos capítulos 6 e 7 são apresentados os impactos do trabalho e as considerações finais, assim como os limites da pesquisa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O problema que norteia esta pesquisa é entender de que forma o engajamento de comunidades pode ser utilizado como estratégia para o sucesso na definição do investimento social privado e nos resultados do trabalho desenvolvido pelas organizações junto às comunidades onde atuam.

Para encontrar uma resposta para tal problema que norteia a presente pesquisa, foi necessário conhecer formas de engajar pessoas para alcançar o tão clamado desenvolvimento sustentável, a partir do conhecimento de suas principais demandas e considerando sua participação e envolvimento nas ações necessárias.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Partindo da definição do problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consistiu em demonstrar como o engajamento de comunidades pode ser incentivado pelas organizações, de forma a alcançar resultados efetivos que reflitam no sucesso dos seus projetos junto às comunidades.

Na intenção de encontrar respostas para a problematização que rege este estudo, declaram-se como objetivos específicos:

- Sistematizar as boas práticas de engajamento de partes interessadas sugeridas pelas principais normas e diretrizes internacionais (ISO 26000 de Responsabilidade Social, AA 1000 SES de Engajamento de Partes Interessadas, Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030) e definir um modelo de boas práticas de engajamento a partir das convergências entre essas diretrizes e normas;
- Verificar as técnicas de engajamento de comunidades utilizadas pela empresa objeto deste estudo;

- Verificar junto às comunidades integrantes dos projetos sociais realizados pela empresa objeto deste estudo, a percepção acerca do seu efetivo engajamento e participação do processo decisório, para efeito de comparação com as informações obtidas junto à empresa;
- Apresentar propostas de Tecnologia de Gestão Social capaz de auxiliar as organizações no desenvolvimento de suas ações de engajamento de comunidades, assim como na mensuração do nível desse engajamento.

### 1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho teve como foco principal o engajamento de comunidades como estratégia para o sucesso do investimento social privado. Portanto, a Responsabilidade Social foi aqui apresentada como base para aprofundar a abordagem acerca do investimento social privado, mas não pretendeu-se avaliar todas as suas vertentes. Apenas um dos eixos da Responsabilidade Social teve maior aprofundamento, sendo ele o envolvimento e desenvolvimento de comunidades. Os demais temas apesar de serem citados a título de informação, não foram alvo desta investigação.

Também não foi pretensão desta pesquisa trabalhar com o desenvolvimento sustentável em toda a sua completude. Todos os seus 17 objetivos foram citados com a finalidade de atualizar o leitor, porém, apenas dois tópicos diretamente relacionados ao tema central da pesquisa tiveram maior aprofundamento.

O engajamento de partes interessadas, apesar de ter servido como referência para este trabalho em sua totalidade, teve atenção de forma mais abrangente apenas para as comunidades, enquanto principal parte interessada desta análise. Desta forma, as demais partes, apesar de serem pontuadas, não foram foco da pesquisa. O quadro abaixo apresenta uma síntese das delimitações deste estudo.

**Quadro 1** - Delimitações da pesquisa

GERAL	DELIMITAÇÃO
<p><b>Público: setor privado</b></p> <p><b>Tema central: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável</b></p> <p><b>Tema central: Responsabilidade Social</b></p> <p><b>Tema central: Engajamento de partes interessadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copener Florestal</li> <li>▪ ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições eficazes): <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ação 16.7: “garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis”;</li> <li>✓ ação 16.6: “Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis”</li> </ul> </li> <li>▪ Investimento Social Privado;</li> <li>▪ ISO 26000: Envolvimento e Desenvolvimento de Comunidades (item 6.8)</li> <li>▪ Engajamento de comunidades circunvizinhas aos empreendimentos</li> <li>▪ AA 1000 SES</li> <li>▪ PMBOK – 5<sup>a</sup> edição</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Devido à sua amplitude e interesse mundial despertado, a Responsabilidade Social ganhou uma norma nacional em 2004, a ABNT 16001 – Responsabilidade Social, Sistema de Gestão e Requisitos (INMETRO, 2004). Sua segunda versão foi atualizada em julho de 2012, após o lançamento da norma internacional ISO 26000 de Responsabilidade Social, publicada em 2010. Neste estudo, o foco principal da Responsabilidade Social foi o Investimento Social Privado (ISP), que é uma das suas várias facetas e volta-se para o uso voluntário e planejado de recursos privados em projetos de interesse público, e não deve ser aqui confundido com filantropia. No presente trabalho, foi pesquisado sobre o Investimento Social Privado com foco no desenvolvimento de comunidades, que é uma das sete vertentes principais da Responsabilidade Social (ABNT NBR ISO 26000: 2010)

A atualidade e relevância dos temas aqui tratados justifica-se ainda mais com o lançamento e/ou atualizações de diretrizes e normas que os norteiam. Em setembro de 2015,

após três anos de discussão, a Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável aprovou por consenso o conjunto de objetivos e metas da nova agenda universal para o desenvolvimento sustentável. O documento intitulado “Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, se propõe a ser um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, dando grande enfoque à importância da contribuição das organizações privadas para o alcance dos objetivos. Em seu Artigo 67 acordado por todos os 193 Estados Membro das Nações Unidas, fica explícito que

a atividade empresarial, investimento e inovação privados são os principais direcionadores de produtividade, incluindo o crescimento econômico e a criação de empregos. Reconhecemos a diversidade do setor privado, variando desde microempresas até cooperativas e multinacionais. Fazemos um apelo para que todas as empresas utilizem a sua criatividade e inovação na resolução de desafios de desenvolvimento sustentável (NAÇÕES UNIDAS, 2015, p.11)

Concomitantemente, o engajamento das partes interessadas está intimamente ligado aos demais e há algum tempo vem sendo alvo de discussão em diversos fóruns. Tanto que o ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability* – que em 1999 lançou o primeiro padrão internacional de gestão da Responsabilidade Social Empresarial, em 2005 lançou o segundo módulo da Série AA 1000: o AA 1000 SES - *Stakeholder Engagement Standard* (Padrão de Engajamento de Partes Interessadas), uma ferramenta que faz diversas considerações práticas sobre engajamento de partes interessadas e formata um processo de diálogo a partir dos princípios da inclusão, materialidade, e capacidade de resposta. Em novembro de 2015, após três anos de discussões envolvendo diversas organizações, foi publicada uma versão final atualizada desta norma (ACCOUNTABILITY, 2015).

Em 2014, o tema também foi inserido na 5ª edição do Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge* – Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute* – Instituto de Gerenciamento de Projetos), maior referência mundial no gerenciamento de projetos, e passou a compor uma das dez áreas prioritárias de conhecimento em gestão de projetos em todo o mundo (PMI, 2014).

Diferentes abordagens de engajamento têm sido desenvolvidas para responder às diversas necessidades e dificuldades, sempre considerando que a abordagem inclusiva das partes interessadas é fundamental para dar credibilidade e responder às demandas das partes consultadas, assim como para impulsionar o conhecimento, a inovação e o desempenho no âmbito do negócio, na medida em que asseguram que as questões sociais emergentes sejam

debatidas nos mais elevados níveis das empresas (CRITICAL FRIENDS INTERNATIONAL<sup>1</sup>).

Dessa forma, a expectativa da pesquisadora é de que os resultados deste trabalho possam contribuir para o avanço do conhecimento acerca do tema e a reflexão sobre a importância das organizações desenvolverem ações inclusivas de engajamento e estarem aptas a mensurar seu nível de estímulo ao engajamento. Esta pesquisa e as Tecnologias de Gestão Social apresentadas pretendem servir de apoio às organizações nos seus processos de engajamento e em suas relações com as comunidades circunvizinhas aos seus empreendimentos, trazendo assim, possíveis benefícios para as organizações e a sociedade. A originalidade do estudo encontra-se no desenvolvimento do tema Engajamento de Comunidades, que tradicionalmente não é tratado com prioridade na definição da estratégia das organizações.

## 1.5 HIPÓTESES

Algumas hipóteses da presente pesquisa são:

- As empresas geralmente estão instaladas em locais próximos a diversas comunidades, com suas peculiaridades, demandas e expectativas, porém, muitas não contam com um plano estruturado de engajamento de suas partes interessadas;
- As empresas que priorizam o engajamento das comunidades costumam ter melhor relacionamento com seu público de interesse, assim como sua imagem é fortalecida;
- Algumas empresas não utilizam critérios eficazes de priorização, muitas vezes por desconhecimento de ferramentas ou por falta de informações acerca das comunidades;

---

<sup>1</sup> CENTRO DE REFERÊNCIA EM RECURSOS SOBRE ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS (CRITICAL FRIENDS). Disponível em: < <http://www.criticalfriendsinternational.com> > Acesso em: 23 de janeiro de 2015.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreender a contextualização dos temas centrais desta pesquisa e as normas e diretrizes que norteiam as organizações quanto ao envolvimento e desenvolvimento de comunidades consitui um ponto de partida para fundamentar a proposição de um instrumento capaz de contribuir com a mensuração do nível de engajamento de comunidades e a disseminação de informações de grande relevância sobre o tema. Tais referências serão abordadas neste capítulo, partindo da análise dos conceitos e objetivos do Desenvolvimento Sustentável, o papel das organizações e o tripé da sustentabilidade, que integra as vertentes social, ambiental e econômica, passando pela Responsabilidade Social e o Investimento Social Privado, lembrando as teorias do acionista e das partes interessadas e, por fim, abordando a gestão das partes interessadas e sua importância no âmbito das organizações.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: CONCEITOS E PRÁTICAS

A intensificação do crescimento econômico mundial a partir da Revolução Industrial, agravou os problemas ambientais. Na segunda metade do século XX, iniciou-se um movimento global, composto por uma série de encontros, reuniões, conferências, tratados e acordos entre lideranças de diversos países, na tentativa de formular uma estratégia de desenvolvimento que, segundo Reinaldo Dias (2011, p.15), “não contemplasse o meio ambiente apenas como depositário dos restos da civilização industrial, mas como parte integrante e necessária de qualquer progresso que a humanidade quisesse realizar”.

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu na década de 70, com o nome de ecodesenvolvimento<sup>2</sup>. Seu surgimento veio a partir da necessidade em encontrar um meio termo entre pensamentos opostos. De um lado, os desenvolvimentistas, e de outro os que temiam o crescimento econômico, por acreditar que ele poderia acabar com o meio ambiente. De acordo com Romeiro (2012), estes dois pensamentos controversos vinham à tona

---

<sup>2</sup> Esse nome teria sido sugerido pelo director da UNEP, Maurice Strong, mas o professor Ignacy Sachs da EHESS da Universidade de Paris foi quem ficou reconhecido historicamente como o principal teórico desse conceito.



exatamente em um momento de forte crescimento econômico mundial, alavancado pela recuperação do pós-guerra e a ascensão de alguns emergentes como os “Tigres asiáticos” e o Brasil do milagre econômico.

Um dos grandes palcos dessas discussões foi a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente, realizada em Estocolmo em 1972. Naquele momento, o grande embate sobre o desenvolvimento econômico era entre um grupo que via a desigualdade mundial como um problema do processo histórico de crescimento econômico e o outro que enxergava a desigualdade como consequência de alguma articulação entre países ricos e pobres, em favorecimento de uma minoria da elite.

Nesta conferência, foi apresentado o conceito normativo básico do desenvolvimento sustentável, designado à época como “abordagem do codesenvolvimento”. Segundo Maurice Strong, que foi Secretário Geral da Conferência, o desenvolvimento sustentável pode ser alcançado desde que sejam obedecidos simultaneamente três critérios fundamentais: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica<sup>3</sup> Após esta conferência, a primeira reação da ONU foi no sentido de, não apenas defender a necessidade de crescimento econômico para os países pobres, mas de considerar a própria pobreza como uma das causas fundamentais para os problemas ambientais desses países.

Outros documentos como a Declaração de Cocoyok (1974)<sup>4</sup> e o Relatório da Fundação Dag-Hammarskjöld (1975)<sup>5</sup> aprofundaram as discussões, apontaram a possibilidade da escassez completa de recursos, atrelando-a inclusive à concentração das melhores terras nas mãos de uma minoria social e dos colonizadores europeus, o que teria ocasionado a expulsão e marginalização das grandes massas populacionais.

Em 1980, a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN), o Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (PNUMA) e o *World Wildlife Fund* (WWF) elaboraram conjuntamente um documento intitulado “Estratégia Mundial para a Conservação da Natureza”, que definiu sustentabilidade como uma característica de um processo ou estado que pode manter-se indefinidamente” (DIAS, 2011, p. 36).

---

3 Sachs, 1993, Prefácio.

4 A Declaração de Cocoyok resultou de reunião promovida pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio-Desenvolvimento (Unctad) e pelo Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (Unep).

5 Trata-se do relatório final de um projeto da Fundação Dag-Hammarskjöld que contou com a participação de pesquisadores e políticos de dezenas de países, além do Unep e mais 13 organizações da ONU.

Ainda na década de 80, quando a Organização das Nações Unidas – ONU - retomou o debate acerca das questões ambientais e indicou a primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland para chefiar a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, pessoas de diversas partes do mundo foram convidadas a participar de audiências com o objetivo de produzir um documento formal que trouxesse à tona a relevância do tema Desenvolvimento Sustentável. Apresentado em 1987, o documento foi intitulado “Nosso futuro comum”, também conhecido como Relatório de Brundtland, formalizando o conceito de desenvolvimento sustentável como a forma como as atuais gerações satisfazem suas necessidades sem comprometer a capacidade de as gerações futuras também satisfazerem suas necessidades.

De acordo com o documento elaborado, o desenvolvimento sustentável é “um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas” (CMMAD, 1991, p. 49).

Ao mesmo tempo em que apontava para uma relação de incompatibilidade entre o desenvolvimento sustentável e os padrões de produção e consumo e a conseqüente necessidade de estabelecer uma nova relação entre o ser humano e o ambiente em que vive, o relatório defendia a importância de conciliar as questões ambientais e sociais com o crescimento econômico, a fim de torná-lo justo e equilibrado.

Em síntese, os principais objetivos das políticas ambientais e desenvolvimentistas apresentados no relatório são: a retomada do crescimento; a melhoria da qualidade do desenvolvimento; o atendimento às necessidades de emprego, alimentação, energia, água e saneamento; a manutenção de um nível populacional sustentável; a conservação e melhoria da base de recursos; a reorientação da tecnologia e administração do risco; e a inclusão do meio ambiente e da economia no processo de tomada de decisões (CMMAD, 1991, p.53).

O quadro 2 faz um resumo dos principais acontecimentos relacionados com a perspectiva do desenvolvimento sustentável.

**Quadro 2 - Trajetória do Desenvolvimento Sustentável**

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>	<b>Observação</b>
1962	Publicação do livro “Primavera Silenciosa” ( <i>Silent Spring</i> ), de Raquel Carson.	Livro que expunha os perigos do inseticida DDT, causando grande repercussão na opinião pública.
1968	Criação do Clube de Roma	Organização informal com o objetivo de promover o entendimento dos componentes que formam o sistema global (econômico, político, natural e social)
1968	Conferência da Unesco sobre a conservação e o uso racional dos recursos da biosfera (Paris)	Lançamento das bases para a criação do programa “Homem e a Biosfera (MAB)”
1971	Criação do Programa MAB da Unesco	Programa de pesquisa no campo das ciências naturais e sociais para a conservação da biodiversidade e para a melhoria das relações entre o homem e o meio ambiente.
1972	Publicação do livro “Os limites do crescimento”	Relatório apresentado pelo Clube de Roma, prevendo que as tendências que imperavam até então conduziram a uma escassez catastrófica dos recursos naturais e a níveis perigosos de contaminação em um prazo de 100 anos.
1972	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (Estocolmo, Suécia)	A primeira manifestação dos governos de todo o mundo com as consequências da economia sobre o meio ambiente. Participação de 113 Estados-membros da ONU. Criação do Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (PNUMA)
1980	I Estratégia Mundial para a Conservação	Plano de longo prazo para conservar os recursos biológicos do planeta. (IUNC com colaboração do PNUMA e do World Wildlife Fund (WWF). No documento, aparece pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável.
1983	ONU forma a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD)	Presidida pela Primeira-Ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, tinha como objetivo examinar as relações entre o meio ambiente e o desenvolvimento e apresentar propostas.
1987	Publicado o Relatório de Brundtland da CMMAD – Nosso Futuro Comum.	Um dos mais importantes relatórios sobre a questão ambiental e o desenvolvimento. Apresenta vínculos estreitos entre economia e ecologia e estabelece o eixo em torno do qual se deve discutir o desenvolvimento, formalizando o conceito de desenvolvimento sustentável.
1991	II Estratégia Mundial para a Conservação: “Cuidando da Terra”	Documento conjunto do IUCN, PNUMA e WWF. É mais abrangente do que os documentos anteriores e preconiza o reforço dos níveis políticos e sociais para a construção de uma atividade mais

**Quadro 2 - Trajetória do Desenvolvimento Sustentável**

Ano	Acontecimento	Observação
		sustentável.
1992	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Cúpula da Terra (Rio de Janeiro)	Mais importante foro mundial já realizado. Abordou novas perspectivas globais e de integração da questão ambiental planetária e definiu mais concretamente o conceito de desenvolvimento sustentável. Participaram 170 Estados, que aprovaram a Declaração do Rio e mais quatro documentos, incluindo a Agenda 21.
1997	Rio + 5	Realizado em Nova York, teve como objetivo analisar a implementação do Programa da Agenda 21.
2000	I Foro Mundial de âmbito Ministerial – Malmo (Suécia)	Teve como resultado a aprovação da Declaração de Malmo, examinando as novas questões ambientais para o século XXI e adotando compromissos no sentido de contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento sustentável.
2002	Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável – Rio + 10	Realizada em Johannesburgo, nos meses de agosto e setembro, procurou examinar se foram alcançadas as metas estabelecidas pela Conferência do Rio-92 e serviu para que os Estados reiterassem seu compromisso com os princípios do Desenvolvimento Sustentável.
2004	Lançamento da ABNT NBR 16001	No Brasil, é lançada a primeira norma que trata da Responsabilidade Social.
2005	AA 1000 SES – Engajamento de Partes Interessadas	Lançamento da Norma Internacional de Engajamento de Partes Interessadas – AA 1000 SES.
2005	Protocolo de Kyoto	O Protocolo de Kyoto entra em vigor, obrigando a reduzir os gases que provocam o efeito estufa e estabelecendo o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo para os países em desenvolvimento.
2007	Relatório do Painel das Mudanças Climáticas	O painel intergovernamental sobre Mudança Climática (IPCC) divulga seu mais bombástico relatório, apontando as consequências do aquecimento global até 2100, caso os seres humanos não façam nada para impedi-lo.
2010	ISO 26000 – Responsabilidade Social	No dia 1 de novembro, a <i>International Organization</i> (ISO) divulga a Norma ISO 26000 para a Responsabilidade Social, no intuito de causar grande impacto nas organizações, tornando-as mais sensíveis ao engajamento em projetos visando o desenvolvimento sustentável.
2012	Atualização da ABNT 16001	Por conta da publicação da Norma Internacional de Responsabilidade Social, a

**Quadro 2** - Trajetória do Desenvolvimento Sustentável

Ano	Acontecimento	Observação
		norma brasileira passa por atualizações em 2012.
2014	Inclusão da Gestão de Partes Interessadas no Guia PMBOK.	Em 2014, o Guia internacional PMBOK de Gerenciamento de Projetos inclui como uma das suas 10 áreas de conhecimento a Gestão das Partes Interessadas.
2015	Lançamento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (PNUD)	Em 2015, o Programa das Nações Unidas lança os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030.

Fonte: Dias (2011, p. 40-42) com atualizações e adaptações da autora por conta dos temas de interesse da pesquisa.

Mesmo com tudo o que já foi discutido sobre desenvolvimento sustentável desde meados do século XX, ainda há uma grande confusão acerca do seu real significado, já que muitas pessoas acreditam que os termos desenvolvimento e crescimento são sinônimos. Ignacy Sachs (2008) é um grande crítico deste pensamento. Para ele, “o crescimento, mesmo que acelerado, não é sinônimo de desenvolvimento se ele não amplia o emprego, se não reduz a pobreza e se não atenua as desigualdades” (SACHS, 2008, p.14). O autor aponta que o objetivo do desenvolvimento não é de maximizar o crescimento do PIB, mas de promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições, de forma a reduzir a pobreza em um mundo de abundância. “Igualdade, equidade e solidariedade estão, por assim dizer, embutidas no conceito de desenvolvimento, com consequências de longo alcance para que o pensamento econômico sobre o desenvolvimento se diferencie do economicismo redutor”. (SACHS, 2008, p.14)

O mesmo autor completa que o conceito de desenvolvimento sustentável acrescenta outra dimensão à sustentabilidade social, que direciona as discussões tanto para os acontecimentos que afetam as gerações atuais quanto as gerações futuras.

Ela nos compele a trabalhar com escalas múltiplas de tempo e espaço, o que desarruma a caixa de ferramentas do economista convencional. Ela nos impela ainda a buscar soluções triplamente vencedoras, eliminando o crescimento selvagem obtido ao custo de elevadas externalidades negativas, tanto sociais quanto ambientais. Outras estratégias, de curto prazo, levam ao crescimento ambientalmente destrutivo, mas socialmente benéfico, ou ao crescimento ambientalmente benéfico, mas socialmente destrutivo. (SACHS, 2008, p.15).

Sachs (2008) aponta cinco pilares para o desenvolvimento sustentável: social, ambiental, territorial, econômico e político. Ele justifica o social devido à perspectiva de disrupção social que causa grandes ameaças ao planeta; o ambiental em suas duas dimensões, tanto como sistemas provedores de recursos quanto recipientes para a disposição de resíduos; o territorial, enquanto distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades; o econômico por considerar a viabilidade econômica como essencial para que as coisas aconteçam; e o político, por considerar a governança democrática como um valor fundador e um instrumento necessário para a concretização das ações.

Ele critica a estratégia uniforme de desenvolvimento, justificando que

a enorme diversidade das configurações socioeconômicas e culturais, bem como das dotações de recursos que prevalecem em diferentes micro e mesorregiões, excluem a aplicação generalizada de estratégias uniformes de desenvolvimento. Para serem eficazes, estas estratégias devem dar respostas aos problemas mais pungentes e às aspirações de cada comunidade, superar os gargalos que obstruem a utilização de recursos potenciais e ociosos e liberar as energias sociais e a imaginação. Para tanto, deve-se garantir a participação de todos os atores envolvidos no processo de desenvolvimento. (SACHS, 2008, p.61)

Na visão de Dias (2011, p.44-45), o desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta três dimensões: a econômica, que prevê que as empresas tem que ser economicamente viáveis para que os negócios sejam sustentáveis e para que cumpram seu papel de dar retorno à sociedade quanto ao investimento realizado pelo capital privado; a social, que considera que a empresa deve satisfazer aos requisitos de proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua, além de participar ativamente das atividades socioculturais de expressão da comunidade que vive no entorno de sua unidade produtiva; e ambiental, que prevê que a organização deve pautar-se pela ecoeficiência dos seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional e adotar uma postura de responsabilidade ambiental.

Com base nestas três vertentes – econômica (lucro), social (pessoas) e ambiental (planeta) - John Elkington, fundador da empresa de consultoria britânica chamada *SustainAbility*, foi quem apresentou o conceito “*Triple Bottom Line*”, conhecido no Brasil como o Tripé da Sustentabilidade. Segundo o autor, para ser sustentável, uma organização deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. Para ele, as empresas devem ter seu desempenho financeiro medido a partir dessas três linhas e apenas

aquelas que conseguirem produzir considerando os três aspectos saberão o custo total de fazer negócios.

O autor acredita que a sustentabilidade representa uma mudança fundamental de paradigma, já que ela transformará os valores humanos, as visões políticas e as “regras sociais do jogo” por meio da:

eficiência econômica voltada à igualdade social, dos direitos individuais para obrigações coletivas, do individualismo para comunidade, da quantidade para qualidade, da separação para a interdependência, da exclusão para a igualdade de oportunidade, do homem para a mulher, do luxo para a necessidade, da repressão para a liberdade, do hoje para o amanhã e do crescimento que beneficia poucos para um desenvolvimento humano que beneficie a todos. (ELKINGTON, 2012, p.188)

Assim, o autor acredita que a sustentabilidade tem que ser um processo irreversível, em que fique claro que a humanidade de forma geral depende da sustentabilidade para a manutenção da qualidade ambiental, e que as empresas dependem da sustentabilidade para a saúde dos seus negócios. Portanto, para ele, ignorar qualquer parte do tripé da sustentabilidade pode ser um convite ao desastre.

### **2.1.1 Os objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Em setembro do ano 2000, 189 nações firmaram um compromisso para combater a extrema pobreza e outros males da sociedade. Esta promessa acabou se concretizando nos Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) que deveriam ser alcançados até 2015. Os oito objetivos propostos foram: reduzir a pobreza, atingir o ensino básico universal, buscar a igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde materna, combater a HIV/AIDS, malária e outras doenças, garantir a sustentabilidade ambiental e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. Em setembro de 2010, o mundo renovou o compromisso para acelerar o progresso em direção ao cumprimento desses objetivos.

O relatório sobre o progresso dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio publicado pelas Nações Unidas em 2015, demonstra que muitas metas foram atingidas com o esforço de diversos países, conforme quadro 3.

**Quadro 3 - Objetivos do Desenvolvimento do Milênio – Resultados Agenda 2015**

<b>OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO – RESULTADOS AGENDA 2015</b>
<b>ODM 1:ERRADICAÇÃO DA POBREZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O índice de pessoas vivendo com menos de USD 1,25/dia caiu de 47% para 14% da população entre 1990 e 2015;</li> <li>✓ O número de pessoas em situação de extrema pobreza caiu de 1,9 bilhão para 836 milhões entre 1990 e 2015;</li> <li>✓ O número de pessoas integrantes da classe média praticamente triplicou nesse período.</li> </ul>
<b>ODM 2: ATINGIR O ENSINO BÁSICO UNIVERSAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A taxa de matrícula na escola primária aumentou de 52% (1990) para 80% (2015);</li> <li>✓ O número de crianças fora da escola reduziu de 100 milhões (2000) para 57 milhões (2015);</li> <li>✓ A taxa de escolaridade entre pessoas de 15 a 24 anos aumentou de 83% (1990) para 91% (2015).</li> </ul>
<b>ODM 3: IGUALDADE ENTRE OS SEXOS E AUTONOMIA DAS MULHERES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No Sudeste da Ásia para cada 100 meninos na escola primária, havia 74 meninas, em 1990; Em 2015, para cada 100 meninos, existiam 103 meninas matriculadas;</li> <li>✓ As mulheres passaram a representar 41% dos trabalhadores remunerados fora do setor de agricultura, o equivalente a 35% de aumento em relação a 1990;</li> <li>✓ O número de mulheres como representantes parlamentares duplicou em relação a 1990. A cada cinco membros, há uma mulher em 90% dos 174 países.</li> </ul>
<b>ODM 4: REDUZIR A MORTALIDADE INFANTIL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em 1990, a cada 1.000 bebês nascidos, 90 não sobreviviam. Em 2015, esse número reduziu para 43;</li> <li>✓ A mortalidade de crianças abaixo de cinco anos de idade era de 12,7 milhões em 1990. Esse número caiu para 6 milhões em 2015.</li> </ul>
<b>ODM 5: MELHORAR A SAÚDE MATERNA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desde 1990, o índice de mortalidade materna caiu 45% em todo o mundo;</li> <li>✓ Em 2015, mais de 71% dos nascimentos foram assistidos por profissionais qualificados. 59% a mais que em 1990.</li> </ul>
<b>ODM 6: COMBATER HIV, MALÁRIA E OUTRAS DOENÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entre 2000 e 2013, novas infecções de HIV caíram 40% (de 3,5 milhões para 2,1 milhões de casos);</li> <li>✓ Até junho de 2014, 13,6 milhões de pessoas com HIV receberam terapia antirretroviral – aumento de 800.000 pessoas em relação a 2003;</li> <li>✓ Entre 1995 e 2013, foram evitadas cerca de 7,6 milhões de mortes por HIV em todo o mundo;</li> <li>✓ Entre 2000 e 2015, foram evitadas mais de 6 milhões de mortes por malária;</li> </ul>



**Quadro 3 - Objetivos do Desenvolvimento do Milênio – Resultados Agenda 2015**

<b>OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO – RESULTADOS AGENDA 2015</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A taxa global de incidência de malária caiu em 37% e a taxa de mortalidade em 58% até 2015;</li> <li>✓ Entre 2000 e 2013, a prevenção, diagnóstico e tratamento de tuberculose salvaram cerca de 37 milhões de vidas. A taxa de mortalidade por tuberculose caiu 45% entre 1990 e 2013.</li> </ul>
<b>ODM 7: GARANTIR A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em 1990, cerca de 2,3 bilhões de pessoas tinham acesso à água encanada. Esse número cresceu para 4,2 bilhões de pessoas em 2015;</li> <li>✓ Em 1990, 76% da população tinha acesso à água potável. Em 2015, esse índice aumentou para 91%;</li> <li>✓ Desde 1990, 98% das substâncias que destroem a camada de ozônio foram eliminadas;</li> <li>✓ As áreas de proteção terrestre e marinha aumentaram no período;</li> <li>✓ 147 países cumpriram a meta de água potável; 95 países cumpriram a meta de saneamento; e 77 países cumpriram as duas metas;</li> <li>✓ 2,1 bilhões de pessoas no mundo passaram a ter acesso ao saneamento básico;</li> <li>✓ A proporção da população urbana vivendo em favelas reduziu de 39,4% (2000) para 29,7% (2014).</li> </ul>
<b>ODM 8: PARCERIA MUNDIAL PARA O DESENVOLVIMENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assistência oficial ao desenvolvimento: 66% entre 2000 e 2014, o que equivale a USD 135,2 bilhões;</li> <li>✓ A proporção do serviço da dívida externa para exportar receitas nos países em desenvolvimento caiu de 12% (2000) para 3% (2013);</li> <li>✓ Em 2015, 95% da população mundial já contava com sinal de telefonia móvel;</li> <li>✓ A penetração da internet cresceu de 6% (2000) para 43% da população do mundo (2015), o que significa que 3,2 milhões de pessoas estão ligadas a uma rede global de conteúdo.</li> </ul>

Fonte: United Nations. *The Millenium Development Goals Report*. New York, 2015 p. 4 – 7.

Em 2015, após mais de três anos de discussão, os líderes de governo e de estado aprovaram, por consenso, o documento intitulado “Transformando nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, que apresenta um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, visando fortalecer a paz universal com mais liberdade, e reconhecendo a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões como o maior desafio global ao desenvolvimento sustentável.

A Agenda consiste em uma Declaração com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as 169 metas a serem alcançadas para a conquista destes objetivos, além de uma

seção sobre meios de implementação e de parcerias globais, e diversas ferramentas para acompanhamento e revisão.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) aprovados foram construídos sobre as bases estabelecidas pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), de maneira a completar o trabalho já realizado e responder aos novos desafios apresentados. Os objetivos são integrados e indivisíveis, e mesclam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental.

A aprovação dos ODS aconteceu na Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, entre os dias 25 e 27 de setembro de 2015 e sua implementação requer parcerias globais e participação ativa dos mais diversos atores, incluindo governo, sociedade civil, setor privado, academia, mídia e Nações Unidas. A figura 1 apresenta os 17 ODS propostos para a Agenda 2030.

**Figura 1** - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030



Fonte: PNUD (2015)

A Agenda de 2030 também apresenta os cinco P's prioritários para o desenvolvimento sustentável: pessoas, prosperidade, planeta, parcerias e paz, conforme figura 2.

**Figura 2** - Os 5 P's prioritários para o desenvolvimento sustentável da Agenda 2030



Fonte: PNUD

### 2.1.2 Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e o papel das organizações privadas

Ao longo da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), o setor privado exercia um papel muito limitado, mais direcionado à filantropia do que ao desenvolvimento efetivo. Já na construção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o papel das organizações privadas foi muito mais relevante, graças ao maior incentivo ao Investimento Social Privado (ISP) e à troca de tecnologias.

As empresas tem se interessado cada vez mais pelo assunto, por entenderem a necessidade de estar alinhadas ao clamor mundial por parcerias em prol do desenvolvimento. Com isso, elas também tiveram sua participação nas discussões para a elaboração dos novos objetivos para os próximos quinze anos e tem papel fundamental no apoio à implementação dos mesmos.

Na presente pesquisa, o foco será especificamente em um dos ODS, o objetivo 16, que trata da Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Dentre suas ações propostas, esta pesquisa irá trabalhar com as ações 16.6, que propõe “desenvolver instituições eficazes, responsáveis e

transparentes em todos os níveis”; e 16.7, que visa “garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis”.

## 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Embora vários aspectos da responsabilidade social tenham sido objeto da ação de organizações e governos desde o final do século XIX, o termo responsabilidade social tornou-se amplamente utilizado no início da década de 70. Por ter sido primeiramente focado nos negócios, o termo mais conhecido para a maioria das pessoas é Responsabilidade Social Empresarial (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2012).

Inicialmente, a noção da responsabilidade social era centrada em atividades filantrópicas, meramente assistencialistas, especialmente doações a instituições beneficentes. Ao longo do tempo, procurou-se entender as expectativas da sociedade em momentos específicos, e assim, diversos temas foram incorporados.

Algumas normas e diretrizes tratam do tema com maior aprofundamento. A nível nacional, a ABNT 16001 (2004 e 2012)<sup>6</sup>, e a nível internacional a ISO 26000 (2010) têm sido as mais utilizadas pelas organizações que desejam incorporar em sua gestão práticas consideradas socialmente responsáveis.

O Brasil, representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em conjunto com o *Swedish Standard Institute* (SIS), da Suécia, foi responsável pela condução dos trabalhos, liderando o Grupo de Trabalho (ISO/TMB WG – *Working Group*) de Responsabilidade Social da ISO, com cerca de 600 pessoas de 90 países e 40 organizações internacionais. O Brasil foi o primeiro país em desenvolvimento a liderar um processo dessa magnitude (ABNT NBR ISO 26000, 2010).

A elaboração da ISO 26000 foi um processo inovador dentro da ISO, por ter como premissa a construção coletiva do conhecimento e a participação *multistakeholder*: consumidores, empresas, governos, organizações não-governamentais, trabalhadores, além de

---

<sup>6</sup> A ABNT 16001 - Responsabilidade social – Sistema da gestão – Requisitos teve sua primeira edição publicada em novembro de 2004 e a sua segunda versão em julho de 2012, após o lançamento da norma internacional ISO 26000 em 2010.

organismos de normalização e entidades de pesquisa. Assim, um de seus destaques é a ampliação da participação de partes interessadas, em geral excluídas de processos dessa natureza, como trabalhadores, consumidores e ONGs, na construção desse tipo de documento, historicamente elaborado, sobretudo por empresas e organismos de normalização.

Seguindo a norma internacional, uma forma eficaz da organização identificar sua responsabilidade social é familiarizar-se com as questões relativas à responsabilidade social em seus sete temas centrais: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor, envolvimento e desenvolvimento da comunidade. A figura 3 ilustra estes temas que cobrem os impactos econômicos, ambientais e sociais mais prováveis de serem alvo de tratamento das organizações e destaca em amarelo o tema que será alvo deste trabalho: o envolvimento e desenvolvimento de comunidades.

**Figura 3 - Temas centrais da Responsabilidade Social**



Fonte: ABNT NBR ISO 26.000 (2012, p.21)

A norma indica, ainda, que convém à organização analisar todos os temas centrais para identificar a relevância de cada questão, seguida da avaliação da significância dos impactos causados por ela. É importante que ela seja avaliada considerando-se tanto as partes interessadas quanto a forma como o impacto afeta o desenvolvimento sustentável. Assim, a organização começa a considerar a necessidade das interações com outras organizações.

Dias (2011) considera que a ISO 26000 surgiu em um momento em que a relação das empresas com a sociedade está em acelerado processo de mudanças. Para ele,

a existência de uma norma sobre responsabilidade social que estabelece critérios comuns, consensuais, sobre aspectos ligados às dimensões econômico-financeiras, social e ambiental facilita ao conjunto de organizações – particularmente àquelas ligadas a cadeias produtivas exportadoras – integrar melhores práticas à sua gestão e terem acesso aos mercados globais em igualdade de condições com suas congêneres dos países desenvolvidos. (DIAS, 2011, p.181)

A ISO 26000 de Responsabilidade Social (2010, p.17), considera as partes interessadas como organizações ou indivíduos que têm um ou mais interesses em quaisquer decisões ou atividades de uma organização. Nesse contexto, o interesse refere-se à base real ou potencial de uma reivindicação, ou seja, exigir algo que é devido ou exigir respeito a um direito. Portanto, é imprescindível que a organização conheça os impactos das suas atividades, a fim de conseguir identificar suas partes interessadas mais importantes. A norma ressalta que as organizações podem ter um grande número de diferentes partes interessadas, que possuem interesses diversos e, por vezes, conflitantes.

A presente pesquisa terá como foco apenas um dos sete temas centrais da Responsabilidade Social: o envolvimento e desenvolvimento de comunidades, com todos os olhares para o público que integra as comunidades que vivem nas mediações da área de influência da organização objeto deste estudo de caso e participam dos seus principais projetos sociais.

### **2.2.1 Responsabilidade Social e Investimento Social Privado**

Dentre as diversas definições para a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), na

visão do Instituto Ethos<sup>7</sup> (2006), o termo representa o conjunto de interesses das empresas e de suas partes interessadas, além de fomentar o desenvolvimento socioeconômico das comunidades circunvizinhas. Para tanto, os tipos de relacionamento entre as partes envolvidas, formalizados contratualmente ou não, expressarão a complexidade de interesses e expectativas dos diferentes agentes e serão avaliados sob três dimensões (*Tripple Bottom Line*): econômica, social e ambiental. Dessa forma, as práticas consideradas socialmente responsáveis desenvolvem-se nos relacionamentos estabelecidos com as partes interessadas, dentro da cadeia de negócios das empresas, objetivando gerar condições favoráveis para a sustentabilidade empresarial.

Já o Investimento Social Privado (ISP) é uma das várias facetas da Responsabilidade Social, e pode ser definido como o uso voluntário e planejado de recursos privados em projetos de interesse público, e não deve em hipótese alguma ser confundido com o assistencialismo. Ele geralmente envolve não apenas o planejamento prévio como também o monitoramento constante dos resultados dos projetos.

Este conceito surgiu na década de 90, quando um grupo de executivos e líderes que formaram o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), ambos sediados em São Paulo, buscavam uma forma de atuação social do setor privado, que pretendia se diferenciar das tradicionais formas de filantropia, com suas ações solidárias realizadas de forma pontual e de curto prazo. Durante o crescimento e fortalecimento da sociedade civil organizada, no final do século XX, o conceito do ISP surgiu por conta da maior inter-relação entre os diversos setores.

Ao longo do tempo, o conceito passou a ser bastante difundido entre o meio empresarial, especialmente por conta do alto investimento que as empresas passaram a fazer no campo social, destacando o Brasil como ator relevante de uma nova onda de desenvolvimento de projetos sociais (KISIL, 2007).

Apesar do foco do presente trabalho ser no Investimento Social Privado, é importante frisar que a agenda da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é bem mais ampla do que a do Investimento Social Privado (ISP), que tem como foco a gestão de relações com a comunidade, enquanto a RSE tem suas ações voltadas também para outros públicos, como

---

<sup>7</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, governo, agências reguladoras, dentre outros. A figura 4 contribui com o entendimento acerca do que distingue os conceitos de Investimento Social Privado e de Responsabilidade Social Empresarial, especialmente no que tange ao público-alvo de cada um deles.

**Figura 4** - O guarda-chuva da Responsabilidade Social Empresarial



Guarda-chuva da RSE  
Fonte: GIFE

As teorias sobre o conceito de ISP divergem um pouco, especialmente com relação à necessidade de se estabelecer parcerias para sua execução. Fischer et al. (2005) entendem que no Brasil o ISP é materializado em projetos sociais desenvolvidos a partir de parcerias ou alianças entre o Segundo e o Terceiro Setor. Já para o GIFE (2002), o ISP é caracterizado pelo direcionamento de recursos privados de pessoas jurídicas ou físicas para projetos e ações sociais, sem a necessidade de parcerias ou alianças com o Terceiro Setor. Para Degenszajn e Ribeiro (2013, p. 19-20), “ISP é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”. Para eles, a forma de fazer o repasse voluntário de recursos é o que diferencia o ISP das ações assistencialistas, especialmente por três características que estão presentes no ISP, mas não no assistencialismo:

- a. A preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos;



- b. O uso de estratégias orientadas a resultados sustentáveis de impactos e transformação social;
- c. O envolvimento da comunidade no desenvolvimento das ações.

A Comunitas, uma organização da sociedade civil brasileira que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país, divulgou em seu relatório BISC (*Benchmarking* do Investimento Social Corporativo) 2015<sup>8</sup>, que as 312 empresas e 24 fundações analisadas investiram, juntas, em 2014, o total de R\$ 2,3 bilhões, o equivalente a 8% do total investido pelo Programa Bolsa Família, o maior programa de combate à pobreza do Governo Federal. Esse valor é 11% maior que em 2013.

O mesmo relatório mostra que o que mais motivou as empresas a ampliar suas ações de investimento social foi o maior acesso aos incentivos fiscais (43%), seguido pelo aumento das pressões externas, crescimento da receita/lucro da empresa, criação de novos projetos ou ampliação de projetos sociais existentes (todos com 29%). A maior parte dos investimentos das 312 empresas participantes do BISC foi em patrocínios a eventos culturais (21%), educação (16%), saúde (11%), esporte e lazer (9%), meio ambiente (3%), geração de renda (2%) e desenvolvimento comunitário (2%).

Ao fazer um retrato sobre a qualidade da gestão dos investimentos sociais privados, o BISC avaliou cinco aspectos, sendo a comunicação e mobilização das partes interessadas o que atingiu a menor nota, de 7,5, o que reforça a importância da presente pesquisa. Os outros aspectos foram qualidade dos projetos (nota média: 8,3), alianças estratégicas (7,7), monitoramento e avaliação (8,1) e envolvimento institucional, que foi o aspecto melhor avaliado, com 8,8 de nota média.

### **2.2.2 Da Teoria do Acionista à Teoria das Partes Interessadas**

Filantropia, Investimento Social Privado e Responsabilidade Social são temas comuns dentro das empresas, mas nem sempre esses temas foram tratados com naturalidade por elas.

---

<sup>8</sup> BISC, 2015. Comunitas. Disponível em: <http://comunitas.org/bisc/bisc-2015>. Acesso em 2 de agosto de 2016.

Milton Friedman (1982) foi o primeiro a desenvolver uma teoria que justificava o pensamento do empresariado na década de 80.

Para Friedman (1982, p.123),

há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para os acionistas. Trata-se de uma doutrina fundamentalmente subversiva.

Em sua visão, se a empresa está tendo lucro dentro da lei é porque está produzindo um bem ou serviço socialmente importante e, com isso, ela pode remunerar os fatores de produção (capital e trabalho), gerando renda para a sociedade e impostos para os governos, que devem aplicá-los para resolver problemas sociais, sendo os mais indicados para isso. Qualquer aplicação de recursos da empresa que não seja para a geração de lucros era condenada por ele. Friedman considerava que se os dirigentes e acionistas quisessem contribuir para resolver problemas sociais, deveriam utilizar seus próprios recursos, jamais os da empresa.

Ele acreditava que, por serem artificiais, as corporações, podem ter apenas responsabilidades legais, mas que não se podia dizer que os negócios como um todo tinham responsabilidades, mesmo em sentido vago. Esse entendimento passou a ser conhecido como abordagem do acionista (*stockholder*) e ampliou o debate sobre a responsabilidade social das empresas, conquistando tanto aliados quanto inimigos.

A origem desta teoria costuma associar-se à obra “A riqueza das nações”, de Adam Smith (1776). Segundo o autor, “não é da generosidade do açougueiro, do cervejeiro, do padeiro, que esperamos nosso almoço, mas da consideração que eles têm com seus próprios interesses”. A afirmação do autor remete à ideia da mão invisível do mercado promovendo o bem estar coletivo, resultado das ações individuais movidas pelo auto-interesse. Nas palavras de Smith,

[...] ao perseguir seus próprios interesses, o indivíduo promove o interesse da sociedade muito mais eficazmente do que quando tenciona promovê-lo. Nunca ouvi dizer que tenham realizado grandes coisas para o país aqueles que simulam exercer o comércio visando o bem público. (SMITH, 1776, p.65)

No entanto, o princípio da primazia dos acionistas não convenceu a sociedade brasileira, especialmente por tornar constitucional o conceito de função social da propriedade.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a ordem econômica, fundamentada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames da justiça social. Essa teoria pode ser contestada com mais propriedade argumentando que maximizar o lucro para o acionista agindo dentro da lei é insuficiente, pois não atende às expectativas da sociedade em relação às empresas.

Para Barbieri e Cajazeira (212, p.22)

as normas legais não cobrem todas as considerações decorrentes dos relacionamentos entre os indivíduos e os grupos, daí uma das diferenças entre Direito e Moral. Embora ambos sejam normas de conduta social, o domínio das normas morais cobre um espectro muito mais amplo das relações sociais do que o das normas legais, de modo que, com frequência, se observa um conflito entre elas.

Eles completam que outra contestação aos argumentos da teoria do acionista concerne ao fato de que os acionistas não são os únicos interessados nas empresas, e outras partes podem manifestar interesses que não sejam apenas o lucro e os benefícios econômico-financeiros.

Com o aumento das preocupações com o bem-estar humano, o meio ambiente e a capacidade de influência das empresas, principalmente das grandes corporações multinacionais, vieram à tona novos questionamentos sobre a responsabilidade social das empresas. Para Berle e Means (1984, p.67), “a moderna sociedade anônima acumula um tremendo poder econômico controlado por poucos podendo prejudicar ou beneficiar multidões, afetar distritos inteiros, deslocar as correntes comerciais, trazer ruína ou prosperidade às comunidades”.

A responsabilidade social centrada na função econômica da empresa como geradora de lucros, salários e impostos, na visão de Tenório (2004, p.18) também já não seria mais suficiente para orientar os negócios diante de novos valores requeridos pela sociedade pós industrial, como a busca de qualidade de vida, a valorização do ser humano e o respeito ao meio ambiente.

Devido à constatação de que os interesses dos proprietários não são os únicos a serem considerados na condução das empresas, a teoria dos *stakeholders* ou das partes interessadas, vem para se contrapor à teoria do *stockholder* ou do acionista.

O termo *stakeholder* vem sendo usado ao longo do tempo e ganhou algumas importantes definições. A obra de Freeman – *Strategic Management: A stakeholder approach*

(1984) é, na visão de alguns autores, o marco da teoria dos *stakeholders*. Nela, o autor sugere que quando se trata de relacionamento tradicional entre empresas e grupos externos, sejam eles acionistas, fornecedores, clientes, empregados, comunidades, governos ou outros, é necessária uma nova abordagem conceitual. Freeman (1984) considera como parte interessada “qualquer grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado no alcance dos objetivos de uma organização”.

Clarkson (1995, p.131) definiu o termo como “pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e nas suas atividades presentes, passadas e futuras”. Barbieri e Cajazeira (2012, p.26) reforçam que “as diversas definições consideram qualquer grupo de interesse e não apenas os grupos diretamente envolvidos nas atividades da empresa, como os empregados e seus sindicatos, clientes, fornecedores, empreiteiros, investidores e autoridades governamentais”. Segundo eles,

esses grupos já estão incluídos na gestão convencional e sob a ótica do interesse da empresa, pois são vitais para o sucesso das suas atividades, configurando, assim, uma relação de mão-dupla, na qual as partes interessadas afetam e são afetadas, influenciam e são influenciadas pelas empresas. Porém, cada uma das suas esferas apresenta subgrupos, muitas vezes com interesses conflitantes entre si e em relação à empresa. (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2012, p.26)

Sachs (2008), ao afirmar que é preciso garantir a participação de todos os atores envolvidos no processo de desenvolvimento, complementa que

deve-se criar espaços para o exercício da democracia direta, na forma de foros de desenvolvimento local que evoluam na direção de formar conselhos consultivos e deliberativos, de forma a empoderar as comunidades para que elas assumam um papel ativo e criativo no desenho do seu futuro. (SACHS, 2008, p.61).

Muitos outros atores discorreram sobre o tema, a exemplo de Donaldson e Preston (1995), que apresentaram três abordagens sobre a teoria dos *stakeholders*: a abordagem da precisão descritiva, o poder instrumental e a validade normativa. A descritiva traz um modelo em que a corporação aparece como uma constelação de interesses competitivos e cooperativos, que possui valores intrínsecos; a tese instrumental analisa as conexões entre a prática da gestão das partes interessadas e o alcance dos objetivos de desempenho da corporação (crescimento, lucratividade, etc); e a normativa, considerada por eles como a base fundamental da teoria dos *stakeholders*, envolve a aceitação de conceitos como o que apresenta as partes interessadas como grupos ou pessoas com interesses legítimos nas

atividades da empresa, e que esses interesses tem valor intrínsecos e visam o bem do próprio grupo ou pessoa. Além deles, Gibson (2000) também identificou que deve haver uma base moral na teoria dos stakeholders, Campbell (2007) fala sobre a performance social corporativa, Garvare (2010) aborda as práticas de sustentabilidade e Harisson (2010) identificou a competitividade como um fator importante nesta teoria.

## 2.3 ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS

Com os olhares de grandes autores voltados para a participação dos interessados nos processos decisórios das organizações, algumas normas e diretrizes foram criadas no âmbito global para contribuir com o entendimento das organizações. Para esse estudo, foram utilizadas como normas e diretrizes de referência a AA 1000 SES, de Engajamento de Partes Interessadas, a ISO 26000 de Responsabilidade Social, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030 e o Guia PMBOK para Gerenciamento de Projetos.

Em novembro de 2015, após três anos de discussões, foi apresentada pela Organização das Nações Unidas a agenda 2030 com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, citado anteriormente dentro do tópico de desenvolvimento sustentável desta pesquisa, que incluiu em suas metas ações voltadas para o engajamento de partes interessadas. Em um dos objetivos propostos, intitulado como “Promoção da paz e da justiça”, duas ações deixam clara a importância de “estimular e desenvolver as organizações para que se tornem mais transparentes, eficazes e responsáveis com seu público” (ação 16.6) e “garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis” (ação 16.7).

A ISO 26000 (2012) de Responsabilidade Social contempla sete temas centrais, sendo que dois tópicos estão diretamente relacionados com o tema desta pesquisa: a identificação e o engajamento das partes interessadas (5.3) e o envolvimento e desenvolvimento de comunidades (6.8). De acordo com esta norma, as organizações devem identificar os impactos de suas atividades e das decisões tomadas e definir a melhor forma de abordar cada questão junto às partes interessadas.

A Norma ABNT NBR ISO 26000 (2010, p.26) considera que

uma organização é responsável pelos impactos de suas decisões e atividades sobre as quais exerça controle formal e/ou de fato e, além de ser responsável

por suas próprias decisões e atividades, em algumas situações também tem a capacidade de afetar o comportamento de organizações/partes com as quais se relaciona. Tais situações são consideradas dentro da esfera de influência de uma organização, que inclui relações dentro e além da sua cadeia de valor.

A norma ISO 26000 (2012) aponta como duas práticas fundamentais da responsabilidade social o reconhecimento pela organização de sua responsabilidade social, que envolve a identificação dos problemas dos impactos das decisões e atividades da organização e o entendimento sobre a melhor forma de abordar esses problemas contribuindo com o desenvolvimento sustentável; e o engajamento realizado pela organização com suas partes interessadas.

De acordo com esta norma, a identificação e o engajamento das partes interessadas são fundamentais para abordar a responsabilidade social de uma organização.

A compreensão de como os indivíduos ou grupos são ou podem ser afetados pelas decisões e atividades de uma organização irá possibilitar a identificação dos interesses que estabelecem uma relação com a organização. Portanto, a determinação pela organização dos impactos de suas decisões e atividades irá facilitar a identificação de suas partes interessadas mais importantes (ABNT ISO 26000, 2010, p.27)

A ISO 26000 (2012) separa o relacionamento com partes interessadas em três grupos e descreve o propósito do relacionamento entre cada um deles, conforme quadro 4.

**Quadro 4** - Relações a serem consideradas para a prática da Responsabilidade Social

<b>Grupos de relacionamento</b>	<b>Propósito do relacionamento</b>
Organização e sociedade	Compreender e reconhecer como suas atividades impactam a sociedade e o meio ambiente e quais são as expectativas da sociedade quanto ao comportamento responsável no tocante a esses impactos.
Organização e partes interessadas	Conhecer os indivíduos ou grupos cujos interesses poderiam ser afetados pelas decisões e atividades da organização.
Partes interessadas e sociedade	Compreender a relação entre os interesses das partes interessadas que são afetadas pela organização e as expectativas da sociedade.

Fonte: ABNT NBR ISO 26.000

A gestão das partes interessadas também foi incluída como uma das 10 áreas principais de conhecimento na 5ª edição do Guia PMBOK para gerenciamento de projetos,

lançada em 2014 pelo *Project Management Institute* (PMI). Com isso, o tema ganhou um capítulo inteiro dentro do guia internacional para discorrer sobre a importância do conhecimento e envolvimento das diversas partes interessadas em todos os tipos de projetos.

O Guia PMBOK (2014, p. 391) considera que

o gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelos projetos, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

O guia reforça que “a satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto” (PMI, 2014, p.391) e por isso o gerenciamento das partes interessadas deve incentivar a comunicação contínua entre os públicos, a fim de entender suas necessidades e expectativas. Dar as tratativas às questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando seu engajamento com as decisões e atividades do projeto também são algumas das orientações do Guia PMBOK (2014).

Este guia divide a gestão das partes interessadas em quatro etapas: identificação das partes interessadas, que inclui a coleta e análise de informações, interesses, interdependências, influência, impactos e estratégias de abordagem; o planejamento do gerenciamento das partes interessadas, que visa desenvolver estratégias apropriadas para engajar as partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise dos seus interesses, necessidades e impacto potencial no sucesso do projeto; o gerenciamento do engajamento das partes interessadas, processo que visa comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas expectativas, abordando as questões à medida em que elas ocorrem, e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto; e o controle do engajamento, que é o processo de monitorar os relacionamentos com as partes interessadas no projeto, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.

Apesar de ter sido considerada apenas recentemente como uma área estratégica dentro dos projetos, há vários anos o engajamento de partes interessadas tem sido alvo de estudos, pesquisas e projetos. Devido à grande relevância do tema, em 2006, o ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability* reuniu um grupo de diversos países para criar e publicar uma norma oferecendo diretrizes para o engajamento de partes interessadas, a AA1000 SES.

Esta norma foi desenvolvida a partir de um processo amplo, internacional e multi-setorial, que começou com um projeto-piloto, posterior pesquisa documental sobre outras iniciativas e práticas em evolução e a ampla difusão do resultado de uma pesquisa eletrônica para desenvolver o projeto preliminar da norma. Em seguida, o projeto foi debatido em consultas envolvendo pessoas de mais de 20 países e uma grande diversidade de partes interessadas. Todas as contribuições foram consideradas pelo Comitê Técnico de Engajamento de *Stakeholders* da *Accountability*, para que em seguida fosse publicada em 2011 a norma revisada. Entre 2014 e 2015, a norma passou por uma revisão crítica de especialistas para editar, refinar e validar sua versão final, publicada em novembro de 2015.

A visão do ISEA é de um mundo onde as pessoas tem voz nas decisões que as impactam e onde as organizações são transparentes acerca das questões que interessam a essas pessoas. Para os organizadores dessa norma, grandes avanços tem ocorrido nos últimos anos no entendimento de como as partes interessadas podem contribuir com a criação de valor e isso tem desafiado as organizações a redefinir sua abordagem de engajamento.

A AA1000 SES (2015) traz como princípios a inclusão, a materialidade e a capacidade de resposta. Esses princípios tratam das práticas de engajar partes interessadas para entender suas expectativas sobre governança, políticas, estratégias e práticas; da transparência acerca do desempenho da empresa e das questões que interessam às pessoas; e do desenvolvimento de respostas inovadoras e sustentáveis às questões relevantes, no presente e no futuro.

A AA1000 SES (2015) considera o engajamento de partes interessadas como um processo utilizado pela organização para envolver suas partes interessadas em um propósito claro, a fim de alcançar objetivos acordados. Também é reconhecido como um mecanismo fundamental para a prestação de contas, uma vez que obriga a organização a envolver as partes interessadas na identificação, compreensão e resposta às questões e preocupações sobre a sustentabilidade, além de relatar, explicar e responder às partes interessadas sobre decisões, ações e desempenho da organização.

De acordo com a norma, um engajamento de partes interessadas qualificado depende de uma série de fatores, dentre eles: ter seu escopo claramente definido, estabelecer um processo de tomada de decisão previamente acordado, focar nas questões materiais para a organização e suas partes interessadas, criar oportunidades para o diálogo, ser parte integrante da governança operacional, ser transparente, oportuna, flexível e ágil na resposta, além de agregar valor tanto para a organização quanto para suas partes interessadas. Os criadores da



norma acreditam que o envolvimento da organização com indivíduos ou grupo de indivíduos que são afetados ou podem afetar suas atividades é capaz de melhorar o desempenho desta organização, a partir do momento em que aumenta seu conhecimento, ajuda a construir o capital social e de relacionamento e pode contribuir com a obtenção e manutenção de sua licença social para operar.

Segundo a AA 1000 SES (2015, p.5), o engajamento de partes interessadas quando realizado com qualidade pode levar ao desenvolvimento social mais equitativo e sustentável, dando àqueles que tem o direito de serem ouvidos a oportunidade de serem considerados nos processos de tomada de decisão, além de ajudar a determinar as questões relevantes para a gestão da organização, possibilitar maior gestão de riscos e imagem, permitir o compartilhamento de recursos (conhecimento, pessoas, dinheiro e tecnologia) para resolver problemas e atingir objetivos que não podem ser alcançados por organizações quando atuam individualmente. Ele também permite a compreensão de ambientes operacionais complexos, incluindo a evolução do mercado e as dinâmicas culturais, o aprendizado junto às partes interessadas, que pode resultar em melhorias em produtos, processos e inovações, e, ainda, contribuir para o desenvolvimento de relações de confiança e diálogo transparente.

As organizações têm percebido que é melhor trabalhar com o engajamento como medida preventiva ao invés de um mecanismo reacionário. Elas começam a usá-lo como parte da identificação e gestão de riscos e descobrem que uma melhor compreensão das suas partes interessadas resulta em um ambiente operacional mais fácil e receptivo, o que melhora seu desempenho. Elas descobrem que isso pode contribuir tanto para a melhoria estratégica quanto operacional e que o engajamento pode ser uma tremenda fonte de inovação e novas parcerias. (AA 1000 SES, 2015, p.6 - tradução nossa)

Algumas das questões analisadas e sugeridas pela norma são: a forma como as organizações definem o escopo do engajamento, os assuntos a serem abordados, as partes envolvidas, o período de tempo que o engajamento deve durar, a definição da abordagem, as competências dos responsáveis pelo engajamento e a metodologia para identificar as partes mais relevantes para o objetivo que se deseja atingir. Como alguns dos métodos de classificação das partes interessadas, a norma aponta: a dependência, a responsabilidade, a tensão e a influência.

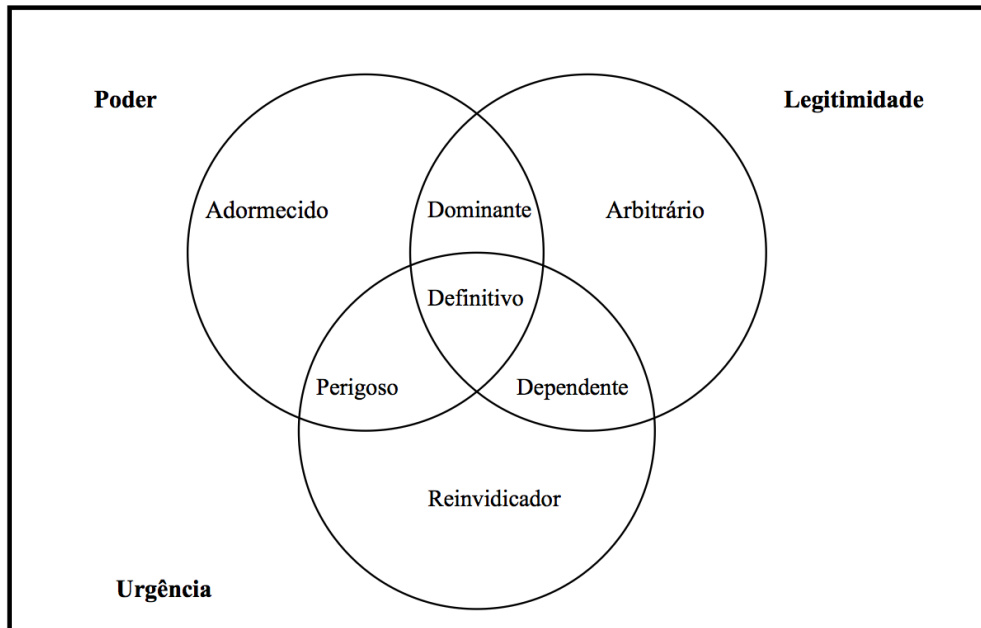
Os quatro estágios do engajamento considerados pela AA1000 SES são: planejamento, preparação, implementação e avaliação para proposição de melhorias. Na fase de planejamento, a norma propõe ações de pré-engajamento, para então definir os níveis de

engajamento e os métodos a serem utilizados, o estabelecimento e comunicação dos limites da divulgação, um esboço do plano de engajamento e o estabelecimento de indicadores. Na fase de preparação, devem ser mobilizados os recursos requeridos para o sucesso do engajamento, a identificação das capacidades necessárias para que o relacionamento seja construído (conhecimento, habilidades, oportunidades), a identificação e preparação para os riscos do engajamento.

A terceira etapa proposta pela norma AA 1000SES (2015) é a implementação do plano de engajamento, que começa pelo convite para que os stakeholders se engajem, e a disponibilização das informações relevantes sobre o propósito do engajamento e suas principais questões, a fim de prepará-los para a participação. Em seguida, devem ser definidas de forma conjunta as regras da participação. É sugerido pela norma que todo o processo de engajamento seja documentado, assim como as saídas do engajamento, ou seja, sua finalidade, métodos utilizados, participantes, linha do tempo, ações propostas etc. Por fim, deve ser desenvolvido um plano de ação e todo o processo precisa ser comunicado aos seus participantes.

A última etapa proposta pela AA1000SES é a avaliação para proposição de melhorias, que prevê o monitoramento e avaliação do engajamento, o aprendizado e propostas de melhorias a partir do diálogo com as partes interessadas, o desenvolvimento e acompanhamento de um plano de ação para executar as melhorias propostas, assim como a divulgação do relatório do engajamento realizado.

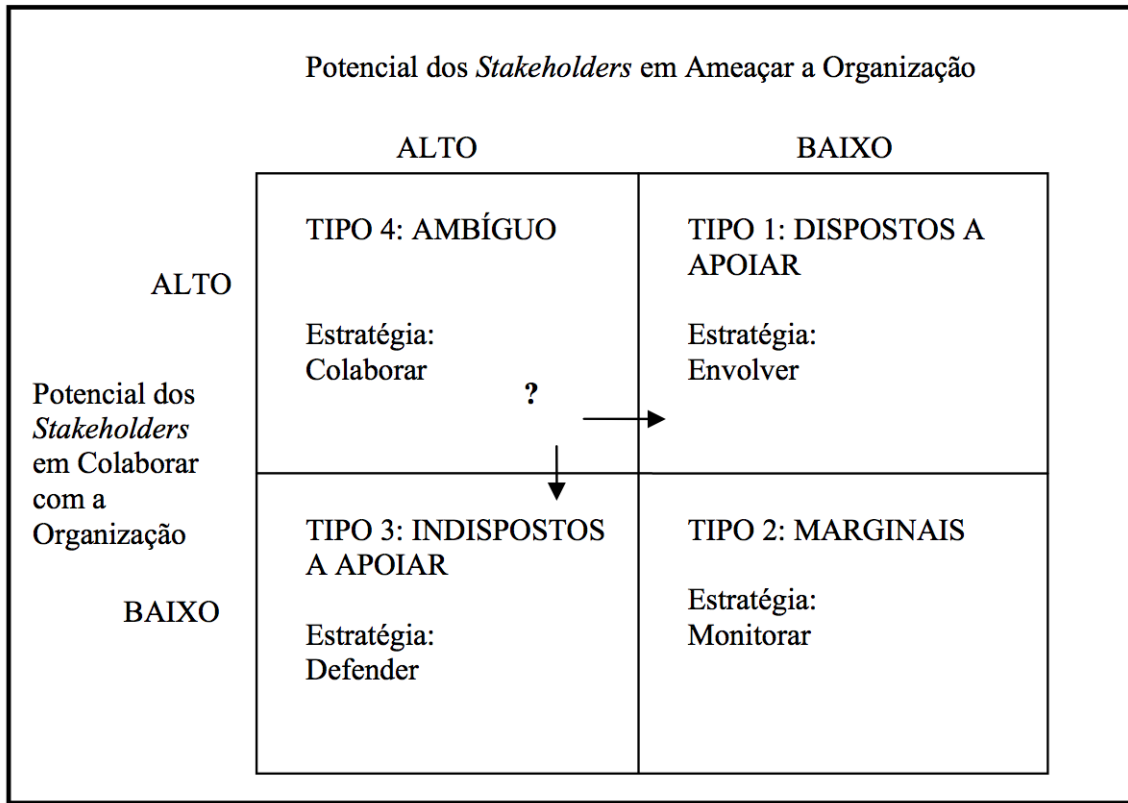
Quanto à classificação das partes interessadas, as normas e diretrizes citadas tratam mais detalhadamente de alguns critérios que podem ser utilizados, mas alguns autores também apresentam suas abordagens, como é o caso de Mitchell *et al.* (1997), que considera que a interferência dos *stakeholders* em uma organização se dá por meio de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Para ele, a combinação desses atributos gera sete tipos diferentes de *stakeholders*, conforme figura 5.

**Figura 5** - Tipos de *Stakeholders*

Fonte: Mitchell et al. (1997, p.874)

Já Savage *et al.* (1991), considera que para satisfazer os *stakeholders*-chave, deve-se primeiro identificar aqueles que influenciam a organização. Para isso, apresenta duas abordagens de avaliações críticas, uma baseada no potencial de ameaça que esses *stakeholders* oferecem à organização, e outra na oportunidade de cooperação destes *stakeholders* junto às ações da organização. Dessa forma, são apresentadas quatro classes de *stakeholders*, conforme figura 6.

**Figura 6** - Classes de *stakeholders*



Fonte: Savage et al. (1991, p.65)

Wood (1990) e Clarkson (1995) também apresentam seus critérios para classificação de *stakeholders*. Para Wood (1990), *stakeholders* podem ser primários (proprietários, clientes, fornecedores, empregados e a concorrência) ou secundários (governos internos, governos externos, mídia, comunidade, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros, instituições financeiras). Clarkson (1995) corrobora com a definição de Wood, ao considerar que *stakeholders* primários são aqueles sem os quais as organizações não podem sobreviver, citando como principais os acionistas, empregados, clientes e fornecedores, embora inclua também o governo e a comunidade. Para ele, *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização, mas não estão envolvidos em transações com elas ou não são essenciais para sua sobrevivência. Clarkson (1995) ainda considera que a organização é um sistema de grupo de *stakeholders* primários, e sua continuidade está atrelada à capacidade que tem de cumprir sua finalidade econômica e social, gerando valor ou riqueza.

Além disso, é importante ressaltar que a identificação e classificação das partes

interessadas-chave para as organizações correspondem apenas às primeiras etapas para desenvolver um relacionamento transparente. Ao ter esse mapeamento realizado, é necessário desenvolver os canais de diálogo necessários para ouvir o público de interesse, conhecer suas demandas e expectativas, para posteriormente estabelecer soluções visando relações duradouras. Oliveira (2008) ressalta que os *stakeholders* possuem características peculiares e, por isso, as abordagens devem ser diferenciadas de acordo com o perfil de cada grupo, mas ressalta que, antes de tudo, todos devem ser escutados. Desse modo, reforça-se a importância da utilização de ferramentas de comunicação que ajudem a mediar estas relações. Gond e Herrbach (2006) ressaltam que a comunicação social tornou-se uma dimensão importante para o processo de responsabilidade social, e destacam o balanço social para monitorar, avaliar e mensurar o desempenho social das empresas como um passo natural na preocupação com a responsabilidade social corporativa e sua operacionalização.

### **2.3.1 A comunidade como parte interessada**

Comunidade é um termo frequentemente utilizado e ocupa posição de grande importância no nascimento da Sociologia, sendo um dos conceitos que lhe conferem unidade, transpassando diversas formulações sociológicas (NISBET, 1967). No entanto, este termo apresenta diversos conceitos. No dicionário (HOUAISS, 2001) são encontrados quatro conceitos: 1) estado ou qualidade das coisas materiais ou das noções abstratas comuns a diversos indivíduos, comunhão; 2) concordância, concerto, harmonia; 3) conjunto de indivíduos organizados em um todo ou que manifestam, geralmente de maneira consciente, algum traço de união; 4) conjunto de habitantes de um mesmo Estado ou qualquer grupo social cujos elementos vivam em dada área, sob um governo comum e irmanados por um mesmo legado cultural e histórico.

A palavra comunidade sugere uma forma de relacionamento caracterizada por altos graus de intimidade, vínculos emocionais, comprometimento moral e coesão social; e não se trata apenas de um vínculo passageiro. As relações caracterizadas como comunidade têm sua continuidade no tempo. O espaço também é importante na caracterização da comunidade, pois esta é localizada e envolve vínculos de proximidade espacial, tanto quanto de proximidade emocional. (MOCELLIM, 2011, p.106)

Mocellim (2011, p.106) enxerga a comunidade como “o lugar onde podemos

encontrar os semelhantes e com eles compartilhar valores e visões de mundo. Também significa segurança, e é nela que encontramos proteção contra os perigos externos, bem como apoio para os problemas pelos quais passamos”.

Em 1995, Ferdinand Tönnies apresentou sua ideia de comunidade como um grupo social demarcado espacialmente. Em sua visão, os grupos considerados comunitários contam com elevado grau de integração afetiva, de coesão e homogeneização entre seus membros, incluindo desde conhecimentos, objetivos e práticas cotidianas, até as formas de agir e pensar. Para o autor, são esses costumes, hábitos, tradições e as formas de relacionamento social que acabam por delimitar as normas de cada comunidade, incentivando o compartilhamento de valores e aumentando o grau de intimidade entre as pessoas.

Tönnies (1995) caracteriza a comunidade a partir de três diferentes instâncias: o parentesco – fundamentado na autoridade dos membros da família; a vizinhança – emergente da vida em comum, do compartilhamento do território, dos hábitos, dos conhecimentos; e as relações de amizade – resultantes da semelhança de interesses e formas de pensar e alimentadas por encontros frequentes.

No entanto, é necessário diferenciar os conceitos de comunidade e de sociedade. Tönnies (1995) estabeleceu pela primeira vez a distinção entre os conceitos de comunidade (*Gemeinschaft*) e sociedade (*Gesellschaft*), de forma que uma faz contraponto à outra.

Em teoria, a sociedade consiste num grupo humano que vive e habita lado a lado de modo pacífico, como na comunidade, mas, ao contrário desta, seus componentes não estão ligados organicamente, mas organicamente separados. Enquanto na comunidade, os homens permanecem essencialmente unidos, na sociedade eles estão essencialmente separados, apesar de tudo que os une (TÖNNIES, 1995a, p. 252).

Para Mocellim (2011, p.111), a diferença é clara, na medida em que na sociedade não há demarcação especial, dentro de limites facilmente estabelecidos, podendo assim, ter amplitude ilimitada. Ele destaca que os grupos societários não possuem a mesma integração afetiva e coesão que os grupos comunitários, o que resulta em maior diferenciação e individualização dos seus membros. O autor explica que os conhecimentos, objetivos, práticas cotidianas e formas de agir e pensar desses grupos são heterogêneas e, com isso, não se integram em um todo comum, fazendo com que as formas de relacionamento sejam predominantemente impessoais, com baixo grau de compartilhamento de valores e intimidade.

Bauman (2003, p.17), considera que para que a comunidade se mantenha com suas características fundamentais, é necessário que seja preservada certa imutabilidade. Isso significa mantê-la distinta de outros grupos sociais, e ao mesmo tempo, pequena e autossuficiente. No entanto, para ele, a modernidade trouxe relativização das distâncias a partir dos meios de transporte e a ampliação dos canais de comunicação entre a comunidade e outros agrupamentos, tornando cada vez mais difícil manter a homogeneidade da vida comunitária.

A distância, outrora a mais formidável das defesas da comunidade, perdeu muito de sua significação. O golpe mortal na “naturalidade” do entendimento comunitário foi desferido, porém, pelo advento da informática: a emancipação do fluxo da informação proveniente do transporte dos corpos. A partir do momento em que a informação passa a viajar independente de seus portadores, e numa velocidade muito além da capacidade dos meios mais avançados de transporte [...] a fronteira entre o “dentro” e o “fora” não pode mais ser estabelecida e muito menos mantida (BAUMAN, 2003, p. 18-19).

Bauman (2003) ainda completa que para a comunidade manter sua capacidade de, pelo poder do número, confirmar sua propriedade de escolha e emprestar parte de sua gravidade a que confere aprovação social, ela precisa possuir os mesmos traços. “Ela deve ser tão fácil de decompor como foi fácil de construir. Deve ser e permanecer flexível, nunca ultrapassando o nível ‘até nova ordem’ e ‘enquanto for satisfatório’”(BAUMAN, 2003, p. 62).

Weber (1987) também defende que “a comunidade é uma relação social, na medida em que a orientação da ação social fundamenta-se em um sentido de solidariedade, resultado de ligações emocionais”. Por isso, ele usa o termo comunidades emocionais, como fruto de uma relação fundamentada em um sentimento de pertencimento experimentado pelos participantes e cuja motivação tem como base qualquer espécie de ligação emocional ou afetiva, fazendo com que esses grupos fiquem à parte dos enrijecimentos institucionais.

Mocellim (2011, p.121) acredita que para que se mantenha forte, homogênea e integrada, a comunidade deve viver como uma tribo, em que as tradições e ritos possam conferir aos seus membros um código de conduta, uma moral e um destino compartilhados, bem como um entendimento comum do mundo que os cerca.

Apesar de a modernidade ter sido apontada como responsável pela perda do sentido compartilhado e transformação da personalidade comunitária para a impessoalidade societária, autores como Maffesoli (2006) acreditam que algumas características anteriormente ofuscadas

na modernidade estão voltando à tona e se reintegrando ao social no período pós-moderno, em que ocorre um hibridismo de estilos de vida, que inclui diretamente o tribalismo como vivência comunitária.

Evans-Pritchard (2007, p.132) considera que

Os membros de uma tribo têm um sentimento comum para com sua região e, portanto, para com os demais membros. Este sentimento evidencia-se no orgulho com que falam de sua tribo enquanto objeto de lealdade, na depreciação jocosa de outras tribos e na indicação de variações culturais em sua própria tribo como símbolos de sua singularidade.

Maffesoli (2006, p.39) concorda que tudo o que caracterizava as tribos também está presente nos grupos sociais contemporâneos, mas acredita que as novas tribos presentes nas grandes metrópoles representam uma ruptura com o individualismo moderno e com a perspectiva impessoal da vida urbana. Para ele, o novo tribalismo, ao contrário do antigo, permite a integração em diversas tribos e o hibridismo de diversas identidades de grupo, que, juntas, compõem uma identidade individual.

Participando de uma multiplicidade de tribos, as quais se situam umas em relação às outras, cada pessoa poderá viver sua pluralidade intrínseca; suas diferentes “máscaras” se ordenando de maneira mais ou menos conflitual, e ajustando-se com as outras “máscaras” que a circundam (MAFFESOLI, 2006, p. 238).

Dessa forma, pessoas de diversas tribos cruzam-se o tempo todo, permitindo a interlocução de valores e estilos entre os diversos grupos por intermédio dos indivíduos que os compõem, o que possibilita a criação de uma identidade híbrida. Nesse sentido, a metáfora da sociedade em rede passa a fazer todo o sentido, permitindo enxergar esses cruzamentos de indivíduos e grupos e suas múltiplas associações. Castells (1999), definia a sociedade em rede como aquela em que o local e o global interagem incessantemente, e na qual o tempo e o espaço são deslocados, permitindo que os indivíduos integrem grupos diversos, em distâncias espaciais esparsas, podendo articular-se com outros grupos como uma rede de interações, integrações e trocas.

Mocellim (2011, p.124) considera as novas tribos como uma possibilidade de integração dentro das sociedades modernas.

Aqui não existe mais a *Gesellschaft*, mas uma solidariedade orgânica, em que indivíduos se integram em diversos níveis, de acordo com seus atributos específicos. As tribos, mesmo contando com membros passageiros e sendo



elas mesmas passageiras, conferem um sentido comum e mostram-se como uma reconstrução da vida comunitária, ainda que difusamente. A vivência tribal permite o reconhecimento da individualidade, mas não leva ao atomismo. Ela opera uma integração entre tribo e indivíduo, compondo uma identidade que integra a participação em diversas tribos e que atesta não ser a vivência contemporânea puramente individualista. (MOCELLIM, 2011, p.124)

Como pode ser observado, os autores aqui citados tematizam, cada um à sua maneira, o choque entre comunidade e individualização e, mesmo diante de suas diferentes conclusões, os problemas e similaridades acerca do tema permanecem, desde os clássicos até os contemporâneos. Portanto, a presente pesquisa não tem a pretensão de definir um posicionamento acerca de comunidades, identidades, tribos e individualidades, mas sim, apresentar um trabalho realizado pela empresa alvo deste estudo de caso com comunidades, ficando aqui entendidas como pessoas agrupadas por sua localização geográfica e consequente compartilhamento de práticas e costumes, ou em alguns casos por vínculos de tradicionalidade e ancestralidade.

O quadro 5 sintetiza os referenciais teóricos utilizados na presente pesquisa, que serviram de base para todas as posteriores análises das informações coletadas.

Quadro 5 - Base teórica da pesquisa

<b>QUADRO TEÓRICO</b>	
<b>TEMAS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA</b>	MINAYO (1992); BECKER (1998); MARTINELLI (1999); BICUDO (2006); BARDIN (2009)
<b>ESTUDO DE CASO</b>	GODOY (1995); STAKE (1995); STAKE apud ALENCAR (2000); YIN (2015); SCHRAMM (1971) apud YIN (2015)
<b>ANÁLISE COMPARATIVA</b>	FERNANDES (1980); DURKHEIM (1985)
<b>DEFINIÇÃO DO TIPO IDEAL</b>	WEBER (1979); MAANEN (1979)
<b>TRIANGULAÇÃO</b>	JICK (1979); DENZIN e LINCOLN (2000); PATTON (2002); VERGARA (2006); GASKELL e BAUER (2010); YIN (2015)
<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	CMMAD (1991); SACHS (1993 e 2008); DIAS (2011); ROMEIRO (2012); ELKINGTON (2012)
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	FRIEDMAN (1982); BERLE e MEANS (1984); FREEMAN (1984); SMITH (1988); CLARKSON (1995); DONALDSON e PRESTON (1995); GIBSON (2000); GIFE (2002); TENÓRIO (2004); FISCHER et al. (2005); ETHOS (2006); KISIL (2007); CAMPBELL (2007); SACHS (2008); GARVARE (2010); HARISSON (2010); dias (2011); BARBIERI e CAJAZEIRA (2012); ABNT (2012); DEGENSZAJN e RIBEIRO (2013); COMUNITAS (2015)
<b>ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS</b>	WOOD (1990); SAVAGE et al. (1991); CLARKSON (1995); MITCHELL et al (1997); ISEA (2006); GOND e HERRBACH (2006); OLIVEIRA (2008); ABNT (2010); PMI (2014); ONU (2015)
<b>COMUNIDADES</b>	NISBET (1967); WEBER (1987); TONNIES (1995 e 2011); CASTELLS (1999); BAUMAN (2003); MAFFESOLI (2006); EVANS-PRITCHARD (2007); MOCELLIM (2011)

Fonte: elaboração própria

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos do presente estudo. Assim, serão apresentados o método de pesquisa escolhido, a seleção da organização analisada, os instrumentos de coleta e análise de dados, além do modelo conceitual da pesquisa, sua validação e limitações.

#### 3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Para desenvolver esta pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa quali-quantitativa, primeiramente pela necessidade de entender qualitativamente e com maior profundidade as diretrizes para o engajamento de comunidades e construir propostas de Tecnologias de Gestão Social que possam ser utilizada por outras organizações que tenham a intenção de engajar as comunidades na definição dos seus projetos de investimento social. Posteriormente, também foi utilizada a metodologia quantitativa, que contribuiu para verificar o nível de engajamento resultante das informações prestadas pela empresa objeto deste estudo quanto às suas ações executadas junto às comunidades para a definição dos projetos sociais realizados e, ainda, comparar estes dados com a percepção das comunidades participantes destes projetos.

Minayo (1992) definiu as metodologias de pesquisa qualitativa como “aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo estas últimas tomadas, tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas”. Para Martinelli (1999), a pesquisa qualitativa visa contribuir no sentido de trabalhar a identidade das práticas não como uma abstração, mas como forma concreta de aparecer das questões sociais.

Bicudo (2006, p.106) define a pesquisa qualitativa como aquela que “engloba a ideia do subjetivo, passível de expor sensações e opiniões”. Para o mesmo autor, a pesquisa de natureza quantitativa refere-se àquela que tem um objetivo passível de ser mensurável, carregando consigo a base do paradigma positivista em que são destacados pontos relevantes como a racionalidade, o método, a objetividade e a definição de conceitos. Esta modalidade

de pesquisa busca traduzir opiniões e informações em números para classificá-las e analisá-las. “Funda-se na frequência de aparição de determinados elementos da mensagem, obtendo dados descritivos através de um método estatístico” (BARDIN, 2009, p. 140).

O presente estudo trabalhou com a pesquisa de natureza quali-quantitativa, representando a combinação das duas modalidades e o uso de recursos e técnicas de estatística, sem abdicar da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significados aos dados coletados. Essa decisão deu-se especialmente pela necessidade de apresentar uma análise de uma mesma situação pela perspectiva de atores diferentes (empresa e comunidade), permitindo o confronto de informações, no intuito de ampliar conceitos a partir da incorporação do saber contido em cada público. A idéia foi de criar uma base sólida a partir de dados qualitativos, para então quantificá-los, através de sua aplicação na empresa objeto deste estudo, ou seja, utilizar dados qualitativos para enriquecer a análise quantitativa.

Este estudo foi composto por uma estrutura de caráter inicialmente descritivo e exploratório, mas com aprofundamento de caráter comparativo, a fim de alcançar os resultados esperados. Na fase exploratória, foram buscados dados secundários em livros, documentos publicados sobre o tema, guias e manuais, a fim de elucidar o problema, o referencial teórico e experiências já desenvolvidas sobre o assunto. A segunda etapa foi de caráter descritivo, composta pela coleta de informações mais aprofundadas acerca de cada uma das normas e diretrizes internacionais de engajamento de partes interessadas e também pela coleta de informações sobre as estratégias de engajamento utilizadas pela empresa objeto deste estudo.

Por fim, foi feita análise comparativa em duas formas: a primeira entre as normas e diretrizes internacionais que tratam do assunto, visando encontrar pontos de convergência e construir um modelo de Tecnologia de Gestão Social que pudesse servir de base para as diversas organizações que desejam trabalhar com o engajamento dos seus públicos; em seguida o comparativo entre as respostas dos representantes da empresa e as respostas dos participantes dos projetos sociais que ela realiza, a fim de verificar a veracidade das ações e o alinhamento entre os dois públicos.

O quadro 6 sintetiza o propósito de cada caráter de pesquisa utilizado neste trabalho.

**Quadro 6** - Síntese do caráter da pesquisa de acordo com seu propósito

<b>Etapa</b>	<b>Caráter da pesquisa</b>	<b>Propósito</b>
1	<b>Exploratório</b>	Buscar dados secundários para elucidar o problema, o referencial teórico e experiências já desenvolvidas sobre o assunto
2	<b>Descritivo</b>	a) Coletar informações sobre cada uma das normas e diretrizes de engajamento de partes interessadas (AA 1000 SES, ISO 26000, Guia PMBOK e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) ; b) Coletar informações sobre as estratégias de engajamento utilizadas pela empresa objeto deste estudo.
3	<b>Comparativo</b>	a) Comparar as normas e diretrizes internacionais que tratam do assunto, buscar pontos de convergência e chegar a um modelo para servir de base para a construção da Tecnologia de Gestão Social ; b) Comparar as respostas da empresa e as respostas dos participantes dos projetos sociais que ela realiza, a fim de verificar a veracidade das ações e o alinhamento entre os dois públicos.

Fonte: elaboração própria

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Para se alcançar o objetivo proposto pela pesquisa, a estratégia escolhida foi o uso de estudo de caso único, tendo como objeto a empresa de reflorestamento Copener Florestal, que atua em 21 municípios das regiões do litoral Norte e Agreste da Bahia. A pesquisa teve como foco principal o estudo de um fenômeno contemporâneo em profundidade, que é o engajamento de comunidades realizado pela empresa e como questão inicial norteadora a forma como a empresa se utiliza de ferramentas e técnicas para envolver as comunidades

circunvizinhas ao seu empreendimento nos processos de tomada de decisão acerca do seu investimento social.

Para Godoy (1995, p.25), o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

O estudo de caso nas ciências sociais é visto como uma forma de estudar e analisar intensamente, de maneira exploratória, explanatória ou descritiva alguma unidade social, que pode ser identificada por meio de uma organização, um indivíduo ou um grupo de indivíduos, uma comunidade, um programa ou um projeto de desenvolvimento, cabendo ao pesquisador fazer referência a um acontecimento especial, uma mudança política, algum tipo de conflito, ou qualquer fenômeno contemporâneo que mereça especial atenção. Neste sentido, Stake apud Alencar (2000) defende que estudo de caso não é em si uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado.

Yin (2015, p.17) reforça que

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para Schramm (1971) apud Yin (2015, p.16), a essência de um estudo de caso é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado. Yin (2015, p.9) define três tipos de estudo de caso usados para propósitos de pesquisa: os estudos de casos explicativos ou causais, os estudos de casos descritivos e os estudos de caso exploratórios. Essas duas últimas abordagens serão utilizadas na presente pesquisa.

O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não disponíveis como parte do repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos (...) a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas, observações. (YIN, 2015, p.13)

Dentre as várias propostas de tipificação dos estudos de caso, dois modelos são destacados. Um, que evidencia a distinção entre Estudo de Caso único e Estudo de Caso múltiplo ou comparativo ou multicaseos (YIN, 2015). E outro, de autoria de Stake (1995), que faz referência a três tipos de estudos de caso: o intrínseco, quando o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação; o instrumental, quando um caso é examinado para refinar uma teoria, proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si, mas para entender outro fenômeno; e o coletivo, quando o caso instrumental se estende a vários casos, a fim de possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenômeno, população ou condição. E é do primeiro tipo de estudo de caso que trata-se a presente pesquisa.

Yin (2015, p.31) aponta cinco componentes essenciais para a pesquisa de estudo de caso: as questões do estudo de caso, as proposições, a(s) unidade(s) de análise, a lógica que une os dados às preposições e os critérios para interpretar as constatações. Para ele, os três primeiros componentes levam o projeto de pesquisa a identificar os dados que devem ser coletados e os dois últimos componentes levam à antecipação da análise do estudo de caso, sugerindo o que deve ser feito após os dados terem sido coletados (Yin, 2015, p.39).

O quadro 7 sintetiza os cinco componentes considerados por Yin (2015) como essenciais para a pesquisa.

Quadro 1 - Componentes do projeto de pesquisa

5 componentes para pesquisa de estudo de caso	
Questões do estudo de caso	Quem? Empresa Copener Florestal
	O que? Engajamento de comunidades para definição de projetos sociais
	Onde? Litoral Norte e Agreste da Bahia
	Como? Ferramentas e técnicas utilizadas pela organização junto às comunidades integrantes dos seus projetos sociais
	Por que? Entender quais práticas sugeridas pelas normas e diretrizes internacionais de engajamento de partes interessadas são utilizadas pela empresa e qual o nível de engajamento de suas comunidades.
Proposições do estudo de caso	Sistematizar as boas práticas de engajamento de partes interessadas sugeridas pelas principais normas e diretrizes internacionais (ISO 26000, AA 1000 SES, Guia PMBOK e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável).
	Levantar as técnicas de engajamento de comunidades utilizadas pela empresa Copener Florestal em cinco dos seus projetos sociais.
	Verificar junto às comunidades integrantes dos projetos sociais analisados a percepção acerca do engajamento, para efeito de comparação com as informações obtidas junto à empresa.
	Apresentar proposta de Tecnologia de Gestão Social capaz de auxiliar as organizações no desenvolvimento de suas ações de engajamento de comunidades, assim como na mensuração do nível desse engajamento.
Unidade de análise (o caso)	<b>Definição do caso</b> ferramentas e técnicas utilizadas pela organização para engajar comunidades visando a definição do seu investimento social.
	<b>Delimitação do caso</b> Para servir como objeto desta pesquisa foi selecionada a empresa Copener Florestal e a coleta de dados foi voltada a identificar as ferramentas e técnicas utilizadas por esta empresa para o engajamento das comunidades beneficiadas por cinco dos seus projetos sociais nos eixos de Educação, Empreendedorismo e Agronegócios. Foram levantadas apenas as ações de engajamento que se enquadram como boas práticas nas normas e diretrizes internacionais objetos deste estudo.
Lógica que une os dados às preposições	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coleta de dados disponíveis;</li> <li>2. Análise descritiva do conteúdo das normas e diretrizes internacionais de engajamento de partes interessadas;</li> <li>3. Análise comparativa do conteúdo das normas e diretrizes internacionais de engajamento de partes interessadas;</li> <li>4. Definição do "tipo ideal";</li> <li>5. Coleta de evidências junto às partes interessadas;</li> <li>6. Triangulação como forma de validação de dados;</li> <li>7. Construção de Tecnologia de Gestão Social (TGS).</li> </ol>
Critérios para interpretar as constatações	a) A entrevista aplicada junto à coordenação da área social na empresa permite abertura de perguntas e maior abrangência nas respostas, o que reforça a necessidade de análise de conteúdo para se chegar a um resultado;
	b) O questionário aplicado junto aos gestores de cada projeto e às comunidades que participam dos projetos sociais são de respostas fechadas (sim, não e talvez). Todas as respostas positivas se transformarão no índice de engajamento daquele grupo ou comunidade, enquanto todas as respostas negativas demonstrarão falta de ação necessária no que tange ao engajamento para determinado projeto. Será feito comparativo entre respostas dadas pelo gestor do projeto e seus participantes.

Fonte: elaborado pela autora a partir de referencial de Yin (2015, p.31)



### 3.2.1 Seleção do estudo de caso

A organização escolhida para este estudo de caso é a Copener Florestal, empresa que atua em 21 municípios do litoral Norte e Agreste da Bahia com atividades de produção de mudas de eucalipto, plantio, colheita e transporte de madeira para abastecer a fábrica de celulose solúvel no Polo de Camaçari (BA).

A empresa atua em um território com população estimada em 600 mil pessoas e tem em sua área de influência 282 comunidades, com as quais procura estabelecer um canal de comunicação e relacionamento. Em 2013, foi montada uma equipe para trabalhar especialmente com este relacionamento e com o desenvolvimento de projetos de Responsabilidade Social. Até 2016, a empresa já contava com 18 projetos implementados em diversas comunidades e municípios, distribuídos entre os eixos de sua Política de Responsabilidade Social: educação, empreendedorismo, agronegócios e diálogo permanente, chegando a atingir cerca de 27 mil participantes em toda a região do litoral Norte e Agreste da Bahia.

Portanto, a escolha desta organização se deu, justamente, pelo interesse em entender como a empresa definiu quais projetos sociais seriam implementados e até que ponto houve o efetivo envolvimento das comunidades beneficiadas na definição destes projetos e, especialmente, em entender se os principais projetos da empresa estão tendo sucesso e se tal desempenho pode ser atribuído ao nível de engajamento das comunidades em cada projeto desenvolvido.

### 3.3 TÉCNICAS METODOLÓGICAS

A presente pesquisa utilizou como técnicas metodológicas a coleta de dados, a partir da análise do referencial teórico sobre o tema em estudo, partindo para a análise descritiva das normas e diretrizes internacionais de engajamento de partes interessadas, seguida pela análise comparativa das mesmas normas para a construção do “tipo ideal” de engajamento utilizado na posterior coleta de evidências junto às partes interessadas, a triangulação como forma de validação de dados e, por fim, a construção das Tecnologias de Gestão Social (TGS).

### **3.3.1 Técnica 1: Coleta de dados disponíveis**

O primeiro passo desta pesquisa consistiu no levantamento de referencial teórico disponível sobre o tema em estudo. A revisão de literatura incluiu como temas prioritários o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social, com foco maior no investimento social privado e desenvolvimento de comunidades e o engajamento de partes interessadas, conforme apresentado em capítulo anterior.

Em seguida, buscou-se conhecer documentos de referência em engajamento de partes interessadas. As principais normas e diretrizes internacionais encontradas sobre o tema foram: a norma AA1000 SES de Engajamento de Partes Interessadas, a ISO 26000 de Responsabilidade Social, o Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos e os novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030.

### **3.3.2 Técnica 2: Análise descritiva de conteúdo das normas internacionais de engajamento de partes interessadas**

Após o levantamento dos documentos que serviriam de referência para a presente pesquisa, foi feita uma análise aprofundada do discurso de cada uma das normas e diretrizes escolhidas, para entender o que cada uma delas incentiva que as organizações realizem como boas práticas de engajamento que podem ser aplicadas especificamente para comunidades, conforme interesse deste estudo. Nesta etapa, cada uma das normas foi cuidadosamente destrinchada para o pleno entendimento da pesquisadora e para posterior efeito de comparação entre todas as normas e diretrizes aqui analisadas.

### **3.3.3 Técnica 3: Análise comparativa das normas internacionais de engajamento de partes interessadas**

Para dar sequência à pesquisa e nortear a pesquisadora quanto ao conteúdo que deveria ser analisado junto às partes interessadas-chave, foi feita uma análise comparativa entre as

principais normas e diretrizes internacionais encontradas sobre o tema. Para isso, cada um dos documentos de referência foi desconstruído para ser analisado de forma detalhada e, posteriormente, reconstruído em um documento único, a partir das similaridades entre eles. O resultado desta análise serviu como base fundamental para a elaboração do questionário aplicado com as partes interessadas e para a construção da Tecnologia de Gestão Social apresentada como fruto de uso coletivo desta pesquisa.

Esta análise comparativa teve como base teórica as diretrizes de Durkheim, que se utilizou da comparação como instrumento de explicação e generalização. Durkheim (1985) propôs como fundamental para conhecer e explicar o organismo social, desvendar suas conexões essenciais, formadas pelas relações de causalidade e funcionalidade que lhe são inerentes. Esta construção analítica, proposta por Durkheim, encontra-se baseada, segundo Fernandes (1980, p.71), em três patamares distintos, hierarquicamente dispostos: (i) a delimitação do objeto através da observação sociológica; (ii) a constituição dos tipos sociais médios e; (iii) a explicação do fato social.

Para que uma variação seja demonstrativa, não é necessário que todas as variações diferentes daquelas que comparamos tenham sido rigorosamente excluídas. O simples paralelismo de valores pelos quais passam dois fenômenos, desde que tenha sido estabelecido num número suficiente de casos bastante variados, a prova de que existe entre eles uma relação (...) A concomitância constante é, pois, ela mesma, uma lei, seja qual for o estado dos fenômenos que restaram fora da comparação. (DURKHEIM, 1985, p.113).

Seguindo a linha de Durkheim (1985), esta pesquisa pretendeu coletar dados sobre as normas e diretrizes de engajamento de partes interessadas existentes a nível internacional, separá-las em fases para facilitar a análise e buscar semelhanças entre elas para a construção de tipos sociais médios.

#### **3.3.4 Técnica 4: Definição do “tipo ideal”**

Todas as técnicas citadas anteriormente foram fundamentais para se chegar a um tipo ideal de práticas para engajamento de comunidades, que foi utilizado para a elaboração dos questionários aplicados com as partes interessadas e para a criação das Tecnologias de Gestão Social.

Para Weber (1979) obtém-se um tipo ideal acentuando unilateralmente um ou vários pontos de vista e encadeando uma multidão de fenômenos isolados, difusos e discretos, que se encontram ora em grande número, ora em pequeno número, até o mínimo possível, que ordenam certos pontos de vista escolhidos unilateralmente para formar um quadro de pensamento homogêneo. Com a finalidade de aumentar o rigor dos conceitos, Weber criou a noção do tipo ideal, que objetiva selecionar dentre muitas relações causais que constituem uma realidade social particular, aquelas que apresentam semelhanças no que tange ao meio de avaliação das influências ou efeitos esperados. Baseados em seus valores, os cientistas sociais atribuem sentido a alguns dos fragmentos, destacando os aspectos que julgam relevantes a partir dos seus próprios valores, formando assim um modelo ou um tipo ideal.

A concepção de tipo ideal de Max Weber refere-se, portanto, a uma construção parcial da realidade, em que o pesquisador seleciona um número de características, ressalta um ou mais elementos apresentados e constrói um todo inteligível, entre vários outros possíveis. É exatamente o que foi feito ao longo desta pesquisa: a construção de tecnologias de gestão social elaboradas a partir das orientações das normas internacionais (AA 1000 SES, ISO 26000, PMBOK e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável), capazes de contribuir para que diversas organizações percebam como está o nível de engajamento das comunidades que participam dos seus projetos sociais, e entendam o que precisa ser feito para melhorar esse nível de engajamento.

A ideia da pesquisa foi utilizar um conjunto de técnicas interpretativas para descrever e decodificar os componentes de um sistema de significados, traduzindo os sentidos do mundo social, e reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979). Além disso, a proposta foi de trabalhar com uma amostra heterogênea de pessoas no desenvolvimento da pesquisa, possibilitando analisar o mesmo tema sob diferentes perspectivas, uma vez que os envolvidos possuem características e interesses diferentes, ainda que apresentem conexões por meio de uma ou mais ligações acerca do tema estudado.

### **3.3.5 Técnica 5 : Coleta de evidências junto às partes interessadas**

A fim de obter dados qualitativos e quantitativos para compor a presente pesquisa,

foram aplicados questionários e entrevistas, com representantes da empresa e das comunidades onde os projetos sociais são desenvolvidos. Segundo Becker (1998), o resultado desejado é que o pesquisador crie um diálogo rico com a evidência, uma atividade que engloba

avaliar as possibilidades obtidas da profunda familiaridade com algum aspecto do mundo, sistematizar essas ideias em relação aos tipos de informações que podem ser reunidas, verificar as ideias à luz dessas informações, tratar as discrepâncias inevitáveis entre o que era esperado e o que foi encontrado repensando as possibilidades de obter mais dados e assim por diante (BECKER, 1998, p.66).

É importante ressaltar que os questionários foram construídos a partir do {tipo ideal} de engajamento de comunidades, elaborado após análise comparativa entre as principais normas e diretrizes internacionais de engajamento de partes interessadas, que também serviu para o desenvolvimento das Tecnologias de Gestão Social, apresentadas no final desta pesquisa.

As técnicas utilizadas foram entrevista semi-estruturada com a coordenadora de Relações Institucionais e Responsabilidade Social da empresa Copener Florestal e sua equipe que trabalha com os projetos sociais, e aplicação presencial de questionários com integrantes da equipe de Responsabilidade Social desta empresa que atuam como gestores dos projetos sociais e com membros de diversas comunidades e municípios que participam dos cinco principais projetos sociais realizados pela empresa nos eixos de educação, empreendedorismo e agronegócios.

O quadro 8 sintetiza as partes que foram alvos da pesquisa, os dados que interessavam ser coletados e as técnicas utilizadas.

**Quadro 8** - Partes objetos da pesquisa, dados de interesse e técnicas utilizadas

Parte interessada	Técnicas	Dados de interesse
Representantes da equipe de Responsabilidade Social da Copener Florestal	<p>- Aplicação de questionário fechado com a equipe que faz a gestão dos projetos sociais;</p> <p>- Entrevista semi-estruturada com a coordenadora e a equipe de Relações Institucionais e Responsabilidade Social;</p>	<p>a) Ferramentas e técnicas utilizadas pela empresa para engajar as comunidades na definição dos seus projetos de investimento social;</p> <p>b) Dados sobre a Política de Responsabilidade Social da empresa, estrutura da área e alguns projetos desenvolvidos, forma de priorização de públicos, medição de impactos, análise de vulnerabilidade social, formas de monitorar e controlar projetos, diretrizes norteadoras.</p>
Membros de comunidades que participam do <b>Projeto de Educação</b> desenvolvido pela empresa.	Aplicação de questionário	Ações percebidas pelos integrantes do projeto quanto à sua real participação no processo de decisão do projeto.
Membros de comunidades que participam do <b>Projeto “Andorinhas”</b> desenvolvido pela empresa.	Aplicação de questionário	Ações percebidas pelos integrantes do projeto quanto à sua real participação no processo de decisão do projeto.
Membros de comunidades que participam do <b>Projeto de “Fibras da terra”</b> desenvolvido pela empresa.	Aplicação de questionário	Ações percebidas pelos integrantes do projeto quanto à sua real participação no processo de decisão do projeto.
Membros de comunidades que participam do <b>Projeto de “Agricultura Familiar”</b> desenvolvido pela empresa.	Aplicação de questionário	Ações percebidas pelos integrantes do projeto quanto à sua real participação no processo de decisão do projeto.
Membros de comunidades que participam do <b>Projeto de “Apicultura”</b> desenvolvido pela empresa.	Aplicação de questionário	Ações percebidas pelos integrantes do projeto quanto à sua real participação no processo de decisão do projeto.

Fonte: elaboração da autora

### 3.3.6 Técnica 6: Triangulação como forma de validação de dados

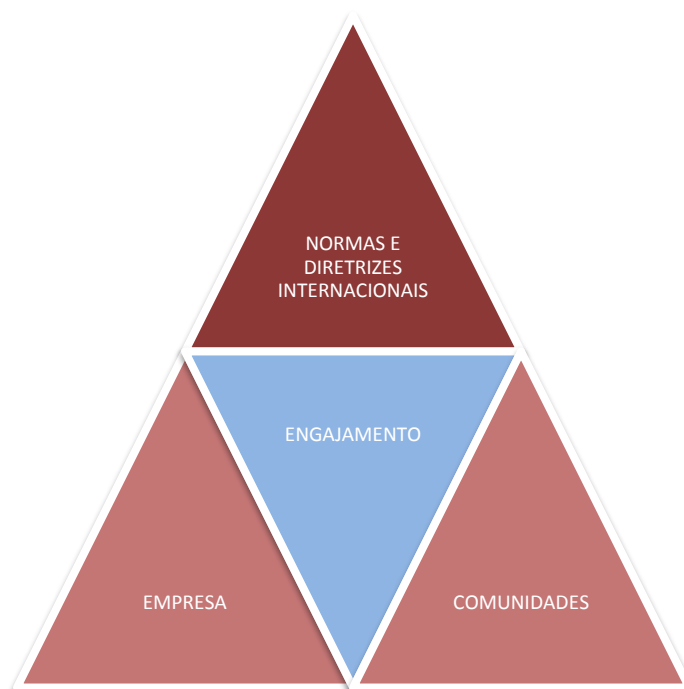
A última técnica aplicada a esta pesquisa foi a triangulação dos dados obtidos a partir do uso das diversas técnicas anteriormente citadas. Para Vergara (2006) a triangulação pode ser vista como estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa ou como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, por meio da análise de diferentes pontos de vista.

Diversos autores defendem a triangulação como uma tentativa de superar parcialmente as deficiências que decorrem de uma investigação ou de um método. Para Gaskell e Bauer (2010), a estratégia da triangulação é um modo de institucionalização de perspectivas e métodos teóricos, buscando reduzir as inconsistências e contradições de uma pesquisa. Patton (2002) acredita que ela contribui para a validade e para confiabilidade, compondo um quadro mais fiel do fenômeno por meio da convergência. Neste sentido, Jick (1979) afirma que a triangulação é uma estratégia de pesquisa de validação convergente tanto de métodos múltiplos quanto de multi-tratamento dos dados relativos a um mesmo fenômeno. Denzin e Lincoln (2000) enxergam a triangulação como uma alternativa à validação. Para eles, a triangulação deve ser vista como um processo que acrescenta rigor, riqueza, e profundidade às pesquisas no campo das ciências sociais.

No caso da presente pesquisa, foi realizada uma triangulação de métodos, com foco principal na análise dos documentos de referência e na construção do tipo ideal a partir das normas e diretrizes, para ser utilizado na elaboração das ferramentas de pesquisa junto às partes interessadas. Em seguida, dando sequência à triangulação foram analisadas as respostas da empresa e das comunidades sobre o nível de engajamento em seus projetos sociais, a fim de fazer conferência de informações.

Desta forma, a triangulação procurou apresentar três visões acerca do mesmo assunto: a visão dos autores das principais normas internacionais de engajamento de partes interessadas, a visão da empresa Copener Florestal sobre as ações realizadas junto às comunidades para a definição dos seus projetos sociais e, por fim, a visão das próprias comunidades quanto à sua efetiva participação, conforme figura 7.

**Figura 7** - Triangulação de dados coletados nas normas e diretrizes internacionais e dos dados obtidos junto às principais partes interessadas



Fonte: elaboração própria baseada na triangulação de dados

Para Yin (2015, p.124), a vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, que possibilitam maior confiança nos dados coletados. Esse foi o objetivo da utilização desta técnica na fase final da presente pesquisa.

### **3.3.7 Técnica 7: Construção da Tecnologia de Gestão Social**

Por fim, com base em todos os dados coletados seja em documentos, livros ou aplicação de questionários e entrevistas com as partes interessadas, foram elaboradas duas Tecnologias de Gestão Social, que poderão ser utilizadas por diversas organizações que desejam trabalhar com o engajamento dos grupos que participam dos seus projetos sociais, ou que estão desenvolvendo projetos sociais sem a esperada participação desses grupos. Estas tecnologias foram pensadas levando em consideração a necessidade das organizações de entenderem seu nível de engajamento junto às comunidades com quem atuam e ao mesmo tempo, terem informações práticas sobre o que pode ser feito para engajar as comunidades que pretendem envolver em seus projetos de responsabilidade social.



## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 COLETA DE DADOS DISPONÍVEIS**

Conforme já citado anteriormente neste trabalho, foi feito um grande levantamento de referenciais teóricos sobre os temas mais relevantes para a presente pesquisa, sendo eles: Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Engajamento de partes interessadas, com foco prioritário em comunidades. Suas teorias foram abordadas com maior aprofundamento no capítulo de Referencias Teóricas, e portanto, não serão aqui repetidos.

Outros documentos utilizados como referência foram as normas e diretrizes internacionais de Engajamento de partes interessadas e, estas sim, serão destrinchadas a seguir, pois serviram como base para a elaboração dos roteiros de entrevistas e questionários e como fundamentação para a construção da Tecnologia de Gestão Social. São elas: a norma ISO 26000 de Responsabilidade Social, a AA 1000 SES de Engajamento de Partes Interessadas, o Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030. Seus conceitos gerais já foram explicitados no capítulo de Referenciais Teóricos, mas a seguir serão abordados de forma mais objetiva, visando o entendimento prático sobre o que estas diretrizes e normas consideram como boas práticas.

Para obter informações gerais sobre a empresa, como e onde ela atua, o que produz e de que forma, foi analisado o Relatório de Sustentabilidade dos anos 2014 e 2015, além de visita ao website da empresa e leitura de materiais informativos disponibilizados pela equipe interna. Para entendimento acerca da região onde a empresa atua, foi analisado o diagnóstico socioeconômico realizado em 2012, cujo conteúdo mais relevante será citado neste mesmo capítulo.

#### **4.1.1 Sobre a empresa**

A empresa Copener Florestal tem atuação na região do Litoral Norte e Agreste da Bahia desde a década de 80, no entanto, ela foi comprada pelo atual grupo gestor em 2003. Trata-se de uma empresa de reflorestamento com fins industriais. Ela produz árvores de eucalipto para abastecer uma indústria de celulose especial situada no Polo de Camaçari (BA).

As atividades da Copener Florestal começam com o setor de Pesquisa e Desenvolvimento Florestal, que estuda as melhores espécies de mudas para cada tipo de solo, clima e outras características analisadas com o objetivo de plantar a muda de eucalipto mais adequada para as peculiaridades de cada região. A partir de então, as espécies são levadas para o viveiro de produção de mudas da empresa, que desenvolve milhões de mudas de eucalipto anualmente, para serem plantadas nas terras pertencentes à empresa. Essas mudas levam em torno de sete anos para se tornarem árvores prontas para a destinação industrial. Nesse período, a empresa trabalha na manutenção e proteção das espécies, a fim de alcançar o melhor resultado no futuro.

Quando as árvores de eucalipto atingem a maturidade ideal, a equipe de Colheita da empresa trabalha no corte e baldeio da madeira dentro dos talhões florestais. A madeira fica alguns dias no campo até que possa ser transportada para a fábrica. Outras equipes trabalham permanentemente em áreas que dão apoio às atividades florestais, como a equipe de Planejamento Florestal, Meio Ambiente e Certificações, Jurídico, Compras, Almoxarifado, Tecnologia da Informação, Saúde e Segurança do Trabalho, Manutenção, Relações Institucionais e Responsabilidade Social. Esta última equipe participou diretamente da presente pesquisa, por ser responsável por todo o relacionamento da empresa com as suas partes interessadas e pelo engajamento das comunidades que participam dos projetos sociais realizados pela organização.

Os plantios de eucalipto da Copener Florestal estão espalhados por 21 municípios do litoral norte e agreste da Bahia e para que todas essas atividades florestais aconteçam, cerca de três mil trabalhadores próprios e terceirizados desenvolvem diversas atividades.

A equipe que trabalha com a parte social responde para a Gerência de Relações Institucionais e Sustentabilidade, que é composta por 17 pessoas. Especificamente na área social, são dez pessoas atuando de forma direta junto às comunidades, Poder Público e sociedade civil. Além da gerente da área, a equipe social é formada por uma Coordenadora de Relações Institucionais e Responsabilidade Social, uma especialista em Responsabilidade

Social, dois analistas de Relacionamento com Comunidades, uma analista de Responsabilidade Social, um especialista em Comunicação Corporativa, uma auxiliar administrativo e dois jovens aprendizes. A Gerência de Relações Institucionais e Sustentabilidade responde diretamente para o Diretor Geral da empresa, o que fortalece a autonomia da área e o suporte de forma geral para a realização das ações.

#### **4.1.2 Sobre a região onde a empresa atua e as principais demandas das comunidades**

A fim de entender o contexto do local onde são desenvolvidas suas atividades, assim como conhecer as principais demandas e queixas das comunidades em relação à sua atuação, em 2012 a Copener Florestal contratou uma consultoria especializada para realizar um diagnóstico socioeconômico<sup>9</sup> em todos os municípios onde atua.

O diagnóstico mostrou que os 21 municípios onde a empresa atua totalizam 13.595,86 quilômetros quadrados e 604.025 habitantes, de acordo com o censo demográfico do IBGE (2010). Segundo a mesma fonte, 37,61% da população dos municípios da área de influência da empresa ainda vive no meio rural. Nos municípios onde ela atua, registrou-se aumento no Índice Firjan de Desenvolvimento Social (IFDM) entre 2005 e 2011 variando entre 0,08 e 0,19, enquanto na capital do estado a variação foi de 0,06.

A dinâmica histórica que levou à criação dos municípios que compõem a área de influência direta das unidades de manejo florestal da empresa Copener Florestal está diretamente associada à formação do Brasil colonial, especialmente a partir da chegada ao Brasil em 1549 do primeiro governador geral Tomé de Souza, que concedeu a Garcia D'Ávila imensas sesmarias, que pouco depois se transformaram em grandes empreendimentos agropecuários, definindo como o padrão socioeconômico desta porção territorial o latifúndio, a pecuária extensiva e a mão-de-obra cativa (indígena e africana).

Seguindo um processo que os economistas chamam de *path dependence* ou dependência de trajetória, a economia dessa região foi, ao longo dos séculos, marcada pelo empreendimento pecuário, que por suas características extensivas, demanda grandes porções

---

<sup>9</sup> Diagnóstico Socioeconômico e de demandas sociais na área de influência do manejo florestal da Copener (2012).

de terra por unidade de animal, configurando, portanto, o latifúndio como condição de realização desta atividade produtiva. Assim, fica claro que a origem latifundiária das formas de organização produtiva e social desta região, marca a histórica oposição e mesmo os conflitos entre os grandes proprietários e trabalhadores, posseiros e outras categorias de homens livres e sem terra.

Pode-se dizer, então, que o processo de formação dos municípios que hoje delimitam a área de influência direta da empresa objeto deste estudo fundamenta-se em três frentes de ocupação distintas e complementares: a expansão da pecuária extensiva, que implicou numa incorporação de novas terras, com a formação de pequenos núcleos de apoio ao empreendimento e instalação de agricultura de subsistência; a atuação da igreja católica, com a instalação de capelas e templos, ao redor dos quais a população passou a se aglomerar; e a formação de uma malha ferroviária no século XX, que atingia o restante da região.

Entende-se, portanto, que a atual forma de organização fundiária e produtiva nessa região é fruto de um longo processo de transformação que manteve o padrão original fundamentado na grande propriedade e na pecuária extensiva como principal atividade econômica, ou seja, não trata-se de uma região onde o processo histórico de ocupação possibilitou a consolidação da pequena propriedade e da agricultura de gêneros alimentícios, como acontece em outras regiões do país.

Ainda de acordo com o diagnóstico realizado em 2012, na área de influência da empresa, a pecuária permanece como a atividade que mais utiliza a área agrícola, com 43,97%, seguida pelas lavouras com 32,29%, florestas plantadas com 19,20% e florestas nativas com 5,51%. O PIB da região em 2012 foi de R\$ 7.254,92, o equivalente a 4,33% do PIB do Estado. A média salarial nessa região é de 2 salários mínimos, sendo que pode variar entre 1,5 e 4,5 salários mínimos por mês.

O mesmo diagnóstico apontou que as comunidades reclamavam da ausência da empresa e cobravam uma maior aproximação e a realização de parcerias pelo desenvolvimento da região. Com base neste diagnóstico, a empresa elaborou e implementou no final de 2012 e início de 2013 sua Política de Responsabilidade Social, contemplando cinco pilares de atuação com base nas principais demandas das comunidades e nos indicadores sociais dos municípios: educação, empreendedorismo, agronegócios e diálogo permanente.

A partir desses pilares, a empresa começou a realizar diversos encontros com as comunidades, com o objetivo de validar os pilares, pensar e discutir possíveis projetos que poderiam ser realizados, assim como analisar as parcerias necessárias para executá-los. A empresa, que antes realizava ações pontuais e filantrópicas, passou a engajar as comunidades a fim de torná-las partícipes dos seus processos decisórios acerca dos projetos de investimento social privado. Até a data da presente pesquisa, a empresa já contava com 18 projetos sociais realizados em diversos municípios e comunidades da região, sendo que para este trabalho foram selecionados os cinco principais projetos, um no eixo de educação, dois no eixo de agronegócios e outros dois de empreendedorismo.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DO CONTEÚDO DAS NORMAS E DIRETRIZES INTERNACIONAIS DE ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS

### 4.2.1 Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos

O Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos, em sua quinta versão publicada em 2014, passou a incluir o Gerenciamento de Partes Interessadas como uma das suas dez áreas prioritárias. Para gerenciar as partes interessadas de um projeto o guia propõe quatro fases, sendo elas: Identificar as partes interessadas, Planejar o gerenciamento das partes interessadas, Gerenciar o engajamento das partes interessadas e Controlar o engajamento das partes interessadas. Para tornar esta análise descritiva mais objetiva e facilitar a posterior comparação com as outras normas e diretrizes, as ações de cada fase serão descritas em tópicos.

#### 4.2.1.1 Identificar as partes interessadas

- Identificar informações sobre as partes interessadas relacionadas e afetadas pelo resultado ou execução do projeto;

- Analisar fatores ambientais da organização (cultura e estrutura da organização, padrões governamentais ou do setor, tendências globais, regionais, locais, práticas e hábitos);
- Verificar ativos de processos organizacionais (modelo para registro de partes interessadas, lições aprendidas em projetos anteriores, registro de partes interessadas de projetos anteriores);
- Analisar partes interessadas (coleta e análise de informações qualitativas e quantitativas para identificar interesses a serem considerados no projeto, identificar interesses, expectativas, influência das partes interessadas que podem ser aproveitadas para formar alianças e parcerias para aumentar possibilidade de êxito);
- Classificar partes interessadas por grau de poder, influência, impacto e modelo de relevância (identificar potenciais partes interessadas e informações relevantes, identificar impacto ou apoio das partes e classificá-lo para definir estratégia de abordagem, avaliar potenciais reações das partes para planejar ações, aumentar apoio e mitigar impactos);
- Consultar opinião especializada (alta administração, outras unidades da organização, principais partes interessadas identificadas, consultores, especialistas, ONGs, etc);
- Realizar reuniões para análise de perfis, troca ou análise de informações sobre papéis, interesses, conhecimentos e situação geral de cada parte interessada no projeto;
- Registrar partes interessadas (informações de identificação, de avaliação e classificação).

#### 4.2.1.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas

- Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto (incluindo ciclo de vida do projeto e processos aplicados para cada fase, descrição de ações para alcance dos objetivos,

descrição de como requisitos de RH serão cumpridos, plano de gerenciamento de mudanças, necessidades e técnicas de comunicação);

- Registrar partes interessadas (a fim de fornecer informações necessárias para planejar maneiras de engajá-las);
- Adaptar a gestão das partes interessadas ao ambiente do projeto, considerando os fatores ambientais da organização;
- Manter banco de dados com lições aprendidas e informações históricas como ativos de processos organizacionais;
- Consultar opinião especializada para decidir sobre o nível de engajamento requerido de cada parte interessada em cada fase do projeto. Consultas podem ser individuais ou em formato de painel;
- Utilizar técnicas analíticas para classificar o nível de engajamento das partes interessadas (desinformado, resistente, neutro, apoiador, líder). Manter matriz de avaliação de nível de engajamento atualizada;
- Elaborar Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas com as estratégias de gerenciamento necessárias para o engajamento (níveis de engajamento atual e desejado, inter-relacionamentos, requisitos de comunicação, informações a serem distribuídas e impacto esperado, intervalo de tempo e frequência da informação, etc);
- Atualizar os documentos do projeto (cronograma, registro de partes interessadas, etc).

#### 4.2.1.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas

- Implementar Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas (métodos e tecnologias usados para a comunicação com as partes interessadas, nível de interação entre as partes, definição de estratégia de identificação e gerenciamento das partes durante todo o ciclo de vida do projeto);

- Implementar Plano de Gerenciamento das Comunicações (informações sobre gerenciamento das expectativas das partes interessadas, requisitos de comunicação, informações a serem comunicadas, motivo da distribuição das informações, pessoas/grupos que receberão as informações, processo de encaminhamento);
- Registrar mudanças (em termos de tempo, custo e risco para o projeto e como elas serão comunicadas às partes interessadas apropriadas);
- Utilizar ativos de processos organizacionais para cumprir requisitos de comunicação, implementar procedimento de gerenciamento das questões e procedimento para controle de mudanças e manter registro de informações históricas sobre projetos anteriores;
- Definir métodos de comunicação (como, quando e quais métodos serão utilizados no projeto);
- Verificar habilidades interpessoais da equipe do projeto para gerenciar expectativas das partes interessadas (estabelecimento de confiança, solução de conflitos, escuta ativa, superação da resistência à mudança);
- Utilizar habilidades de gerenciamento para coordenar e harmonizar o grupo (facilitar o consenso e alcançar objetivos, influenciar pessoas e apoiar o projeto, negociar acordos para atender necessidades do projeto, modificar comportamento organizacional para aceitar resultados do projeto);
- Manter registro de questões atualizado (apresentar a forma como as questões anteriores foram resolvidas e atualizar quando forem identificadas novas questões);
- Acompanhar solicitação de mudanças no projeto (ações corretivas e preventivas no projeto e na interação com as partes interessadas);
- Atualizar Plano de Gerenciamento do Projeto (sempre que houverem mudanças ou novidades);
- Atualizar documentos do projeto;
- Atualizar ativos de processos organizacionais (notificações das partes interessadas, relatório do projeto, apresentações, registros, *feedback* dos



participantes, documentação de lições aprendidas com análise das causas dos principais problemas que geraram ação corretiva etc.).

#### 4.2.1.4 Controlar o engajamento das partes interessadas

- Acompanhar e monitorar Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas no projeto;
- Atualizar registro das questões;
- Acompanhar dados de desempenho do trabalho desenvolvido (observações e medições básicas identificadas durante a execução das atividades);
- Analisar documentos do projeto (cronograma, registro de partes interessadas, registro das questões, registro de mudanças, comunicações do projeto);
- Implementar Sistema de Gerenciamento de Informações (ferramenta padrão para coleta, armazenamento e distribuição de informações para as partes interessadas sobre custos, andamento e desempenho do projeto);
- Consultar opinião especializada para fazer nova avaliação das partes interessadas, através de consultas individuais ou painéis;
- Realizar reuniões de avaliação do andamento para trocar e analisar informações sobre o nível de engajamento das partes interessadas;
- Reunir informações sobre o desempenho do trabalho (dados de desempenho coletados de vários processos de controle, analisados em contexto e integrados para fornecer base sólida para a tomada de decisão);
- Verificar solicitações de mudanças após análise de desempenho e interação com partes interessadas (ações corretivas e preventivas recomendadas);
- Atualizar Plano de Gerenciamento do Projeto como um todo;
- Atualizar documentos do projeto, incluindo registro das partes interessadas, registro das questões e outros.

## 4.2.2 Norma AA 1000 SES – Engajamento de Partes Interessadas

A AA1000SES de engajamento de partes interessadas faz parte da série AA 1000, da *AccountAbility*, que apresenta normas baseadas em princípios que ajudam as organizações a se tornarem mais responsáveis e sustentáveis. Em 2015 a norma foi atualizada e seus princípios norteadores e principais orientações serão apresentadas a seguir, através de tópicos.

Linhas gerais da AA 1000 SES:

- A norma é baseada em três princípios: inclusividade, materialidade e capacidade de resposta;
- A organização deve formalizar compromisso com os três princípios, através de declaração pública ou comprometimento na declaração de visão, missão e valores;
- A organização deve integrar o engajamento de partes interessadas em sua governança, estrutura ou em relevantes processos de decisão;
- É preciso ter clareza sobre a finalidade ou o propósito do engajamento antes de iniciá-lo e entender se a finalidade é operacional ou estratégica;
- Definir o escopo do engajamento, determinando o assunto que será abordado, as partes envolvidas, as questões materiais e o período de tempo;
- Definir as partes interessadas do engajamento, analisando a dependência, responsabilidades, tensão, influência e a consideração por perspectivas divergentes;
- Definir o mandato e a propriedade do engajamento;

A norma AA 1000 SES também divide o engajamento em quatro fases, sendo elas: Planejar o engajamento, Preparar o engajamento, Implementar o engajamento, Revisar e Melhorar o engajamento.

### 4.2.2.1 Planejar o engajamento

- Caracterizar e mapear partes interessadas (entender o relacionamento existente com a organização, expectativas do engajamento, tipo de parte interessada, nível de influência, dependência da organização, legitimidade e representação, capacidade para engajar, conhecimento sobre o assunto, contexto cultural, relacionamento com outras partes interessadas);
- Determinar o nível e os métodos de engajamento (definir a natureza do relacionamento que a organização tem ou deseja ter com as partes interessadas);
- Estabelecer e comunicar limites da divulgação (especificar quais informações a organização irá compartilhar com as partes interessadas e garantir que todos tenham acesso às mesmas informações);
- Fazer esboço do plano de engajamento incluindo mandato, propósito, identificação e mapeamento de partes interessadas, atividades de pré-engajamento, níveis e métodos de engajamento, limites da divulgação, recursos necessários (as partes interessadas devem ter a oportunidade de contribuir com o plano);
- Estabelecer indicadores de qualidade e de impacto, para medir e avaliar o progresso no sentido de alcançar a qualidade no engajamento, identificar áreas para melhorias e demonstrar valor adicionado através do engajamento.

#### 4.2.2.2 Preparar o engajamento

- Mobilizar recursos para o engajamento (financeiros, humanos, tecnológicos) e para atender às demandas que surgirão dele;
- Identificar onde a capacidade para engajar precisa ser construída e providenciar o necessário para que isso aconteça (pode ser em áreas como conhecimento sobre o assunto, habilidades de comunicação, interpretação, motivação, criatividade ou inovação, e oportunidade como estrutura, tempo, recursos financeiros, acesso à informação);

- Identificar, avaliar e abordar os riscos do engajamento, tanto os riscos para as partes interessadas quanto os riscos para a organização.

#### 4.2.2.3 Implementar o engajamento

- Convidar as partes interessadas para engajar (assegurar que as partes sejam convidadas com antecedência a participar e que as comunicações sejam apropriadas para cada uma delas);
- Informar as partes interessadas, fornecendo materiais informativos necessários para garantir o sucesso do trabalho;
- Engajar (estabelecer regras básicas para os participantes do engajamento; quando necessário, rever o objetivo e alcance de acordo com as contribuições; identificar e tratar imediatamente a causa raiz de todos os problemas potenciais; registrar todos os pontos de vista e discussões);
- Documentar o engajamento e suas saídas (finalidade e objetivos do engajamento, métodos utilizados, participantes, linha do tempo / prazos, resumo com principais preocupações e expectativas, saídas: consultas, propostas, recomendações, decisões acordadas, ações);
- Desenvolver um plano de ação mostrando como a organização responderá às saídas do engajamento;
- Comunicar as saídas do engajamento e o plano de ação.

#### 4.2.2.4 Revisar e melhorar o engajamento

- Monitorar sistematicamente e avaliar a qualidade geral do envolvimento das partes interessadas;

- Aprender e melhorar (identificar e agir em melhorias específicas; formalizar processo de aprendizagem e melhoria das atividades de engajamento, a fim de fortalecer e otimizar atividades futuras);
- Desenvolver e acompanhar plano de ação (desenvolver plano de ação coerente com estratégias e objetivos da organização, informar resultados às partes interessadas, comunicar a alta administração);
- Informar sobre o engajamento (divulgar publicamente o engajamento de suas partes interessadas, suas atividades, resultados e impactos).

### **4.2.3 ISO 26000 de Responsabilidade Social**

A ISO 26000, lançada em 2010, trata de sete temas centrais: a governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor e envolvimento e desenvolvimento da comunidade. No entanto, apenas este último tema foi alvo de análise desta pesquisa. Ao analisar a norma, foram identificados três tópicos de grande relevância para os objetivos deste trabalho, sendo eles: 5.3 - Identificação e engajamento de partes interessadas; 6.8.3 – Envolvimento de Comunidades; e 6.8.9 – Investimento social. A seguir, os principais pontos de cada um deles serão apresentados em tópicos.

#### **4.2.3.1 Identificação e engajamento de partes interessadas**

- Identificar partes interessadas;
- Entender a base real ou potencial de uma reivindicação;
- Compreender como indivíduos ou grupos são ou podem ser afetados pelas decisões e atividades de uma organização;
- Identificar interesses das partes interessadas mais importantes;
- Identificar impactos positivos e negativos causados pela organização;

- Considerar também partes interessadas que não estejam organizadas (grupos vulneráveis, gerações futuras etc);
- Verificar representatividade e credibilidade dos grupos;
- O engajamento de partes interessadas pode ser iniciado pela organização ou como resposta da organização a uma ou mais partes interessadas;
- Definir a melhor forma de engajamento;
- Garantir a comunicação de via dupla;
- Entender as expectativas da sociedade sobre a forma como convém que a organização cuide dos seus impactos;
- O motivo do engajamento tem que ser claramente compreendido;
- Os interesses das partes interessadas precisam ser claramente identificados;
- As partes interessadas devem ter acesso às informações e ao conhecimento necessários para tomar suas decisões.

#### 4.2.3.2 Envolvimento de comunidades

- Consultar grupos representativos da comunidade para determinar prioridades para investimento social voltado ao desenvolvimento da comunidade;
- Consultar comunidades quanto aos termos e condições de um empreendimento que os afete;
- Participar de associações locais conforme possível e apropriado, contribuindo para o bem comum e os objetivos de desenvolvimento das comunidades;
- Manter relação transparente com autoridades da administração municipal e com políticos, isenta de suborno ou influência indevida;
- Estimular e apoiar pessoas para que sejam voluntárias em serviços comunitários;
- Contribuir com a formulação de políticas e o estabelecimento, implementação, monitoramento e avaliação de programas de desenvolvimento.

#### 4.2.3.3 Investimento Social

- Considerar a promoção do desenvolvimento da comunidade ao planejar projetos de investimento social, alinhando contribuições com necessidades e prioridades das comunidades;
- Evitar ações que perpetuem a dependência da comunidade de atividades filantrópicas, presença ou apoio permanente da organização;
- Avaliar suas iniciativas relacionadas à comunidade, relatando-as à comunidade e às pessoas da organização e identificando as melhorias que poderiam ser feitas;
- Estabelecer parcerias com outras organizações, inclusive governo, empresas, ONGs, para maximizar sinergias e usar recursos complementares e habilidades;
- Considerar a contribuição a programas que dêem acesso a alimentos e outros produtos essenciais para grupos vulneráveis ou discriminados e pessoas de baixa renda (contribuir para que tenham melhor qualificação, mais recursos e oportunidades).

#### 4.2.4 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Os objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030, lançados em novembro de 2015 apresenta os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável para serem alcançados até o ano de 2030. O foco deste trabalho está no objetivo 16, que trata de Paz e Justiça. Foram considerados nesta pesquisa as seguintes ações:

- 16.6: Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis;
- 16.7: Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS NORMAS E DIRETRIZES INTERNACIONAIS DE ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS PARA DEFINIÇÃO DO “TIPO IDEAL”

Após análise descritiva de todas as normas e diretrizes que foram alvo desta pesquisa, foi realizada análise comparativa entre todas elas, para que então pudesse ser feita a proposta de um conjunto de diretrizes que serão aqui chamadas de “tipo ideal”, não com a intenção de ser um modelo perfeito, mas de servir para a coleta de dados e, posteriormente, para a elaboração das Tecnologias de Gestão Social frutos desta pesquisa.

O modelo aqui proposto divide o engajamento em sete fases: Entendimento, Identificação, Planejamento, Preparação, Implementação, Monitoramento e Controle, Revisão e Melhoria. Essas fases foram assim divididas após interpretações da autora, buscando uma forma de compilar todas as boas práticas das diversas normas e diretrizes em um único documento. O quadro 9 apresenta as boas práticas das diversas normas e diretrizes, separadas por fases propostas pela autora da pesquisa e com indicações de qual norma ou diretriz é referenciada em cada ação.

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

<b>FASE 1: ENTENDIMENTO ACERCA DO ENGAJAMENTO</b>				
<b>1 a) Entender o propósito do engajamento</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Entender o motivo do engajamento.				
Entender quais objetivos precisam ser alcançados.				
Entender o propósito do engajamento (operacional ou estratégico).				
Verificar se o engajamento é pró-ativo ou reativo.				
<b>1 b) Entender o escopo do engajamento</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>



**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

Definir o assunto que será abordado no engajamento.				
Levantar as questões materiais importantes para o engajamento.				
Entender quais as partes da organização e atividades que o engajamento pretende abordar.				
Definir qual o período de tempo do engajamento.				
Verificar como a organização tem aplicado o princípio da inclusão, materialidade e capacidade de resposta.				
Verificar se o compromisso da organização com o engajamento está formalizado em alguma declaração pública.				
Verificar se o engajamento de partes interessadas foi integrado à governança, estrutura ou processos de decisão da organização.				
<b>1 d) Definir quem será responsável pelo engajamento</b>				
Definir quem será responsável por descrever a finalidade, o escopo e a propriedade do engajamento.				
Entender quem são os atores que participam das decisões associadas com o planejamento, preparação, execução, avaliação e comunicação do engajamento.				
<b>1 e) Entender os fatores ambientais da organização</b>				
Entender a cultura e a estrutura organizacional.				
Conhecer os padrões governamentais e do setor.				
Analisar tendências globais, regionais e locais.				
Verificar práticas e hábitos				

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

Conhecer as expectativas da sociedade sobre a forma como a organização lida com seus impactos.				
Deixar claro quais são os impactos negativos e positivos causados pelas atividades da organização.				
Compreender como os indivíduos são ou podem ser afetados pelas decisões e atividades da organização.				
Consultar as comunidades quanto aos termos e condições de um empreendimento que as afete.				
<b>FASE 2: IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS</b>				
<b>2 a) Identificar as partes interessadas</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Mapear os atores que precisam ser envolvidos no engajamento.				
Mapear grupos com relação de dependência da organização.				
Mapear grupos com quem a empresa tem relação de responsabilidade.				
Mapear grupos com quem a empresa tem relação de tensão.				
Mapear grupos que influenciam a organização.				
Mapear grupos que são influenciados pela organização.				
Mapear grupos com perspectivas divergentes da organização.				
Mapear grupos que podem ser afetados pelas decisões da organização.				
Verificar quem se envolveu no passado quando surgiram situações semelhantes.				
Verificar quem pode ajudar a organização a				

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

cuidar dos seus impactos.				
Verificar quem não pode ficar excluído do engajamento.				
Identificar as partes interessadas que não estejam organizadas.				
<b>2 b) Caracterizar as partes interessadas</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Levantar informações sobre as partes interessadas, como: nome, posição na organização, local, papel no projeto, informações de contato, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida, posicionamento em relação à organização.				
Levantar informações sobre as partes interessadas: relacionamento com a organização, posicionamento em relação às atividades da organização, nível de dependência, tipo de parte interessada, capacidade para engajar, nível de influência, nível de impacto, possibilidades de alianças.				
Outras informações: representação e legitimidade, interesses.				
Fazer cruzamentos de critérios para entendê-los. Sugestão: tipo de parte interessada x nível de influência; nível de influência x capacidade de engajar; capacidade de engajar x expectativas.				
Outros cruzamentos sugeridos: grau de poder x influência; grau de poder x interesse; grau de influência x impactos ou modelo de relevância (Poder, Urgência e Legitimidade).				
<b>2 d) Verificar nível de engajamento</b>				
Verificar a natureza do relacionamento que a organização tem com suas partes				

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

interessadas.				
Definir nível de relacionamento que a organização deseja ter com as partes interessadas.				
Nível de engajamento atual e desejado – matriz de avaliação do nível de engajamento.				
<b>FASE 3: PLANEJAR O ENGAJAMENTO</b>				
<b>3 a) Pensar em formas de engajamento</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Definir a melhor forma de engajar cada grupo, como reuniões formais ou informais, individuais ou coletivas, workshops, consultas ou audiências públicas, fóruns, conferências, negociações coletivas, comitês consultivos, mesa redonda.				
Definir o ciclo de vida do projeto.				
Pensar em processos de engajamento previstos para cada fase.				
Entender ações necessárias para alcançar objetivos.				
Mapear pessoas e instituições que devem ser envolvidas em cada fase.				
Elaborar um esboço do plano de engajamento, contendo: mandato, propósito/escopo, regras e responsabilidades, identificação de partes interessadas, atividades de pré-engajamento, níveis e métodos de engajamento, recursos necessários, limites da divulgação, riscos, cronograma, tecnologias utilizadas, orçamento etc.				
Pensar em estratégias de gerenciamento necessárias para o engajamento de partes interessadas.				

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

<b>3 c) Definir um Plano de Comunicação para o engajamento</b>				
Definir ferramentas e técnicas de comunicação com cada parte interessada em cada fase do projeto.				
Definir o tipo de informação que será distribuída.				
Detalhar o motivo da distribuição das informações e impactos esperados.				
Definir o intervalo de tempo e a frequência da divulgação das informações.				
Estabelecer e comunicar os limites da divulgação das informações.				
Analisar formas de garantir que a comunicação entre a organização e suas partes interessadas seja de mão dupla.				
<b>3 d) Identificar os potenciais riscos do engajamento</b>				
Identificar potenciais riscos para as partes interessadas.				
Identificar potenciais riscos para a organização.				
<b>3 e) Definir indicadores de engajamento</b>				
Definir indicadores de qualidade do engajamento.				
Definir indicadores para medir os impactos do engajamento.				
<b>FASE 4: PREPARAR PARA O ENGAJAMENTO</b>				
<b>4 a) Mobilizar recursos</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Mobilizar recursos para as ações de engajamento e demandas que surgirão a partir dele.				

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

<b>4 b) Verificar ativos de processos organizacionais</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Verificar quais ativos a organização já possui e que podem ser úteis no processo de engajamento, como: modelo para registro de partes interessadas, banco de dados de lições aprendidas, procedimentos aplicáveis, controle de mudança, registro de demandas e questões, documentos para evidenciar atividades, base de dados de partes interessadas.				
<b>4 c) Construir capacidade de engajamento</b>				
Identificar onde a capacidade para engajar precisa ser construída (conhecimento, habilidades, oportunidades).				
<b>FASE 5: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ENGAJAMENTO</b>				
<b>5 a) Convidar as partes interessadas para engajar</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Assegurar recebimento antecipado do convite e comunicações apropriadas para cada parte interessada.				
Manter base de dados das partes interessadas com a forma de contato preferida por cada uma.				
Considerar uso de diversos meios para convidar para o engajamento.				
<b>5 b) Informar as partes interessadas</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Fornecer materiais informativos necessários para garantir o sucesso do trabalho, contendo: objetivo e alcance do engajamento, natureza das questões e como são gerenciadas pela organização, políticas				

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

e sistemas em vigor).				
Partes interessadas devem ter acesso às informações e ao conhecimento necessários para tomar suas decisões.				
As partes interessadas devem ter consciência do potencial que a organização tem de afetar seus interesses.				
<b>5 c) Engajar as partes interessadas</b>				
Estabelecer regras básicas para o engajamento.				
Rever objetivos e alcance a partir de contribuições das partes interessadas.				
Identificar e tratar imediatamente a causa raiz de todos os problemas potenciais.				
Registrar todos os pontos de vistas e discussões.				
Fazer registros com autorização das partes interessadas.				
Entender a base real ou potencial de uma reivindicação.				
<b>5 d) Documentar engajamento e suas saídas</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Elaborar documento contendo: finalidade, objetivos, métodos utilizados para engajar, participantes, linha do tempo, gravações, resumo das principais preocupações, percepções, discussões e intervenções, saídas (consultas, propostas, recomendações, decisões acordadas, ações).				
Fazer registro das questões mais relevantes.				
<b>5 e) Desenvolver plano de ação</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Mostrar como a organização responderá às saídas do engajamento. O plano de ação				

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

deverá dar resposta a todas as saídas e mesmo as não atendidas deverão ser justificadas.				
O plano de ação deverá assegurar que as decisões e ações levam em conta as preocupações e percepções das partes interessadas.				
O plano de ação deverá assegurar que os papéis e responsabilidades estejam bem definidos.				
O plano de ação deverá apresentar prazos realistas para a conclusão do engajamento.				
<b>5 f) Implantar sistema de gerenciamento de informações</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Definir ferramenta padrão para coleta, armazenamento e distribuição de informações para as partes interessadas sobre andamento das ações, custos, desempenho do projeto, consolidação de relatórios, planilhas, tabelas, apresentações.				
<b>5 g) Comunicar as saídas do engajamento e o plano de ação às partes interessadas</b>				
Comunicar os resultados e plano de ação aos participantes do engajamento de forma adequada e oportuna.				
<b>FASE 6: MONITORAMENTO E CONTROLE DO ENGAJAMENTO</b>				
<b>6 a) Acompanhar o desempenho do engajamento</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Durante a execução das atividades, observar e medir: porcentagem do trabalho concluída, medidas de desempenho técnico, acompanhamento de cronograma, acompanhamento de orçamento, número de solicitações de mudanças, análise integrada de dados.				
Medir a qualidade do engajamento.				
Monitorar o desempenho da				



**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

sustentabilidade global.				
<b>6 b) Análise de indicadores</b>				
Acompanhar indicadores estabelecidos na fase de engajamento.				
<b>6 c) Controle e registro de solicitações de mudanças</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Após análise de desempenho e interação com partes interessadas, verificar mudanças necessárias (ações corretivas e preventivas).				
<b>6 d) Atualização do plano de engajamento</b>				
Mediante demanda ou intervenções das partes interessadas, atualizar ações, cronograma, comunicação, assim como documentos e formulários.				
<b>FASE 7: REVISAR / MELHORAR O ENGAJAMENTO</b>				
<b>7 a) Aprender e melhorar</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Formalizar processo de aprendizagem e melhoria das atividades de engajamento e experiências, a fim de fortalecer e otimizar atividades futuras.				
Identificar e agir em melhorias específicas				
Processo de melhoria contínua do engajamento com relação à eficiência, eficácia e impacto.				
<b>7 b) Desenvolver plano de ação para melhorias</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
A organização deve implementar processo formal para discutir, definir e detalhar, acordando ações prioritárias.				
Comunicar plano de ação à alta administração.				

**Quadro 9** - Boas práticas encontradas nas diretrizes e normas internacionais separadas por fases de engajamento

Plano de ação deve ser coerente com a estratégia e objetivos da organização.				
<b>7 c) Atualizar documentos e ativos de processos organizacionais</b>				
<b>Ação</b>	<b>PMBOK</b>	<b>AA1000SES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>ODS</b>
Atualizar documentos e ativos como: registro de partes interessadas, relatórios, apresentações, <i>feedback</i> das partes interessadas, documentos de lições aprendidas, registro de questões e outros.				
<b>7 d) Informar</b>				
Divulgar publicamente o engajamento de suas partes interessadas.				
Demonstrar escopo e amplitude do alcance.				
Demonstrar compromissos de agregar valor à estratégia e operações.				
Comunicar mudanças e seus impactos às partes interessadas.				

Fonte: elaboração própria

#### 4.4 COLETA DE EVIDÊNCIAS JUNTO ÀS PARTES INTERESSADAS

Todas as diretrizes resultantes da análise comparativa e da definição do tipo ideal foram transformadas em um roteiro de entrevista semi-estruturada e questionários, que foram aplicados junto ao público-alvo desta pesquisa: representantes da área social da empresa Copener Florestal que são responsáveis pela gestão dos principais projetos sociais desenvolvidos e participantes destes mesmos projetos.

##### 4.4.1 Entrevista com equipe de Responsabilidade Social

O objetivo da entrevista semi-estruturada era de coletar algumas informações sobre a empresa, com foco prioritário na equipe que trabalha com a área social, a fim de conhecer os projetos de investimento social privado, entender como a empresa tem feito a gestão do relacionamento com as partes interessadas, e quais diretrizes internacionais são utilizadas como base para isso.

A fim de aprofundar as informações sobre o engajamento de comunidades, a entrevista realizada com a equipe foi dividida em: Mapeamento de Comunidades, análise de indicadores sociais, análise de vulnerabilidade social, análise de impactos, classificação e priorização de comunidades, engajamento de partes interessadas, avaliação e monitoramento, diretrizes e normas internacionais.

#### 4.4.1.1 Mapeamento de comunidades

A primeira ação da empresa voltada para a Responsabilidade Social foi a realização de um diagnóstico socioeconômico em 2012, através do qual foi possível conhecer todo o contexto da região onde atua, suas particularidades, principais demandas e preocupações. Com esse material, que incluiu consulta a diversas partes interessadas, a organização elaborou e implementou sua Política de Responsabilidade Social, dividida em quatro eixos prioritários: educação, empreendedorismo, agronegócios e diálogo permanente. Até meados de 2016, cerca de 27 mil pessoas de diversas comunidades e municípios já haviam participado de algum projeto realizado pela empresa.

O segundo passo foi a elaboração de um procedimento de Relacionamento com Comunidades, contemplando as diversas vertentes deste relacionamento desde o estágio inicial. Dentro desse procedimento, a empresa classifica sua área de influência em Área Diretamente Afetada (ADA), Área de Influência Direta (AID), Área de Entorno do Empreendimento (AEE) e Área de Influência Indireta (AII). Todas as comunidades circunvizinhas ao empreendimento foram devidamente mapeadas e estão apontadas no mapa operacional da empresa, incluindo neste mapa a identificação sobre o nível de influência (ADA, AEE, AID e AII).

A empresa criou um formulário para cadastro de todas essas comunidades, contemplando informações relevantes, como: número de famílias, lideranças, atividade

econômica, aspectos sociais e culturais, ancestralidade, infraestrutura básica, existência de equipamentos sociais, vocação do local, áreas de especial interesse ou de alto valor de conservação social ou cultural, além das principais demandas e impactos causados pelas atividades da empresa. Este formulário é preenchido a partir de entrevistas com lideranças de cada comunidade e serve para alimentar o banco de dados da empresa. Porém, esta não é a única forma que a empresa utiliza para levantar dados sobre as comunidades. Ela também consulta seus trabalhadores de campo e instituições como prefeituras, sindicatos, associações, fundações e ONGs.

A empresa incluiu nesse formulário de cadastro de comunidades, um campo específico para verificação de existência de comunidades tradicionais em sua área de influência, a exemplo de povos indígenas e remanescentes de quilombos, especialmente para que consiga agir de forma a respeitar os direitos e a história dessas comunidades.

Para compilar esses dados, a empresa conta com uma planilha de cadastro geral de comunidades, assim como com uma matriz de partes interessadas, que é atualizada com frequência. Nesta matriz, é possível encontrar informações como: o nome e contato da parte interessada, seja ela uma pessoa ou uma instituição, o município de localização, expectativas, posicionamento, influência, interesses, ativos, perfil, dentre outras. A partir da análise desta matriz, a empresa consegue enxergar como está seu relacionamento com as principais partes interessadas e se há pontos críticos a serem trabalhados.

#### 4.4.1.2 Análise de indicadores sociais

Quanto à análise de indicadores sociais, a empresa informou que no início do processo de implantação da Política de Responsabilidade Social e dos primeiros projetos de desenvolvimento de comunidades, diversos indicadores foram definidos, mas não são acompanhados de forma sistêmica. Alguns indicadores sociais mensurados pelo governo também são considerados, a exemplo do índice da qualidade da educação básica, o IDEB, e do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

#### 4.4.1.3 Análise da vulnerabilidade social

A empresa também costuma verificar a vulnerabilidade social das comunidades, incluindo em seu formulário de cadastro informações como: inserção fundiária, segurança fundiária, acesso ao transporte público, acesso à água e à energia elétrica, acesso aos serviços públicos de saúde, à educação fundamental e ao ensino médio, à rede de telefonia, às atividades de lazer e entretenimento, além da existência de locais públicos para interação comunitária e recreação.

#### 4.4.1.4 Análise de impactos

Quanto aos impactos sociais das suas atividades, a empresa costuma levantar informações como: a forma como sua atividade está inserida na comunidade, impactos em outras atividades econômicas desenvolvidas no local, impactos na segurança da comunidade, em seus aspectos culturais, dentre outros. A empresa criou uma planilha de levantamento de aspectos ambientais e sociais, que visa levantar cada potencial impacto, seu grau de criticidade e relevância, e ações de mitigação para cada nível de relevância. Essa planilha é atualizada anualmente para a inserção de novos impactos que possam ser causados por qualquer uma das atividades da empresa. A potencialidade de ocorrência desses impactos é mapeada durante uma ação chamada de microplanejamento, na qual representantes de todas as equipes da empresa semanalmente visitam os locais onde acontecerão as próximas operações para fazer um amplo levantamento e verificar ações corretivas ou mitigadoras. As informações coletadas em campo são compiladas em um “*book* operacional”, que é disponibilizado para as equipes de campo, a fim de deixá-las bem informadas sobre todos os pontos de grande relevância e para que todos os cuidados sejam tomados durante a operação.

Para verificar e mensurar a ocorrência desses impactos, a equipe de Responsabilidade Social criou recentemente um questionário, que é aplicado junto aos moradores das comunidades, durante uma ação social realizada após as atividades operacionais. A ação inclui atividades de educação ambiental com crianças e palestras de conscientização sobre saúde para jovens e adultos. Esse é o momento em que a empresa decidiu testar a nova ferramenta, a fim de acompanhar se as ações de mitigação dos impactos foram eficazes ou se, ainda assim, há descontentamento por parte da comunidade.

#### 4.4.1.5 Classificação e de priorização de comunidades

Ainda para contribuir com o entendimento da empresa em relação à importância de cada comunidade para o seu negócio, é feito o levantamento de: porcentagem de áreas ocupadas pela empresa em relação à extensão territorial do município, o histórico de relacionamento entre empresa e comunidade, influências políticas, parcerias com o poder público local ou outras instituições, existência de comunidades tradicionais ou de áreas de preservação ambiental ou de alto valor de conservação (ambiental, social ou cultural).

Por ter em sua área de influência um número muito grande de comunidades, a empresa precisa priorizar algumas delas na hora de decidir sobre seu investimento social. O primeiro critério é a localização. As comunidades que vivem em áreas limítrofes aos plantios de eucalipto da empresa ou que vivem às margens das estradas vicinais por onde o transporte de madeira trafega são consideradas Áreas Diretamente Afetadas. Dentre elas, aquelas que forem comunidades tradicionais ou vizinhas de áreas de alto valor de conservação são priorizadas.

A empresa também utiliza o Plano Anual de Colheita (PAC) e o Plano Anual de Transporte (PAT) como referência para entender quais são as comunidades em que ela precisa estar mais presente naquele ano, especialmente levando informações atualizadas sobre as atividades, considerando que o ciclo do eucalipto é de cerca de sete anos, e é no momento da colheita e do transporte que as comunidades precisam estar preparadas para conviver por um período com as atividades operacionais da empresa.

Dessa forma, a empresa conta com dois momentos formais de diálogo com as comunidades que são totalmente focados na operação. O primeiro acontece antes da operação, com apoio do Projeto Cinema no Campo. Nesse momento, a equipe de Responsabilidade Social dialoga com a comunidade, aproveitando a presença de um grande número de pessoas por conta do projeto de cinema, e aproveita para esclarecer dúvidas, registrar demandas ou reclamações, entender as principais preocupações e expectativas. É nesta oportunidade que a empresa explica com maiores detalhes como acontecerá a operação, qual sua duração e disponibiliza os canais de comunicação entre comunidade e empresa. O segundo momento é após as operações, com o objetivo de verificar se as atividades aconteceram da forma adequada e mensurar a percepção das comunidades em relação à atuação da empresa. A

coordenadora da equipe explica que esses dois encontros são formais e abertos a toda a comunidade, porém, a equipe realiza diversos contatos com lideranças e reuniões sempre que surge alguma demanda por parte da comunidade.

#### 4.4.1.6 Análise do engajamento

De acordo com informações dos entrevistados, a empresa conta com um procedimento de Relacionamento com Comunidades, que engloba as diversas atividades da equipe de Responsabilidade Social e o engajamento desse público tem sido cada vez mais incentivado nas atividades da empresa. Segundo eles, a empresa acredita que através do engajamento das comunidades, conseguirá trabalhar de forma muito mais assertiva em seus projetos sociais, obtendo resultados mais eficazes, já que envolvendo a comunidade desde o início do projeto, as chances de erro diminuem muito, além de fazer com que a comunidade se sinta parte da construção do projeto, e que cada ator social assuma sua responsabilidade pelo sucesso do mesmo.

Eles informam que o principal propósito do engajamento das comunidades é a gestão de riscos, a reputação e o entendimento mais aprofundado sobre as oportunidades de investimento social. A empresa também começou em 2015 a fazer o levantamento de materialidade e os resultados são apresentados em seu relatório anual de sustentabilidade. Participam desse levantamento colaboradores da empresa, fornecedores, representantes de veículos de comunicação, fundações sociais, parceiros de projetos sociais, líderes comunitários, dentre outros atores sociais.

Segundo eles, não há um intervalo de tempo definido para que a empresa desenvolva ações de engajamento e a abordagem costuma ser sempre a mesma, variando apenas o seu propósito. Internamente, o processo de engajamento é liderado por pessoas que tem habilidade e poder para influenciar na tomada de decisão da empresa.

#### 4.4.1.7 Avaliação e Monitoramento

A empresa conta com ferramentas para registro de suas ações de engajamento, a exemplo de listas de presenças, atas e fotografias, mas segundo a própria equipe, a medição do nível do seu engajamento ainda precisa ser trabalhada, assim como a medição da efetividade de suas ações de investimento social. Apesar de ter o registro de tudo o que foi realizado pela empresa no tocante ao desenvolvimento de comunidades, incluindo informações sobre número de beneficiados e principais resultados, a medição da efetividade das ações da empresa ainda precisa ser estruturada de uma forma mais eficaz, na visão da própria equipe que trabalha com as comunidades. A coordenadora da equipe informa que em alguns projetos sociais foi feito o marco zero, mas não em todos, o que dificulta a visão de um cenário fidedigno da mudança e que existem diversos indicadores de processo e de resultados definidos mas o acompanhamento deles precisa ser feito de forma mais sistemática e efetiva. No entanto, ela ressalta que a empresa está trabalhando na padronização das ações de mensuração de resultados e que em breve o controle será muito mais efetivo.

#### 4.4.1.8 Diretrizes e normas de referência

Para envolver as partes interessadas na definição de suas ações de investimento social, a empresa informou se basear nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e nas normas internacionais FSC (Forest Stewardship Council) e Cerflor/PEFC, ambas voltadas à certificação do manejo florestal, e ainda em parte da AA 1000 SES de Engajamento de Partes Interessadas.

#### **4.4.2 Aplicação de questionários com gestores e participantes dos projetos sociais e triangulação de dados**

Para entender melhor como está o engajamento da empresa Copener Florestal com as comunidades que participam dos seus projetos sociais, esta etapa foi dividida em duas fases. A primeira fase consistiu na aplicação de questionários com os gestores de cada um dos cinco



principais projetos sociais desenvolvidos pela empresa. No total, são três profissionais que fazem a gestão dos cinco projetos. Na segunda fase, foram selecionados alguns participantes dos projetos sociais que exercem função de liderança em suas comunidades, a fim de entender de que forma o engajamento estimulado pela empresa é percebido por eles. No total, foram aplicados questionários com 19 participantes desses projetos, sendo dois do Projeto de Apicultura, dois do Projeto de Agricultura Familiar, dois do Projeto Andorinhas (costura industrial), seis do projeto de educação e sete do projeto Fibras da terra (artesanato com piaçava e cipó). O objetivo foi fazer uma triangulação como forma de validação de dados, a fim de verificar se os esforços da empresa voltados ao engajamento das comunidades é percebido da mesma forma pelos participantes dos projetos sociais, tendo como base para esta análise o “tipo ideal” construído a partir das diretrizes e normas internacionais no capítulo anterior. O quadro 10 detalha um pouco o público que participou da pesquisa.

**Quadro 10** - Perfil do público participante da pesquisa

Projeto	Número de respondentes	Perfil
Educação	Comunidade: 06 Empresa: 01	Secretarias de educação, professoras e diretoras de escolas participantes do projeto. Gestora do projeto de educação. Profissional formada em Comunicação Social, que atua como analista de Responsabilidade Social Pleno na Copener Florestal.
Apicultura	Comunidade: 02 Empresa: 01	Apicultores da região, que vivem na zona rural dos municípios e tem na apicultura sua principal fonte de renda. Gestor do projeto. Engenheiro agrônomo que atua como analista de Relações com Comunidades Sênior na Copener Florestal.
Agricultura Familiar	Comunidade: 02 Empresa: 01	Pequenos produtores rurais que moram em comunidades próximas às atividades da empresa. Gestor do projeto. Engenheiro agrônomo que atua como analista de Relações com Comunidades Sênior na Copener Florestal.
Andorinhas	Comunidade: 02 Empresa: 01	Moradores de comunidades rurais, em sua maioria, mulheres, que não tinham nenhuma fonte de renda antes do projeto.

**Quadro 10** - Perfil do público participante da pesquisa

Projeto	Número de respondentes	Perfil
		Gestora do projeto. Profissional formada em Comunicação Social, que atua como especialista em Responsabilidade Social na Copener Florestal.
Fibras da terra	Comunidade: 07  Empresa: 01	Artesãos que vivem em comunidade rural, distante da zona urbana. A maioria tem mais de 40 anos de idade.  Gestora do projeto. Profissional formada em Comunicação Social, que atua como especialista em Responsabilidade Social na Copener Florestal.

Fonte: elaboração própria

Este questionário seguiu a mesma linha do questionário geral aplicado com os representantes da empresa. Para facilitar o entendimento e a comparação entre as respostas dos gestores dos projetos e dos participantes da comunidade, os resultados serão apresentados por cada projeto social.

#### 4.4.2.1 Projeto de Educação

Em 2014, a empresa deu início a um projeto de orientação pedagógica, em parceria com as escolas municipais de quatro cidades onde atua (Entre Rios, Itanagra, Inhambupe e Cardeal da Silva). Para a execução do projeto, a empresa convidou o ICEP – Instituto Chapada de Educação e Pesquisa. Participam diretamente do projeto 647 profissionais da educação, entre professores, coordenadores pedagógicos, diretores de escolas e secretários de educação. O projeto beneficia aproximadamente 12 mil estudantes da rede municipal de ensino. Seis profissionais que participam do projeto responderam ao questionário desta pesquisa, sendo eles de municípios diferentes.

Quanto às fases do engajamento, a começar pela primeira, que é de entendimento sobre engajamento, apesar de ter ficado claro que o projeto foi sugerido pela empresa, todos os respondentes da pesquisa afirmaram que participaram ativamente de sua definição, que o

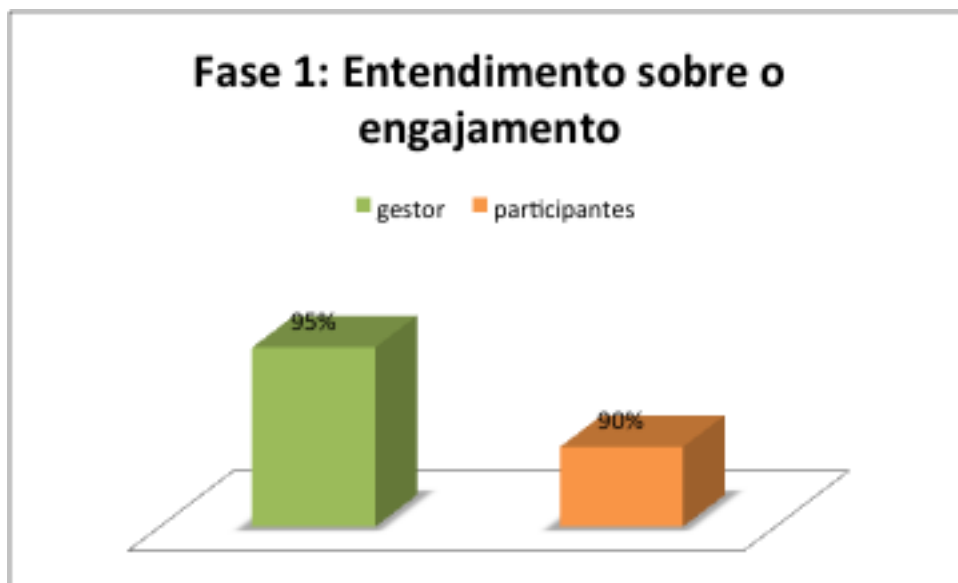
objetivo estava claro e que todos foram convidados a discutir possíveis projetos a serem implantados, comungando com a resposta da gestora do projeto na empresa.

A gestora do projeto informou que o processo de engajamento foi dividido em três etapas, a começar por uma reunião realizada com todos os municípios convidados a participar, para que os prefeitos e as equipes à frente da educação do município verbalizassem o interesse em participar do projeto. Na segunda etapa, foi realizado um mapeamento das principais potencialidades e demandas do contexto educacional, o diagnóstico e a mobilização inicial, com a formação de grupos focais para a coleta de dados, envolvendo secretários de educação, pais, alunos e a comunidade. Por fim, partiu-se para a construção e sistematização coletiva do projeto.

Os respondentes concordaram que a empresa define seus projetos sociais de forma participativa/inclusiva e que costuma responder aos questionamentos e demandas das comunidades. Também foram unânimes em afirmar que a empresa procura entender o que é mais relevante para as comunidades e que foi feito um diagnóstico para conhecer o local onde o projeto seria desenvolvido, assim como entender o contexto sociocultural das comunidades envolvidas. Eles também informaram ter conhecimento sobre o negócio da empresa, onde ela atua e como funcionam suas atividades. Segundo eles, assim como informado pela gestora do projeto, a empresa costuma iniciar o diálogo se apresentando, esclarecendo dúvidas e se colocando à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Ainda na primeira fase do engajamento, quando questionados sobre os impactos causados pela empresa, os participantes deixaram claro que entendem os impactos positivos causados pelas atividades da empresa, a forma como as decisões e atividades da empresa podem afetar a comunidade e ainda todos informaram já ter participado de consultas sobre os impactos causados pela empresa, assim como afirmaram conhecer sua Política de Responsabilidade Social. Um ponto de preocupação foi com relação aos impactos negativos. De seis entrevistados, cinco afirmaram não ter clareza sobre quais são os impactos negativos causados pelas atividades da empresa nas comunidades e um dos entrevistados não soube responder. Isso não foi percebido pela gestora do projeto.

Dessa forma, ao analisarmos apenas a primeira fase do engajamento, o nível mensurado pelas respostas dos participantes do projeto de educação foi de 90% em média, enquanto na visão do gestor do projeto foi de 95%, conforme gráfico 1.

**Gráfico 1** - Projeto de Educação – Entendimento sobre o engajamento

Fonte: elaboração própria

Esse resultado se deu especificamente por duas questões: o projeto foi sugerido pela empresa e não pela comunidade, e os participantes abordados não tem clareza quanto aos impactos negativos causados pelas atividades da empresa.

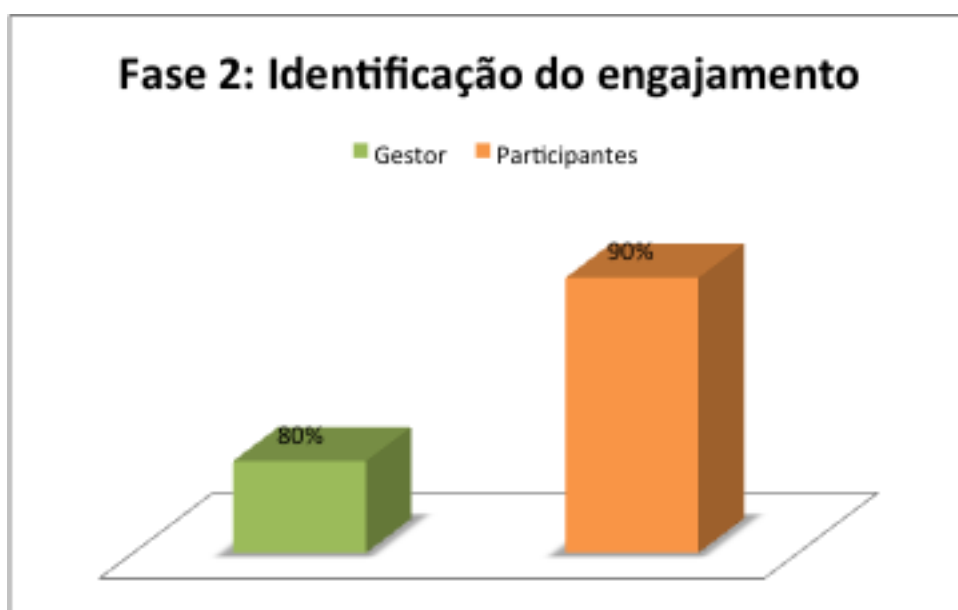
Quanto à segunda fase do engajamento, que trata da identificação do engajamento, todos os participantes da pesquisa informaram que a comunidade se articulou e abriu a reunião para a discussão desse projeto, apesar da gestora do projeto ter informado que a empresa convidou pessoas específicas. Em relação a conflitos que já tenham ocorrido entre comunidade e empresa, cinco responderam que não houve nenhum conflito e um não soube responder. Porém, quatro afirmaram que existem pessoas na comunidade com interesses divergentes da empresa, enquanto duas não souberam responder. A gestora do projeto afirmou que as comunidades já tiveram algum tipo de conflito com a empresa e existem pessoas ou grupos com interesses divergentes. Todos foram unânimes em afirmar que os diálogos sobre o projeto foram abertos para quem quisesse participar.

Ao serem questionados sobre o nível de relacionamento com as comunidades antes do projeto acontecer, foram registradas respostas divergentes, até por se tratarem de municípios diferentes. Dois participantes responderam que a empresa já atuava na comunidade e quatro informaram que não havia nenhum tipo de relacionamento. Quatro deles informaram que o posicionamento com relação à empresa antes do projeto era neutro, um afirmou ser favorável e um desfavorável. A gestora do projeto afirmou que a empresa não tinha relacionamento com

boa parte desses grupos e o posicionamento da maioria era desfavorável à sua atuação. Cinco dos participantes disseram que a empresa levantou nas reuniões as principais demandas e expectativas da comunidade e todos concordaram que ela procurou saber sobre a possibilidade de estabelecer parcerias para a implantação de projetos sociais na comunidade, assim como também houve concordância sobre a clareza acerca dos critérios utilizados pela empresa para apoiar um projeto social. Quanto ao real interesse desse grupo em participar de um projeto social desenvolvido pela empresa, os principais interesses foram adquirir mais conhecimento e melhorar as condições de vida da comunidade.

Nesta segunda fase, a média do nível de engajamento percebido pelos participantes foi de 90%, enquanto as respostas da gestora do projeto somam em média 80%, conforme gráfico 2.

**Gráfico 2** - Projeto de Educação – Identificação do engajamento



Fonte: elaboração própria

A gestora do projeto explicou que apesar do projeto ter sido sugerido pela empresa, isso se deu por conta do baixo IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) em alguns municípios onde a empresa atua, aliado a constantes solicitações de apoio que a empresa recebe das escolas municipais. No entanto, ela afirma que a Secretaria de Educação, as diretoras, coordenadoras e professoras das escolas foram envolvidas desde o início nas discussões sobre o projeto.

Partindo para a terceira fase do engajamento, que aborda o planejamento, os participantes foram unânimes em praticamente todas as suas respostas. Todas as respostas foram em concordância com as respostas da gestora do projeto, ou seja, foram positivas para os questionamentos sobre a empresa incentivar a realização de eventos para ampliar o diálogo com as comunidades, sobre estar claro para a comunidade qual o ciclo de vida do projeto e o que irá acontecer em cada fase, as ações necessárias para alcançar os objetivos do projeto e sobre as instituições parceiras que seriam envolvidas em cada fase. Informaram que isso foi definido antes do projeto começar, assim como também a definição das regras e dos indicadores em conjunto com a comunidade. Todos informaram existir comunicação de via dupla entre empresa e comunidade, assim como o estabelecimento de uma frequência de reuniões para tratar de assuntos sobre o projeto.

O único ponto de preocupação foi em relação à identificação de potenciais riscos e do diálogo sobre isso. Cinco dos seis participantes responderam que não identificam riscos no projeto e que a empresa nunca discutiu isso com a comunidade. Já a gestora do projeto, informou que há clareza sobre os riscos que podem comprometer os resultados do projeto e que esses riscos são discutidos com o grupo participante. Ela citou como um exemplo de riscos percebidos, a greve de professores que pode alterar o plano de trabalho das ações formativas, comprometendo o bom andamento do projeto, e ainda conta que esse tipo de situação já aconteceu em alguns dos municípios participantes. Dessa forma, a terceira fase atingiu um nível médio de engajamento percebido pela comunidade de 86%, enquanto na visão da gestora do projeto na empresa foi de 92%, conforme gráfico 3.

**Gráfico 3** - Projeto de Educação – Planejamento do engajamento

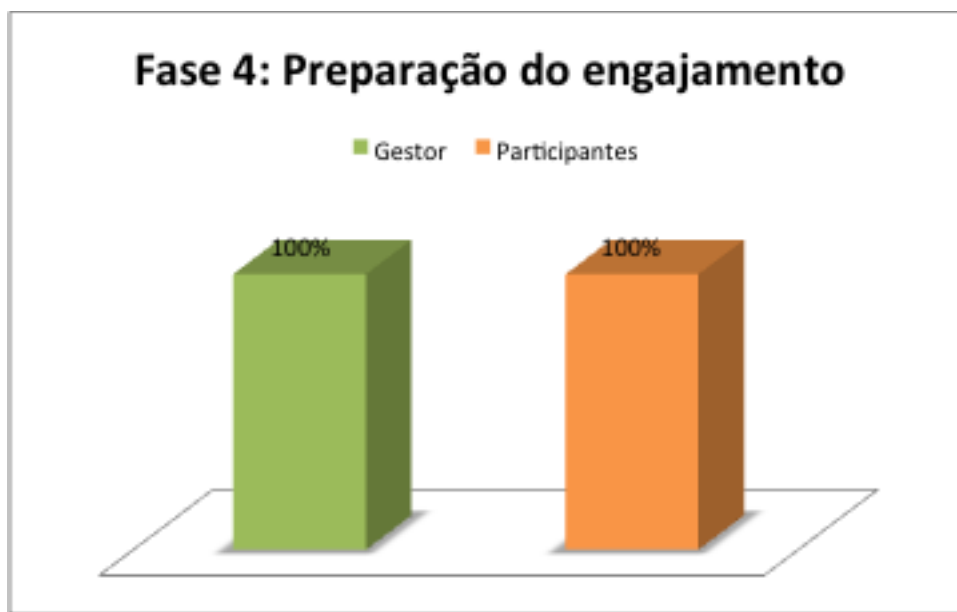
Fonte: elaboração própria

Ao comparar a resposta da gestora do projeto sobre os potenciais riscos com a resposta dos participantes, nota-se um ponto de grande atenção. Mesmo que a empresa que financia o projeto tenha clareza sobre estes riscos, se os participantes não a tiverem, aumenta ainda mais as chances de ocorrer um problema ao longo do projeto. Isso porque os participantes não estarão preparados para lidar com as situações de risco e isso pode impactar no desenvolvimento e continuidade das ações previstas. No caso citado pela gestora do projeto, como a greve, por exemplo, a organização poderia ter feito um acordo formal com os participantes deixando claro que, mesmo em caso de ocorrência de greve, o projeto deveria ter continuidade, mesmo que fosse necessária sua realização em outro local, caso o espaço das escolas estivesse fechado. A própria gestora contou que em um dos municípios trabalhados, uma situação de greve comprometeu a realização de algumas atividades e, conseqüentemente, o resultado final do projeto.

Na quarta fase, procurou-se identificar de que forma a empresa preparou o engajamento. Os seis respondentes afirmaram ter participado do levantamento dos recursos necessários para que o projeto pudesse acontecer, o que mais uma vez reforça seu envolvimento nos processos de engajamento. A segunda pergunta foi se a empresa providenciou tudo o que era necessário para que as pessoas da comunidade pudessem participar das discussões sobre projetos sociais. Mais uma vez, todos responderam positivamente, concordando com a resposta dada pela gestora do projeto. Dessa forma, assim

como demonstra o gráfico 4, na fase 4, de preparação do engajamento, o nível atingido, de acordo com as respostas dos participantes, assim como pelas respostas do gestor do projeto foi de 100%.

**Gráfico 4** - Projeto de Educação – Preparação para o engajamento



Fonte: elaboração própria

Este projeto foi acompanhado desde o início por uma instituição parceira que já atua com excelência neste tipo de projeto em outras regiões. Este pode ser o principal motivo de os principais atores terem sido envolvidos em todas as ações de preparação do engajamento.

Partindo para a quinta fase, da implementação do engajamento, as primeiras questões foram sobre o convite às partes para engajar, para as quais todas as respostas foram positivas. Os participantes afirmaram que as comunidades foram devidamente convidadas a participar das reuniões sobre projetos sociais e que a comunicação utilizada para fazer o convite foi adequada. Em seguida, os participantes foram questionados sobre o acesso às informações da empresa. Os seis confirmaram ter acesso às informações e receber materiais informativos sobre as atividades e os projetos da empresa. A única divergência nas respostas foi quanto à frequência com que essas informações chegam até eles. Três afirmaram ser “vez ou outra”, dois afirmaram receber todos os meses e um todas as semanas. A gestora do projeto informou que mensalmente os moradores das comunidades tem acesso a um jornal elaborado especialmente para eles, divulgando as atividades e os projetos da empresa, assim como

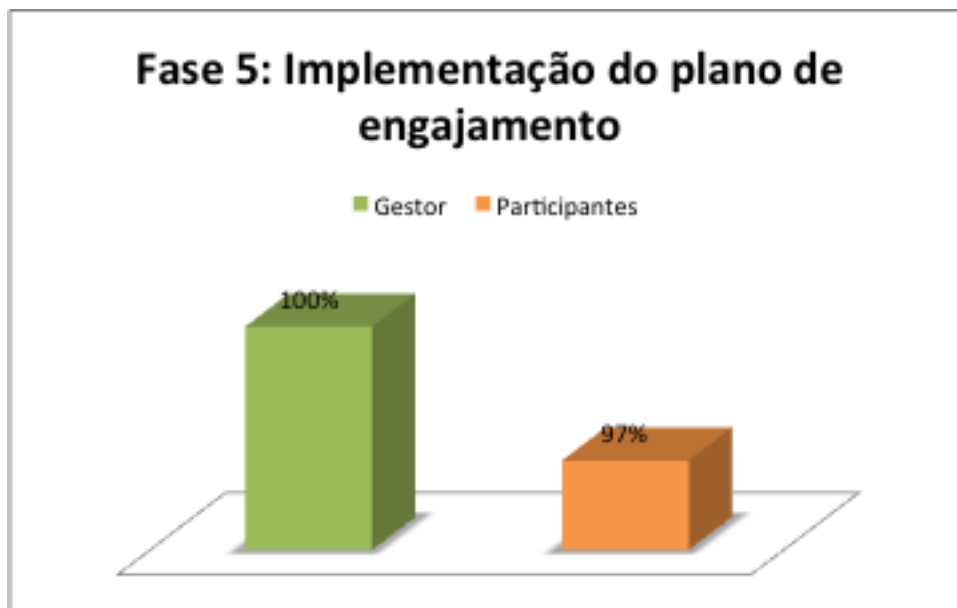


também participam da divulgação do plano de manejo, além de apresentações feitas nas reuniões e encontros que a empresa realiza com as comunidades.

Sobre o engajamento junto às partes interessadas, todos os participantes da pesquisa afirmaram acreditar que suas contribuições são levadas em consideração pela empresa no desenvolvimento dos seus projetos sociais, sabem que a empresa registra seus pontos de vista, assim como faz os devidos registros de todas as reuniões e eventos. Cinco deles também percebem que a empresa entende a base das principais reivindicações da comunidade e um não soube responder. Ao serem questionados se a empresa procura buscar a causa raiz dos problemas que acontecem nos projetos em conjunto com os participantes, cinco informaram que sim e um não soube responder. A gestora do projeto confirmou que a empresa costuma fazer isso.

Para desenvolver o plano de ação para as saídas do engajamento, os respondentes foram unânimes em concordar que a empresa faz isso em conjunto com os participantes, assim como considera as preocupações e percepções dos participantes e deixa claro quais são os papéis e responsabilidades de cada um no plano de ação. Quanto a ter prazos definidos para a execução de cada ação necessária, apenas um dos participantes não soube responder.

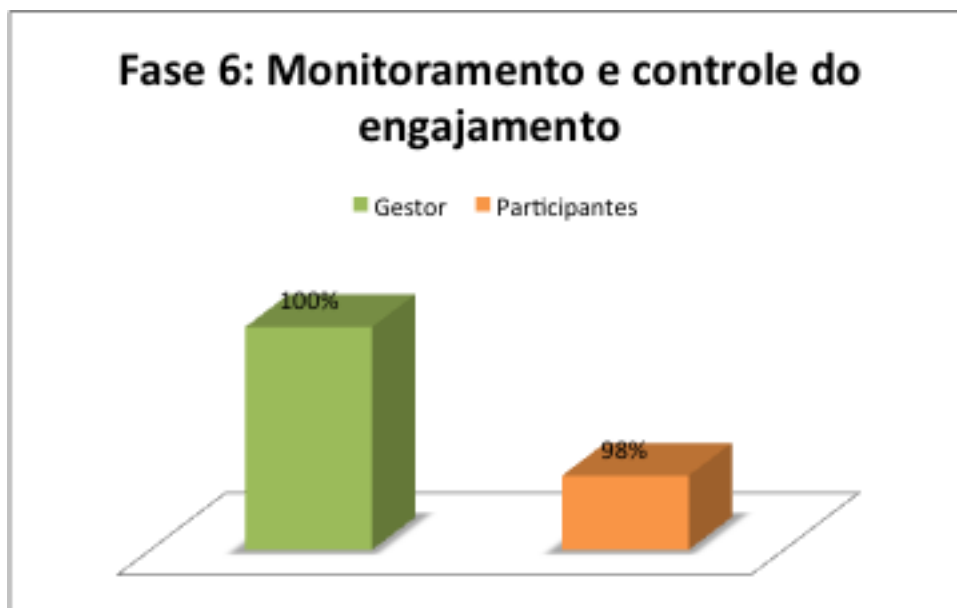
Os dois últimos questionamentos desta fase foram sobre a comunicação dos resultados. Todos os respondentes afirmaram que a empresa comunica aos participantes os resultados e o plano de ação desenvolvido para as demandas do projeto e concordam que esta comunicação é feita de forma adequada. Portanto, na fase 5 do engajamento, não há nenhum ponto de preocupação a partir da visão da gestora e dos participantes do projeto de educação. A média de engajamento nesta fase foi de 97% de acordo com as respostas dos participantes, e de 100% de acordo com as respostas do gestor do projeto, conforme demonstra o gráfico 5.

**Gráfico 5** - Projeto de Educação - Implementação do plano de engajamento

Fonte: elaboração própria

Partindo para a análise das respostas da fase 6 do engajamento – Monitorar e Controlar o engajamento – as questões foram divididas em: acompanhar o desempenho, analisar indicadores de desempenho, controlar/registrar soluções de mudanças e atualizar o plano de engajamento. Na primeira etapa, houve unanimidade dos respondentes quanto a empresa acompanhar o andamento das atividades previstas no projeto, avaliar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo parceiro contratado e monitorar se o projeto terá capacidade de se tornar sustentável. Sobre os indicadores de desempenho, todos afirmaram conhecê-los e participar do seu acompanhamento e evolução junto à empresa.

Também informaram que caso haja necessidade de fazer alguma mudança nas ações, a empresa interage com os participantes e as redefine de forma participativa. Caso haja necessidade em alterar o projeto, afirmaram que a empresa aceita alterar seu cronograma e ações de acordo com o que for definido junto ao grupo participante. Apenas um dos participantes não soube responder a esta questão. Assim, a fase de monitoramento e controle ficou com nível de engajamento de 98% na visão dos participantes e de 100% na visão do gestor do projeto, conforme mostra o gráfico 6.

**Gráfico 6** - Projeto de Educação – Monitoramento e controle do engajamento

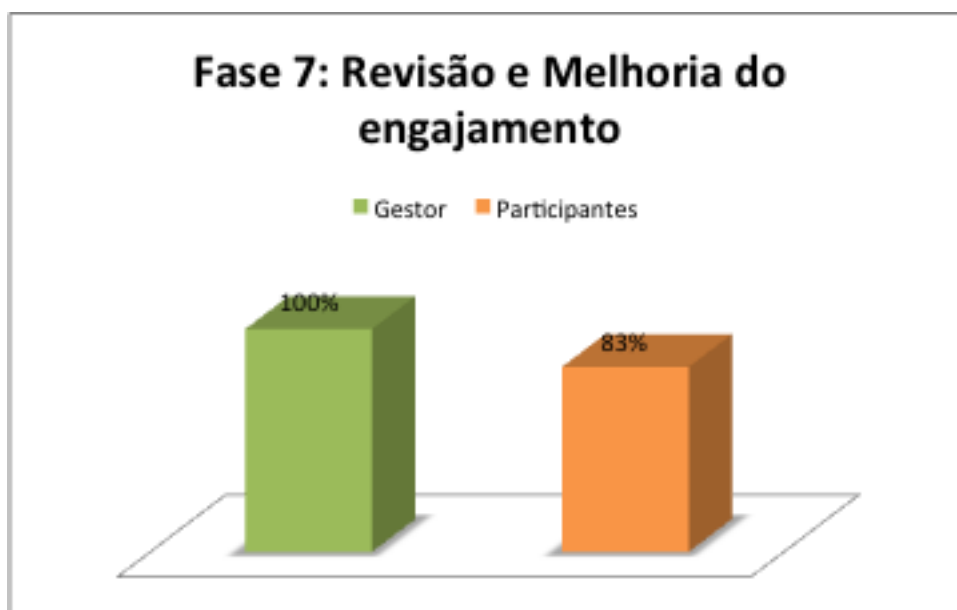
Fonte: elaboração própria

Por fim, na fase final, de revisão e melhoria do engajamento, cinco dos seis respondentes afirmaram que a empresa identificou as necessidades de melhoria no projeto e definiu ações para que acontecessem, assim como costuma discutir, definir e detalhar as ações prioritárias para os projetos sociais, de forma conjunta com a comunidade. Um dos participantes da pesquisa informou não saber responder a esses dois últimos questionamentos. A gestora do projeto confirmou que a empresa tem identificado necessidades de melhoria no projeto e definido ações em conjunto com os participantes. Como exemplo, ela citou que foi identificado que alguns professores não participavam das oficinas de formação por uma questão político-partidária. Para entender o que eles pensavam sobre o projeto, a empresa realizou uma reunião e identificou o problema. Após deixar claro para os professores os reais objetivos do projeto e reforçar a importância da participação de todos, o problema foi minimizado. Quanto a discutir e definir ações prioritárias para o projeto de forma conjunta com os participantes, a gestora do projeto informou que foi criado um comitê gestor composto por representantes da empresa, secretários municipais, equipe técnica pedagógica, gestores escolares e representantes do ICEP, visando o alinhamento das ações municipais e territoriais do projeto.

Nesta fase, o nível de engajamento percebido pelos participantes foi de 83%, já que nesta pesquisa tanto as respostas negativas quanto aquelas em que o respondente não soube

responder são contabilizadas como negativas para o engajamento. Já para o gestor da empresa, o nível de engajamento nesta fase foi de 100%. O gráfico 7 apresenta o resultado do engajamento na última fase avaliada.

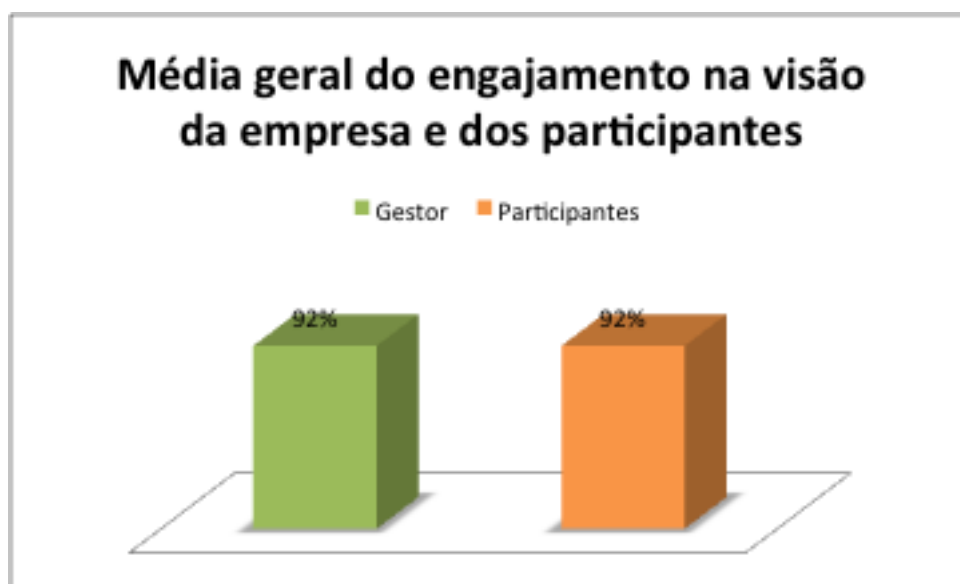
**Gráfico 7** - Projeto de Educação – Revisão e melhoria do engajamento



Fonte: elaboração própria

De modo geral, pode-se dizer que o projeto de educação desenvolvido pela empresa Copener Florestal em parceria com o ICEP – Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, atingiu um nível de engajamento muito positivo, com poucas diferenças de percepção entre os participantes das comunidades e o gestor do projeto na empresa. Apesar de pequenas diferenças de percepção em cada fase, na média geral, as afirmações do gestor e dos participantes do projeto de educação atingiram o mesmo nível de percepção de engajamento, de 92%, conforme gráfico 8.

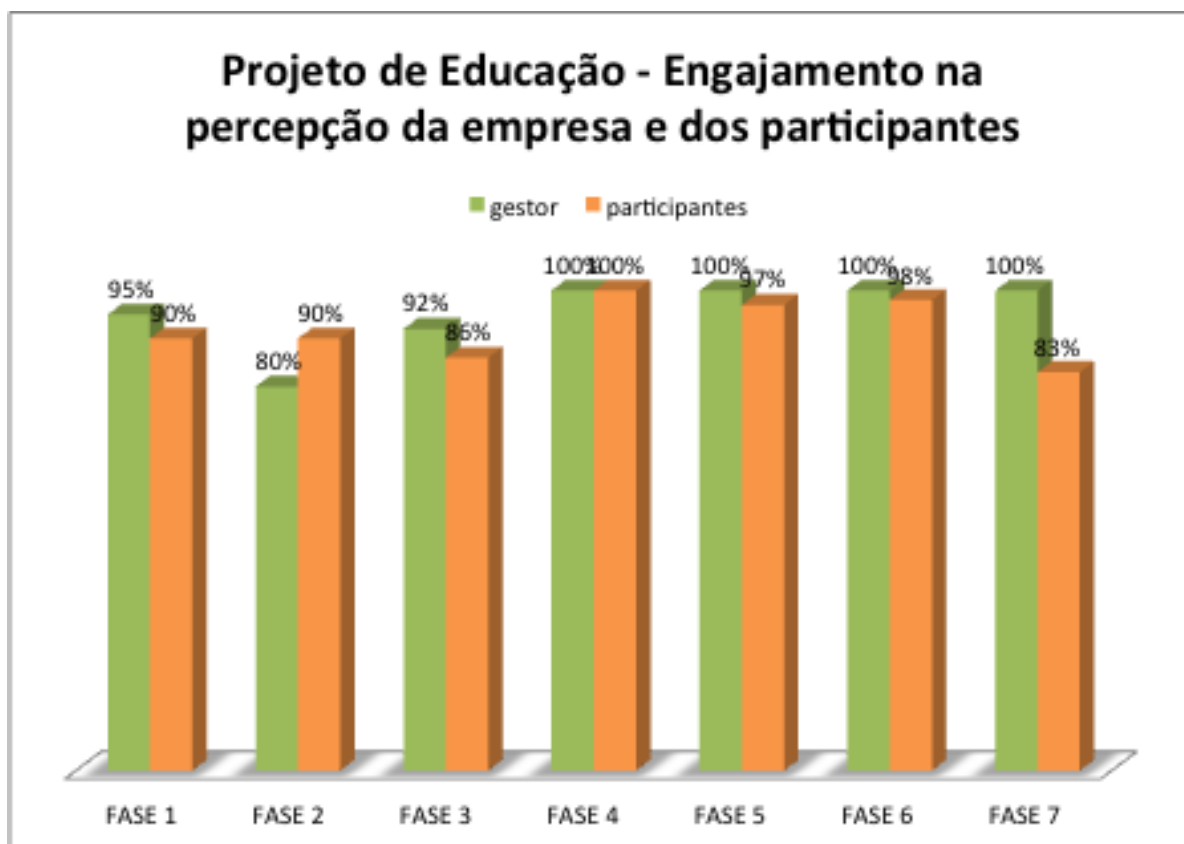
**Gráfico 8** - Projeto de Educação – Média geral do engajamento na visão da empresa e dos participantes



Fonte: elaboração própria

Para entender em qual das sete fases houve algum tipo de variação de percepção entre a gestora e os participantes do projeto, o gráfico 9 demonstra a pontuação do engajamento por cada uma das fases. Em nenhuma delas existe diferença expressiva de percepção, sendo a variação máxima de 17% na fase de revisão e melhoria do engajamento.

**Gráfico 9** – Percepção do engajamento na visão da empresa e dos participantes por fases



Fonte elaboração própria

A qualidade do trabalho desenvolvido pela instituição parceira e seu comprometimento com a efetividade dos resultados alcançados pode ter contribuído para o alto índice de engajamento de todos os envolvidos no projeto.

#### 4.4.2.2 Projeto de Apicultura

O projeto de Apicultura não seguiu a mesma metodologia dos demais projetos da empresa, uma vez que trata-se de uma atividade antiga na região onde a empresa atua. Portanto, não se sabe ao certo quando a atividade começou, mas em 2012, a empresa Copener Florestal firmou uma parceria com a Universidade do Estado da Bahia (Uneb) para a realização de um diagnóstico completo sobre a atividade, para que então pudesse definir qual seria sua atuação junto aos apicultores da região. O levantamento foi concluído entre os anos de 2013 e 2014 e diversos pontos de atenção foram levantados, dentre eles a proximidade

entre os apiários, que resultou na redução da produtividade, a falta de ordenamento entre os apicultores, a competição com apicultores de estados vizinhos, a falta de formalização da atividade junto à empresa a fim de possibilitar maior segurança aos apicultores, dentre outros aspectos.

Os resultados do diagnóstico foram apresentados a 158 apicultores mapeados e participantes do diagnóstico, através de oficinas e inúmeras discussões, que contaram com a participação da UNEB e de representantes da Copener Florestal. Aos poucos, algumas demandas dos participantes foram apresentadas à empresa, que buscou a melhor forma de atendê-las. Atualmente, existe um acordo formalizado entre a empresa e os apicultores para que eles possam ter acesso às áreas da empresa para a instalação dos seus apiários. Todos os apiários são devidamente sinalizados com o contato de cada apicultor. Antes das operações florestais, representantes da empresa entram em contato com os apicultores solicitando a retirada temporária das caixas dos locais onde acontecerá a operação, a fim de evitar riscos de acidentes e danos aos apiários.

Para a coleta de dados necessários à presente pesquisa, o mesmo questionário foi aplicado com dois apicultores, sendo um do município de Entre Rios (BA) e outro de Alagoinhas (BA). Também foi aplicado questionário com o representante da equipe de Responsabilidade Social que atua como gestor do projeto.

Na primeira fase do engajamento, ficou claro pelas respostas que a comunidade participou da definição do projeto e que foi a autora da demanda, uma vez que a atividade já existia. Os participantes da pesquisa informaram terem sido convidados pela empresa para discutir o projeto e entender os objetivos das reuniões para as quais foram convidados. Ao ser questionado sobre a empresa procurar entender o que é mais relevante para a comunidade, um dos participantes respondeu de forma negativa, explicando que o mais importante para os apicultores é a florada e desde que a empresa mudou a espécie de eucalipto plantada, a produtividade diminuiu. O gestor do projeto explicou que realmente a empresa optou por outras espécies que são capazes de produzir celulose com maior qualidade para atender à fábrica, porém, segundo ele, o diagnóstico realizado pela Uneb deixou claro que o motivo principal da baixa produtividade é a proximidade entre os apiários, que deveriam respeitar distância mínima de 1500 metros um do outro, e estão com apenas 500 metros de distância, o que aumenta a concorrência e diminui a produtividade em cada apiário. Ele conta que isso já foi exaustivamente discutido com os apicultores cadastrados.

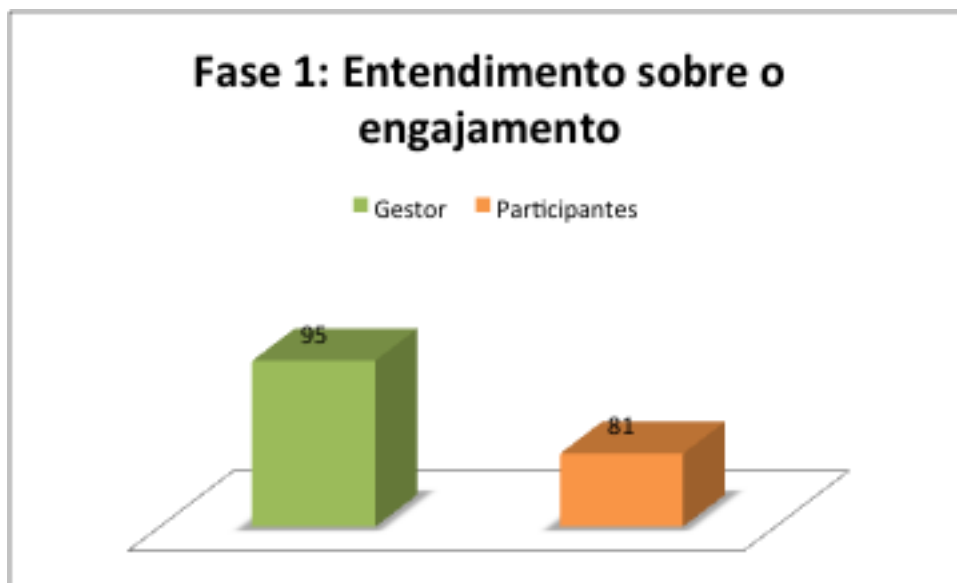
Ambos afirmaram que a empresa costuma ouvir as demandas das comunidades e definir suas ações sociais de forma participativa, assim como costuma responder aos questionamentos e demandas da comunidade, concordando com as respostas fornecidas pelo gestor do projeto. Para eles, está claro quem é a pessoa da empresa que deve ser procurada para tratar de qualquer assunto referente a este projeto.

O gestor informou que antes de iniciar o diálogo sobre o projeto, a empresa se apresentou, esclareceu dúvidas sobre suas atividades e se colocou à disposição, o que foi confirmado pelos dois participantes. Dessa forma, ficou claro para eles qual o negócio da empresa, onde ela atua e como funcionam suas atividades. Um dos participantes também afirmou que a empresa poderia melhorar a forma como lida com as expectativas da comunidade em relação à maneira como trata os impactos das suas atividades.

Os dois participantes da pesquisa confirmaram ter conhecimento sobre o diagnóstico realizado pela empresa para conhecer o local onde acontece o projeto de Apicultura e inclusive terem participado de entrevista sobre o mesmo. Ao serem questionados sobre a empresa ter procurado entender o contexto social ou cultural da comunidade antes de iniciar o projeto, ambos afirmaram que não, reforçando que o projeto já existia e que o grupo procurou pela empresa. Já o gestor do projeto afirmou que a empresa procurou conhecer esse contexto durante o diagnóstico participativo realizado pela Uneb e durante as três oficinas que aconteceram com os apicultores.

Sobre os impactos, ficou claro que eles entendem quais são os impactos negativos e positivos causados pelas atividades da empresa em suas comunidades, assim como de que forma podem ser afetados pelas decisões tomadas por ela. Um deles afirmou já ter participado de alguma consulta sobre esses impactos e outro não. No entanto, ao serem questionados sobre a Política de Responsabilidade Social da empresa, um afirmou desconhecer e o outro apesar de ter dito que conhece, quando precisou exemplificar não soube informar corretamente. E ambos disseram não saber se o projeto de Apicultura faz parte de algum eixo desta política. O gestor do projeto informou que em todas as reuniões de diálogo com as comunidades são apresentados os eixos da política de Responsabilidade Social da empresa, que são: educação, empreendedorismo, agronegócios e diálogo permanente. Dessa forma, na primeira fase do engajamento, a média foi de 95% na visão do gestor do projeto, e de 81% na visão dos participamntes, conforme mostra o gráfico 10.



**Gráfico 10** - Projeto de Apicultura – Entendimento sobre o engajamento

Fonte: elaboração própria

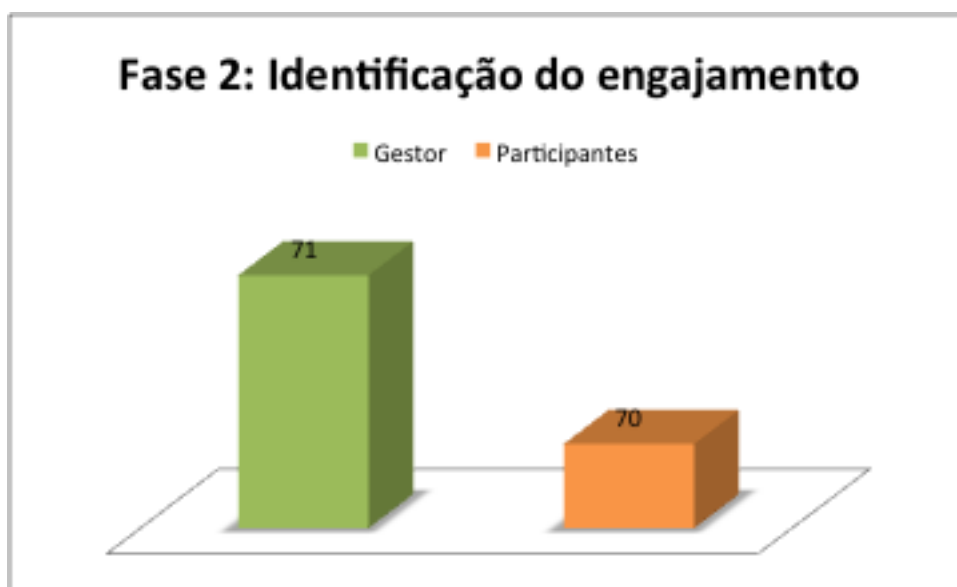
Na segunda fase, de identificação do engajamento, os participantes informaram que a comunidade se articulou e abriu as reuniões para quem tivesse interesse em participar e que a empresa abriu o diálogo aos interessados. Ambos informaram que a comunidade já teve algum conflito com a empresa, utilizando como exemplos o plantio de espécie de eucalipto que não tem a mesma florada do anterior, e cobranças para melhorias nas estradas. Os dois informaram, ainda, que na comunidade existem pessoas com interesses divergentes da empresa. O gestor do projeto confirmou essas informações.

Um dos respondentes lembrou que a empresa já atuava em sua comunidade antes desse projeto e o outro afirmou que na comunidade onde vive não havia relacionamento prévio com a empresa, e por lá o posicionamento de boa parte da população no passado era desfavorável à sua atuação. O gestor informa que durante as reuniões, a empresa procurou conhecer as expectativas e demandas da comunidade e cita como exemplos cursos de capacitação, doação de madeira para confecção de caixas de abelhas e doação de mudas de eucalipto para que os apicultores pudessem plantar em suas áreas e instalar seus apiários. Os participantes confirmaram a informação e afirmaram também que a empresa procurou saber sobre a possibilidade de estabelecer parcerias para a implantação de projetos sociais no local. Para os dois participantes, o maior interesse do grupo em fazer parte de um projeto social desenvolvido pela empresa é a oportunidade de gerar renda para a família e melhorar as

condições de vida na comunidade. Um ponto de atenção é que para eles não está claro quais são os critérios para a empresa apoiar ou não um projeto social.

Nesta fase, a média entre as respostas dos participantes gerou um índice de engajamento de 70%, enquanto as respostas do gestor do projeto apontou para uma média de 71%, conforme gráfico 11.

**Gráfico 11** - Projeto de Apicultura – Identificação do engajamento



Fonte: elaboração própria

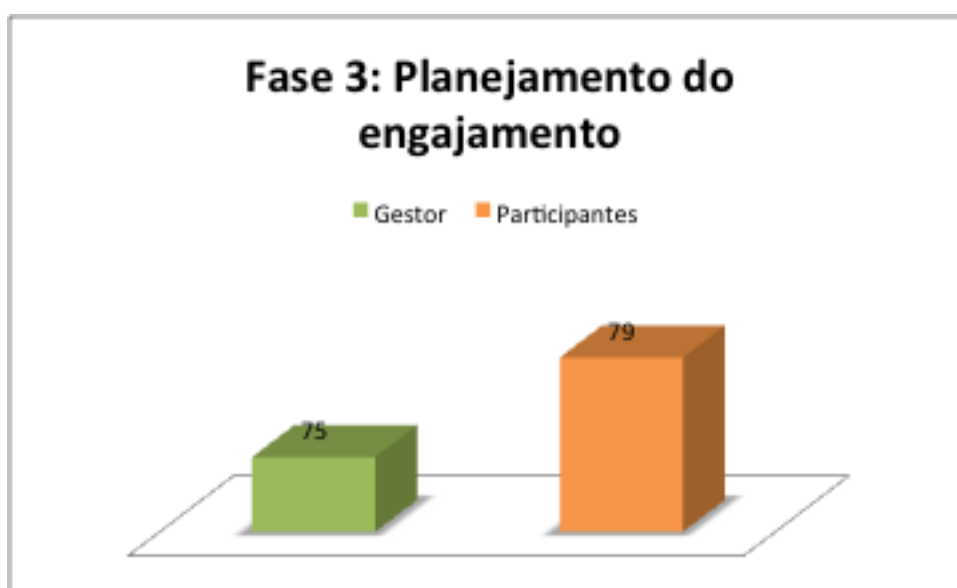
Na fase 3, de Planejamento do Engajamento, os participantes concordaram com as respostas do gestor do projeto, ao afirmar que a empresa realiza reuniões, encontros, oficinas, consultas e outros eventos para ampliar o diálogo com a comunidade. Para eles, está claro qual o ciclo de vida do projeto, o que acontecerá em cada fase e quais as ações necessárias para alcançar os objetivos do projeto assim como as regras que foram definidas em conjunto. Também concordam que há uma comunicação de mão dupla entre a empresa e as comunidades, mas na visão de um deles não há uma frequência de reuniões definida para tratar de assuntos do projeto, apesar do gestor do projeto informar que as reuniões passaram a acontecer mensalmente com os apicultores.

Ambos citaram como um risco para o projeto a falta de florada, mas um deles afirmou que isso já foi discutido pela empresa, enquanto outro negou ter participado desse tipo de discussão. Na visão do gestor do projeto, não há riscos para o bom andamento do mesmo, apesar das respostas dos participantes ser oposta. Porém, mesmo tendo respondido

negativamente sobre riscos, em questionamento sobre conflitos entre a comunidade e a empresa, o gestor do projeto informou que a falta de florada está sendo discutida com os participantes e com a Secretaria de Meio Ambiente, e que a empresa propôs alternativas, como a doação de mudas de eucalipto com boa florada para que os apicultores formassem pastos apícolas em suas próprias áreas.

Os participantes também informaram que a empresa não definiu em conjunto com o grupo quais seriam os indicadores avaliados ao longo do projeto para verificar seu sucesso. Já o gestor do projeto informou que foram definidos dois indicadores principais: o número de apicultores participantes e a produção anual de mel. Assim, o nível de engajamento percebido pelos participantes na terceira fase foi de 79%, enquanto as respostas do gestor do projeto chegaram a um nível de 75% de engajamento, conforme gráfico 12.

**Gráfico 12** - Projeto de Apicultura – Planejamento do engajamento

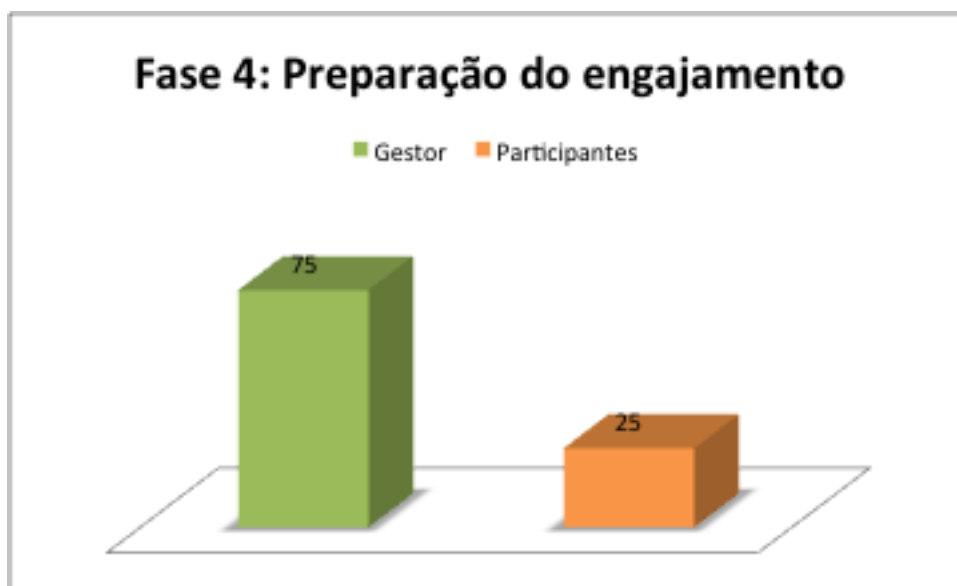


Fonte: elaboração própria

Partindo para a fase de preparação para o engajamento, os respondentes informaram não ter participado do levantamento de recursos necessários para que o projeto acontecesse e um deles informou que a empresa não providenciou tudo o que era necessário para que as pessoas das comunidades pudessem participar das discussões sobre o projeto. O gestor do projeto confirmou que o grupo não participou do levantamento dos recursos necessários para o projeto, mas informou que quanto à construção da capacidade de engajamento, a empresa providenciou tudo o que foi necessário e costuma se reunir mensalmente com os participantes

do projeto. Com isso, o nível de engajamento percebido pelos participantes nesta fase foi muito baixo, de apenas 25%. Já o gestor do projeto, com suas informações, demonstrou um nível médio de engajamento de 75%. O gráfico 13 demonstra a comparação entre as respostas dos participantes e do gestor do projeto na quarta fase de engajamento.

**Gráfico 13** - Projeto de Apicultura – Preparação do engajamento



Fonte: elaboração própria

Na fase seguinte, de implementação do plano de engajamento, os participantes concordaram com o gestor do projeto que as comunidades foram devidamente convidadas a participar das reuniões sobre projetos sociais e a comunicação utilizada para fazer o convite foi adequada à realidade do público. Quanto ao acesso às informações sobre a empresa, as respostas dos participantes foram divergentes. Um deles afirmou que a empresa fornece materiais informativos (jornais) para as comunidades, divulgando suas atividades e projetos. O outro informou não receber esse tipo de material. O gestor do projeto informou que os participantes têm acesso às informações sobre a empresa e que mensalmente é veiculado um jornal impresso específico para as comunidades.

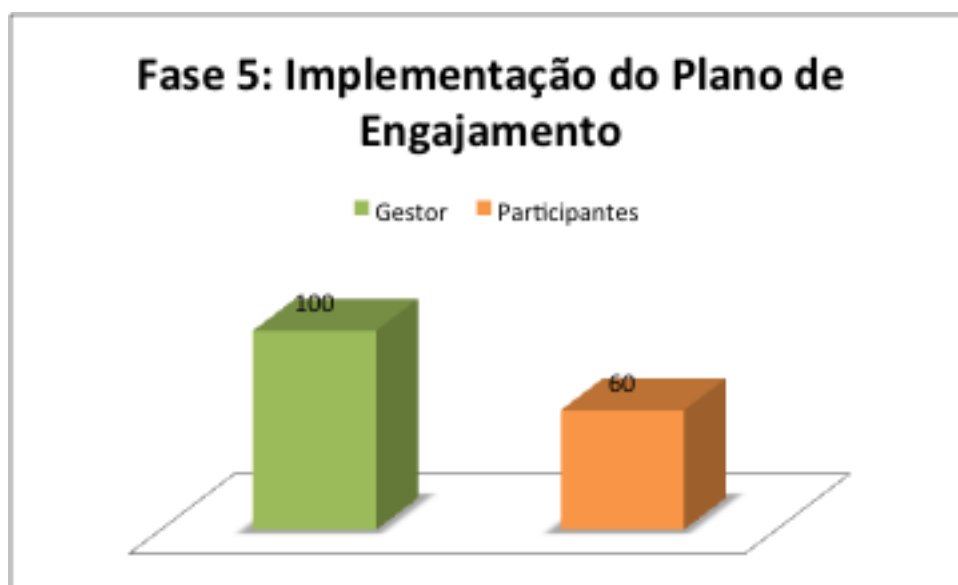
Sobre o engajamento, um dos respondentes acredita que suas contribuições são levadas em consideração pela empresa no desenvolvimento dos seus projetos, informou que a empresa costuma buscar a causa raiz dos problemas que acontecem nos projetos para tratá-las em conjunto com os participantes e que a empresa registra os pontos de vista da comunidade com relação ao projeto, assim como entende a base de suas principais reivindicações. O outro

participante não comunga da mesma opinião. Para ele, suas contribuições não são levadas em consideração, a empresa não costuma buscar e tratar a causa raiz dos problemas em conjunto com seus participantes e recentemente passou a registrar os pontos de vista da comunidade em relação ao projeto, o que não fazia antes. Porém, ele afirmou que os devidos registros das reuniões são feitos e que a empresa entende a base das principais reivindicações da comunidade. O gestor do projeto confirma que a empresa leva em consideração as contribuições dos participantes, tanto que está sendo feita a redistribuição de áreas de reserva legal para as associações de apicultores, a fim de melhorar a capacidade produtiva de cada apiário. Quanto à análise da causa raiz dos problemas, ele reforça que a falta de floração de determinadas espécies de eucalipto no período específico da migração de alguns apicultores, está sendo discutida em conjunto com as associações de apicultores, representantes da empresa e Secretaria Municipal de Meio Ambiente.

Nas saídas do engajamento, as respostas também são divergentes. Um dos participantes afirma que a empresa desenvolveu em conjunto com o grupo um plano de ação para resolver questões relevantes, que as preocupações e percepções dos participantes são levadas em consideração e que os papéis e responsabilidades de cada um estão claramente definidos neste plano, concordando com as respostas do gestor do projeto. Já o outro participante respondeu negativamente aos três questionamentos. Ambos concordaram que ainda não há um prazo definido para a execução de cada ação necessária, mas informaram que está em construção. O gestor afirmou que já existem prazos definidos para as ações.

A empresa também não foi bem avaliada quanto à comunicação dos resultados do projeto de apicultura. Os participantes informaram que não são comunicados sobre os resultados e plano de ação, mas que isso também está sendo construído com a empresa. O gestor do projeto informou que os resultados são comunicados aos participantes.

Na visão dos participantes, a fase de implementação do plano de engajamento atinge um nível médio de 60%, enquanto para o gestor é de 100%, conforme mostra o gráfico 14. Nesse caso, houve grande divergência entre as respostas, considerando que ambos responderam aos mesmos questionamentos. A divergência entre os participantes pode ser considerada natural, pois apesar de se tratar do mesmo projeto, suas atividades acontecem em municípios diferentes.

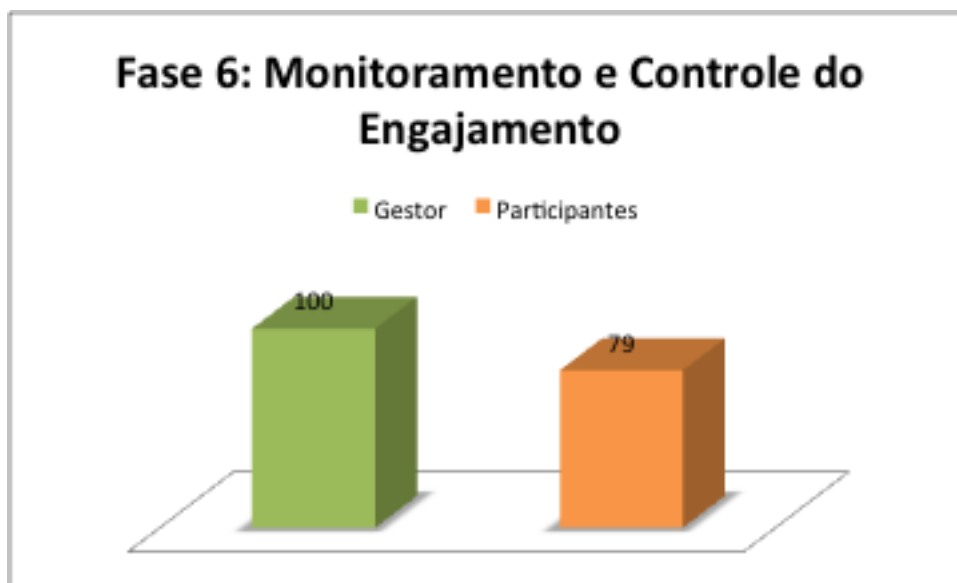
**Gráfico 14** - Projeto de Apicultura – Implementação do plano de engajamento

Fonte: elaboração própria

Na fase 6, de Monitoramento e Controle do Engajamento, o único ponto de atenção de acordo com as respostas dos participantes foi com relação aos indicadores do projeto. Ambos afirmaram não acompanhar junto à empresa a evolução desses indicadores e um deles afirmou inclusive desconhecer os indicadores de desempenho do projeto. O gestor da empresa respondeu que a comunidade conhece os indicadores de desempenho do projeto e que o acompanhamento desses indicadores costuma ser feito em conjunto.

Quanto aos demais questionamentos, ambos concordaram que a empresa costuma acompanhar o andamento das atividades previstas no projeto, avaliar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo parceiro e monitorar se o projeto terá capacidade de se tornar sustentável. Também afirmaram que caso haja necessidade de fazer alguma mudança no projeto, a empresa interage com os participantes para que as ações sejam definidas de forma participativa, e nesses casos, a empresa aceita fazer alterações no cronograma ou nas ações planejadas. Nesta fase, o nível de engajamento informado pelo gestor foi de 100% e percebido pelos participantes foi de 79%, conforme gráfico 15.

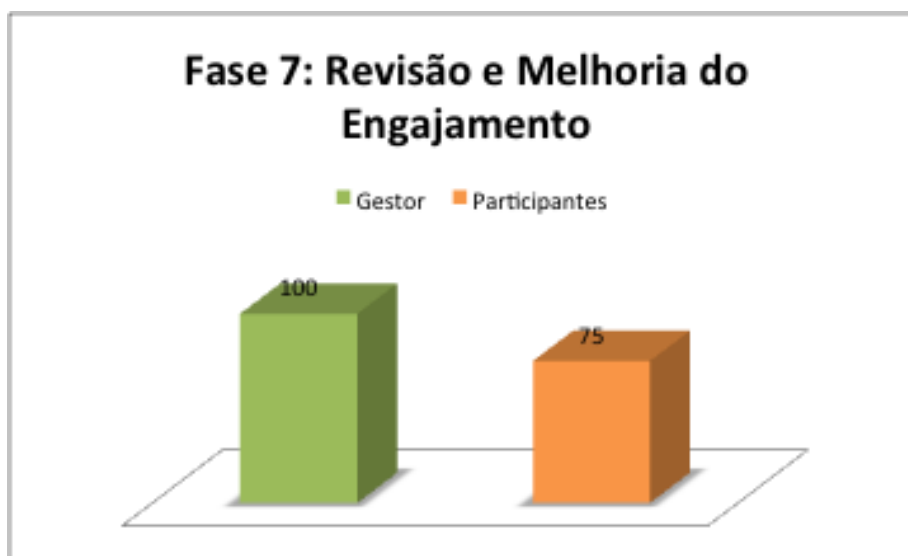
**Gráfico 15** - Projeto de Apicultura – Monitoramento e controle do engajamento



Fonte: elaboração própria

Na fase final, de revisão e melhoria do engajamento, apesar de o gestor do projeto afirmar que a empresa tem identificado as necessidades de melhoria no projeto e definido ações para que isso aconteça, citando como exemplo a realização de reuniões mensais com os apicultores, em que são abordadas essas melhorias, um dos participantes da pesquisa informou que apesar da empresa ter identificado as necessidades de melhoria, ainda não houve ação executada. O outro afirmou que esse processo está em construção, mas que a empresa costuma discutir, definir e detalhar ações prioritárias com a participação da comunidade.

Nesta fase, o nível de engajamento na visão do gestor do projeto foi de 100%, e dos participantes foi de 75%, conforme gráfico 16.

**Gráfico 16** - Projeto de Apicultura – Revisão e melhoria do engajamento

Fonte: elaboração própria

Desse modo, ao comparar de forma geral as respostas do gestor do projeto e dos participantes que representam as comunidades, chegamos a um nível médio de engajamento de 88% na visão do gestor e de 67% na visão dos participantes, de acordo com gráfico 17.

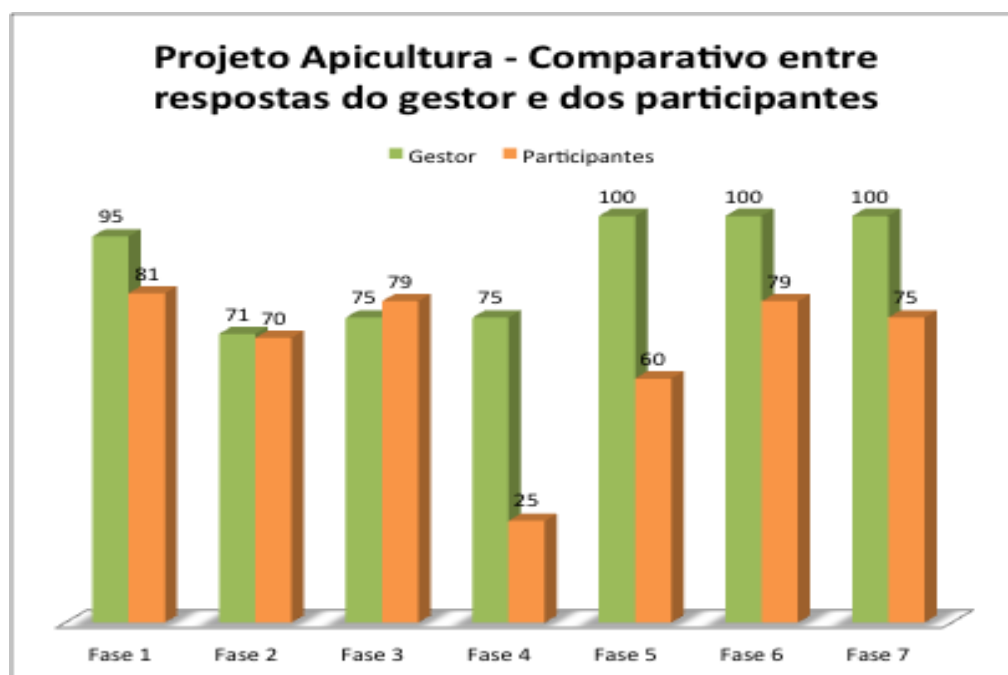
**Gráfico 17** - Projeto de Apicultura – Média geral do engajamento na visão do gestor e dos participantes

Fonte: elaboração própria



O gráfico 18 demonstra as diferenças de percepção em cada fase do engajamento do projeto de Apicultura.

**Gráfico 18** - Projeto de Apicultura – Comparativo entre respostas do gestor e dos participantes por fases



Fonte: elaboração própria

As maiores divergências são nas fases de preparação e implementação do engajamento. O gestor do projeto ressaltou que uma das grandes dificuldades em engajar os participantes desse projeto é a distribuição da atividade de apicultura pelos 21 municípios onde a empresa atua e a falta de uma associação ou cooperativa que concentre esses apicultores e os fortaleça como um grupo.

Lidar com apicultores que não estão integrados em uma única associação ou cooperativa e que não desenvolvem sua atividade de forma organizada e com clareza nas delimitações especialmente de espaço e regras de boa convivência certamente contribuem para a divergência entre as percepções. Além disso, a inexistência de um parceiro fixo para trabalhar com esse projeto também é um ponto que dificulta o alcance de resultados mais efetivos. Até mesmo o acompanhamento dos indicadores do projeto é uma tarefa difícil de ser realizada, pois não é fácil reunir todos estes apicultores com regularidade, além de não se ter

certeza se as informações passadas por eles são verídicas, uma vez que não há acompanhamento permanente.

Vale ressaltar que este projeto é de grande valor para o negócio da empresa, uma vez que ele possibilita que as terras utilizadas pela empresa para o plantio de eucalipto, que é sua atividade principal, também sejam utilizadas para outra finalidade: a geração de renda de comunidades de apicultores, ou seja, há uma agregação de valor à terra, além dos interesses econômicos diretos da organização.

#### 4.4.2.3 Projeto de Agricultura Familiar

O projeto de Agricultura Familiar foi iniciado em 2014, em 14 comunidades, distribuídas por seis municípios da região onde a empresa atua. Até a data desta pesquisa, 180 famílias participavam do projeto, desenvolvido em parceria com o Centro Agroecológico do Litoral Norte da Bahia (Cealnor). O objetivo do projeto é contribuir com as famílias de pequenos produtores rurais, através de assistência técnica, aquisição de insumos de qualidade e acesso a crédito. Para participar desta pesquisa, foram convidados dois pequenos produtores que participam do projeto de Agricultura Familiar.

Na primeira fase do engajamento, tanto o gestor da empresa quanto os participantes afirmaram que a comunidade não participou ativamente da definição do projeto. Apesar dos participantes informarem que a empresa sugeriu o projeto, o gestor respondeu que esta sugestão foi justamente em cima de uma demanda anterior vinda das próprias comunidades. Ambos entendem quais são os objetivos do projeto e por que ele foi criado.

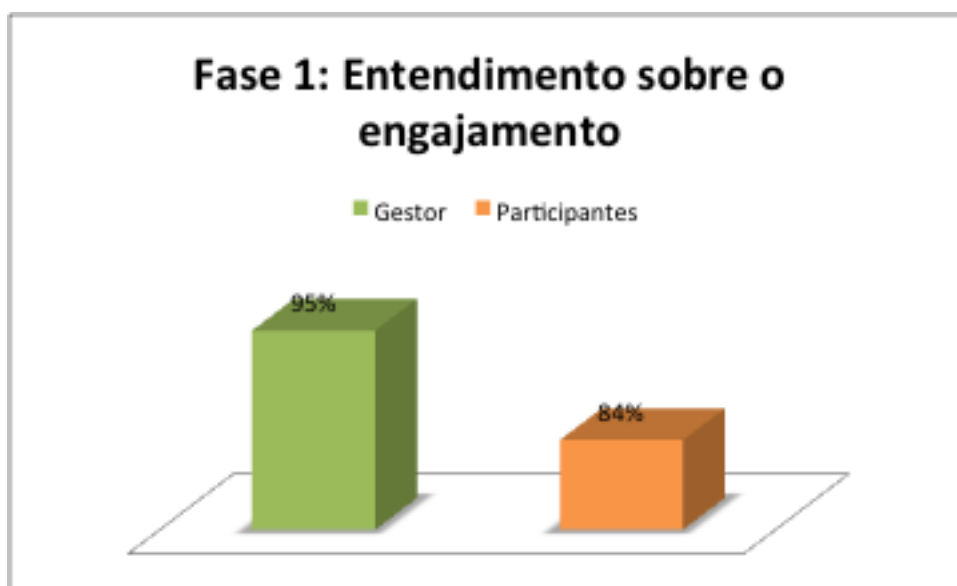
De acordo com as respostas de ambas as partes, a empresa convidou as comunidades para participar das reuniões com o objetivo de discutir possíveis projetos a serem implantados, deixou claro qual era o propósito da reunião e durante o evento procurou entender as questões mais relevantes para as comunidades. Todos afirmaram que a empresa costuma ouvir a comunidade para atender às demandas mais relevantes, define suas ações sociais de forma participativa e costuma responder aos questionamentos e demandas da comunidade. Para eles, está claro quem é o representante da empresa que devem procurar para tratar do projeto de Agricultura Familiar.

Eles contam que, antes de iniciar o diálogo, a empresa se apresentou, esclareceu dúvidas sobre suas atividades e se colocou à disposição para quaisquer esclarecimentos. Ficou claro para a comunidade qual o negócio da empresa, onde ela atua e como funcionam suas atividades. Eles também informaram que a empresa procura saber as expectativas da comunidade com relação à forma como ela lida com seus impactos.

Quanto ao cenário em que a empresa atua, o gestor do projeto informou que foi realizado um diagnóstico participativo antes do início do projeto em todas as comunidades contempladas e que a empresa procurou entender o contexto social e cultural da comunidade através de diálogo com as comunidades e durante a fase de sensibilização do projeto. Os participantes concordam com a afirmação do gestor do projeto.

Em relação aos impactos causados pelas atividades da empresa na comunidade, está claro para os participantes quais são os impactos positivos e negativos, assim como de que forma podem ser afetados pelas decisões da empresa, apesar de nenhum deles ter participado de alguma consulta sobre esses impactos. Ambos afirmaram ter conhecimento sobre a Política de Responsabilidade Social da empresa, mas um deles não soube informar se o projeto de Apicultura faz parte de algum dos eixos desta política. Nesta fase, na visão do gestor do projeto, o engajamento atingiu um nível de 95%, enquanto na visão dos participantes foi de 84%, conforme gráfico 19.

**Gráfico 19** - Projeto de Agricultura Familiar – Entendimento sobre o engajamento

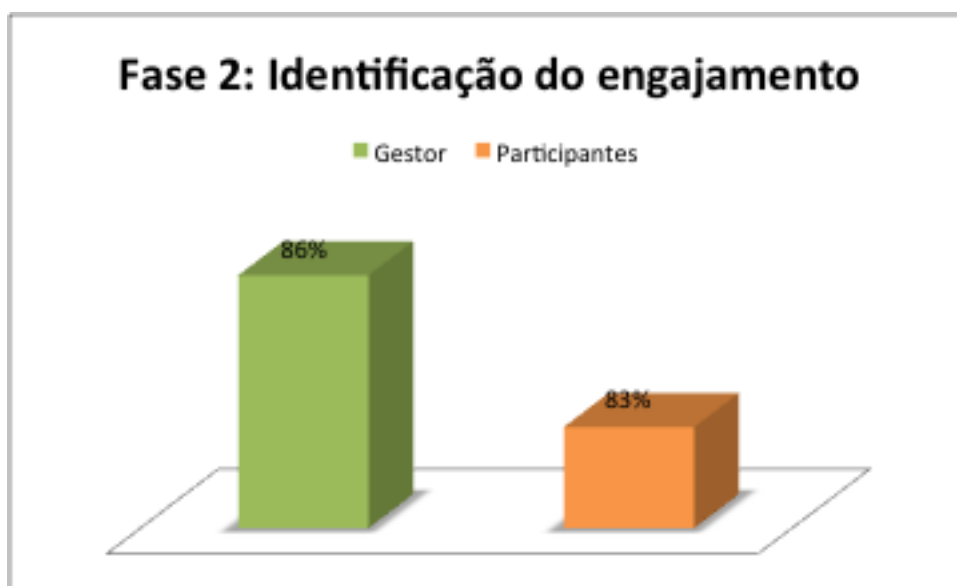


Fonte: elaboração própria

A segunda fase avaliada foi a de identificação do engajamento e os participantes concordaram com o gestor do projeto ao afirmar que a comunidade já teve conflitos com a empresa e que existem grupos com interesses divergentes da empresa nas comunidades. Também concordaram com a forma como aconteceram as reuniões para tratar do projeto. Segundo os três respondentes a comunidade se articulou e abriu a reunião para quem tivesse interesse em participar e o diálogo foi aberto a todos. Afirmaram que a empresa levantou nas reuniões as principais demandas e expectativas da comunidade, assim como procurou saber sobre a possibilidade de estabelecer parcerias para a implantação de projetos sociais no local.

Um dos participantes não soube responder quais são os critérios para a empresa apoiar ou não um projeto social, apesar do gestor do projeto informar que as comunidades tem acesso a esta informação através de diversos meios. Sendo assim, nesta fase, o nível de engajamento informado pelo gestor foi de 86% enquanto para os participantes do projeto foi de 83%, conforme gráfico 20.

**Gráfico 20** - Projeto de Agricultura Familiar – Identificação do engajamento



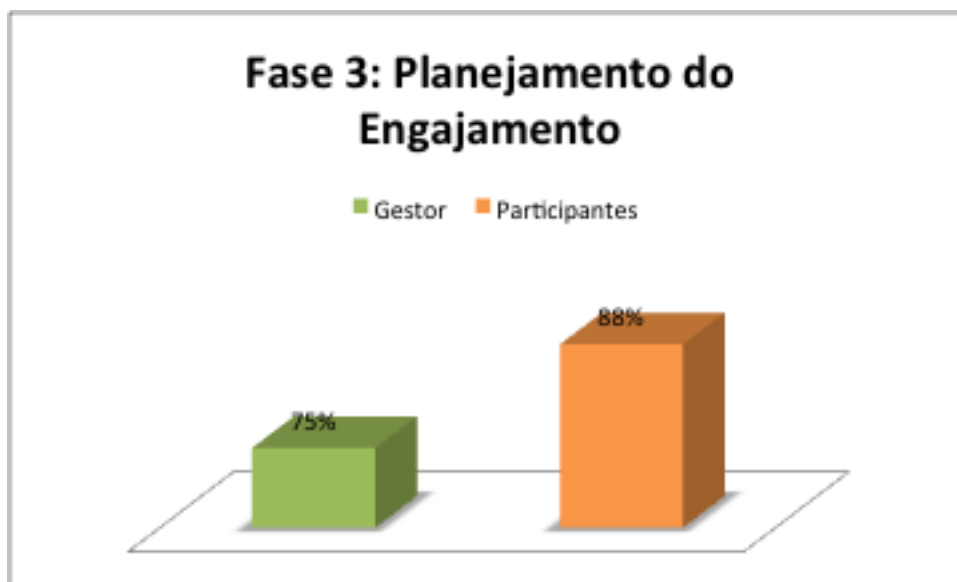
Fonte: elaboração própria

Na fase de Planejamento do Engajamento, os participantes informaram que a empresa costuma realizar reuniões, encontros, oficinas, consultas ou outros eventos para ampliar o diálogo com a comunidade. Para um deles está claro qual o ciclo de vida do projeto de agricultura familiar, mas para outro não. Eles entendem o que está previsto para cada fase do projeto, e quais ações são necessárias para o alcance dos objetivos. Para eles, está claro quem

são os parceiros envolvidos em cada fase do projeto e isso foi definido antes do início do mesmo, assim como também as regras foram definidas em conjunto. Porém, o gestor do projeto afirmou que as regras foram definidas entre a empresa e o parceiro executor, sem participação direta das comunidades, o que vem a ser um ponto de atenção e melhoria para o projeto.

Tanto o gestor quanto os participantes afirmaram que há uma comunicação de mão dupla entre comunidade e empresa e existe uma frequência definida de reuniões e visitas para tratar de assuntos do projeto, assim como a definição dos indicadores do projeto também foi feita em conjunto. Um ponto de preocupação é que nem os participantes nem o gestor do projeto identificaram riscos para o bom andamento do projeto e nunca chegaram a discutir sobre isso, o que pode ser considerado um ponto crítico, uma vez que qualquer projeto pode apresentar riscos ao longo do tempo e, se mapeados com antecedência, podem ser tratados e mitigados. O gráfico 21 mostra que nesta fase, as respostas do gestor do projeto chegaram a um nível de engajamento de 75%, enquanto dos participantes atingiram 88%.

**Gráfico 21** - Projeto de Agricultura Familiar – Planejamento do engajamento

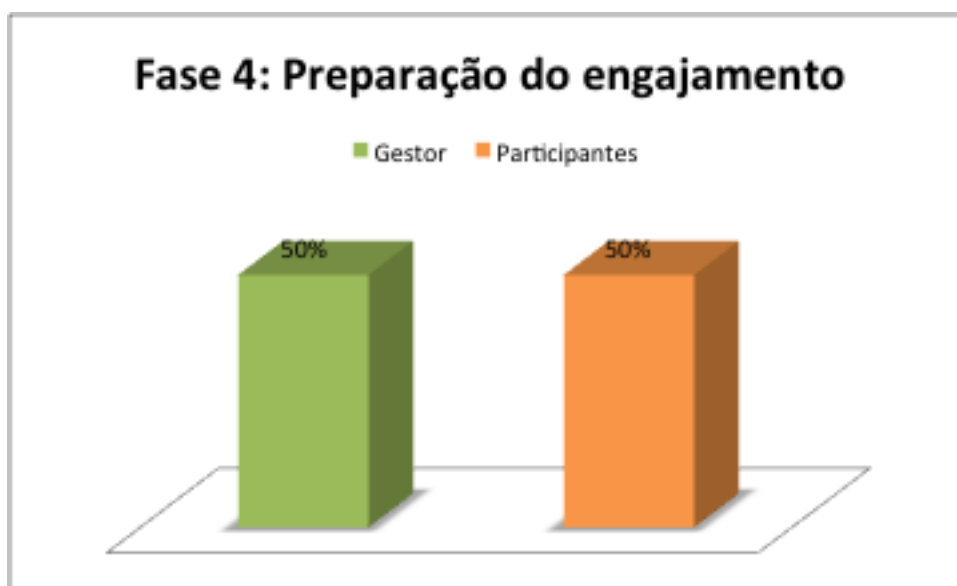


Fonte: elaboração própria

Na fase 4, de preparação para o engajamento, tanto o gestor do projeto quanto os participantes afirmaram que o grupo beneficiário não participou do levantamento de recursos necessários para que o projeto acontecesse. O gestor informou que o levantamento de recursos ficou a cargo da empresa, considerando os recursos financeiros para que o projeto pudesse ser

executado. Porém, todos concordaram que a empresa providenciou tudo o que era necessário para que as pessoas da comunidade participassem das discussões, a fim de pensarem juntas no melhor projeto para a comunidade. Nesta fase, o nível de engajamento informado tanto pela comunidade quanto pelo gestor do projeto foi de 50%, conforme gráfico 22.

**Gráfico 22** - Projeto de Agricultura Familiar – Preparação do engajamento



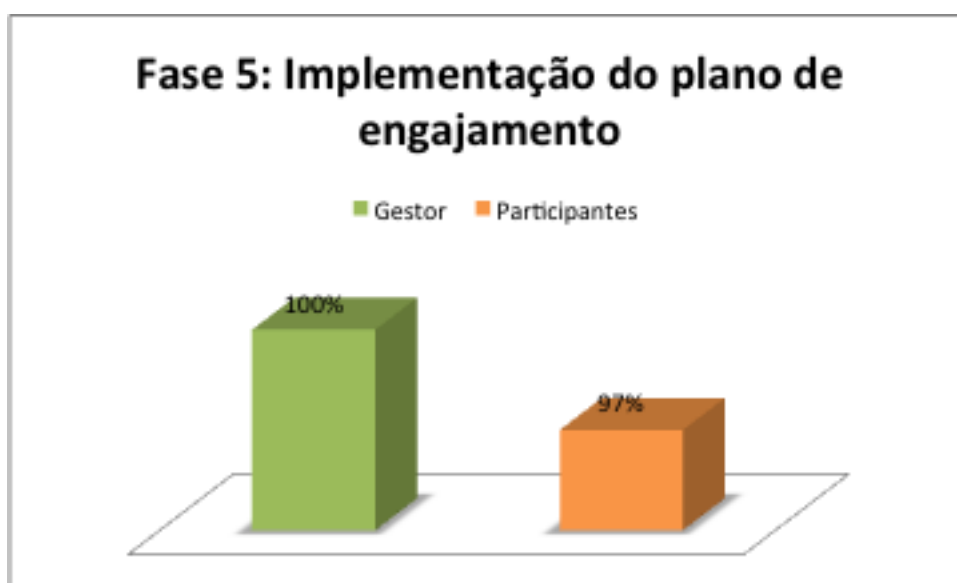
Fonte: elaboração própria

Na fase seguinte, de implementação do plano de engajamento, tanto o gestor do projeto de agricultura familiar quanto os participantes que responderam ao questionário concordaram em praticamente todos os pontos. As comunidades foram devidamente convidadas a participar das reuniões sobre os projetos sociais da empresa, a comunicação utilizada para fazer o convite foi adequada à realidade da comunidade e a empresa costuma fornecer materiais informativos para atualizar as comunidades sobre suas atividades e projetos. Além disso, os participantes acreditam que suas contribuições são levadas em consideração pela empresa no desenvolvimento dos seus projetos sociais, e informaram que a empresa registra os pontos de vista da comunidade com relação ao projeto, assim como as reuniões e eventos também são registrados e, ainda, que a empresa entende a base das principais reivindicações da comunidade. Um dos participantes não soube responder se a empresa costuma buscar a causa raiz dos problemas que acontecem nos projetos e tratá-las em

conjunto com os participantes e o outro respondeu afirmativamente. O gestor do projeto confirmou que isso costuma ser feito através de reuniões participativas com a comunidade.

Quanto ao plano de ação para as saídas do engajamento, o gestor e os participantes responderam que a empresa desenvolve de forma conjunta um plano de ação para resolver questões relevantes, assim como leva em consideração as preocupações e percepções dos participantes no plano de ação. Eles afirmam, ainda, que os papéis e responsabilidades de cada um são claros dentro desse plano e que existem prazos definidos para cada ação. Por fim, todos foram unânimes em afirmar que a empresa comunica aos participantes os resultados e o plano de ação desenvolvido para as demandas do projeto e entendem que essa comunicação é feita de forma adequada. Nesta fase, o gestor classificou o engajamento como 100% e os participantes da comunidade como 97%, conforme gráfico 23.

**Gráfico 23** - Projeto de Agricultura Familiar – Implementação do plano de engajamento



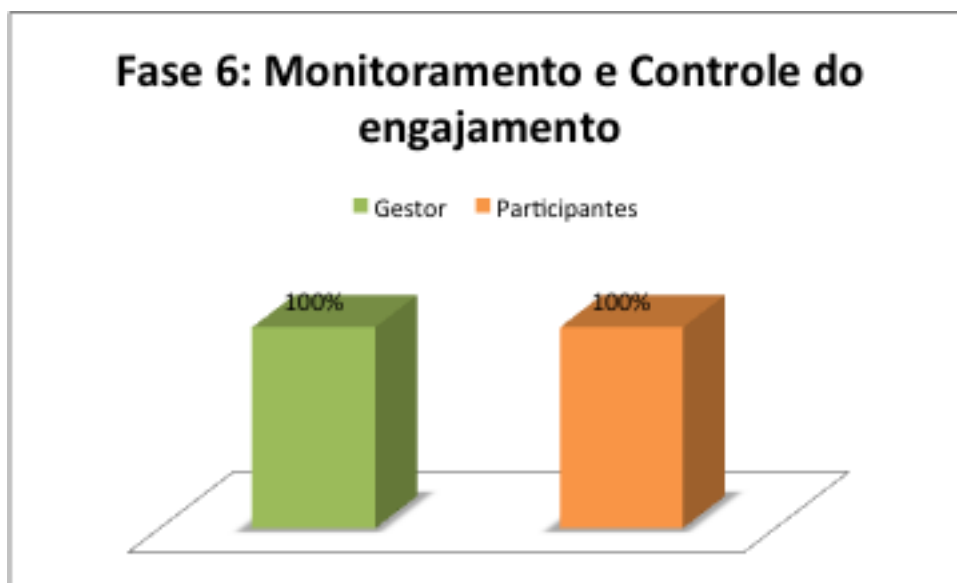
Fonte: elaboração própria

As questões da fase 6 – Monitoramento e Controle do engajamento – também não apresentaram divergências entre as respostas do gestor e dos participantes do projeto. Todos concordaram que a empresa costuma acompanhar o andamento das atividades previstas no projeto, assim como avaliar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo parceiro contratado e monitorar se o projeto terá capacidade de se tornar sustentável. Os participantes afirmaram conhecer os indicadores de desempenho do projeto e informaram que a empresa costuma acompanhar junto com eles a evolução desses indicadores. Caso haja necessidade em fazer

alterações no projeto, o gestor e os participantes afirmaram que a empresa aceita alterar o cronograma e ações de acordo com o que for combinado com o grupo participante.

Nesta fase, conforme mostra o gráfico 24, tanto o gestor do projeto quanto os participantes chegaram ao mesmo nível de engajamento de 100%.

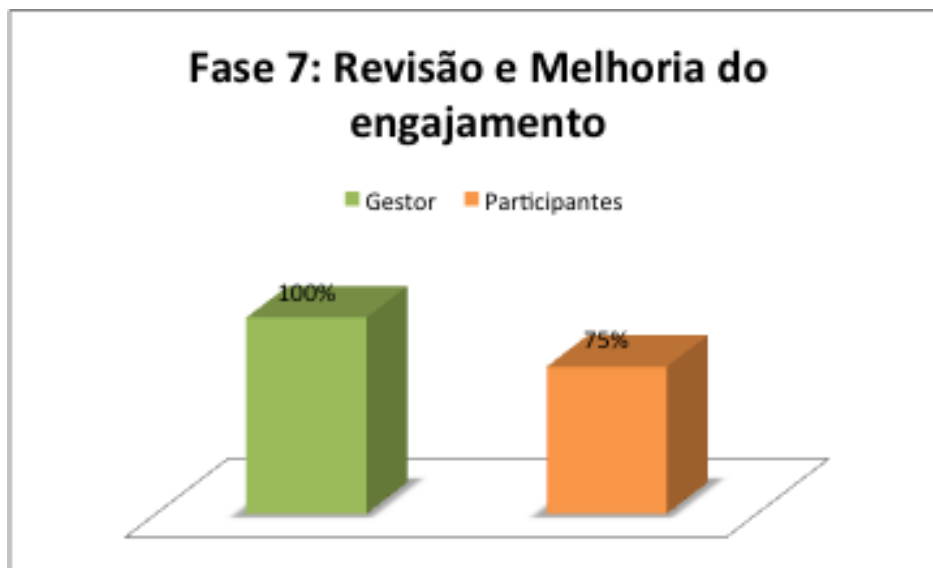
**Gráfico 24** - Projeto de Agricultura Familiar – Monitoramento e controle do engajamento



Fonte: elaboração própria

Na fase final, de revisão e melhoria do engajamento, o gestor do projeto e os participantes da comunidade afirmaram que a empresa tem identificado as necessidades de melhoria no projeto e definido em conjunto ações para que essas melhorias aconteçam. No entanto, quanto ao último questionamento, que afirma que a empresa costuma discutir, definir e detalhar as ações prioritárias para projetos sociais de forma conjunta com a comunidade, o gestor e um dos participantes concordou e o outro participante não soube responder. Dessa forma, na etapa 7 do engajamento, as respostas do gestor apontaram para um nível de engajamento de 100% e dos participantes de 75%, por conta da dúvida final de um dos participantes, conforme mostra o gráfico 25.



**Gráfico 25** - Projeto de Agricultura Familiar – Revisão e melhoria do engajamento

Fonte: elaboração própria

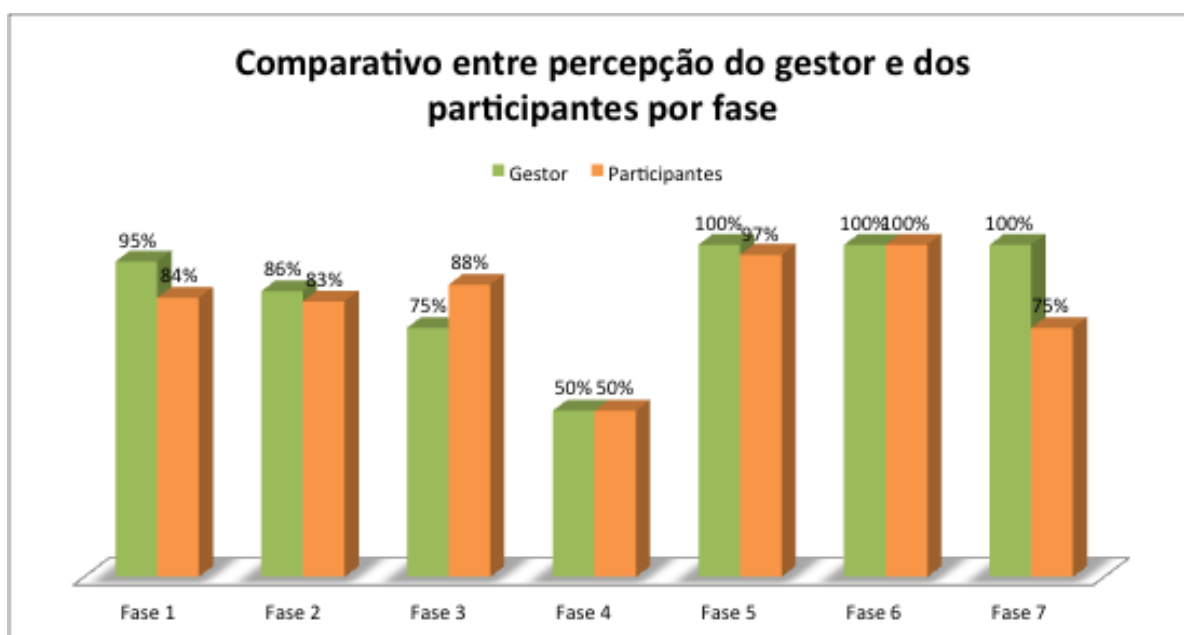
Sendo assim, de forma geral, a percepção dos participantes do projeto com relação às ações de engajamento incentivadas pela empresa é de 82%, muito próxima do que foi apontado pelo gestor do projeto, de 87%, conforme o gráfico 26, o que demonstra que neste projeto há grande sinergia entre a empresa e as comunidades participantes e que o projeto vem sendo realizado priorizando o engajamento das partes interessadas.

**Gráfico 26** - Projeto de Agricultura Familiar – Média geral do engajamento na visão do gestor e dos participantes

Fonte: elaboração própria

Ao analisar através do gráfico 27 o nível de percepção do engajamento, dividido pelas sete fases propostas na presente pesquisa, mais uma vez pode-se notar que em todas as fases há um grande alinhamento entre a percepção do gestor que representa a empresa e dos participantes da comunidade.

**Gráfico 27** - Projeto de Agricultura Familiar – Comparativo entre percepções do gestor e dos participantes por fase



Fonte: elaboração própria

Certamente, foram identificados alguns pontos de melhoria, tanto pela comunidade quanto pelo próprio gestor, e são esses pontos que podem ser trabalhados em busca de ampliar o nível de engajamento no projeto de Agricultura Familiar. Este também é um projeto que pode ser visto como de grande valor por possibilitar que a empresa invista esforços em uma atividade que a princípio seria concorrente no que tange ao uso das terras, mas que ao mesmo tempo, em alguns casos, pode sofrer com impactos de algumas atividades realizadas pela empresa, a exemplo do transporte de madeira por estradas de terra, que pode gerar poeira, atingindo outras culturas.

#### 4.4.2.4 Projeto Andorinhas

O Projeto Andorinhas teve início em 2013, por iniciativa da própria empresa, visando desenvolver um projeto de geração de renda no município de Inhambupe (BA), onde desenvolve boa parte das suas atividades florestais. O projeto reúne costureiras de diversas comunidades deste município, que passaram por um curso intensivo de costura industrial para serem preparadas para formar uma cooperativa de costura industrial, com foco principal na produção de fardamentos.

A empresa reformou um galpão localizado dentro de uma de suas fazendas e adquiriu mais de 50 máquinas de corte, costura, bordado e acabamento. Também contratou uma consultoria especializada para desenvolver o Plano de Negócios do grupo e formalizar a cooperativa. A empresa compra seus uniformes da própria cooperativa e incentiva seus parceiros a fazerem o mesmo. A demanda pelos produtos fabricados por este grupo é grande. A fábrica de fardamentos, inaugurada no primeiro semestre de 2014, ganhou o nome de Projeto Andorinhas por escolha dos próprios integrantes da cooperativa. No início, eram 40 participantes, em sua grande maioria mulheres, mas esse número sofreu uma queda por conta de algumas dificuldades encontradas ao longo do caminho, especialmente a distância entre algumas comunidades onde mora parte das costureiras e o local onde funciona a fábrica. A empresa tem tido uma série de reuniões com o grupo para buscar a melhor solução.

A informação passada pela gestora do projeto é que no mês de outubro de 2016 seria contratada uma consultoria para ajudar a entender quais seriam as melhores alternativas para que o grupo pudesse se fortalecer e, inclusive, ampliar seu trabalho com outra linha de produtos. Até o fechamento desta pesquisa, a consultoria estava apenas iniciando o trabalho, não havendo, portanto, novos resultados a serem informados. Para a presente pesquisa, foram entrevistados dois participantes do projeto, além da própria gestora.

Na primeira fase, de entendimento sobre o engajamento, ficou claro pela resposta da gestora e dos participantes que o projeto foi sugerido pela empresa, apesar de a gestora complementar que foi para atender uma demanda de geração de renda da comunidade. Todos concordaram que mesmo tendo sido sugerido pela empresa, a comunidade participou ativamente da definição do projeto e entende porque ele foi criado e com quais objetivos. Os participantes também afirmam que a empresa convidou a comunidade para as reuniões com o

objetivo de discutir possíveis projetos e deixou claro qual era o propósito da reunião. Durante a reunião, a empresa procurou entender o que é mais relevante para a comunidade e essas demandas costumam ser ouvidas com frequência pela empresa.

Também foram unânimes em dizer que a empresa define suas ações sociais de forma inclusiva e participativa com a comunidade e costuma responder aos seus questionamentos e demandas. Está claro para os participantes quem são as pessoas da empresa responsáveis pelo projeto. Quanto aos fatores ambientais da organização, todos afirmaram que antes de iniciar o diálogo sobre o projeto, a empresa se apresentou, esclareceu dúvidas sobre suas atividades e se colocou à disposição para esclarecimentos. Assim, os participantes afirmaram entender qual o negócio da empresa, onde ela atua e como funcionam suas atividades e concordaram que a empresa procurou saber as expectativas da comunidade com relação à forma como lida com seus impactos.

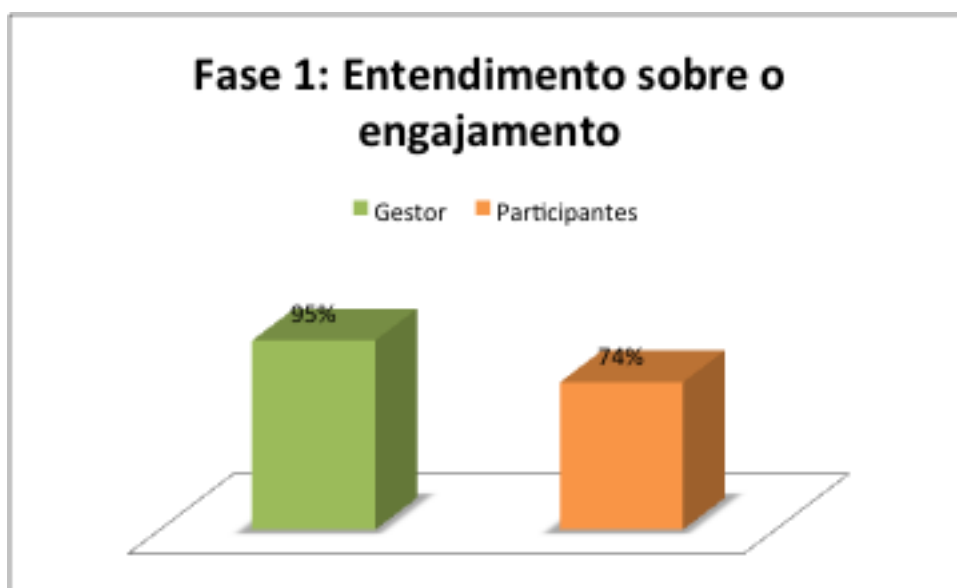
Sobre conhecer o cenário em que a empresa atua, a gestora do projeto informou que a empresa realizou diagnóstico para conhecer a área onde acontece o projeto, por meio de entrevista ou questionários. Um dos participantes confirmou a informação e o outro não. Por outro lado, houve divergência quanto ao questionamento seguinte. O participante que respondeu de forma negativa sobre a realização do diagnóstico, informou em seguida que a empresa procurou entender o contexto social ou cultural da comunidade antes de iniciar o projeto e informou já ter participado de reuniões para esse tipo de levantamento. O participante que no primeiro questionamento respondeu de forma positiva, no segundo informou que não participou de reuniões para levantamento de contexto sócio-cultural da comunidade.

Quanto aos impactos causados pelas atividades da empresa, a gestora da empresa afirma ter feito exposições sobre o assunto para a comunidade, explicando também de que forma ela pode ser afetada por suas decisões e atividades. Ela também informou que alguns integrantes do projeto social já participaram de consultas sobre esses impactos e que foi realizada também apresentação sobre a Política de Responsabilidade Social da empresa e os participantes entendem que este projeto faz parte de algum eixo da política.

Nas respostas dos participantes do projeto, encontramos informações divergentes, especialmente quanto à clareza acerca dos impactos negativos e o entendimento sobre como podem ser afetados pelas decisões da empresa. Em relação às consultas relativas aos impactos, os dois respondentes afirmaram não ter participado. E, ainda, sobre conhecimento

da Política de Responsabilidade Social da empresa, houve dúvida. Um dos participantes não soube responder e o outro, apesar de responder de forma positiva, ao citar de qual eixo o projeto que participa faz parte, respondeu de forma generalizada. Por conta dessas divergências, o engajamento percebido pelos participantes do projeto nesta primeira fase foi de 74%, diferente do que foi declarado pela gestora do projeto, que foi de 95%, conforme demonstra o gráfico 28.

**Gráfico 28** - Projeto Andorinhas – Entendimento sobre o engajamento

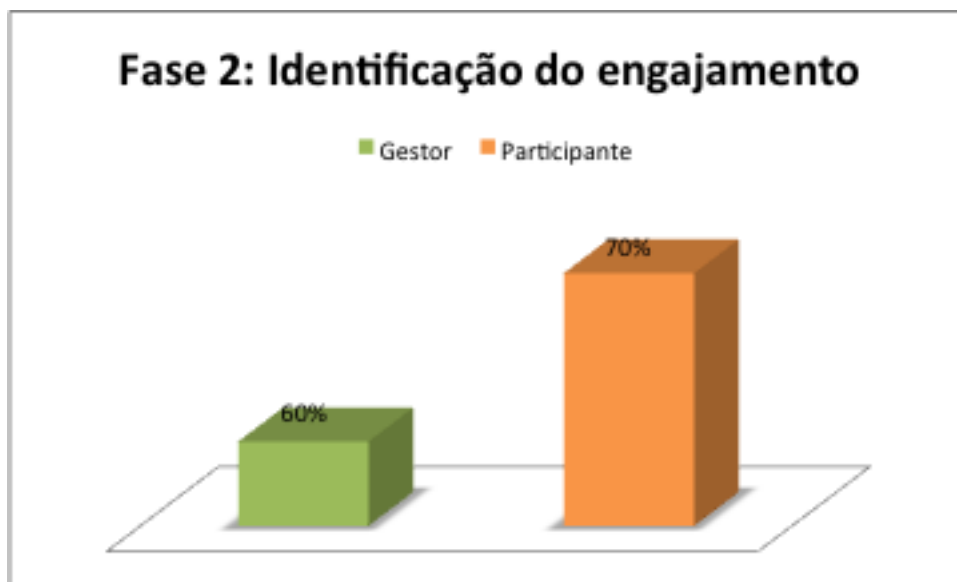


Fonte: elaboração própria

Partindo para a fase de identificação do engajamento, a gestora do projeto informou que a empresa já convidou pessoas específicas para discutir o projeto, ou melhor, membros de alguma associação ou cooperativa, o que foi confirmado pelos participantes em partes, pois eles afirmam que houve abertura do diálogo para outras pessoas, apesar do convite ter sido específico. Também não ficou clara a atuação da empresa na comunidade antes desse projeto. A gestora do projeto informou que a empresa já atuava na comunidade e que o posicionamento da população era favorável. Um dos participantes informou que a empresa não tinha nenhum relacionamento anterior com a comunidade, que era desfavorável à sua atuação, enquanto o outro afirmou que a empresa já atuava e o posicionamento da comunidade era neutro em relação a ela. A representante da empresa informou que já houve conflitos com a comunidade e que existem pessoas ou grupos com interesses divergentes da empresa. Porém, isso não foi percebido pelos participantes que responderam à pesquisa.

Tanto a gestora do projeto quanto um dos participantes afirmaram que a empresa levantou nas reuniões as principais demandas e expectativas da comunidade. O outro não soube responder. Porém, todos concordaram ao afirmar que a empresa procurou saber sobre a possibilidade de estabelecer parcerias para a implantação de projetos sociais na comunidade e que deixa claro para a comunidade quais são seus critérios para apoiar ou não um projeto social. Para os respondentes, o real interesse em participar desse projeto foi a possibilidade de gerar renda para a família e melhorar as condições de vida na comunidade. Nesta fase, como mostra o gráfico 29, a percepção da comunidade foi maior (70%) do que a do gestor do projeto (60%).

**Gráfico 29** - Projeto Andorinhas – Identificação do engajamento



Fonte: elaboração própria

Na terceira fase, de planejamento do engajamento, também existem alguns pontos de melhoria detectados pelas respostas de ambas as partes. A partir das respostas da gestora do projeto, não está claro para a comunidade qual o ciclo de vida do projeto, assim como a definição sobre quem seriam as pessoas e instituições parceiras envolvidas em cada fase não aconteceu antes do projeto começar e as regras também não foram definidas em conjunto com a comunidade. Os participantes concordam com as respostas da gestora e ainda complementam que não há clareza sobre quais parceiros serão envolvidos em cada fase do projeto.

Sobre a realização de reuniões, encontros e outros eventos para ampliar o diálogo com a comunidade, a gestora e um dos participantes afirmaram que acontecem, apesar de não haver uma frequência definida. Ao serem questionados sobre haver comunicação de via dupla entre empresa e comunidade, apenas um dos participantes respondeu de forma negativa. Quanto aos riscos para o bom andamento do projeto, tanto a gestora quanto os participantes afirmaram existir e discutir sobre eles de forma conjunta. Quanto aos indicadores, apesar da gestora do projeto afirmar que a empresa não definiu em conjunto com o grupo quais indicadores seriam avaliados para verificar o desempenho do projeto ao longo do tempo, os dois membros da cooperativa informaram ter participado desta definição. Com isso, ao final desta fase 3, o nível de engajamento informado pela empresa foi de 58%, e percebido pela comunidade foi de 63%, conforme mostra o gráfico 30.

**Gráfico 30** - Projeto Andorinhas – Planejamento do engajamento

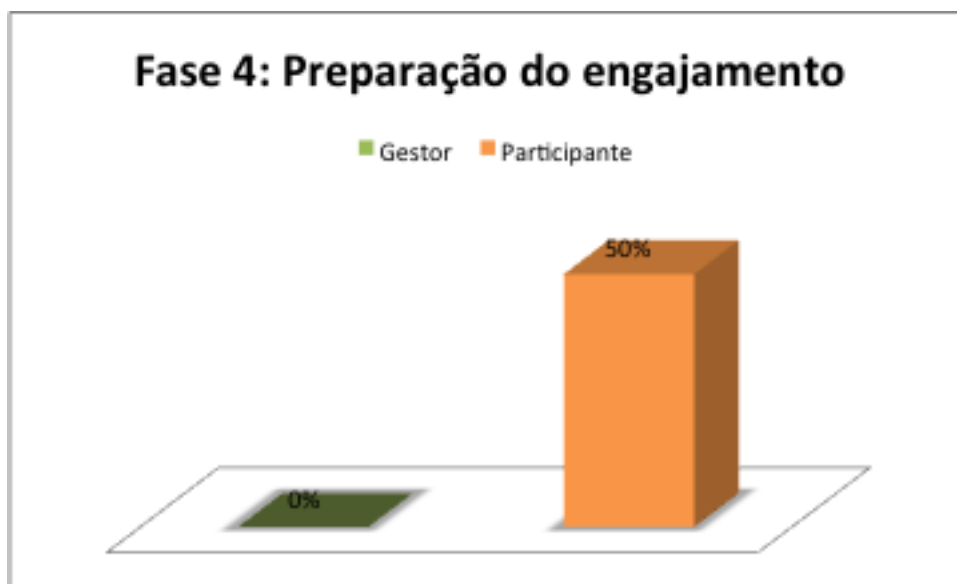


Fonte: elaboração própria

A quarta fase, que avaliou a preparação para o engajamento, apresentou resultados mais preocupantes, uma vez que a própria gestora do projeto informou nas duas questões que o grupo beneficiário não participou do levantamento de recursos necessários para a realização do projeto e que a empresa não providenciou tudo o que foi necessário para que as pessoas da comunidade pudessem participar das discussões, a fim de pensarem juntas no melhor projeto social para a comunidade. Um dos respondentes afirmou ter participado do levantamento de recursos e outro afirmou que tudo o que foi necessário para a participação da comunidade foi

providenciado pela empresa. Assim, o resultado do engajamento obtido nesta fase foi de 0% na visão da gestora do projeto e de 50% na visão dos participantes, de acordo com o gráfico 31.

**Gráfico 31** - Projeto Andorinhas – Preparação do engajamento



Fonte: elaboração própria

Na fase de implementação do engajamento, houve divergência nas respostas apenas na primeira etapa, que se refere ao convite às partes para engajar. Apesar da gestora do projeto e de um dos participantes afirmar que as comunidades foram devidamente convidadas a participar das reuniões sobre os projetos sociais da empresa e de considerarem adequada a forma de comunicação utilizada para fazer o convite, um dos participantes discordou sobre o convite e não soube responder sobre a comunicação utilizada. Quanto ao acesso à informação, todos informaram receber materiais informativos com certa frequência.

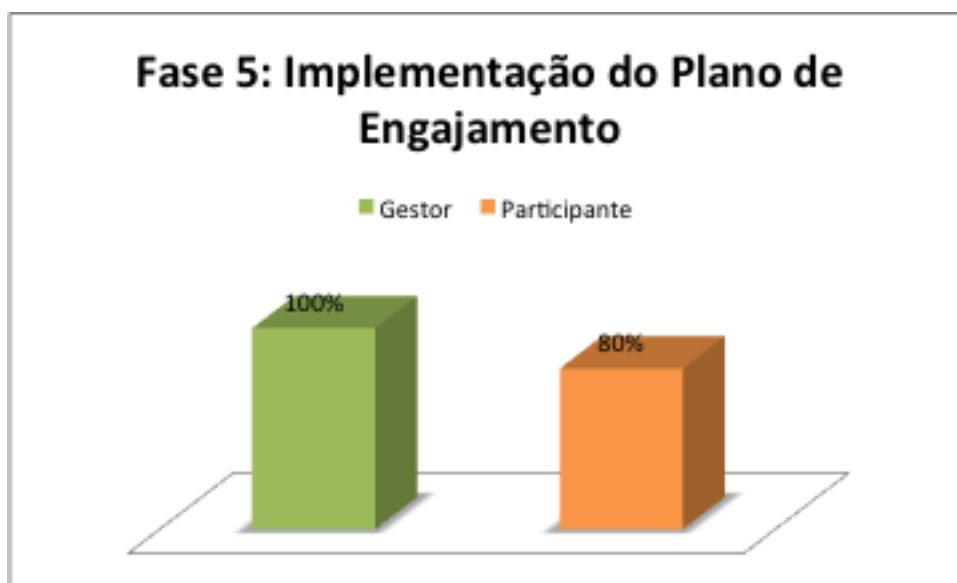
Também houve concordância entre as partes ao afirmar que as contribuições das comunidades são levadas em consideração pela empresa no desenvolvimento dos seus projetos sociais, e que a empresa costuma buscar a causa raiz dos problemas que acontecem nos projetos e tratá-las em conjunto com os participantes, assim como também registra os pontos de vista da comunidade e entende suas principais reivindicações. Ao serem questionados sobre os registros das reuniões e eventos, através de atas, listas de presença,



fotografias e outras formas, a gestora do projeto e um dos participantes afirmou que isso é feito, mas outro participante discordou.

Sobre o desenvolvimento de um plano de ação para as saídas do engajamento, houve unanimidade de ambas as partes ao afirmar que a empresa desenvolve em conjunto com os participantes um plano de ação para resolver questões relevantes, as preocupações e percepções dos participantes são levados em consideração neste plano de ação e os papéis e responsabilidades estão claros. Alguns pontos a serem observados com relação ao plano de ação é quanto à definição dos prazos para a execução de cada ação prevista no plano, já que um dos participantes informou que não há e ainda sobre a comunicação dos resultados, pois o mesmo participante informou que a empresa não comunica aos participantes os resultados e o plano de ação desenvolvido para as demandas do projeto. Por conta destas divergências de percepção, o nível de engajamento a partir das respostas da gestora do projeto foi de 100% para esta fase, enquanto para a comunidade foi de 80%, conforme gráfico 32.

**Gráfico 32** - Projeto Andorinhas – Preparação do engajamento



Fonte: elaboração própria

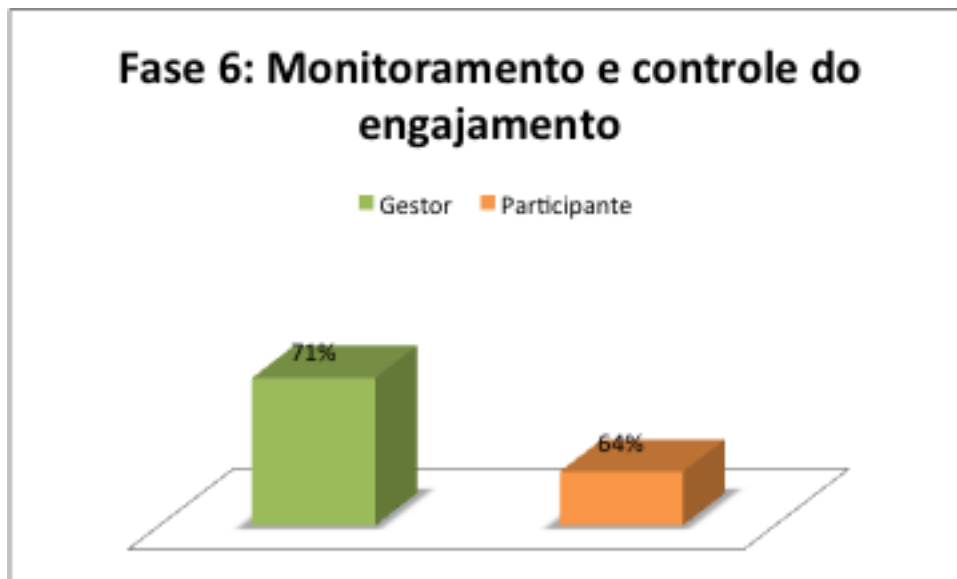
A partir das respostas para a sexta fase do engajamento, que trata do monitoramento e controle, ficou claro que a empresa costuma acompanhar o andamento das atividades previstas no projeto, assim como avaliar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo parceiro contratado e monitorar se o projeto terá capacidade de se tornar sustentável. Quanto aos indicadores de desempenho, a própria gestora do projeto admitiu que a comunidade não

conhece os indicadores de desempenho do projeto e que a empresa não costuma avaliar junto com eles a evolução desses indicadores. Um dos participantes respondeu da mesma forma que a gestora do projeto, enquanto outro afirmou ter conhecimento dos indicadores e participar do seu acompanhamento.

A gestora e um dos participantes informaram que quando necessário fazer alguma mudança nas ações, a empresa interage com os integrantes do grupo, para que as ações sejam definidas de forma participativa. Um dos participantes discordou da resposta. Sobre a atualização do plano de engajamento, a gestora informou que caso haja necessidade de fazer alterações no cronograma e ações de acordo com o que for combinado com o grupo participante, a empresa é flexível, mas um dos participantes discordou e outro não soube responder ao questionamento.

Dessa forma, o gráfico 33 mostra que na penúltima fase do engajamento, a percepção acerca do engajamento na visão da empresa foi de 71% e dos participantes foi de 64%.

**Gráfico 33** - Projeto Andorinhas – Monitoramento e controle do engajamento

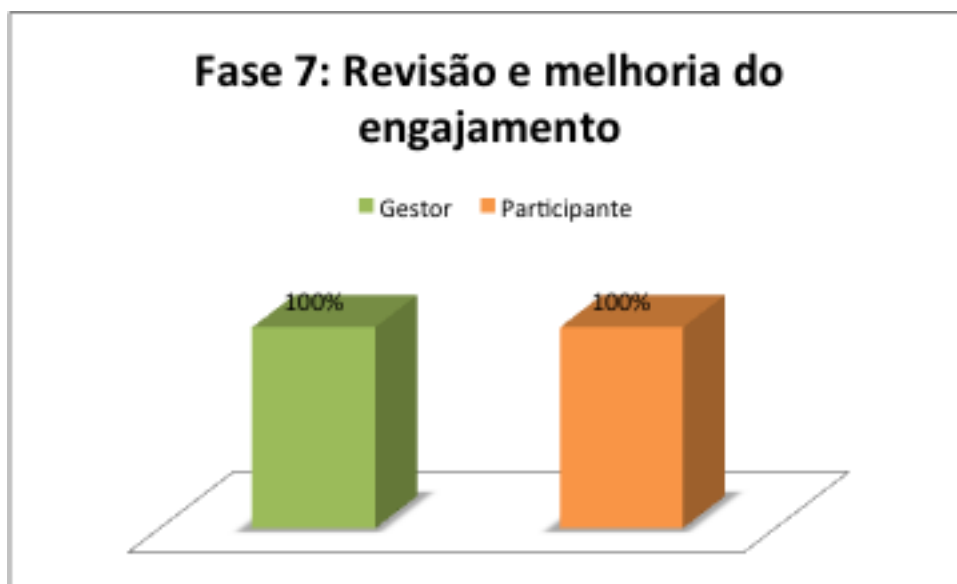


Fonte: elaboração própria

Por fim, na fase de revisão e melhoria do engajamento, os três respondentes foram unânimes em afirmar que a empresa tem identificado as necessidades de melhoria no projeto e definido ações para isso acontecer, e que também costuma discutir, definir e detalhar as ações prioritárias para projetos sociais, de forma conjunta com a comunidade. Não havendo

divergências entre as respostas da gestora do projeto e dos participantes, o nível de engajamento atingiu 100% na percepção de ambas as partes, conforme gráfico 34.

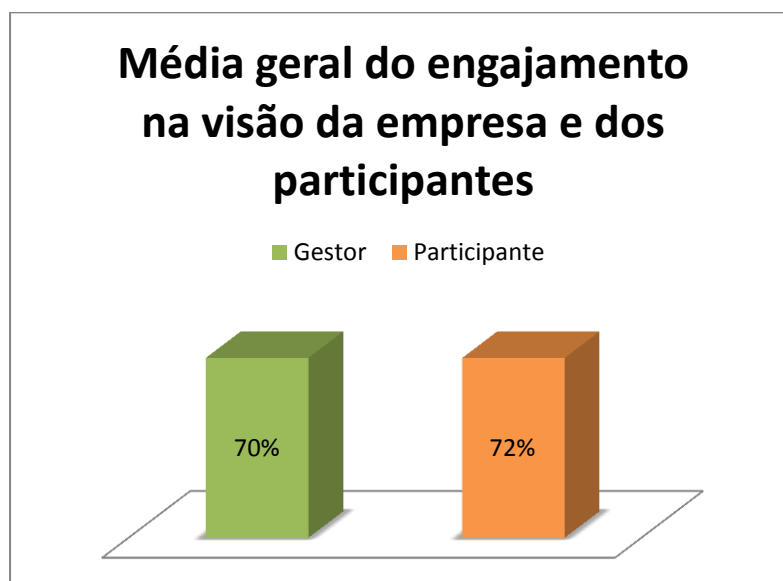
**Gráfico 34** - Projeto Andorinhas – Revisão e melhoria do engajamento



Fonte: elaboração própria

De forma geral, o gráfico 35 demonstra que a percepção do engajamento pelos olhos da gestora do projeto Andorinhas foi de 69%, enquanto na visão dos participantes do projeto foi de 72%, o que demonstra bastante similaridade e alinhamento, apesar de terem sido observados diversos pontos de melhoria.

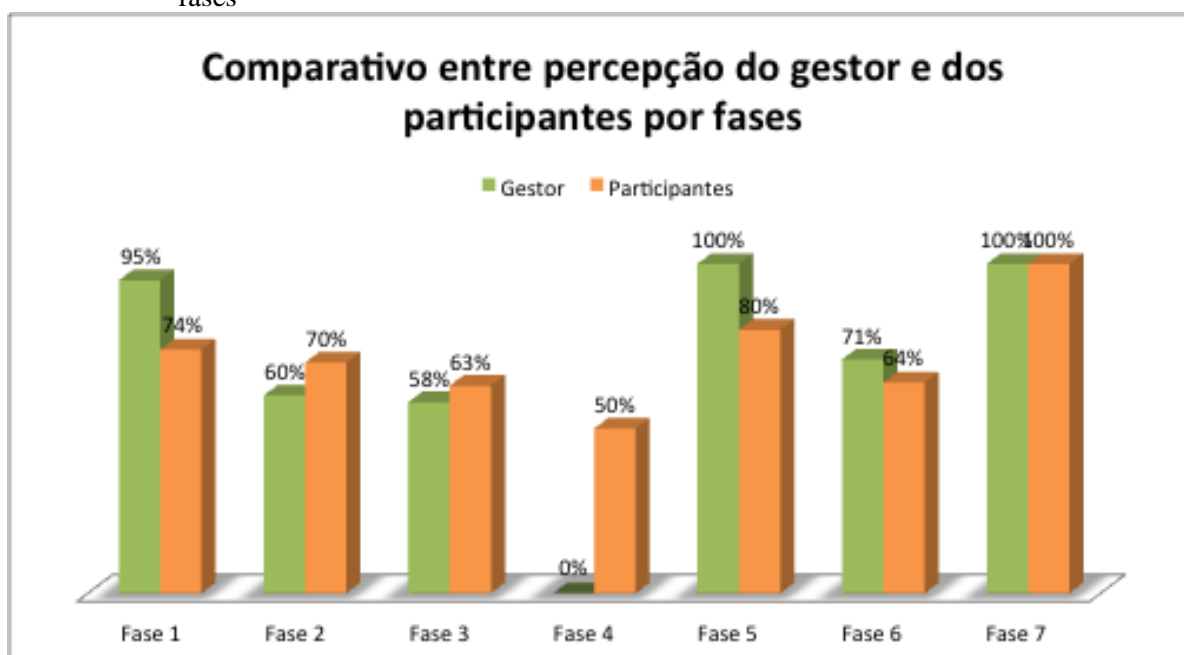
**Gráfico 35** - Projeto Andorinhas – Média geral do engajamento na visão da empresa e dos participantes



Fonte: elaboração própria

O gráfico 36 apresenta em quais fases existem maiores divergências de percepção, para que a empresa possa focar seu empenho no que tange ao engajamento.

**Gráfico 36** - Projeto Andorinhas – Comparativo entre percepção do gestor e dos participantes por fases



Fonte: elaboração própria

As maiores divergências de percepção estão nas fases de entendimento sobre o engajamento, preparação do engajamento e implementação do plano de engajamento. Em conversa com a gestora do projeto, ficou claro que o início do mesmo não aconteceu da melhor forma. Segundo ela, este foi o primeiro projeto em que a empresa decidiu de fato envidar seus esforços, porém, a equipe era recém formada e ainda sem muito conhecimento sobre como trabalhar com o engajamento dos públicos.

Ao se trabalhar com geração de renda, é preciso que a definição do projeto seja o ponto de maior atenção, pois qualquer falha inicial nesta definição pode acarretar em resultados desastrosos para o projeto. Em alguns casos, é possível corrigir ações e alterar o resultado final. Porém, a depender dos impactos da escolha não devidamente fundamentada de um projeto, não há o que se fazer para melhorar os resultados. A própria organização assumiu que algumas mudanças precisaram ser realizadas para que o projeto entrasse no rumo esperado pela organização, mas acredita que ainda há muito a ser feito para que o grupo atinja os resultados almejados.

#### 4.4.2.5 Projeto Fibras da terra

O projeto Fibras da terra no formato como acontece no período desta pesquisa, foi iniciado em 2014, no município de Itanagra. A ideia surgiu a partir de um projeto já existente, do qual a empresa era uma das parceiras, mas não a responsável direta. O projeto partiu de uma demanda da comunidade, que já costumava extrair fibras de piaçava de uma das áreas da empresa para vender tiras de piaçava para artesãos de outras localidades, ou seja, eram apenas intermediadores de matéria-prima, mas não produziam o artesanato como produto final, o que fazia com que perdessem o maior valor do produto.

A empresa procurou verificar a existência do potencial para o artesanato entre os moradores da Vila de São José do Avena, município de Itanagra (BA). Descobriu que já existiam algumas pessoas com habilidade para o artesanato, mas que não tinham o incentivo necessário para se aprimorar. Após algumas reuniões, a empresa decidiu construir um projeto de empreendedorismo naquela localidade e abriu as reuniões para todos que tivessem interesse em participar do projeto. Até a data da pesquisa, 11 artesãos integravam o grupo participante do projeto, que ganhou o nome Fibras da terra, por trabalhar não apenas com a

piaçava, mas também com o cipó encontrado nas áreas da empresa. Os artesãos produzem diferentes peças como cestaria, luminárias, souplats, e outros objetos de decoração, a partir destas matérias-primas.

De acordo com as respostas da gestora do projeto, na primeira fase de entendimento sobre o engajamento, a demanda surgiu da própria comunidade, mas os participantes deixaram claro que a empresa sugeriu o projeto. Mesmo assim, os sete participantes do projeto que responderam ao questionário aplicado confirmaram que a comunidade participou ativamente da definição do mesmo. Dois deles não souberam responder sobre os motivos que levaram à criação do projeto.

Todos concordaram que a empresa convidou a comunidade para reuniões com o objetivo de discutir possíveis projetos a serem implantados, que no convite ela deixou claro qual seria o propósito da reunião e que procurou entender o que é mais relevante para a comunidade. Também reafirmaram que a empresa costuma ouvir a comunidade para entender suas demandas mais relevantes e concordaram que a empresa define suas ações sociais de forma participativa com a comunidade, sempre respondendo aos seus questionamentos e demandas.

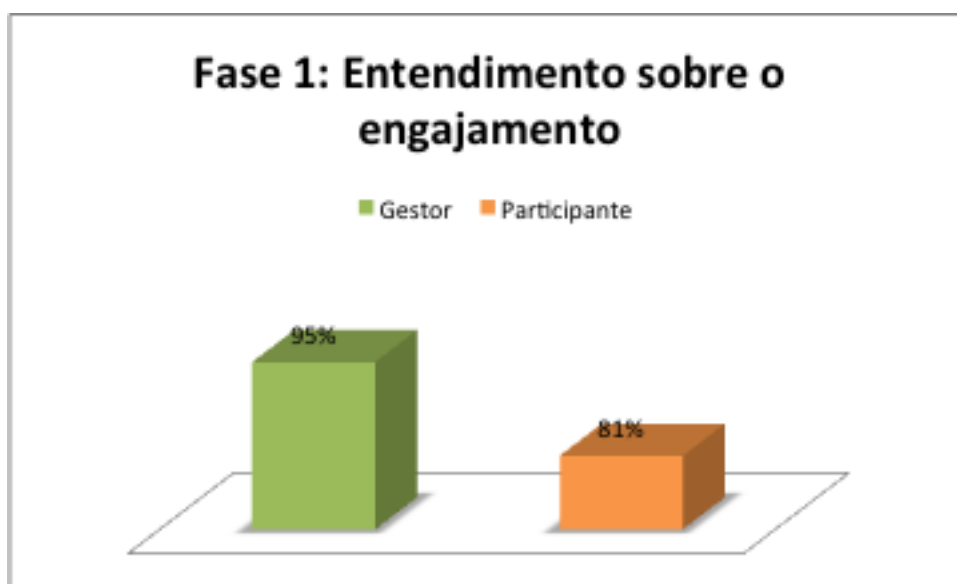
Está claro para o grupo participante quem é a representante da empresa que é responsável por este projeto, assim como também está claro para eles qual o negócio da empresa, onde ela atua e como funcionam suas atividades, já que antes de iniciar o diálogo a empresa se apresentou, esclareceu dúvidas sobre suas atividades e se colocou à disposição. Cinco dos sete participantes do grupo informaram que a empresa procurou, em algum momento, saber suas expectativas com relação à forma como ela lida com seus impactos, porém, dois deles não souberam responder.

Quanto ao entendimento sobre o cenário onde atua, todos concordaram com a resposta da gestora do projeto, de que a empresa realizou um diagnóstico para conhecer a área onde aconteceria o projeto e procurou entender o contexto sócio-cultural da comunidade antes de iniciar o projeto.

Alguns pontos de atenção foram observados no que tange ao entendimento sobre os impactos causados pelas atividades da empresa. Apesar da gestora do projeto considerar que está claro para a comunidade quais são os impactos positivos e negativos causados por suas atividades e de que forma a comunidade pode ser afetada pelas decisões da empresa, dois

participantes afirmaram não ter clareza quanto aos impactos negativos causados por suas atividades e outros três informaram não ter certeza sobre como a comunidade pode ser afetada pelas decisões da empresa. Apenas um deles afirmou já ter participado de algum tipo de consulta sobre esses impactos. Outro ponto de atenção é que dos sete apenas três conhecem a política de Responsabilidade Social da empresa. Dessa forma, na primeira fase do engajamento, o nível percebido pela gestora do projeto foi de 95% contra os 81% percebidos pelos participantes, conforme gráfico 37.

**Gráfico 37** - Projeto Fibras da terra – Entendimento sobre o engajamento



Fonte: elaboração própria

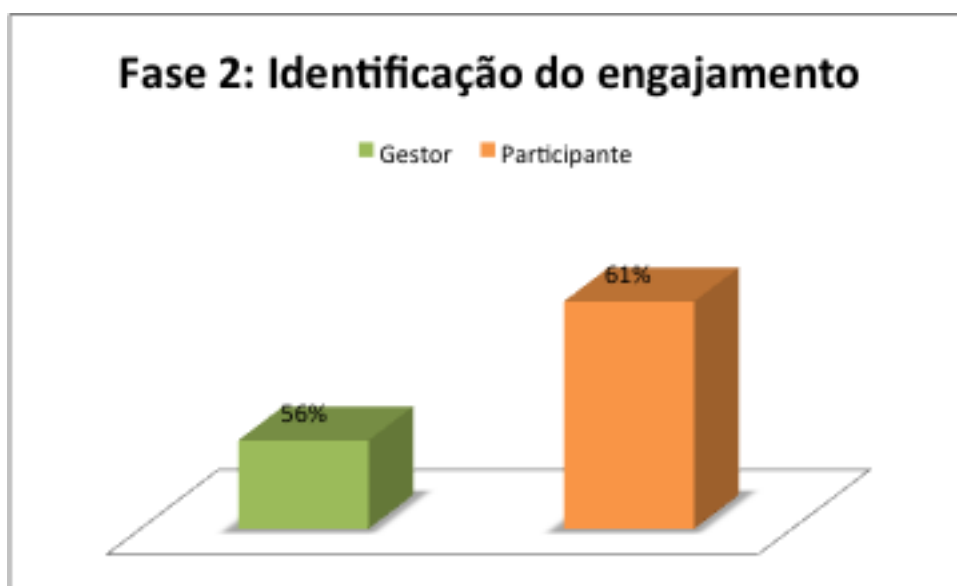
Na fase de identificação do engajamento, a comunidade se dividiu ao informar sobre a existência de algum tipo de conflito com a empresa ou de pessoas e grupos com interesses divergentes. A gestora do projeto afirmou que já ocorreram situações de conflito entre empresa e comunidade e que existem grupos com interesses divergentes.

Sobre a reunião para discussão do projeto, a gestora informou que a comunidade se articulou e abriu a reunião para quem tivesse interesse e que o diálogo foi totalmente aberto. Todos os participantes concordaram com a informação. Cinco dos participantes informaram que antes do projeto a empresa já atuava na comunidade e dois não souberam responder. Quanto ao posicionamento da comunidade em relação à empresa antes do projeto, apesar da gestora informar que a comunidade era desfavorável às atividades da empresa, os participantes se dividiram entre posicionamento neutro ou não souberam responder.

Dentre os participantes, três afirmaram que nas reuniões a empresa levantou as principais demandas e expectativas da comunidade, mas outros quatro não souberam responder sobre o assunto. Sobre a empresa ter cogitado a possibilidade de estabelecer parcerias para a implantação de projetos sociais na comunidade, seis confirmaram a resposta da gestora, de que isso aconteceu e um não soube responder. Quanto ao real interesse do grupo em participar do projeto, os participantes informaram ser a possibilidade em gerar renda para suas famílias e melhorar as condições de vida na comunidade.

Todos os participantes foram unânimes ao afirmar, em concordância com a gestora do projeto, que a empresa deixa claro para a comunidade quais são seus critérios para apoiar ou não um projeto social. Sendo assim, na fase de identificação do engajamento, os participantes tiveram percepção mais positiva do engajamento – de 61%, em comparação aos 56% do nível declarado pela gestora do projeto na empresa, conforme gráfico 38.

**Gráfico 38** - Projeto Fibras da terra – Identificação do engajamento



Fonte: elaboração própria

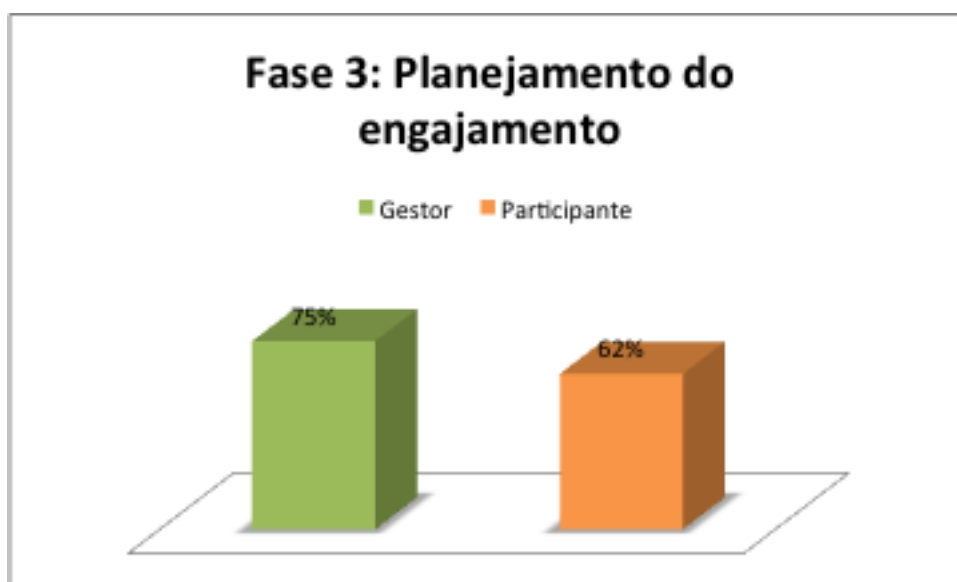
A fase de Planejamento do Engajamento também apresentou alguns importantes pontos de atenção, a começar pelo plano de engajamento de acordo com o ciclo de vida do projeto. Na visão da própria gestora, o ciclo de vida do projeto e o que acontecerá em cada fase não está claro para a comunidade. A resposta dela condiz com a da maioria dos participantes. Cinco deles concordaram que o ciclo de vida do projeto não está claro. Para três deles não estão claras quais ações serão necessárias para atingir os objetivos do projeto.



Sobre a definição dos parceiros do projeto para cada fase um disse que isso não foi definido antes do projeto começar e outro não soube responder. Quanto à definição das regras do projeto em conjunto com a comunidade, cinco concordaram que assim foi feito e dois não souberam responder.

Cinco dos participantes afirmaram haver comunicação de mão dupla entre empresa e comunidade, concordando com a resposta da gestora do projeto. Dois pontuaram que a frequência das reuniões para tratar de assuntos do projeto não está definida. Um ponto de preocupação é que cinco dos sete participantes informaram não enxergar riscos para o bom andamento do projeto e não ter tido esse tipo de discussão com a empresa. A gestora do projeto informou que os riscos foram identificados e discutidos com o grupo, especialmente em relação à coleta do material, a motivação contínua dos participantes e a regularização da associação. E, ainda, quanto à definição de indicadores de desempenho, três dos participantes afirmaram terem sido definidos em conjunto entre empresa e comunidade. Porém, três não souberam responder e um deles informou que a definição não foi feita de forma conjunta, o que a gestora do projeto confirmou. Assim, como pode ser visto no gráfico 39, a empresa declarou nível de planejamento para engajamento em 75% e os participantes em 62%.

**Gráfico 39** - Projeto Fibras da terra – Planejamento do engajamento

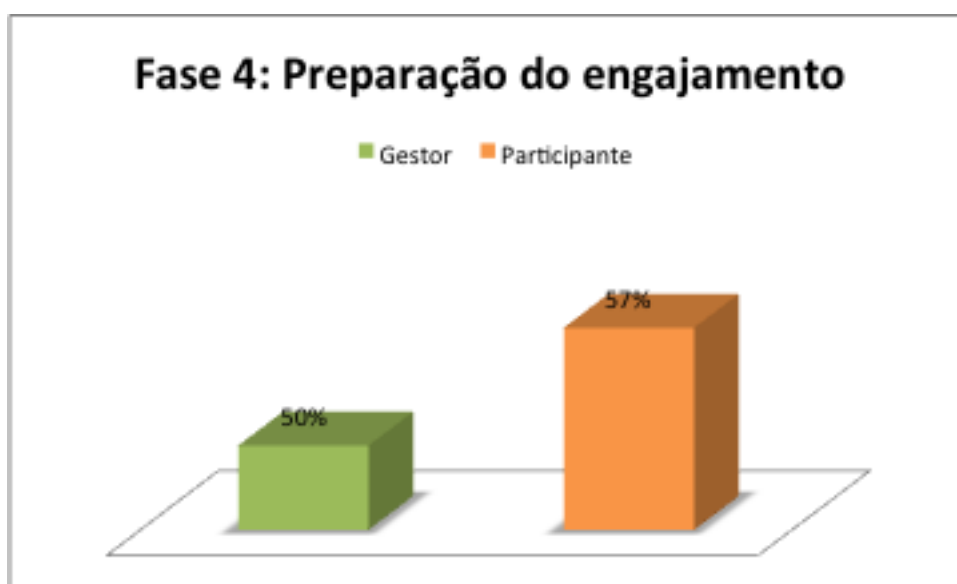


Fonte: elaboração própria

Na fase de preparação do engajamento, dois dos respondentes afirmaram ter participado do levantamento dos recursos necessários para que o projeto pudesse acontecer,

dois informaram não ter participado e outros três não souberam responder. A gestora do projeto concordou que isso não aconteceu de forma participativa, pois a empresa se responsabilizou pela mobilização dos recursos necessários, sem o pleno conhecimento por parte dos integrantes do grupo. Quanto à disponibilização de todo o necessário para que as pessoas da comunidade pudessem participar das discussões sobre o melhor projeto para o local, seis dos participantes concordaram que foi feito e um não soube responder. Nesta fase, o nível de engajamento percebido pela comunidade foi de 57%, maior do que os 50% percebidos pela própria empresa, conforme gráfico 40.

**Gráfico 40** - Projeto Fibras da terra – Preparação do engajamento



Fonte: elaboração própria

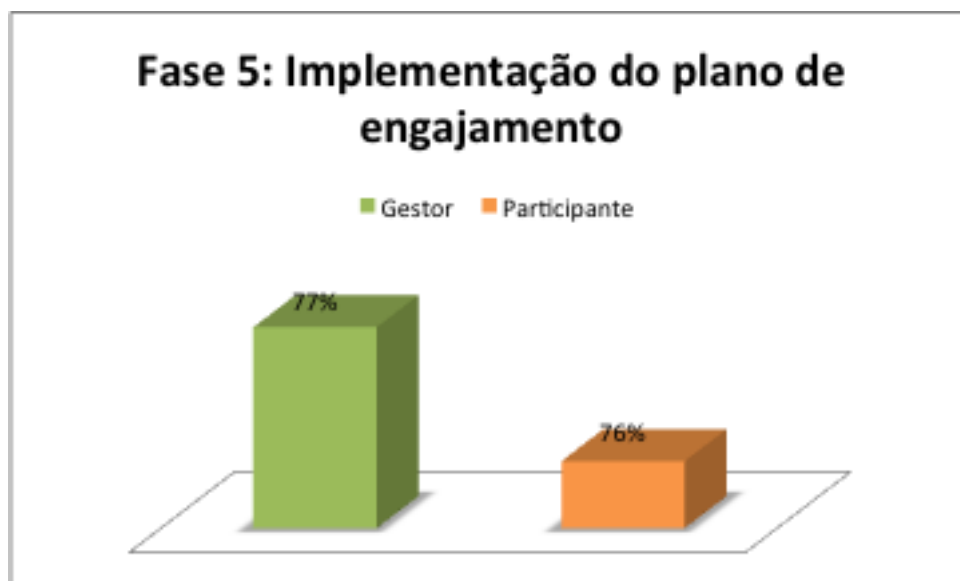
Na fase de implementação do plano de engajamento, todos concordaram que as comunidades foram devidamente convidadas a participar das reuniões sobre os projetos sociais da empresa, porém dois não souberam responder se a comunicação utilizada para fazer o convite foi adequada à realidade da comunidade. Ao serem questionados sobre o acesso às informações da empresa, apenas um dos participantes não soube responder. Os outros seis afirmaram ter acesso às informações e receber com frequência informativos divulgando as ações e atividades da empresa.

Cinco dos participantes acreditam que suas contribuições são levadas em consideração pela empresa no desenvolvimento dos seus projetos sociais e os outros dois não souberam responder. A gestora do projeto informou que todas as contribuições são levadas em

consideração e avaliadas pela empresa para o processo de tomada de decisão. Quatro participantes concordaram com a resposta da gestora do projeto ao afirmar que a empresa costuma buscar a causa raiz dos problemas que acontecem nos projetos e tratá-las em conjunto com o grupo, outros três não souberam responder. Dois participantes acreditam que a empresa registra os pontos de vista da comunidade em relação ao projeto, conforme afirmado pela gestora, um deles não acredita que isso seja feito e quatro não souberam responder. Seis deles percebem que a empresa entende a base das principais reivindicações da comunidade e um não soube responder.

Sobre o plano de ação para as saídas do engajamento, alguns pontos precisam ser observados. Três dos participantes afirmaram que a empresa desenvolve um plano de ação para resolver questões relevantes em conjunto com os participantes. Outros quatro não souberam responder. Destes quatro, dois não souberam responder também se as preocupações e percepções dos participantes são levadas em consideração no plano de ação, porém cinco participantes acreditam que isso seja considerado, conforme também afirmou a gestora do projeto. Seis dos sete participantes informaram ter clareza quanto à definição de papéis e responsabilidades dentro do plano de ação e sobre os prazos definidos para a execução de cada ação. Porém, a própria gestora do projeto acredita que é preciso melhorar a definição dos prazos para estas ações.

Quanto à comunicação dos resultados do plano de ação, todos os participantes concordaram que a empresa comunica os resultados do plano de ação desenvolvido para atender às demandas do projeto e entendem que esta comunicação é feita de forma adequada. Por outro lado, a gestora do projeto enxerga a necessidade de melhorar a forma, pois hoje a comunicação dos resultados é apenas verbal, e em sua opinião, deveria ser formalizada, para evitar dúvidas e falta de informação. Nesta fase, a percepção do engajamento pela empresa e pelos participantes variou apenas 1%, conforme demonstra o gráfico 41.

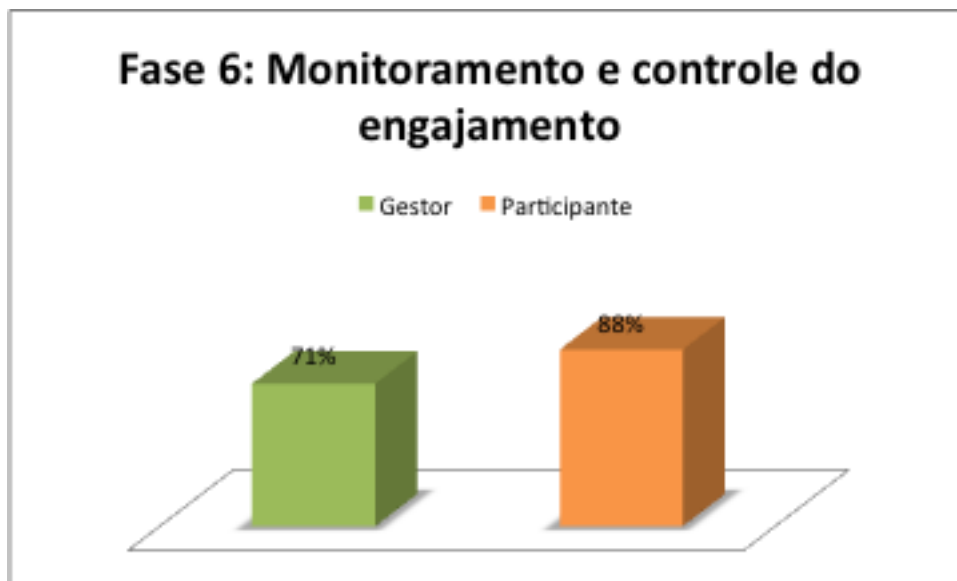
**Gráfico 41** - Projeto Fibras da terra – Implementação do plano de engajamento

Fonte: elaboração própria

Na fase de monitoramento e controle do engajamento, os participantes concordaram com a gestora do projeto, ao afirmar que a empresa costuma acompanhar o andamento das atividades previstas no projeto, assim como avaliar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo parceiro e monitorar se o projeto terá capacidade de se tornar sustentável.

Quanto ao conhecimento e acompanhamento dos indicadores de desempenho, a própria gestora do projeto identificou pontos críticos, ao informar que o grupo não conhece os indicadores e que esse acompanhamento não tem sido feito de forma conjunta. Porém, isso não é percebido da mesma forma pelos participantes, pois apenas um deles disse não conhecer nem participar do acompanhamento dos mesmos, enquanto todos os outros informaram ter conhecimento e participar do acompanhamento da evolução dos indicadores.

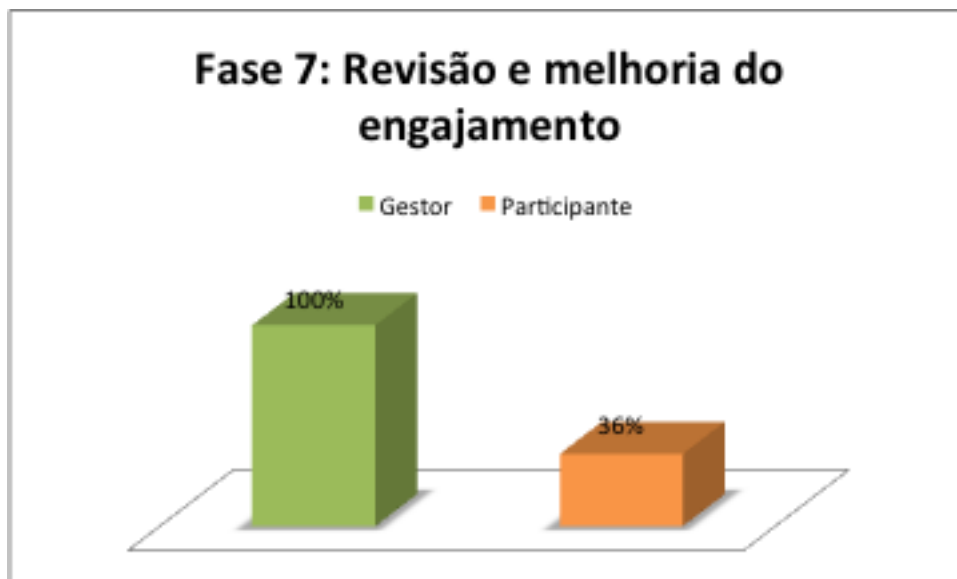
Após análise de desempenho do projeto, caso haja necessidade de fazer alguma mudança nas ações, seis deles informaram que a empresa interage com os participantes para definir quais serão estas ações. Um deles não soube responder. Quatro participantes afirmaram que a empresa aceita alterar o cronograma e as ações de acordo com o que for combinado com o grupo, e outros três não souberam responder. Nesta fase, a percepção do engajamento pelos participantes foi de 88%, ou seja, 17% maior do que a percepção da gestora do projeto, conforme mostrado no gráfico 42.

**Gráfico 42** - Projeto Fibras da terra – Monitoramento e controle do engajamento

Fonte: elaboração própria

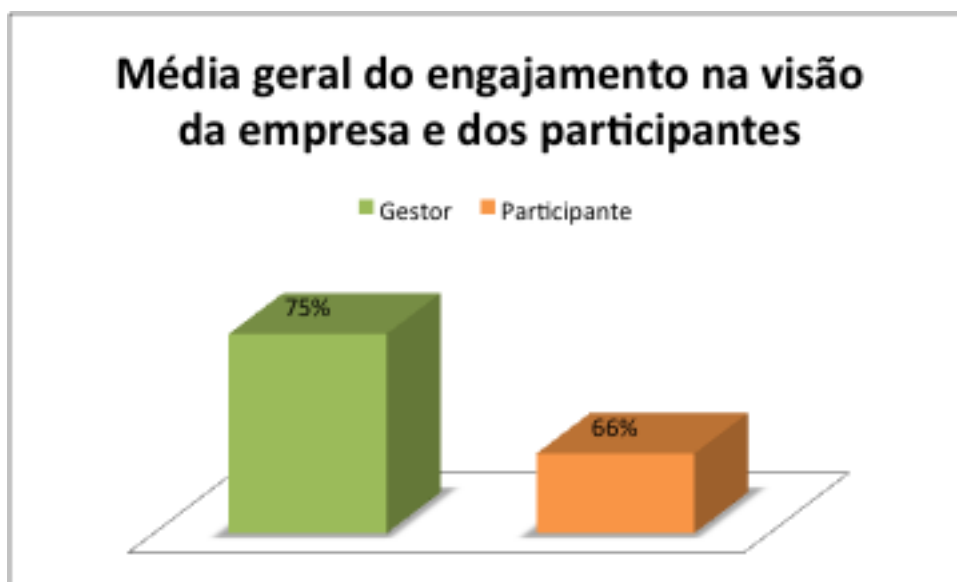
Na fase final do engajamento, que trata da revisão e melhoria, apenas dois participantes afirmaram que a empresa tem identificado necessidades de melhoria no projeto e definido ações para isso acontecer. Os demais não souberam responder, o que demonstra que apesar do esforço informado pela gestora para melhorar algumas ações do projeto e intensificar os resultados do grupo, isso ainda não é totalmente percebido pelos participantes. Quatro dos participantes também não souberam responder se a empresa costuma discutir, definir e detalhar as ações prioritárias para os projetos sociais, de forma conjunta com a comunidade. Outros três afirmaram que isso é feito pela empresa, conforme informações da gestora do projeto.

O gráfico 43 mostra que as divergências nas respostas da fase 7 causaram grande discrepância na percepção do engajamento, sendo 100% na visão da empresa e apenas 36% na visão dos participantes do projeto.

**Gráfico 43** - Projeto Fibras da terra – Revisão e Melhoria do engajamento

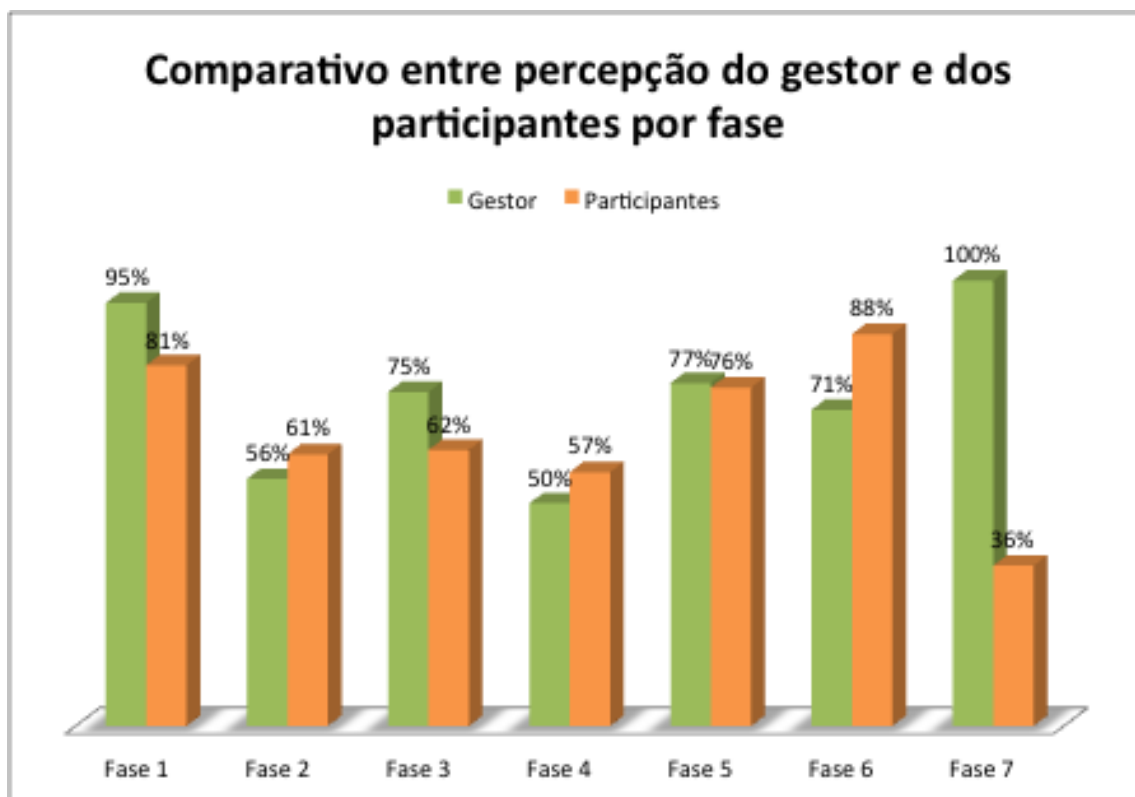
Fonte: elaboração própria

De forma geral, a percepção da empresa em relação ao engajamento do grupo participante do projeto foi de 75%, enquanto dos participantes foi de 66%, conforme demonstra o gráfico 44.

**Gráfico 44** – Média geral do engajamento na visão da empresa e dos participantes

Fonte: elaboração própria

Já o gráfico 45 demonstra esta diferença de percepção pelas fases do engajamento tratadas nesta pesquisa.

**Gráfico 45** - Comparativo entre percepção do gestor e dos participantes por fases

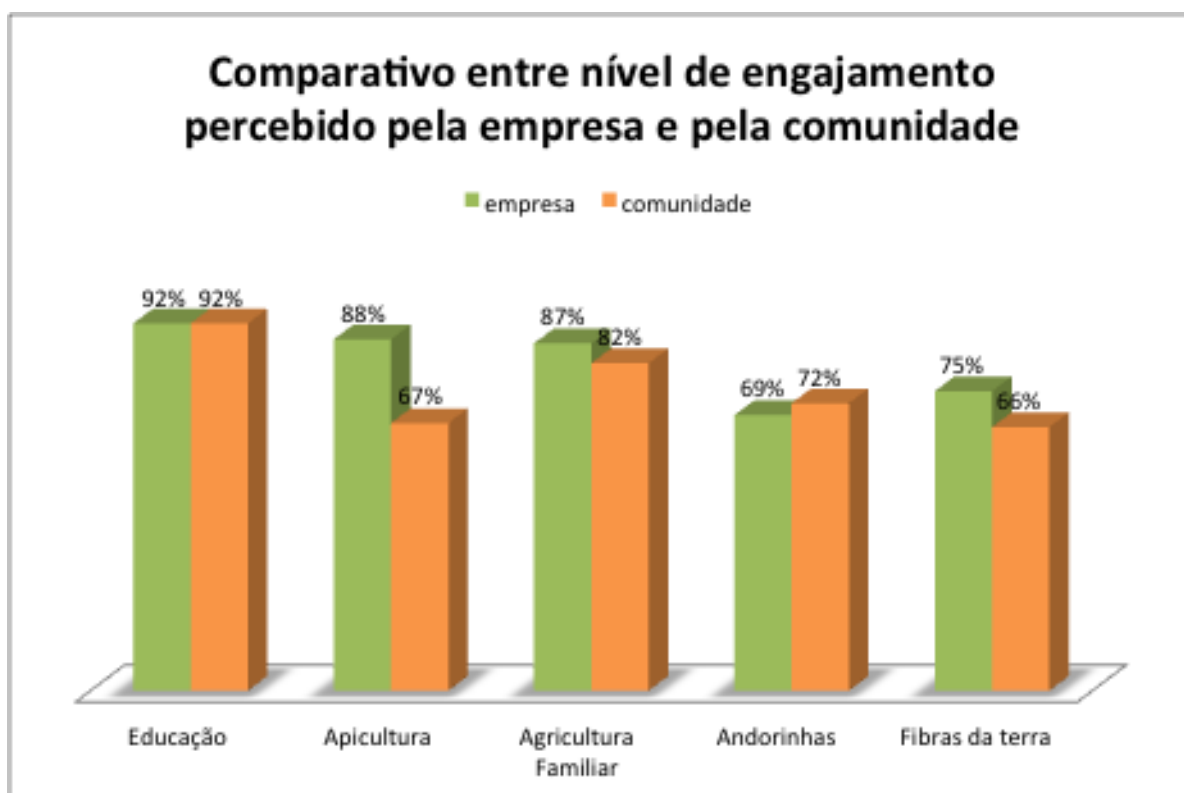
Fonte: elaboração própria

O gráfico destaca que especialmente as fases de identificação, preparação, revisão e melhoria do engajamento, precisam ser impulsionadas pela empresa. Como é possível notar, este projeto possui diversos pontos de melhoria e isso pode ser atribuído também à não existência de um parceiro fixo para acompanhar as atividades. Segundo a gestora do projeto, alguns parceiros já desenvolveram atividades temporárias junto aos participantes, mas sem o compromisso necessário com a continuidade do projeto. Esse é um ponto de atenção não só para este, mas para todos os demais projetos desenvolvidos pela organização.

#### 4.4.2.6 Comparativo entre percepção da empresa e das comunidades participantes dos projetos sociais

De forma geral, não houve discrepância entre as respostas dos gestores do projeto na empresa e as respostas dos participantes. Conforme mostra o gráfico 46, o projeto de Educação foi o único que apresentou o mesmo nível percebido de engajamento por ambas as partes, de 92%. O que apresentou a maior diferença entre as respostas foi o projeto de Apicultura, que teve variação de 11%.

**Gráfico 46** - Comparativo entre nível de engajamento percebido pela empresa e pela comunidade em cada projeto



Fonte: elaboração própria

Os demais projetos tiveram diferença de percepção igual ou menor a 10%, o que demonstra que há transparência em relação aos dados informados, porém isso não significa que o nível de engajamento não precisa ser melhorado em alguns projetos. Existem diversos pontos de melhoria que precisam ser considerados pela organização e seus parceiros no desenvolvimento dos projetos voltados para o desenvolvimento das comunidades.



## 4.2.2.7 Pontos de melhoria identificados no engajamento

A fim de demonstrar de forma sintética quais foram os principais pontos de melhoria observados ou pelo gestor ou pelos participantes do projeto, foi elaborado o quadro abaixo.

**Quadro 11** - Pontos de melhoria observados por projeto social

Melhorias	Educação	Apicultura	Agricultura Familiar	Andorinhas	Fibras da terra
Projeto sugerido pela empresa, e não pela comunidade.					
Falta de conhecimento sobre impactos negativos.					
Falta de conhecimento sobre impactos positivos					
Conhecer expectativas da comunidade sobre como empresa lida com impactos.					
Não realização de diagnóstico prévio.					
Pouco conhecimento sobre a política de Responsabilidade Social da empresa.					
Falta de identificação e discussão em conjunto sobre os riscos para o projeto.					
Falta de clareza sobre critérios para apoiar projetos sociais.					
Falta de definição da frequência para as reuniões com o grupo.					
Definição de indicadores não realizada em conjunto.					
Comunidade não participou de levantamento de recursos necessários.					
Falta de clareza quanto ao ciclo de vida dos projetos ou parceiros em cada fase.					

**Quadro 11** - Pontos de melhoria observados por projeto social

Falta de clareza em algum ponto do plano de ação.					
Comunicação de resultados e acompanhamento conjunto de indicadores não está sendo feito de forma adequada.					

Fonte: elaboração própria

Esse quadro visa contribuir com a empresa no sentido de destacar os principais pontos a serem observados nas próximas ações que poderá realizar para intensificar o engajamento dos participantes em seus projetos sociais e facilitar a utilização das Tecnologias de Gestão Social propostas no capítulo seguinte.

## 5 TECNOLOGIA DE GESTÃO SOCIAL (TGS)

Entendendo que as organizações estão cada vez mais interessadas em estreitar o relacionamento com suas partes interessadas, especialmente as comunidades que compartilham dos mesmos espaços que elas e que podem ser participantes dos projetos sociais que desenvolvem, e sabendo, ainda, que nem todas as organizações conhecem seu nível atual de engajamento ou estão preparadas para desenvolver um plano de engajamento, como frutos desta pesquisa são propostas duas Tecnologias de Gestão Social, totalmente complementares. A primeira foi chamada de **Questionário para diagnóstico sobre engajamento** e tem por objetivo contribuir para diagnosticar as ações que a organização faz ou deixa de fazer no que tange ao engajamento de suas partes interessadas. A outra tecnologia é um **Guia prático para engajamento de comunidades no desenvolvimento de projetos sociais**, com a finalidade de apresentar sugestões de ações de engajamento de comunidades, com foco no desenvolvimento de projetos sociais de forma participativa.

Assim, a fim de integrar todas as informações mais relevantes, apresentando um compilado de boas práticas de acordo com as normas internacionais que tratam do engajamento de partes interessadas, as tecnologias de gestão social aqui apresentada têm por objetivo oferecer caminhos possíveis de serem trilhados pelas organizações para iniciar ou melhorar as ações de engajamento junto ao seu público-alvo. O público específico do engajamento aqui proposto é formado tanto por profissionais de organizações que tenham atuação social, quanto pelas comunidades participantes de projetos desenvolvidos por estas organizações.

A relevância desse projeto é a possibilidade de devolver aos participantes da pesquisa um produto fruto do trabalho desenvolvido, além de disseminá-lo a outras organizações, a fim de que cada vez mais as empresas possam desenvolver e utilizar ferramentas de engajamento de comunidades eficazes para o desenvolvimento social exitoso.

Para a construção destas TGSs, algumas etapas precisaram ser superadas, a começar pela análise da quantidade e qualidade de informações levantadas. Foram objetos desta análise a Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social (com foco no tema 7 - envolvimento e desenvolvimento de comunidades), a Norma AA 1000 SES de Engajamento de partes interessadas, o Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos (Área de conhecimento :

engajamento de partes interessadas) e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (16.6 – Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes - e 16.7 – Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa).

Todas essas referências foram lidas e destrinchadas em etapas de engajamento, não apenas para a construção das tecnologias de gestão social, mas para utilização ao longo de toda a pesquisa. Em seguida, foi feita uma análise comparativa, visando encontrar pontos de convergência entre elas. Por fim, chegou-se a uma série de orientações, que foram divididas pela autora desta pesquisa em fases de engajamento.

## 5.1 QUESTIONÁRIO PARA DIAGNÓSTICO SOBRE ENGAJAMENTO

Para a elaboração do questionário para diagnóstico, a autora propôs sete fases de engajamento: 1- Entendimento sobre o engajamento; 2- Identificação das partes interessadas; 3 – Planejamento do engajamento das partes interessadas; 4 – Preparação para o engajamento; 5 - Implementação do plano de engajamento; 6 – Monitoramento e controle do engajamento; 7 – Revisão e melhoria do engajamento. Estas fases foram compostas por 127 questionamentos que a organização pode responder para entender qual seu nível atual de engajamento junto às comunidades, o que já fez ou ainda precisa fazer. No próprio questionário, é possível contabilizar as respostas afirmativas e entender qual a porcentagem de engajamento atingida em cada fase.

Com esta tecnologia, a organização conseguirá ter uma ampla visão sobre o que já foi realizado ou o que ainda pode ser incentivado em termos de engajamento de comunidades e entender o que falta fazer para atingir um alto índice de engajamento e, com ele, maior segurança em relação às decisões do projeto.

## 5.2 GUIA PRÁTICO DE ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS SOCIAIS

Para a elaboração do guia prático para engajamento de comunidades, a autora acrescentou às sete fases citadas acima, outras duas : 6 – Encaminhamento às saídas do engajamento e 7 – Implantação do projeto, seguidas pelo monitoramento e controle e pela revisão e melhoria do engajamento. Dessa forma, dentro do guia, são propostas nove fases compostas por 41 passos práticos para alcançar um bom nível de engajamento de comunidades no desenvolvimento de um projeto social de forma participativa.

O guia prático pode ser utilizado como uma ferramenta norteadora para o planejamento e acompanhamento de ações de engajamento de comunidades. Esta tecnologia não tem a pretensão de direcionar as organizações quanto às metodologias utilizadas para o desenvolvimento de projetos sociais, pois entende-se que cada organização deve aplicar a metodologia mais adequada à sua realidade e do seu público-alvo. Portanto, a contribuição real pretendida com o desenvolvimento destas tecnologias é apresentar sugestões de boas práticas de engajamento, construídas a partir do estudo das normas e diretrizes internacionais, aliados à experiência profissional da autora da pesquisa, visando contribuir com a melhoria do engajamento das organizações e das comunidades participantes dos projetos sociais.

Pensando em ampliar a abrangência do guia prático de engajamento, a autora o elaborou em dois idiomas: português e inglês, a fim de disseminá-lo também para organizações em outros países do mundo. Foi pensado, ainda, em um *layout* capaz de despertar a atenção dos leitores e apresentar as informações relevantes de forma objetiva e atrativa. O material completo segue devidamente diagramado como anexo a esta dissertação.

## **6 IMPACTOS DO TRABALHO**

O principal impacto desta pesquisa é a oportunidade de contribuir para que as organizações consigam entender e mensurar o nível de engajamento das comunidades participantes dos projetos de investimento social, e para que os membros das comunidades possam se sentir efetivamente co-autores dos projetos de desenvolvimento social dos quais tem interesse em participar.

De um lado, a pretensão é de contribuir para que as organizações tenham maior conhecimento sobre o que dizem as normas e diretrizes internacionais acerca do bom engajamento de partes interessadas e fortaleçam sua relação de confiança e transparência com as comunidades. Por outro, contribuir para que haja um novo olhar sobre a real participação das comunidades na definição e construção de projetos que são pensados para o seu próprio desenvolvimento, mas que muitas vezes são apresentados por uma decisão unilateral e acabam por não atingir os resultados esperados. A ideia é que com os resultados e tecnologias apresentados, seja possível trabalhar para que a tomada de decisão seja realmente compartilhada entre as partes interessadas na implantação dos projetos sociais.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITES DA PESQUISA**

Ao longo da presente pesquisa foi possível alcançar todos os objetivos específicos propostos, a começar pelo seu ponto mais alto e de maior relevância, que foi a sistematização das boas práticas de engajamento existentes ao redor do mundo, o que possibilitou o desenvolvimento de toda a pesquisa, uma vez que serviu não apenas como base para o roteiro das entrevistas e questionários alicados com o público-alvo da pesquisa, como também para a criação das Tecnologias de Gestão Social aqui apresentadas.

Desenvolver a pesquisa envolvendo a organização objeto do estudo de caso e, ao mesmo tempo, o público participante dos seus projetos sociais, tornou o resultado da pesquisa mais qualificado e transparente, uma vez que possibilitou a comparação entre as respostas dos dois públicos, e ainda, um comparativo com as boas práticas que integraram o tipo ideal proposto pela autora. Dessa forma, foi possível apresentar para a organização objeto deste estudo quais os pontos de melhoria em cada um dos seus projetos sociais, assim como um guia com propostas de ações que poderão contribuir de forma prática com o aumento do nível de engajamento das comunidades que vivem nas proximidades das suas operações.

Por fim, a criação das duas Tecnologias de Gestão Social aqui apresentadas – o questionário para mensurar o nível do engajamento e o guia prático de engajamento para o desenvolvimento de projetos sociais – poderá contribuir para que as organizações entendam qual o seu nível de engajamento atual, percebam em qual fase do engajamento precisam ter maior atenção e saibam exatamente quais ações podem realizar para melhorar o engajamento dos seus públicos prioritários.

Boa parte das hipóteses sugeridas no início da pesquisa foram confirmadas após as entrevistas e questionários aplicados, especialmente a hipótese de que a organização que prioriza o engajamento dos seus públicos costumam ter melhor relacionamento com os mesmos, além de terem sua imagem fortalecida. Os entrevistados deixaram claro que, antes de a empresa investir no engajamento das comunidades, sua imagem não era positiva perante seus diversos públicos externos. Mas, desde que iniciou um trabalho forte de engajamento, os

resultados dos seus projetos foram visivelmente positivos e a imagem da empresa passou a ser totalmente diferente perante seus diversos públicos, inclusive seu público interno, que passou a ter maior orgulho da organização.

De forma geral, pode-se dizer que o engajamento de partes interessadas, e no caso da presente pesquisa, com foco específico nas comunidades que participam de projetos sociais incentivados por organizações privadas, é um tema em evolução, mas que para ser efetivo, precisa sair dos limites das corporações e de fato envolver os principais interessados.

É possível observar o esforço em busca pelo aprimoramento do tema, seja pelas associações e entidades setoriais, seja pela organizações não governamentais, pelos governos ou pela própria sociedade civil. No entanto, ainda existem lacunas a serem preenchidas, especialmente no que tange às práticas de engajamento.

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou, ainda, discorrer sobre as mais recentes normas e diretrizes de engajamento, algumas delas ainda sem tradução para a língua portuguesa e outros idiomas. O detalhamento e aprofundamento acerca dessas diretrizes possibilitou a definição de um “tipo ideal”, que na visão da autora foi o ponto que demandou maior esforço e atenção, mas também o mais importante da pesquisa, uma vez que serviu como base para a elaboração de todo o material utilizado ao longo da pesquisa, como o roteiro para entrevista com representantes da empresa e questionários para gestores dos projetos e para participantes das comunidades, assim como também foi a base para a elaboração das tecnologias de gestão social, tanto o questionário para diagnóstico sobre o engajamento a ser aplicado com as organizações, quanto o guia prático de engajamento de comunidades para o desenvolvimento de projetos sociais. A busca pelo tipo ideal proposto por Weber (1979) também permitiu que a autora incluísse ações oriundas de sua experiência profissional como possibilidades a serem trilhadas por atores de diversas organizações.

A participação e envolvimento efetivos da empresa Copener Florestal, objeto deste estudo de caso, especialmente em relação à transparência na informação, foi de extrema relevância para a coleta de dados fidedignos, fundamentais para a análise comparativa e apresentação de resultados finais que podem servir como base para a própria empresa utilizar na revisão de alguns processos de engajamento, afinal, foi possível identificar as ações executadas pela empresa e a percepção destas ações junto aos participantes dos seus principais projetos sociais.



Pôde ser observado que em alguns momentos os participantes dos projetos não tiveram a mesma percepção acerca de algumas ações desenvolvidas pela organização, e nem sempre, sua visão é negativa. Em alguns momentos, a própria empresa entendeu que melhorias seriam necessárias em determinadas ações, mesmo que isso não tenha sido apontado pelos participantes. Trata-se, portanto, de um processo de amadurecimento, tanto das organizações quanto das comunidades não apenas sobre o efetivo engajamento quanto também à Responsabilidade Social e ao Desenvolvimento Sustentável de forma geral. Entendendo o real significado desses temas, ambas as partes poderão atuar em conjunto na busca por resultados concretos que possam desenvolver de fato as comunidades.

Como limitações desta pesquisa, pode-se citar a realização de um estudo de caso único. Inicialmente, a proposta era desenvolver um estudo de casos múltiplos com empresas do mesmo setor. Pela dificuldade especialmente por conta de distância física das empresas e das comunidades circunvizinhas aos seus empreendimentos, optou-se por desenvolver um estudo de caso único.

Outro ponto que pode vir a ser trabalhado em estudos futuros é a ligação entre os projetos sociais desenvolvidos e os impactos causados pelas atividades das organizações, ou melhor, se os projetos desenvolvidos pelas organizações, de alguma forma conseguem mitigar ou minimizar os impactos causados por suas atividades e qual sua efetividade.

Para estudos futuros, recomenda-se o envolvimento de outras empresas e comunidades na coleta de dados, assim como também a consideração de outras partes interessadas e não apenas as comunidades e também não se restringindo ao foco de desenvolvimento de projetos sociais. Um estudo abrangente pode ser desenvolvido trabalhando o engajamento de partes interessadas de forma geral, para ampliar o uso das ferramentas e o alcance dos objetivos. Outro ponto que pode ser ampliado e é do interesse da autora desta pesquisa é trabalhar não apenas com a Responsabilidade Social, mas com a criação de valor compartilhado (CSV – *Creating Shared Value*).

**REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. **ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro, 2010.

ACCOUNTABILITY. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard: 2015**. Disponível em: < <http://www.accountability.org> > Acesso em: 10 de dezembro de 2015.

BARBIERI, J.C. e CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2a edição, atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís A. Reto e Augusto Pinheiro. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. 1. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. \_\_\_\_\_ **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. 1. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BERLE, A.A.; MEANS, Gardiner C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BISC, 2015. Comunitas. Disponível em <<http://comunitas.org/bisc/bisc-2015>> Acesso em: 02 de agosto de 2016.

BOLEA, M.T.E. **Las evaluaciones del impacto ambiental**. Madrid (Cuadernos CIFCA, 2), 1977.

BICUDO, M. A. V. Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Qualitativa segundo a abordagem fenomenológica. In: BORBA, Marcelo de Carvalho; ARAÚJO, Jussara de Loiola (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

BORBA, M. C.; ARAÚJO, J. L. **Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. (Coleção tendências em Educação Matemática), p. 101-114.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988, art. 170.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946–967, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRO DE REFERÊNCIA EM RECURSOS SOBRE ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS (CRITICAL FRIENDS). Disponível em: < <http://www.criticalfriendsinternational.com> > Acesso em: 23 de janeiro de 2015.

CERNEA, M. M. **Oito riscos principais: Empobrecimento e justiça social no reassentamento.** Washington DC: Documento do Banco Mundial (Departamento de Meio Ambiente).

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum.** 2a ed. Tradução de *Our common future*. 1a ed. 1988. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CÚPULA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/cupula/> Acesso em: 28 de novembro de 2015.

DENZIN, N., & Lincoln, Y. **Handbook of qualitative research.** 2a ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. E.; The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n.1, p. 65-91, jan. 1995.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico.** São Paulo: Editora Nacional, 1985.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca.** São Paulo: MBooks do Brasil Editora, 2012.

ESMAP, BANCO MUNDIAL e ICMM. Desenvolvimento em comunidades por Toolkit. 2005. Disponível em < [www.icmm.com](http://www.icmm.com) > Acesso em: 12 out. 2014.

EVANS-PRITCHARD, E. E. **Os Nuer: uma descrição dos modos de subsistência e das instituições políticas de um povo nilota.** 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

FERNANDES, Florestan. **Fundamentos empíricos da explicação sociológica.** São Paulo: T.A. Queiroz, 1980.

FISCHER, R.M. et al. **Sustentabilidade sócio-ambiental através de alianças estratégicas intersetoriais.** In: CONFERENCIA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE. 5., 2005, Lima: **Anais...** Lima: ISTR, Universidad Ricardo Palma, 2005, p. 1-16.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach.** Boston: Pitman. New York: Cambridge University Press. 1984.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits.** New York

Times Magazine, 1970.

GARVARE, R.; JONHANSSON, P. Management for sustainability: a stakeholder theory. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 7, 2010.

GASKELL, G., & Bauer, M. W. Para uma prestação de conta pública: além da amostra da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8. ed.. Petrópolis: Vozes, 2010, p. 470-490.

GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, v. 26, n.3, p.245-257, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOND, J.; HERRBACH, O. Social reporting as an organizational learning tool? A theoretical framework. **Journal of Business Ethics**, v. 65, n. 4, p. 359-371, 2006.

GRI, WBCSD e PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. **Guia dos objetivos de desenvolvimento sustentável para empresa**. Disponível em < [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) > Acesso em 10 de janeiro de 2016.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). Disponível em < <http://gife.org.br> > Acesso em: 12 de abril de 2015.

HARRISON, J.S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R.A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.31, n.1, p. 58-74, 2010.

HOUAISS, A. et al. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Versão 1.0. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (ETHOS). **Responsabilidade Social Empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor**. São Paulo: Ethos, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA (INMETRO). Disponível em: < [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/) > Acesso em: 15 de abril de 2015.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS). Disponível em < <http://idis.org.br> > Acesso em: 17 de maio de 2015.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Participação dos interessados: Manual de Melhores Práticas para fazer negócios em mercados emergentes**. Washington: 2007.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

KISIL, M. **Filantropia 4.0: rumo ao investimento social privado num mundo globalizado**. Rede GIFE online, 22 out. 2007. Disponível em: [http://www.gife.org.br/redegifeonline\\_noticias.php?codigo=7801](http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=7801). Acesso em: 10 de novembro de 2015.

MAANEN, Jonh, Van. Reclaiming Qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, vol.24, n. 4, p. 520-526, 1979.

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

MARTINELLI, Maria Lucia (org). **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras editora, 1999. (Série Núcleo de Pesquisa).

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec/ABRASCO, 1992.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n., 4, p. 853-886, 1997.

MOCELLIM, A. D. A comunidade: da sociologia clássica à sociologia contemporânea. In: PLURAL, **Revista do Programa de Pós-graduação em Sociologia da USP**, São Paulo, v.17, n.2, p. 105-125, 2011.

NETO, J. A. F.; XAVIER, Á. A. **Diagnóstico socioeconômico e de demandas sociais na área de influência do manejo florestal da Copener**. Viçosa, junho, 2012.

NISBET, Robert. **The sociological tradition**. 1. ed. London: Heinemann, 1967.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed.. Newbury Park: Sage, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Disponível em: <<https://www.pmi.org>> Acesso em: 10 de novembro de 2014.

RAGIN, C. e ZARET, D. Theory and method in comparative research: two strategies. **Social forces**, Chappel Hill, v. 61, n. 3, p. 731-754, march 1983.

ROMEIRO, A. R. **Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica**.

**Estudos Avançados**, v. 26, 74, 2012. Disponível em <http://www.periodicos.usp.br/eav/article/view/10625/12367>. Acesso: 29 de novembro de 2015.

SACHS, I. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SAWAIA, B. B. Comunidade: a apropriação científica de um conceito tão antigo quanto a humanidade. In: CAMPOS, R. H. F. (org.) **Psicologia social comunitária: da solidariedade à autonomia**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2008

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre suas naturezas e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

STAKE, Robert E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

TENÓRIO, F.G. **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: FGV, 2004.

TÖNNIES, F. Comunidade e sociedade. In: MIRANDA, O. de. **Para ler Ferdinand Tönnies**. 1. ed. São Paulo: EdUSP, 1995a. p. 231-352.

UNEP. **From words to action, The stakeholder engagement Manual**. Vol. II: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

WEBER, M. **Coleção Os Pensadores**. São Paulo. Abril Cultural, 1980.

WEBER, M. **Conceitos básicos de Sociologia**. São Paulo: Editora Moraes, 1987.

WOOD, D. J. **Business and Society**. Harper Collins, Pittsburgh, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015

**APÊNDICE A – Protocolo do Estudo de Caso****PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO****Tema do trabalho:**

O ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA PARA O SUCESSO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO:

um estudo envolvendo um empresa de reflorestamento e as comunidades circunvizinhas.

**Objeto do estudo de caso:** Copener Florestal - empresa de reflorestamento para fins industriais que atua em 21 municípios do norte e agreste da Bahia.

**Motivo da escolha:** A empresa atua em 21 municípios e tem em sua área de influência 282 comunidades cadastradas, além de desenvolver projetos estruturantes com parte dessas comunidades.

**Responsável na instituição:** Mouana Fonseca (Coordenadora de Relações Institucionais e Responsabilidade Social)

**a) VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO E FINALIDADE DO PROTOCOLO****Objetivos:**

Demonstrar como o engajamento de comunidades pode ser utilizado como estratégia para o sucesso na definição do investimento social privado e nos resultados do trabalho desenvolvido pelas organizações junto às comunidades onde atuam.

**Objetivos específicos:**

- Sistematizar as boas práticas de engajamento de partes interessadas sugeridas pelas principais normas e diretrizes internacionais (ISO 26000 de Responsabilidade Social, AA 1000 SES de Engajamento de Partes Interessadas, Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030) e definir um modelo de boas práticas de engajamento a partir das convergências entre essas diretrizes e normas;
- Verificar as técnicas de engajamento de comunidades utilizadas pela empresa objeto deste estudo;
- Verificar junto às comunidades integrantes dos projetos sociais realizados pela empresa objeto deste estudo, a percepção acerca do seu efetivo engajamento e participação do processo decisório, para efeito de comparação com as informações obtidas junto à empresa;
- Apresentar proposta de Tecnologia de Gestão Social capaz de auxiliar as organizações no desenvolvimento de suas ações de engajamento de comunidades, assim como na mensuração do nível desse engajamento.

**Justificativa:**

Por atuar em amplos territórios, as empresas costumam lidar com uma grande diversidade de comunidades, circunvizinhas aos seus projetos. Ao mesmo tempo em que se deparam com uma forte vulnerabilidade social, as organizações contam com um orçamento limitado e, por isso, devem definir dentre todas as comunidades mapeadas, as que devem ser priorizadas por suas ações de apoio ao desenvolvimento social.

Portanto, a ideia desse trabalho é verificar o que a empresa faz para garantir o pleno envolvimento das comunidades que vivem em sua região de atuação, de forma a torná-las participantes da definição das ações de investimento social privado e, ao mesmo tempo, contribuir não apenas com a análise das ferramentas já existentes, comparando-as com boas práticas a nível internacional, como também com a sugestão de novas ferramentas que possam ser utilizadas por diversas empresas.

**Hipóteses:**

- As empresas geralmente estão instaladas em locais próximos a diversas comunidades, com suas peculiaridades, demandas e expectativas;
- Algumas empresas não contam com um plano estruturado de engajamento de suas partes interessadas;
- As empresas que priorizam o engajamento das comunidades conseguem melhorar o relacionamento com seu público de interesse, assim como sua imagem;
- Algumas empresas não utilizam ferramentas eficazes de priorização, muitas vezes por desconhecimento de ferramentas ou por falta de informações acerca das comunidades;
- Algumas empresas utilizam como critério de priorização apenas a distância das comunidades para suas atividades operacionais, ou sua situação social, sem considerar os impactos causados pelas mesmas;

**Proposta**

A proposta desse trabalho é utilizar a empresa Copener Florestal como referência no que tange ao engajamento das comunidades circunvizinhas à sua área de atuação. No final da pesquisa, deverá ser apresentada, além da dissertação de mestrado, uma tecnologia de gestão social, que possa ser utilizada ou replicada por diversos interessados. Essa tecnologia será construída a partir dos diversos dados levantados ao longo da pesquisa, confrontando-os com o que já existe sobre o assunto a nível internacional, de forma a contribuir com outras instituições.

A contribuição da empresa Copener Florestal a esta pesquisa poderá acontecer das seguintes formas:

- 1) Autorização para veiculação do nome da instituição e das informações fornecidas ao longo da pesquisa, sendo esta instituição objeto deste estudo de caso (todo o material será enviado para análise e aprovação);
- 2) Disponibilização de documentos de relevância para o tema em questão, como por exemplo: procedimento de engajamento de comunidades, matriz de priorização,



diagnóstico socioeconômico da região de atuação, organograma da equipe responsável pela área social na empresa, histórico do relacionamento da empresa com as comunidades antes e depois de implantar o trabalho de engajamento, dentre outros.

- 3) Responder ao questionário aplicado;
- 4) Fornecer entrevista para maior aprofundamento em alguns pontos, quando necessário;
- 5) Fornecer informações sobre suas práticas mais relevantes, de forma a compor o banco de informações que irá subsidiar a construção da Tecnologia de Gestão Social;

**APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada com Representantes da Empresa****ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A EMPRESA  
COPENER FLORESTAL****Data:****Entrevistados:****1) INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS:**

- Nome da empresa:
- Porte:
- Nacionalidade:
- Número de empregos gerados:

**2) TERRITÓRIO DE ATUAÇÃO:**

- Quantidade de municípios onde a empresa atua:
- Número de comunidades mapeadas na área de influência da empresa:
- População total estimada na região de influência:

**3) EQUIPE DE TRABALHO – ÁREA SOCIAL**

- Quantas pessoas compõem a equipe que trabalha com investimento social privado?
- Como é formada a equipe?
- A área social está subordinada à qual Diretoria da empresa?

**4) INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

- A empresa realiza investimento social?
- Há quanto tempo?
- Há uma política que norteia internamente esse tipo de investimento?
- Se sim, qual(is) o(s) foco(s) prioritário(s) desta política?
- Na empresa, o Investimento Social tem caráter similar à filantropia ou a empresa trabalha com projetos estruturantes a longo prazo?
- Quantos projetos sociais são desenvolvidos atualmente?
- Qual o número de pessoas beneficiadas por estes projetos?

**5) GESTÃO DE PARTES INTERESSADAS – FOCO: COMUNIDADES****A) MAPEAMENTO DE COMUNIDADES**

- Como a empresa classifica sua área de influência (ADA, AEE, AID, AII)?

- Como a empresa inicia seu trabalho junto às comunidades?
- É realizado um diagnóstico socioeconômico antes de dar início ao trabalho, a fim de conhecer o contexto e peculiaridades da região de atuação da organização?
- É feita uma coleta prévia de informações acerca das comunidades junto às áreas internas da empresa?
- Quais instituições externas a organização procura para fazer coleta de dados sobre as comunidades?
- Que tipo de informações são coletadas sobre as comunidades?
- A empresa faz o mapeamento de todas as comunidades circunvizinhas ao seu empreendimento?
- Como é feito esse mapeamento? Quais as ferramentas utilizadas? Existe algum procedimento ou check-list?
- No caso de comunidades tradicionais (indígenas, quilombolas, pescadores, marisqueiras e outras) como é feito o mapeamento/cadastro? Há alguma ferramenta específica para identificar direito costumário destas comunidades? Qual?
- Os dados coletados junto às comunidades ficam disponibilizados em algum sistema ou planilha unificada? Qual?
- A empresa conta com uma matriz de partes interessadas? Se sim, ela é composta por quais dados/informações?

## **B) CLASSIFICAÇÃO / PRIORIZAÇÃO DE COMUNIDADES**

### **B1: ANÁLISE DE INDICADORES SOCIAIS**

- A empresa analisa indicadores sociais para contribuir com a classificação das comunidades onde atua? Quais indicadores são analisados?
- Quais as fontes de dados sociais que a empresa utiliza para esta análise?
- Com qual periodicidade a empresa consulta esses dados?
- Esta análise está descrita em algum procedimento da empresa? Qual? Pode ser disponibilizado?

### **B2: ANÁLISE DE VULNERABILIDADE SOCIAL**

- Quais dos itens abaixo são analisados pela empresa durante o mapeamento e cadastro

das comunidades:

- inserção fundiária (como a comunidade está inserida no projeto da empresa)
- segurança fundiária (acampamento, assentamento, colônia, etc)
- acesso ao transporte público
- acesso viário
- acesso à água
- acesso à energia elétrica
- condições sanitárias / esgotamento
- disposição de lixo / coleta de lixo
- acesso a serviços públicos de saúde
- acesso à educação fundamental
- acesso ao ensino médio
- acesso à rede de telefonia
- acesso à internet
- acesso a atividades de lazer e entretenimento
- existência de locais públicos para interação comunitária e recreação
- Outros. Quais?

### **B3: ANÁLISE DE IMPACTOS**

- Para analisar os impactos causados por suas atividades, a empresa costuma levantar informações sobre o tipo de comunidade onde está inserida, como:

- forma como está inserida a comunidade em sua atividade (ilhada, vizinha, fora da ADA etc)
- tipo de comunidade (rural artesanal, local, urbana etc)
- paisagem econômica atual (agropecuária, silvicultura, agrícolas etc)
- principal atividade econômica (pesca, lavoura, agropecuária, outros)
- impactos da atividade da empresa na comunidade (plantio, colheita, transporte etc)
- impactos na segurança da comunidade
- impactos nos aspectos culturais da comunidade
- outros impactos. Quais?

- Quais ferramentas a empresa utiliza para verificar os impactos de sua atividade e classificar tais impactos por grau de importância? Existe algum procedimento? Pode ser disponibilizado?

### **B4: ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA COMUNIDADE PARA O NEGÓCIO DA EMPRESA**

- Quais dos itens abaixo, a empresa considera na análise de influência das comunidades, a fim de contribuir com a priorização do seu investimento social?

- porcentagem das áreas ocupadas pela empresa em relação à extensão territorial do município;
- influência da liderança comunitária no contexto social;
- existência de ONGs e outras instituições renomadas;
- existência de associação comunitária estruturada
- histórico de relacionamento
- parcerias com poder público local

- influências políticas (nível municipal, estadual e federal)
- existência de Áreas de Preservação Ambiental ou Áreas de Alto Valor de Conservação Ambiental, Social ou Cultural na comunidade
- Existência de comunidades tradicionais
- conflitos com as comunidades
- outros. Quais? \_\_\_\_\_

#### **B5: ANÁLISE DE PRIORIZAÇÃO**

- Como é feita a definição das comunidades a serem priorizadas pelas ações de apoio ao desenvolvimento local?
- Existe algum procedimento / metodologia? Pode ser disponibilizado para análise?
- Houve um processo de planejamento?
- Quais eram as metas e objetivos iniciais para justificar o desenvolvimento desta metodologia?
- Esta prática exigiu o aporte de recursos extras da empresa para que pudesse ser executada?
- Houve participação de quais partes interessadas no desenvolvimento desta metodologia?

#### **B6) ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS**

- A empresa conta com um processo de engajamento de partes interessadas formalizado?
- Quanto o engajamento de comunidades é importante para a definição do Investimento Social Privado?
- O engajamento em sua organização tem um propósito definido?
- Qual o principal propósito para o qual a empresa se utiliza do engajamento:  
( ) gestão de riscos ( ) reputação ( ) investimento em comunidades  
( ) treinamento/desenvolvimento ( ) inovação ( ) outros. Quais?
- A empresa costuma fazer um levantamento de materialidade (temas de maior relevância para seu público interno e externo, relacionados ao seu negócio)?
  - Quem são as partes envolvidas no levantamento sobre materialidade?
- A empresa define um intervalo de tempo para desenvolver ações de engajamento?
- A abordagem é a mesma para todos os grupos de comunidades?

- Quem lidera esse processo dentro da organização tem habilidade e poder para influenciar na tomada de decisão?

### **B7) AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO**

- Como a empresa consegue mensurar o nível de engajamento das comunidades onde atua?
- Como é feita a medição da efetividade das ações de investimento social junto a essas comunidades?
- Como são monitorados os indicadores dos projetos sociais desenvolvidos? (Ferramentas e periodicidade)

### **6) DIRETRIZES E NORMAS INTERNACIONAIS**

- Para envolver suas partes interessadas na definição das suas ações de investimento social, a organização segue alguma diretriz, como por exemplo:
  - ( ) ISO 26000 – Responsabilidade Social (internacional)
  - ( ) AA 1000 SES – Engajamento de partes interessadas
  - ( ) ABNT 16000 – Responsabilidade Social (Brasil)
  - ( ) Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos
  - ( ) ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
  - ( ) outros. Quais? FSC, CERFLOR.

**APÊNDICE C – Questionários Aplicados junto dos Gestores e aos Participantes dos Projetos Sociais****Q1: QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES E PARTICIPANTES DOS PROJETOS SOCIAIS****INFORMAÇÕES GERAIS**

- Nome do projeto:
- Eixo de atuação do projeto:
- Nome da comunidade/município:
- Número de participantes:
- Há quanto tempo o projeto foi criado?
- Há alguma associação ou cooperativa que participe do projeto?
- Quem lidera esse projeto na empresa?
- Parceiro para execução do projeto:

**FASE 1: ENTENDER****1.1. ENTENDER O PROPÓSITO DO ENGAJAMENTO**

- A comunidade participou ativamente da definição desse projeto?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- Como surgiu a demanda?  
( ) A comunidade apresentou a demanda para a empresa  
( ) A empresa sugeriu o projeto
- A comunidade entende por que esse projeto foi criado, ou seja, com quais objetivos?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder

**1.2. ENTENDER O ESCOPO DO ENGAJAMENTO**

- A empresa convidou a comunidade para reuniões com o objetivo de discutir possíveis projetos a serem implantados?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- Ao convidar, a empresa deixou claro qual era o propósito da reunião?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- Durante a reunião, a empresa procurou entender o que é mais importante/relevante para a comunidade?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder

**1.3 ENTENDER O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DA ORGANIZAÇÃO COM O**

**ENGAJAMENTO**

- A empresa costuma ouvir a comunidade para entender as demandas mais relevantes?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- A empresa define as ações sociais de forma inclusiva/participativa com a comunidade?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- A empresa costuma responder aos questionamentos e demandas da comunidade?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder

**1.4 ENTENDER QUEM SERÁ RESPONSÁVEL PELO ENGAJAMENTO**

- Como foi definido o grupo que participaria desse projeto?
- Quem são as pessoas da empresa que participaram das discussões sobre o projeto?
- Está claro para o grupo quem é a pessoa que deve ser procurada na empresa para tratar dos assuntos desse projeto?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder

Quem é a Pessoa?

**1.5 ENTENDER OS FATORES AMBIENTAIS DA ORGANIZAÇÃO**

- Antes de iniciar o diálogo sobre o projeto, a empresa se apresentou, esclareceu dúvidas sobre suas atividades e se colocou à disposição para quaisquer esclarecimentos?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- Ficou claro para a comunidade qual o negócio da empresa, onde ela atua, como funcionam suas atividades?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- Em algum momento a empresa procurou saber quais as expectativas da comunidade com relação à forma como ela lida com seus impactos?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder

**1.6 ENTENDER O CENÁRIO EM QUE A EMPRESA ATUA**

- A empresa já realizou algum diagnóstico para conhecer a área onde acontece hoje esse projeto? Foi feita alguma entrevista ou aplicação de questionário?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- A empresa procurou entender o contexto social ou cultural da comunidade antes de iniciar o projeto? A comunidade participou de reuniões para esse levantamento?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder



## 1.7 ENTENDER OS IMPACTOS CAUSADOS PELAS ATIVIDADES DA EMPRESA

- A empresa deixou claro para o grupo quais são os impactos negativos causados por suas atividades na sua comunidade?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Cite alguns:
- A empresa deixou claro para o grupo quais são os impactos positivos causados por suas atividades na comunidade?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Cite alguns: geração de emprego e renda e melhoria das estradas
- Em sua visão, está claro para a comunidade como ela pode ser afetada pelas decisões e atividades da empresa?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Especifique: Principalmente em relação à destinação de verba para projetos sociais e atendimento à demandas pontuais.
- Você sabe dizer se pessoas que participam do projeto social já participaram de alguma consulta sobre esses impactos?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Quando/em que situação?
- Foi realizada alguma apresentação para a comunidade/grupo sobre a Política de Responsabilidade Social da empresa?  
 Sim     Não     Não sei responder
- Os participantes desse projeto entendem que tal projeto faz parte de algum eixo desta política?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Como? Por meio de apresentação formal da empresa, “ azulejo”, camiseta do projeto.

## **FASE 2: IDENTIFICAR**

### 2.1 ENTENDER O PROPÓSITO DO ENGAJAMENTO

- Como foi definido quem participaria das reuniões para discussão desse projeto social?  
 A comunidade se articulou e abriu a reunião para quem tivesse interesse  
 ou a empresa já convidou pessoas específicas?  
 Não sei responder
- A comunidade já teve algum conflito com a empresa?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Quando/em que situação? Bloqueio do transporte de madeira
- Na comunidade, existem grupos que tem interesses divergentes da empresa?

Sim       Não       Não sei responder

- A empresa convidou para o diálogo:
  - Apenas pessoas que fazem parte de associações ou cooperativas
  - os diálogos foram abertos a quem quisesse participar
  - Não sei responder

## 2.2 CARACTERIZAR PARTES INTERESSADAS

- Qual o nível de relacionamento que a comunidade tinha com a empresa antes desse projeto existir?
  - A empresa já atuava na comunidade
  - Nenhum relacionamento
  - Não sei responder
- Como era o posicionamento da maior parte da comunidade com relação à empresa antes desse projeto?
  - Favorável a empresa
  - Desfavorável a empresa
  - Neutro
  - Não sei responder
- A empresa levantou nas reuniões as principais demandas e expectativas da comunidade?
  - Sim       Não       Não sei responder
  - Cite algumas: A comunidade tem muita demanda de resíduos de coleta madeira e atividades que gerem renda.
- A empresa procurou saber sobre a possibilidade de estabelecer parcerias para a implantação de projetos sociais na comunidade?
  - Sim       Não       Não sei responder
  - Consegue exemplificar? Parceria com prefeitura e outras instituições, como o antigo instituto Mauá, Sebrae, outros.
- Qual o real interesse desse grupo em participar de um projeto social desenvolvido pela empresa?
  - Adquirir mais conhecimento
  - Gerar renda pra família e comunidade em geral
  - Melhorar as condições de vida na comunidade
  - Não sei responder

## 2.4 CLASSIFICAR PARTES INTERESSADAS

- A empresa deixa claro para a comunidade quais são seus critérios para apoiar ou não um projeto social?
  - Sim       Não       Não sei responder
  - Consegue citar algum critério?

- Por que a empresa escolheu esse grupo específico para participar desse projeto?

### **FASE 3: PLANEJAR O ENGAJAMENTO**

#### **3.1 ENTENDER O NÍVEL DO ENGAJAMENTO**

- A empresa realiza reuniões, encontros, oficinas, consultas públicas ou outros eventos para ampliar o diálogo com a comunidade?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder

#### **3.2 ESTABELEECER PLANO DE ENGAJAMENTO X CICLO DE VIDA DO PROJETO**

- Está claro para a comunidade qual o ciclo de vida desse projeto?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- Está claro para a comunidade o que acontecerá em cada fase do projeto?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- Está claro para a comunidade quais ações serão necessárias para alcançar os objetivos do projeto?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- Está claro para a comunidade quem serão as pessoas e instituições parceiras que serão envolvidas em cada fase do projeto?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder  
Cite:
- Isso foi definido antes do projeto começar?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder
- As regras do projeto foram definidas em conjunto com a comunidade?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder  
Você consegue citar algumas?

#### **3.3 ESTABELEECER PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA ENGAJAMENTO**

- Existe uma comunicação de via dupla entre a empresa e o grupo participante do projeto?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder  
Se não, explique como é a comunicação com a empresa
- Está definida a frequência das reuniões/visitas para tratar de assuntos do projeto?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder  
Se não, explique como acontecem as reuniões.

#### **3.4 ESTABELEECER RISCOS DO ENGAJAMENTO**

- Vocês enxergam algum risco para o bom andamento do projeto?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Não sei responder  
Se sim, cite quais.
- Já foi discutido com a comunidade/grupo alguma coisa referente a esses riscos e como evitá-los?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Não sei responder  
Se sim, especifique.

### **3.5 DEFINIR INDICADORES DE ENGAJAMENTO**

- A empresa definiu em conjunto com o grupo quais serão os indicadores avaliados ao longo do projeto para verificar seu sucesso?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Não sei responder

## **FASE 4: PREPARAR O ENGAJAMENTO**

### **4.1 MOBILIZAR RECURSOS**

- De alguma forma, o grupo beneficiário participou do levantamento de recursos necessários para que o projeto acontecesse?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Não sei responder

### **4.2 CONSTRUIR A CAPACIDADE DE ENGAJAMENTO**

- A empresa providenciou tudo o que era necessário para que as pessoas da comunidade participassem de suas discussões, a fim de pensarem juntas no melhor projeto social para esta comunidade?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Não sei responder  
Especifique.

## **FASE 5: IMPLEMENTAR O PLANO DE ENGAJAMENTO**

### **5.1 CONVIDAR AS PARTES PARA ENGAJAR**

- As comunidades foram devidamente convidadas a participar das reuniões sobre os projetos sociais da empresa?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Não sei responder
- A comunicação utilizada para fazer o convite foi adequada à realidade da comunidade?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Não sei responder  
Se não, como poderia ter sido feito?

### **5.2 INFORMAR ÀS PARTES INTERESSADAS**

- A empresa fornece para a comunidade materiais informativos sobre suas atividades e projetos?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Quais?
- Os participantes do projeto tem acesso às informações sobre a empresa?  
 Sim     Não     Não sei responder
- Com que frequência?  
 Toda semana  
 Todo mês  
 Vez ou outra  
 Nunca tenho acesso

### **5.3 ENGAJAR AS PARTES INTERESSADAS**

- As contribuições da comunidade são levadas em consideração pela empresa no desenvolvimento dos seus projetos sociais?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Cite exemplos:
- A empresa costuma buscar a causa raiz dos problemas que acontecem nos projetos e tratá-la em conjunto com os participantes?  
 Sim     Não     Não sei responder  
 Cite exemplos:
- A empresa registra os pontos de vista da comunidade com relação ao projeto?  
 Sim     Não     Não sei responder
- As reuniões e eventos são devidamente registrados (atas, listas de presença, fotos, etc)?  
 Sim     Não     Não sei responder
- A empresa entende a base das principais reivindicações da comunidade?  
 Sim     Não     Não sei responder

### **5.5 DESENVOLVER PLANO DE AÇÃO PARA SAÍDAS DO ENGAJAMENTO**

- A empresa desenvolve em conjunto com os participantes um plano de ação para resolver questões relevantes?  
 Sim     Não     Não sei responder
- As preocupações e percepções dos participantes são levadas em consideração neste plano de ação?  
 Sim     Não     Não sei responder
- Os papéis e responsabilidades de cada um são claros nesse plano de ação?

Sim       Não       Não sei responder

- Existem prazos definidos para a execução de cada ação necessária?  
 Sim       Não       Não sei responder

## **5.6 COMUNICAR AS SAÍDAS DO ENGAJAMENTO E PLANO DE AÇÃO**

- A empresa comunica aos participantes os resultados e o plano de ação desenvolvido para as demandas do projeto?  
 Sim       Não       Não sei responder

- Essa comunicação é feita de forma adequada?  
 Sim       Não       Não sei responder  
Se sim, especifique os meios que a empresa utiliza pra fazer a comunicação

Se não, qual seria a melhor forma de comunicação?

## **FASE 6: MONITORAR/CONTROLAR O ENGAJAMENTO**

### **6.1 ACOMPANHAR O DESEMPENHO**

- A empresa costuma acompanhar o andamento das atividades previstas no projeto?  
 Sim       Não       Não sei responder
- A empresa costuma avaliar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo parceiro contratado?  
 Sim       Não       Não sei responder
- A empresa costuma monitorar se o projeto terá capacidade de se tornar sustentável?  
 Sim       Não       Não sei responder

### **6.2 ANALISAR INDICADORES DE DESEMPENHO**

- O grupo conhece os indicadores de desempenho do projeto?  
 Sim       Não       Não sei responder
- A empresa costuma acompanhar a evolução desses indicadores com o grupo?  
 Sim       Não       Não sei responder

### **6.3 CONTROLAR / REGISTRAR SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS**

- Após análise de desempenho do projeto, caso haja necessidade de fazer alguma mudança nas ações, a empresa interage com os participantes para que essas ações sejam definidas de forma participativa?  
 Sim       Não       Não sei responder

**6.4 ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE ENGAJAMENTO**

- Caso haja necessidade de fazer alterações no projeto, a empresa aceita alterar cronograma e ações de acordo com o que foi acordado com o grupo participante?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder

**FASE 7: REVISAR / MELHORAR O ENGAJAMENTO****7.1 APRENDER E MELHORAR**

- A empresa tem identificado as necessidades de melhoria no projeto e definido ações para isso acontecer?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder  
Cite exemplos de quando isso ocorreu.

**7.2 DESENVOLVER PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS**

- A empresa costuma discutir, definir e detalhar as ações prioritárias para projetos sociais, de forma conjunta com a comunidade?  
( ) Sim      ( ) Não      ( ) Não sei responder  
Cite exemplos onde isso ocorreu.

## APÊNDICE D – Questionário para diagnóstico sobre engajamento

### Questionário para diagnóstico sobre engajamento

1

FASE 1: ENTENDER O ENGAJAMENTO		
<b>1.1 ENTENDER O PROPÓSITO DO ENGAJAMENTO</b>		
Requisitos	Sim	Não
A organização entende por que está engajando seus públicos de interesse, ou seja, quais os objetivos que precisam ser alcançados com o engajamento?		
Fica claro para a organização quando o engajamento tem propósito operacional (atuais preocupações) ou estratégico (questões estratégica a longo prazo)?		
A organização trabalha com engajamento de forma pró-ativa?		
<b>1.2 ENTENDER O ESCOPO DO ENGAJAMENTO</b>		
Requisitos	Sim	Não
O assunto que o engajamento irá abordar é definido com clareza e antecedência?		
As questões materiais relevantes para o propósito do engajamento são identificadas?		
As partes da organização e as atividades que o engajamento irá abordar são identificadas previamente?		
O período de tempo do engajamento está definido?		
<b>1.3 ENTENDER O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DA ORGANIZAÇÃO COM O ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS</b>		
Requisitos	Sim	Não
A organização aplica os princípios da inclusão, materialidade e capacidade de resposta em suas ações de engajamento?		
O compromisso da organização com o engajamento de partes interessadas está formalizado em alguma declaração pública ou nas declarações de visão, missão e valores?		
O engajamento de partes interessadas foi integrado à Governança, estrutura ou relevantes processos de decisão?		
<b>1.4 ENTENDER QUEM SERÁ RESPONSÁVEL PELO ENGAJAMENTO</b>		
Requisitos	Sim	Não
Está claro para a organização de quem é a responsabilidade de definir a finalidade, escopo e a propriedade do engajamento?		
Estão definidos os indivíduos ou grupos que participarão das decisões associadas com o planejamento, preparação, execução, avaliação e comunicação do engajamento?		
Está definido quem será responsável pela execução do engajamento (equipe própria ou contratada)?		
<b>1.5 ENTENDER OS FATORES AMBIENTAIS DA ORGANIZAÇÃO</b>		
Requisitos	Sim	Não
A cultura e a estrutura organizacional são do conhecimento da equipe de engajamento?		
A organização procura conhecer e respeitar os padrões governamentais e/ou do setor?		
A organização procura conhecer as tendências globais, regionais e locais antes de engajar as comunidades?		
A organização procura conhecer as práticas e hábitos do público que deseja engajar?		
A organização procura conhecer as expectativas da sociedade sobre a forma como convém que ela cuide dos seus impactos (leis, regulamentos, expectativas sociais e culturais, normas, melhores práticas).		
<b>1.6 ENTENDER O CENÁRIO EM QUE A ORGANIZAÇÃO ATUA</b>		
Requisitos	Sim	Não
Foi realizado algum diagnóstico socioeconômico para conhecer a área onde acontecerá o engajamento?		
A organização conhece os principais indicadores sociais do local onde atua ou pretende atuar?		
A organização conhece o contexto político local?		
A organização procura conhecer as influências culturais nesse(s) local(is)?		



1.7 ENTENDER OS IMPACTOS CAUSADOS PELAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO		
Requisitos	Sim	Não
A organização mapeou seus impactos negativos nos locais onde fará o engajamento?		
Está claro para a organização como os indivíduos podem ser afetados por suas decisões e atividades?		
A organização consultou as comunidades quanto às condições dos impactos causados por suas ações?		
A organização definiu com clareza suas áreas de influência?		
A organização tem definidos com clareza os critérios considerados para a priorização de públicos?		

FASE 2: IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS		
2.1. MAPEAR AS PARTES INTERESSADAS		
Requisitos	Sim	Não
A organização fez o levantamento sobre quem precisa ser envolvido no engajamento?		
A organização tem definidos os grupos com relação de dependência das suas atividades?		
A organização tem mapeados os grupos com quem ela tem relação de responsabilidade (legal, operacional, comercial, moral e ética)?		
A organização tem mapeados os grupos com quem ela tem relação de tensão e necessita de atenção imediata?		
A organização tem mapeados os grupos que exercem influência em suas atividades?		
A organização tem mapeados os grupos com perspectivas divergentes das suas?		
A organização tem mapeados os grupos que podem ser afetados (positiva/negativamente) por suas decisões?		
A organização tem conhecimento sobre quem se envolveu no passado quando surgiram preocupações semelhantes?		
A organização tem conhecimento sobre quem pode ajudá-la a cuidar dos seus impactos?		
Está claro para a organização quem não pode ficar excluído do engajamento?		
A organização mapeou também grupos que não estão organizados (grupos vulneráveis, gerações futuras, etc)?		

2.2 CARACTERIZAR PARTES INTERESSADAS		
Requisitos	Sim	Não
A organização fez o levantamento sobre quem precisa ser envolvido no engajamento?		
A organização tem definidos os grupos com relação de dependência das suas atividades?		
A organização tem mapeados os grupos com quem ela tem relação de responsabilidade (legal, operacional, comercial, moral e ética)?		
A organização tem mapeados os grupos com quem ela tem relação de tensão e necessita de atenção imediata?		
A organização tem mapeados os grupos que exercem influência em suas atividades?		
A organização tem mapeados os grupos com perspectivas divergentes das suas?		
A organização tem mapeados os grupos que podem ser afetados (positiva/negativamente) por suas decisões?		
A organização tem conhecimento sobre quem se envolveu no passado quando surgiram preocupações semelhantes?		
A organização tem conhecimento sobre quem pode ajudá-la a cuidar dos seus impactos?		
Está claro para a organização quem não pode ficar excluído do engajamento?		
A organização mapeou também grupos que não estão organizados (grupos vulneráveis, gerações futuras, etc)?		

2.3 ANALISAR PARTES INTERESSADAS		
Requisitos	Sim	Não
A organização fez cruzamentos de informações para entender melhor as partes interessadas (tipo de PI x nível de influência / nível de influência x capacidade de engajar/ capacidade de engajar x expectativas / poder x influência / influência x impacto / poder x interesse)?		
A organização analisou as partes interessadas com base no modelo de relevância (poder, urgência e legitimidade)?		

2.4 CLASSIFICAR PARTES INTERESSADAS		
Requisitos	Sim	Não
A organização deixa claro quais são os critérios utilizados para classificação de partes interessadas?		
A organização classifica suas partes interessadas relevantes para entender quais grupos serão priorizados para o engajamento?		

FASE 3: PLANEJAR O ENGAJAMENTO		
3.1 ENTENDER O NÍVEL DO ENGAJAMENTO		
Requisitos	Sim	Não
A organização define o nível de engajamento que deseja ter com as partes interessadas, antes de iniciar o trabalho?		
A organização possui uma matriz de avaliação do nível de engajamento: A (atual) D (desejado)?		
A organização realiza reuniões, workshops, consultas públicas, fóruns, conferências, comitês, etc. para engajar suas partes interessadas?		

3.2 ESTABELECEER PLANO DE ENGAJAMENTO X CICLO DE VIDA DO PROJETO		
Requisitos	Sim	Não
A organização fez o levantamento sobre quem precisa ser envolvido no engajamento?		
A organização tem definidos os grupos com relação de dependência das suas atividades?		
A organização tem mapeados os grupos com quem ela tem relação de responsabilidade (legal, operacional, comercial, moral e ética)?		
A organização tem mapeados os grupos com quem ela tem relação de tensão e necessita de atenção imediata?		
A organização tem mapeados os grupos que exercem influência em suas atividades?		
A organização tem mapeados os grupos com perspectivas divergentes das suas?		
A organização tem mapeados os grupos que podem ser afetados (positiva/negativamente) por suas decisões?		
A organização tem conhecimento sobre quem se envolveu no passado quando surgiram preocupações semelhantes?		
A organização tem conhecimento sobre quem pode ajudá-la a cuidar dos seus impactos?		
Está claro para a organização quem não pode ficar excluído do engajamento?		
A organização mapeou também grupos que não estão organizados (grupos vulneráveis, gerações futuras, etc)?		

3.3 ESTABELECEER PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA ENGAJAMENTO		
Requisitos	Sim	Não
A organização define antecipadamente as ferramentas e técnicas que serão utilizadas com cada parte interessada em cada fase do projeto?		
A organização define os tipos de informações a serem distribuídas para cada parte interessada (conteúdo, formato - Quais? Como?)?		
Estão claramente definidos pela organização os motivos da distribuição das informações e os impactos esperados?		
A organização define o intervalo de tempo entre as informações e a frequência da divulgação?		
A organização estabelece comunicação de via dupla com as partes interessadas?		
Os limites da divulgação são previamente estabelecidos pela organização?		

## Questionário para diagnóstico sobre engajamento

3.4. ENTENDER RISCOS DO ENGAJAMENTO		
Requisitos	Sim	Não
A organização identifica os riscos do engajamento para as partes interessadas (conflitos, expectativas que não podem ser atendidas, pessoas mal informadas, choque de forças, etc)?		
A organização identifica os riscos do engajamento para si própria (reputação, perda de tempo e dinheiro, perda de controle, não corresponder às expectativas da organização, conflitos de interesse, etc)?		
3.5 DEFINIR INDICADORES DO ENGAJAMENTO		
Requisitos	Sim	Não
A organização tem definidos seus indicadores de qualidade do engajamento para medir e avaliar o progresso no sentido de alcançar a qualidade esperada?		
A organização tem definidos indicadores para medir impactos do engajamento (identificar áreas para melhorar e demonstrar valor adicionado através do engajamento - qualitativo/quantitativo)?		
FASE 4: PREPARAR O ENGAJAMENTO		
4.1 MOBILIZAR RECURSOS		
Requisitos	Sim	Não
A organização identifica os recursos humanos necessários antes de iniciar o engajamento?		
A organização identifica os recursos financeiros necessários antes de iniciar o engajamento?		
A organização identifica os recursos tecnológicos necessários antes de iniciar o engajamento?		
A organização identifica os recursos materiais necessários antes de iniciar o engajamento?		
A organização identifica os recursos estruturais antes de iniciar o engajamento?		
4.2 VERIFICAR ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS		
Requisitos	Sim	Não
A organização conta com um modelo para registro das partes interessadas?		
Existe um banco de dados de lições aprendidas / informações históricas?		
Existem procedimentos aplicáveis ao engajamento (exemplo: relacionamento com comunidades, investimento social, política de patrocínio, etc.?)		
Existe um formulário para registro de demandas e questões?		
Existem documentos para evidenciar as atividades (lista de presença, ata, foto, relatório)?		
Existe uma base de dados de partes interessadas (contato, endereço, etc)?		
4.3 CONSTRUIR A CAPACIDADE DE ENGAJAMENTO		
Requisitos	Sim	Não
A organização identificou a necessidade de construir a capacidade de engajamento, seja por questões de conhecimento (assunto, aspirações, perspectivas), habilidades (comunicação, interpretação, motivação, criatividade, inovação) ou oportunidade (disponibilidade de recursos, estrutura, dinheiro, tempo, acesso à informação)?		
Quando a organização identifica que é preciso investir na construção ou melhoria da capacidade de engajar, ela desenvolve um planejamento ou ação nesse sentido?		
5.1 CONVIDAR AS PARTES INTERESSADAS PARA ENGAJAR		
Requisitos	Sim	Não
A organização assegura que as comunicações sejam apropriadas para cada parte interessada e que elas recebam o convite com antecedência?		
Na base de dados das partes interessadas está apontada a forma de contato preferida por cada uma delas?		
A organização considera o uso de diversos meios para convidar o público de interesse para o engajamento?		

5.2 INFORMAR AS PARTES INTERESSADAS		
Requisitos	Sim	Não
A organização fornece materiais informativos necessários para garantir o sucesso do trabalho, contendo: objetivo e alcance do engajamento, natureza das questões (por que são materiais, riscos e oportunidades), como essa questão é gerenciada pela organização, quais políticas e sistemas estão em vigor, o que a organização pode e quer fazer a respeito?		
As partes interessadas tem acesso às informações e ao conhecimento necessário para tomar suas decisões?		
As partes interessadas tem consciência do potencial que a organização tem de afetar seus interesses?		

5.3 ENGAJAR AS PARTES INTERESSADAS		
Requisitos	Sim	Não
A partir das contribuições das partes interessadas, a organização revê os objetivos e alcance do engajamento?		
A organização identifica e trata imediatamente a causa raiz de todos os problemas potenciais?		
A organização registra todos os pontos de vista e discussões?		
A organização faz os devidos registros das ações de engajamento com autorização das partes interessadas?		
A organização entende a base real ou potencial de uma reivindicação?		

5.4 DOCUMENTAR O ENGAJAMENTO E SUAS SAÍDAS		
Requisitos	Sim	Não
AA organização documenta todas as saídas do engajamento? (métodos utilizados, lista de presença, linha do tempo, recursos utilizados, gravações, fotografias, apresentações, atas, propostas, plano de ação, registro das questões, etc)		

5.5 DESENVOLVER O PLANO DE AÇÃO PARA AS SAÍDAS DO ENGAJAMENTO		
Requisitos	Sim	Não
O plano de ação mostra como a organização responderá às demandas do engajamento e dará resposta a todas elas, mesmo aquelas que não serão atendidas?		
O plano de ação assegura que as decisões e ações levam em conta as preocupações e percepções das partes interessadas, discussões-chave e intervenções?		
O plano de ação assegura que os papéis e responsabilidades estejam bem definidos?		
O plano de ação oferece prazos realistas para a conclusão?		

5.6 COMUNICAR AS SAÍDAS DO ENGAJAMENTO E DO PLANO DE AÇÃO		
Requisitos	Sim	Não
A organização comunica os resultados e o plano de ação aos participantes do engajamento de forma adequada e oportuna? (relatórios, reuniões, eventos, etc)		

5.7 IMPLANTAR SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES		
Requisitos	Sim	Não
A organização conta com uma ferramenta padrão para coleta, armazenamento e distribuição de informações para as partes interessadas sobre o andamento das ações, custos e desempenho do projeto, consolidação de relatórios, tabelas, planilhas, apresentações, etc?		

FASE 6: MONITORAR / CONTROLAR O ENGAJAMENTO		
6.1 ACOMPANHAR O DESEMPENHO		
Requisitos	Sim	Não
Durante a execução das atividades, a organização acompanha a porcentagem do trabalho concluída?		
A organização acompanha o cronograma?		
A organização acompanha o orçamento?		
A organização monitora a qualidade do engajamento?		
A organização monitora o desempenho da sustentabilidade global dos seus projetos?		

6.2 ANALISAR OS INDICADORES		
Requisitos	Sim	Não
A organização acompanha os indicadores (de processo e resultados) estabelecidos na fase de engajamento?		

6.3 CONTROLAR / REGISTRAR SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS		
Requisitos	Sim	Não
Após análise de desempenho e interação com as partes interessadas, a organização verifica as mudanças necessárias e recomenda ações corretivas e preventivas para reduzir probabilidade de desempenho negativa?		

6.4 ATUALIZAR O PLANO DE ENGAJAMENTO		
Requisitos	Sim	Não
Mediante demanda ou intervenção das partes interessadas, a organização atualiza ações, cronograma, comunicação, etc., assim como documentos e formulários?		

FASE 7: REVISAR / MELHORAR O ENGAJAMENTO		
7.1 APRENDER E MELHORAR		
Requisitos	Sim	Não
A organização tem um processo formalizado de aprendizagem e melhoria das atividades de engajamento e experiências, a fim de fortalecer e otimizar atividades futuras?		
A organização tem identificado e agido em melhorias específicas em relação ao engajamento?		
A organização conta com um processo de melhoria contínua do engajamento com relação à eficiência, eficácia e impacto?		

7.2 DESENVOLVER PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIAS		
Requisitos	Sim	Não
A organização implementou um processo formal para discutir, definir e detalhar as ações de engajamento para projetos sociais, acordando com as partes interessadas as ações prioritárias?		
O Plano de Ação é comunicado à alta direção da organização?		
O Plano de Ação está coerente com as estratégias e objetivos da organização?		

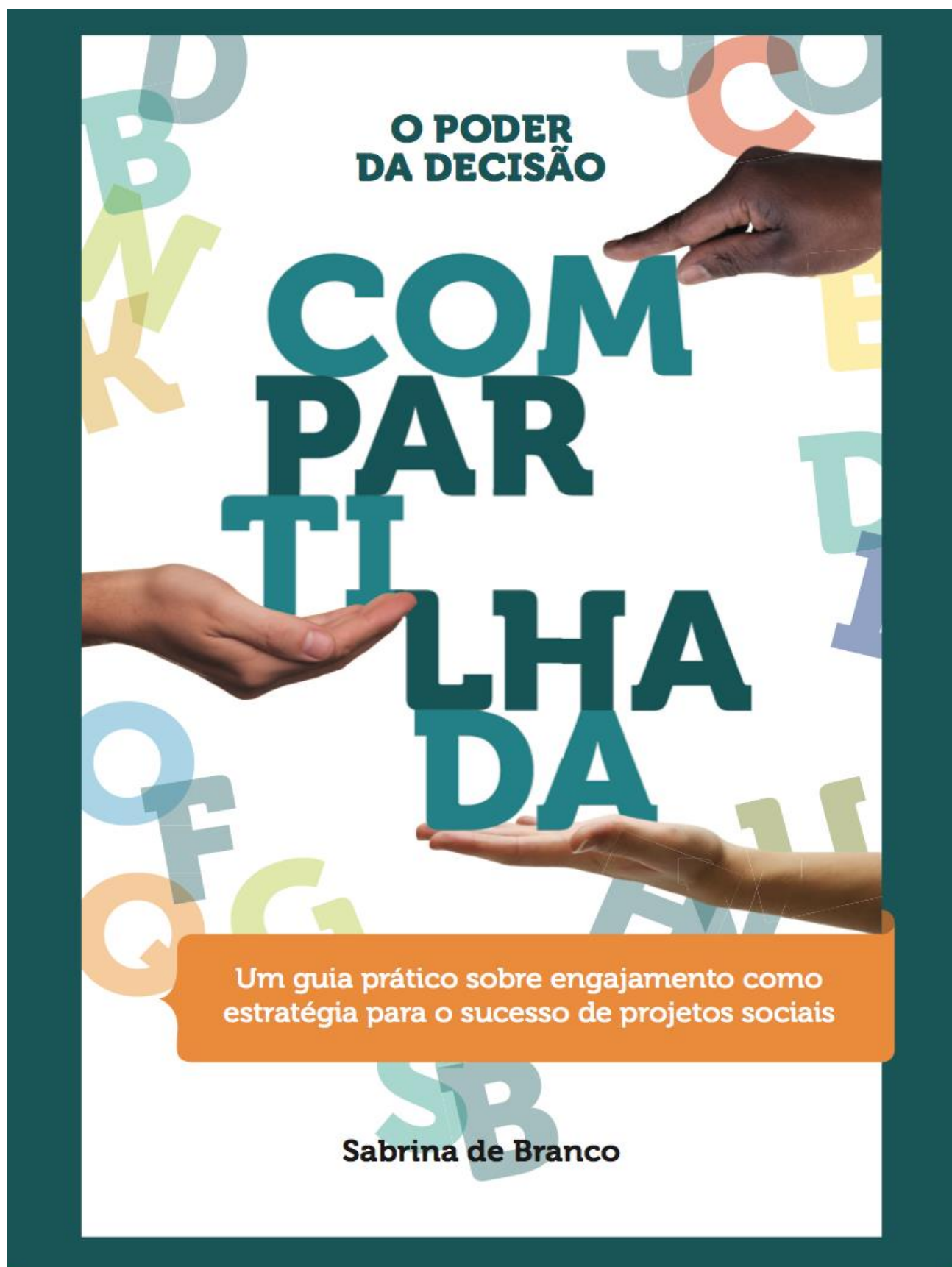
  

7.3 ATUALIZAR DOCUMENTOS E ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS		
Requisitos	Sim	Não
A organização constantemente atualiza o registro de partes interessadas?		
Os relatórios são sempre atualizados?		
As apresentações passam por atualizações?		
O feedback das partes interessadas é devidamente registrado?		
A documentação de lições aprendidas é atualizada com frequência? (análise de causas dos principais problemas, motivo que ocasionou ação corretiva escolhida, etc)		

MENSURAÇÃO DO NÍVEL DE ENGAJAMENTO POR FASE				
FASE	DESCRIÇÃO	TOTAL DE QUESTÕES	RESPOSTAS AFIRMATIVAS	NÍVEL DE ENGAJAMENTO (%)
FASE 1	ENTENDIMENTO	28		
FASE 2	IDENTIFICAÇÃO	27		
FASE 3	PLANEJAMENTO	22		
FASE 4	PREPARAÇÃO	13		
FASE 5	IMPLEMENTAÇÃO	18		
FASE 6	MONITORAMENTO	8		
FASE 7	REVISÃO	11		

<b>RESULTADO GERAL DO ENGAJAMENTO</b>	
---------------------------------------	--

**APÊNDICE E** – Guia prático para engajamento de comunidades como estratégia para o sucesso de projetos sociais.



**É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, com a devida citação da fonte e com autorização prévia da autora, desde que não seja para fins comerciais.**

**Redação**  
**Sabrina de Branco**

**Projeto gráfico e diagramação**  
**Bamboo Editora**

**Fotos**  
Gleison Rezende (pág. 5), Pixabay.com/Unplash (pág. 10), Pixabay.com/Kaboompics (pág. 13), Shutterstock.com/Digital Storm (pág. 14), Istockphoto.com/Dean Mitchell (pág. 20), Shutterstock.com/Arthimedes (pág. 24), Shutterstock.com/ Alphaspirit (pág. 27), Istockphoto.com/ R-J-Seymour (pág. 28), Shutterstock.com/ Syda Productions (págs. 30 e 31), Dreamstime.com/ Nikolai Sorokin (pág. 33), Freeimages.com/Ilker (pág.34).



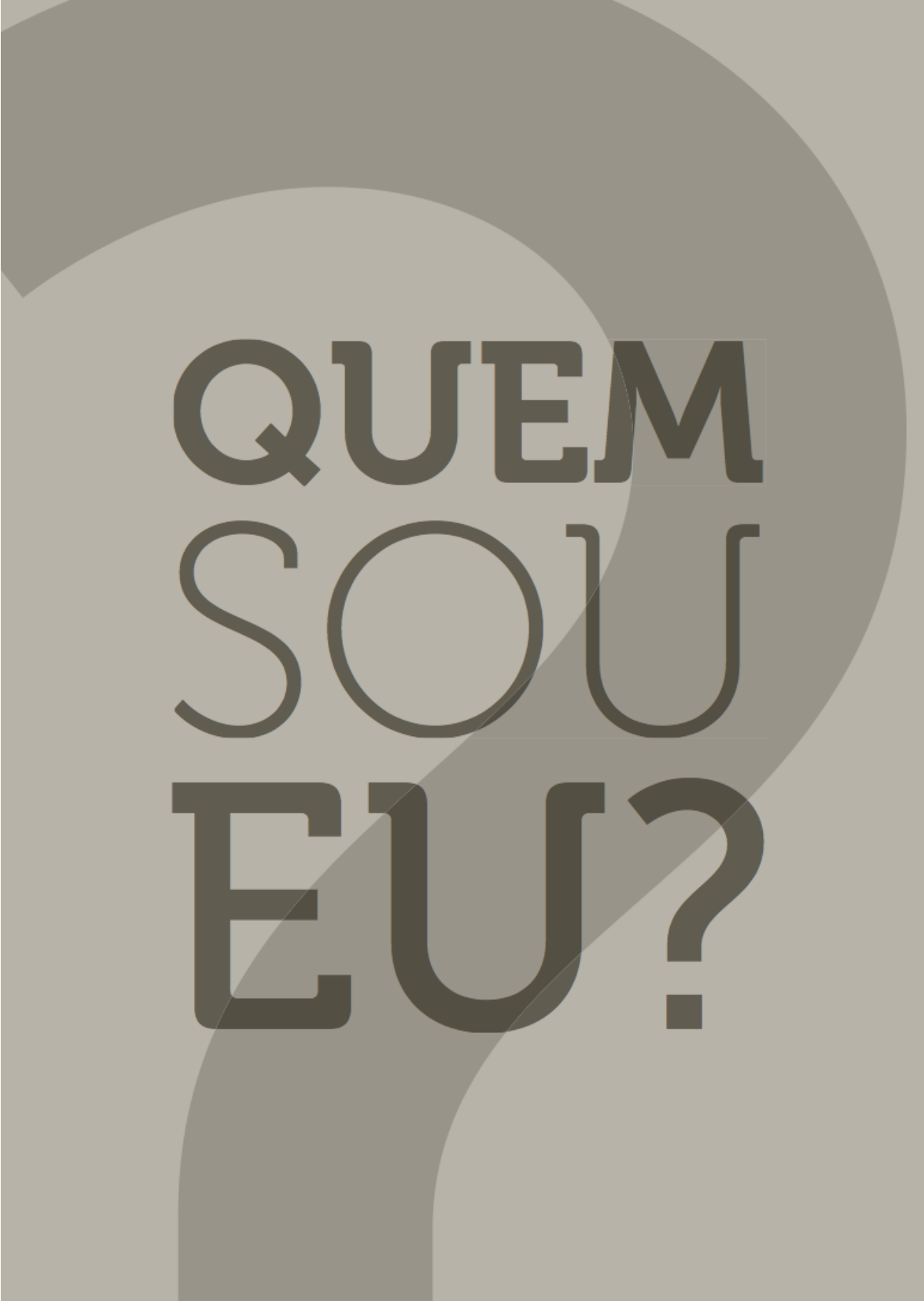
**O PODER  
DA DECISÃO**

**COM  
PAR  
TI  
LHA  
DA**

Um guia prático sobre engajamento como  
estratégia para o sucesso de projetos sociais

Sabrina de Branco

2016



**QUEM  
SOU  
EU?**

## INTRODUÇÃO



**P**rimeiramente, peço licença para me apresentar. Meu nome é Sabrina de Branco. Sou graduada em Comunicação Social, com ênfase em Rádio e TV, graduada também em Jornalismo, MBA em Gestão Empresarial, com extensão em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, MBA em Gerenciamento de Projetos e Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Desde a minha primeira graduação em 2005 tenho trabalhado com engajamento de partes interessadas. Liderei equipes dentro de organizações de grande porte, que trabalharam com o engajamento de mais de 400 comunidades, distribuídas por cerca de 50 municípios. Confesso que no início, a dificuldade em saber por onde começar quase me fez desistir. Trabalhar com pessoas de diferentes perfis, e com interesses que muitas vezes desconhecemos é uma tarefa muito árdua.

Naquela época, o que eu mais queria era encontrar alguém que me dissesse o que fazer, ou algum material que eu pudesse consultar e me dar dicas práticas de ações. Mas isso não aconteceu. Então, foram necessários muitos erros para alcançar alguns poucos acertos. Mas isso me ajudou a ter uma ideia do que não fazer dentro de um processo de engajamento.

Hoje, me sinto com a obrigação de compartilhar o que consegui aprender, mesmo que de forma mais objetiva e sem tantos detalhes, mas com a real intenção de contribuir com você, que assim como eu, já deve ter passado por momentos delicados ao lidar com pessoas e ao tentar desenvolver projetos

sociais que realmente pudessem fazer a diferença na vida das pessoas.

Meu maior objetivo é contribuir não apenas para facilitar o trabalho das organizações, mas especialmente para que as partes interessadas consigam ter seus direitos de participação garantidos e estimulados, a partir da construção de um relacionamento bem embasado e estruturante. Dessa forma, muitos bons frutos poderão ser colhidos ao longo do tempo.

# **POR QUE ESTOU PUBLICANDO ESSE GUIA DE ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS?**

**A**gora você deve estar se perguntando o que poderá encontrar pela frente, ao ler esse guia de engajamento de partes interessadas. Então vamos lá.

Participar de maneira colaborativa de alguma coisa. Esse é o significado da palavra engajar. Ao falar de engajamento podemos nos referir a diversos propósitos. Podemos engajar pessoas para defender uma causa, como também podemos engajá-las para desenvolver um projeto de forma conjunta, tornando-as partícipes do processo de tomada de decisão de tal projeto.

Sabemos que a cada dia que passa, as organizações têm buscado formas de engajar seu público-alvo a fim de alcançar o sucesso dos seus projetos. Mas nem sempre as equipes que trabalham nessas organizações sabem qual o caminho a seguir para conseguir engajar pessoas. Por isso, esse guia foi elaborado com a intenção de contribuir com o trabalho desses profissionais.

Esse guia é fruto de uma pesquisa do Mestrado de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia e todo o trabalho está pautado nas principais diretrizes e normas internacionais que

tratam do Engajamento de Partes Interessadas, sendo elas: a norma AA 1000 SES – de engajamento de partes interessadas; a norma ISO 26000 de Responsabilidade Social, que tem como um dos seus sete temas centrais o envolvimento e desenvolvimento de comunidades, além de também trabalhar com identificação e engajamento de partes interessadas e com investimento social; o Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute* (PMI), que tem como uma das suas áreas de conhecimento o gerenciamento de partes interessadas; e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030, que inclui dentro do objetivo 16 (Paz e Justiça) dois itens que tratam da importância da decisão participativa (16.7) e da transparência das instituições (16.6).

O que se buscou ao longo dessa pesquisa foi identificar pontos de convergência entre essas diretrizes e normas, a fim de apresentar o que poderia ser chamado de "tipo ideal", ou seja, um documento capaz de abranger os pontos mais relevantes de cada diretriz ou norma, a fim de facilitar o trabalho das organizações que precisam engajar pessoas, e ainda, de garantir que as partes interessadas tenham voz ao longo de todo o processo de engajamento.

Vale ressaltar que neste guia serão apresentadas sugestões de ações e não um modelo perfeito de processo de engajamento, afinal, as organizações tem suas particularidades e diferentes propósitos, cabendo a cada uma utilizar as ferramentas da forma como lhe for conveniente. Não podemos esquecer que o tecido social é extremamente dinâmico e que, na maior parte do tempo, as ações precisarão ocorrer quase que simultaneamente. Portanto, não há uma hierarquia absoluta a ser respeitada entre as ações aqui propostas, já que elas se comunicarão em diversos momentos da intervenção.

Obter informações sobre a população local, pesquisar documentos sobre o surgimento de uma comunidade, conversar com moradores sobre as principais dificuldades, demandas e expectativas, visitar instituições para obter dados específicos, procurar conhecer a demarcação política do território são algumas ações que podem tranquilamente correr em paralelo, reforçando a ideia de que não se trata de um trabalho linear, e sim circular.

O grande objetivo desse guia é contribuir com a descentralização dos processos decisórios no que tange aos projetos sociais realizados pelas diversas organizações, envolvendo todos os atores nas diferentes etapas do

trabalho. Estamos falando aqui de desenvolver um processo de tomada de decisão compartilhada, baseado em autoria conjugada e transparência nas informações, tendo como objetivo final a verdadeira transformação da realidade. Essa tem que ser a base de todo o processo!

Esse guia está dividido em nove fases e 41 etapas, propondo ações a serem realizadas com o público interno ou externo, a depender do propósito. Em cada fase você vai encontrar um passo-a-passo das etapas, além da indicação do público-alvo, sugestões de ferramentas e de entrega final. Sinta-se à vontade para utilizar apenas as etapas que se adequem ao perfil da sua organização.

Se com esse guia, eu conseguir te ajudar um pouco, tenha a certeza de que para o meu crescimento terá sido muito. Afinal, conhecimento só é poder quando compartilhado entre o máximo de pessoas que conseguirmos alcançar. Sendo assim, boa leitura e sucesso no seu processo de engajamento!

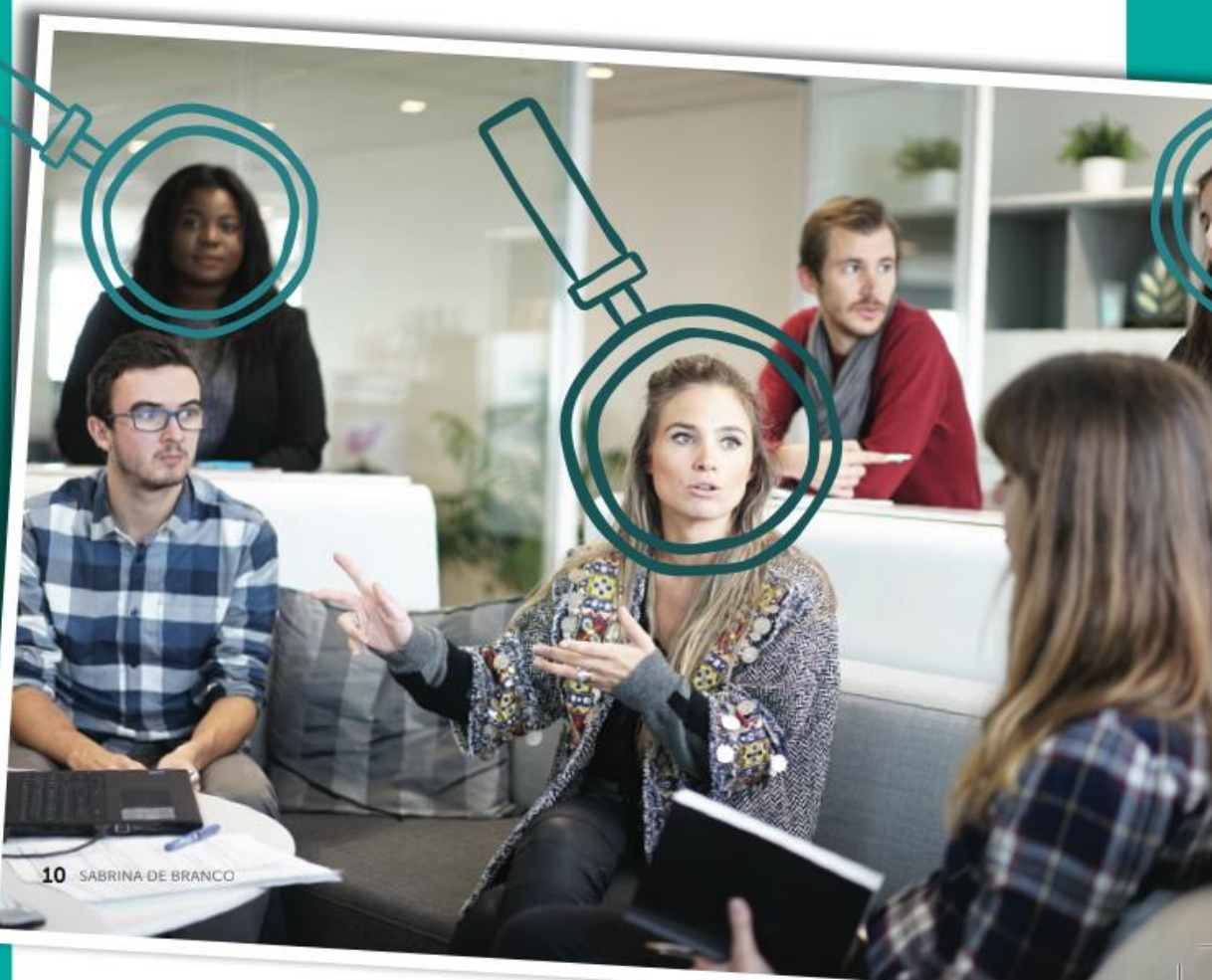
Sabrina de Branco  
[sabrinadebranco@gmail.com](mailto:sabrinadebranco@gmail.com)

## ÍNDICE:



FASE **1****ENTENDIMENTO  
SOBRE O ENGAJAMENTO**

**A** primeira fase para dar início a um processo de engajamento eficiente, começa dentro da organização. É extremamente importante a clara definição do engajamento antes que as atividades para que ele seja realizado comecem a envolver partes interessadas de fora da organização. Por isso, é necessário um levantamento prévio de informações relevantes.







**ETAPA 1:**  
**Identificar o propósito do engajamento**

- » Por que estamos engajando?
- » Como surgiu essa demanda?
- » Trata-se de uma demanda interna ou externa?
- » O que pretendemos alcançar com esse engajamento?
- » Nosso propósito é operacional (para lidar com atuais preocupações) ou estratégico (para lidar com questões estratégicas a longo prazo)?
- » Vamos trabalhar com o engajamento de forma pró-ativa ou reativa?



**ETAPA 2:**  
**Definir o escopo do engajamento**

- » Qual assunto será abordado no engajamento?
- » Quais as questões materiais relevantes para o propósito do engajamento?
- » Quais as partes da organização e atividades que o engajamento pretende abordar?
- » Qual o período de tempo do engajamento?



**ETAPA 3:**  
**Entender o nível de comprometimento da organização com o engajamento das comunidades**

- » Como a organização tem aplicado os princípios da inclusão, materialidade e capacidade de resposta?
- » O compromisso da organização com o engajamento de partes interessadas está formalizado em alguma declaração pública ou nas declarações de visão, missão e valores da organização?
- » O engajamento de partes interessadas foi integrado à governança, estrutura ou relevantes processos de decisão da organização?

**PÚBLICO-ALVO**

Como o objetivo desta etapa é reunir dados mais internos da organização, o público-alvo são os profissionais que irão trabalhar com o engajamento e a alta gestão, que vai dar as diretrizes iniciais para que seja elaborado o escopo do engajamento.



## FASE 1 ENTENDIMENTO SOBRE O ENGAJAMENTO



### ETAPA 4:

#### Definir quem será o responsável pelo engajamento

- » Quem participou da definição sobre a finalidade, o escopo e a propriedade do engajamento?
- » Quem são os indivíduos ou grupos que participam internamente das decisões associadas ao planejamento, preparação, execução, avaliação e comunicação do engajamento?
- » Quem será responsável pela execução do engajamento? Equipe própria ou contratada?



### ETAPA 5:

#### Levantar quais são os fatores ambientais da organização

- » Está clara qual a cultura e a estrutura organizacional?
- » Conhecemos os padrões governamentais ou do setor que podem impactar as nossas atividades ou decisões?
- » Conhecemos as tendências globais, regionais ou locais?
- » Conhecemos as práticas e hábitos da organização?
- » Temos conhecimento sobre as expectativas da sociedade

sobre a forma como convém que a organização cuide dos seus impactos (leis, regulamentos, expectativas sociais e culturais, normas, melhores práticas)?



### ETAPA 6:

#### Identificar os impactos causados pelas atividades da organização

- » Está claro quais são os impactos negativos e positivos causados pelas atividades da organização?
- » Está definida a Área de Influência do empreendimento?
- » Existem critérios estabelecidos para a definição de públicos prioritários?
- » Há clara compreensão sobre como os indivíduos são ou podem ser afetados pelas nossas decisões e atividades?
- » Foi feita alguma consulta à comunidade sobre os termos e condições do empreendimento?



## FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Algumas ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para levantar as informações desta fase são:

- » Entrevistas com gestores;
- » Análise de procedimentos internos da organização;
- » Levantamento de leis que impactam nas atividades da organização;
- » Verificação de princípios e critérios de certificações que a empresa tem ou que há interesse em conseguir;
- » Análise de condicionantes de licenças;
- » Reuniões internas;
- » Formação de Comitê de Engajamento.



## SAÍDAS

Como produto dessa primeira fase do engajamento, devemos ter um escopo bem definido sobre o engajamento: o que é, qual a finalidade estratégica, quem será o responsável, em qual contexto iremos atuar, qual deverá ser sua duração, quais os impactos causados por nossas atividades no público que queremos engajar, de que forma a organização está comprometida com a qualidade do engajamento?

FASE **2****IDENTIFICAÇÃO  
DAS PARTES INTERESSADAS**

**A**pós entender um pouco mais sobre o propósito do engajamento desejado e o ambiente em que ele irá acontecer, é necessário conhecer de forma mais aprofundada o público que se deseja atingir, a fim de ter uma compreensão holística dos determinantes que influenciam a realidade em questão e garantir que os participantes venham a ser atores no processo de mapeamento desta realidade e na decisão sobre os rumos a seguir para uma ação transformadora.

## PÚBLICO-ALVO:

Esta fase deverá ter como público participante direto a equipe interna da organização, que precisa estar preparada para coletar os dados abaixo, envolvendo o público interno e externo, de acordo com as informações a serem levantadas.



### ETAPA 1: Identificar partes interessadas



É importante que a organização tente identificar pessoas que participam ativamente da vida comunitária e possuam potencial mobilizador. Lembre-se que nem sempre essas lideranças estão vinculadas formalmente a uma instituição, afinal o que as qualifica como líderes pode não ser exatamente seu status social, mas a maneira como se relacionam com a comunidade e seu poder de influenciar pessoas e motivar ações coletivas. Algumas perguntas podem ajudar:

- » Quem precisa ser envolvido no engajamento?
- » Quais grupos tem alguma relação de dependência com a organização?
- » Com quais grupos a organização tem relação de responsabilidade (legal, operacional, comercial, moral, ética)?
- » Quais os grupos com quem a organização tem relação de tensão e necessita de atenção imediata?
- » Quais grupos exercem alguma influência na organização?
- » Quais grupos são de alguma forma influenciados pela organização?
- » Quais os grupos com perspectivas divergentes da organização?
- » Quem pode ser afetado positivamente pelas decisões da organização?
- » Quem pode ser afetado negativamente pelas decisões da organização?
- » Quem se envolveu no passado quando surgiram questões semelhantes?
- » Quem pode ajudar a organização a cuidar dos seus impactos?
- » Quem não pode ficar excluído do engajamento?
- » Quem são as partes interessadas que não estão organizadas (grupos vulneráveis, gerações futuras etc.)?

Para contribuir com esse passo, lembre-se que as pessoas vivem em rede e sempre tem alguém que conhece alguém. Assim, parar para conversar com as pessoas pode abrir novos caminhos. Visitar

## FASE 2 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

instituições, como escolas, postos de saúde, igrejas e associações pode nos levar a entender melhor a relação e o nível de influência entre as pessoas. Perceba que ao fazermos isso, estamos envolvendo os diversos atores sociais desde a fase de reconhecimento de campo.



### ETAPA 2: Conhecer o cenário

Antes de planejar qualquer tipo de intervenção social, é de fundamental importância compreender o contexto da comunidade que se pretende engajar, conhecer a sua história e recuperar sua trajetória, buscando identificar como os moradores locais percebem suas relações sociais, quais elementos sustentam seu modo de vida e como está configurada a rede de apoio para a manutenção da realidade vivenciada. Algumas ações que podem ajudar são:

- » Realizar um diagnóstico socioeconômico da região onde pretende atuar, para servir como base para as próximas ações;
  - » Reunir informações relevantes sobre a comunidade, como:
    - *Quando foi constituída?*
    - *De onde veio a população? Por quais motivos?*
    - *Como o território foi demarcado?*
  - *Qual o tamanho da população?*
  - *Como ela é formada?*
  - *Quais os principais aspectos sociais?*
  - *Quais os serviços públicos disponíveis?*
  - *Quais seus hábitos e valores culturais?*
- » Conhecer os indicadores sociais desses locais e determinar frequência para consulta a esses dados.
- » Levantar as condições de vida da população e os recursos disponíveis, como:
- *tipo de habitação*
  - *saneamento básico*
  - *água encanada*
  - *coleta de lixo*
  - *energia elétrica*
  - *transporte público*
  - *segurança*
  - *unidades de saúde*
  - *escolas*
  - *associações*
  - *igrejas*
  - *templos*
  - *espaço para lazer e recreação*
  - *sistemas de comunicação*
  - *oportunidades de trabalho e geração de renda*
  - *acesso a políticas públicas*
- » Tentar obter informações sobre o contexto político, relações de poder e conflitos de interesses;
- » Conhecer as influências culturais das pessoas que desejamos engajar.



### ETAPA 3:

## Caracterizar as partes interessadas

Após definição sobre quem deverá ser engajado e entendimento do cenário em que vivem essas pessoas, o próximo passo é caracterizar essas partes interessadas, levantando informações como:

- » Tipo de parte interessada (sociedade civil, governo, comunidade, terceiro setor etc.)
- » Perfil
- » Nível de relacionamento com a organização

- » Posicionamento com relação às atividades da organização
- » Nível de dependência da organização
- » Capacidade para engajar
- » Representação e legitimidade
- » Nível de influência
- » Relacionamento com outras partes interessadas
- » Tipo de impacto a que está exposto
- » Expectativas / interesses
- » Demandas
- » Possibilidades de alianças / parcerias

Nesse momento, é importante tentar entender qual o sentimento desses indivíduos frente aos arranjos sociais, ou seja, qual papel eles tem na comunidade, como executam esse papel, de que forma a população local reconhece isso e qual a relevância da sua atuação.

## FASE 2 IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS



### ETAPA 4: **Analisar as partes interessadas**

Para fazer esta análise, deve-se cruzar os dados levantados, escolhendo os critérios mais adequados aos objetivos do engajamento, como:

- » Tipo de parte interessada X nível de influência
- » Nível de influência X capacidade para engajar
- » Capacidade de engajar X expectativas
- » Grau de poder X influência
- » Grau de poder X interesse
- » Grau de influência X impacto
- » Modelo de relevância (Poder, Urgência e Legitimidade)

**Exemplo de matriz de análise de partes interessadas:**



### ETAPA 5: **Classificar as partes interessadas**

- » Deixar claro quais são os critérios de classificação das partes interessadas, como por exemplo: nível de exposição aos impactos causados pela organização, vulnerabilidade social, poder de influência etc.). Se possível tornar públicos esses critérios. Caso sua organização ainda não tenha esses critérios definidos, é importante que isso seja feito, com base nas particularidades do seu tipo de empreendimento;
- » Classificar as partes interessadas relevantes para entender quais grupos serão priorizados para o engajamento. Essa classificação está diretamente ligada aos critérios pré-definidos e é ponto fundamental para selecionar o público que deverá ter prioridade no engajamento.





#### ETAPA 6:

### Verificar nível do engajamento atual e desejado

- » Verificar a natureza do relacionamento que a organização tem com suas partes interessadas (nível atual de engajamento);
- » Definir nível de relacionamento que a organização pretende ter com suas partes interessadas;
- » Pode ser utilizada uma Matriz de avaliação de nível de engajamento (atual e desejado) para fazer esta análise.



### FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Para obter esses dados, diversos métodos podem ser utilizados, como:

- » Entrevistas com moradores locais e outros atores sociais;
- » Visitas a instituições sociais, associações de moradores ou à Prefeitura Municipal;
- » Pesquisas em documentos, materiais impressos e visuais;
- » Observação participativa.



### SAÍDAS

Como resultado dessa fase, deve ser criada uma Matriz de Partes Interessadas, contemplando as diversas informações de identificação, avaliação e classificação de partes interessadas. Essa matriz precisa ser alimentada sempre que houver alguma mudança em relação às partes interessadas, seja de posicionamento em relação à organização, demandas, expectativas ou até mesmo a inclusão de uma nova parte interessada identificada ao longo do processo.

FASE **3****PLANEJAMENTO  
DO ENGAJAMENTO  
DAS PARTES INTERESSADAS**

**A**o chegar nesta terceira fase, você já tem clareza sobre os objetivos do seu engajamento, o seu ambiente organizacional, o contexto em que atua e os impactos decorrentes das suas atividades e também já levantou as principais informações sobre as pessoas que serão alvo do seu engajamento. Agora, é necessário planejar as ações de engajamento com esse público.





**ETAPA 1:**  
**Pensar em formas de engajamento**

Como você acredita que poderia começar o engajamento do seu público?

Algumas sugestões de ações são: reuniões formais, reuniões individuais, workshops, consultas públicas, fóruns, seminários, conferências, negociações coletivas, comitês consultivos, mesa redonda, encontros, dentre outros. Cabe a você identificar qual a forma mais adequada de engajar o seu público de interesse.



**ETAPA 2:**  
**Definir um plano de engajamento para todo o ciclo de vida do projeto**

Algumas perguntas precisam ser respondidas nesta etapa do trabalho, como:

- » Qual o ciclo de vida desse projeto?
- » Quais os processos de engajamento previstos para cada fase?
- » Quais ações são necessárias para alcançar os objetivos?
- » Quem serão as pessoas ou instituições envolvidas em cada fase?
- » Quais as estratégias de gerenciamento necessárias para o engajamento das partes interessadas?



**ETAPA 3:**  
**Definir um plano de comunicação para o engajamento**

- » Sugerir ferramentas e técnicas de comunicação com cada parte interessada em cada fase do projeto;
- » Identificar a forma de contato preferida e mais utilizada por seu público-alvo (telefone, con-



**PÚBLICO-ALVO**

Equipe interna que trabalha na área social da organização, equipes operacionais e de apoio, que possam contribuir com informações relevantes para orientar as ações de engajamento.

### FASE 3 PLANEJAMENTO DO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- vite impresso, e-mail etc.).
- » Definir o tipo de informações que serão distribuídas para as partes interessadas;
  - » Detalhar o motivo da distribuição das informações e os impactos esperados;
  - » Definir o intervalo de tempo e a frequência da divulgação das informações;
  - » Estabelecer e comunicar os limites da divulgação das informações;
  - » Analisar formas de garantir que a comunicação entre organização e parte interessada seja de mão dupla.



#### ETAPA 4: Identificar os potenciais riscos do engajamento

A organização precisa formalizar a identificação dos riscos que podem ser decorrentes das suas ações de engajamento e se preparar para eles. Os riscos podem ser divididos em:

- » **Riscos para as partes interessadas:** gerar conflitos, criar expectativas que a organização não consiga atender, pessoas mal informadas ou sem poder disputando espaço com outras gerando conflito entre "fracos" e "fortes" etc.
- » **Riscos para a organização:** reputação, perda de tempo e dinheiro, perda de controle, não corresponder às expectativas da alta direção ou acionistas, conflitos de interesse.



#### ETAPA 5: Definir indicadores de engajamento

Na fase de Planejamento, é necessário definir quais indicadores serão utilizados ao longo do engajamento, a fim de medir sua efetividade. Eles deverão ser acompanhados ao longo de todo o processo para mensurar a qualidade e os impactos do engajamento. Assim, eles podem ser divididos em:

- » **Indicadores de qualidade do engajamento:** têm por objetivo medir e avaliar o progresso no sentido de alcançar a qualidade no engajamento.
- » **Indicadores de impactos do engajamento:** visam identificar áreas a serem melhoradas e demonstrar valor adicionado através do engajamento. Pode ser qualitativo ou quantitativo.



## FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Algumas ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas nesta fase são:

- » Consulta a opiniões especializadas (alta administração, membros da equipe do projeto, principais partes interessadas, especialistas no assunto, consultores, ONGs);
- » Reuniões de brainstorming;
- » Encontro com líderes comunitários.



## SAÍDAS

Como resultado da fase de planejamento deve ser elaborado um esboço do plano de engajamento, contendo:

- » Propósito do engajamento;
- » Mandato (Responsável);
- » Regras e responsabilidades;
- » Identificação de partes interessadas;
- » Atividades de pré-engajamento;
- » Níveis e métodos de engajamento;
- » Recursos necessários;
- » Limites da divulgação;
- » Riscos do engajamento;
- » Cronograma com tarefas e prazos;
- » Pessoas de contato;
- » Tecnologias utilizadas;
- » Orçamento necessário para ações de engajamento;
- » Resultados e produtos esperados;
- » Formas de registro.

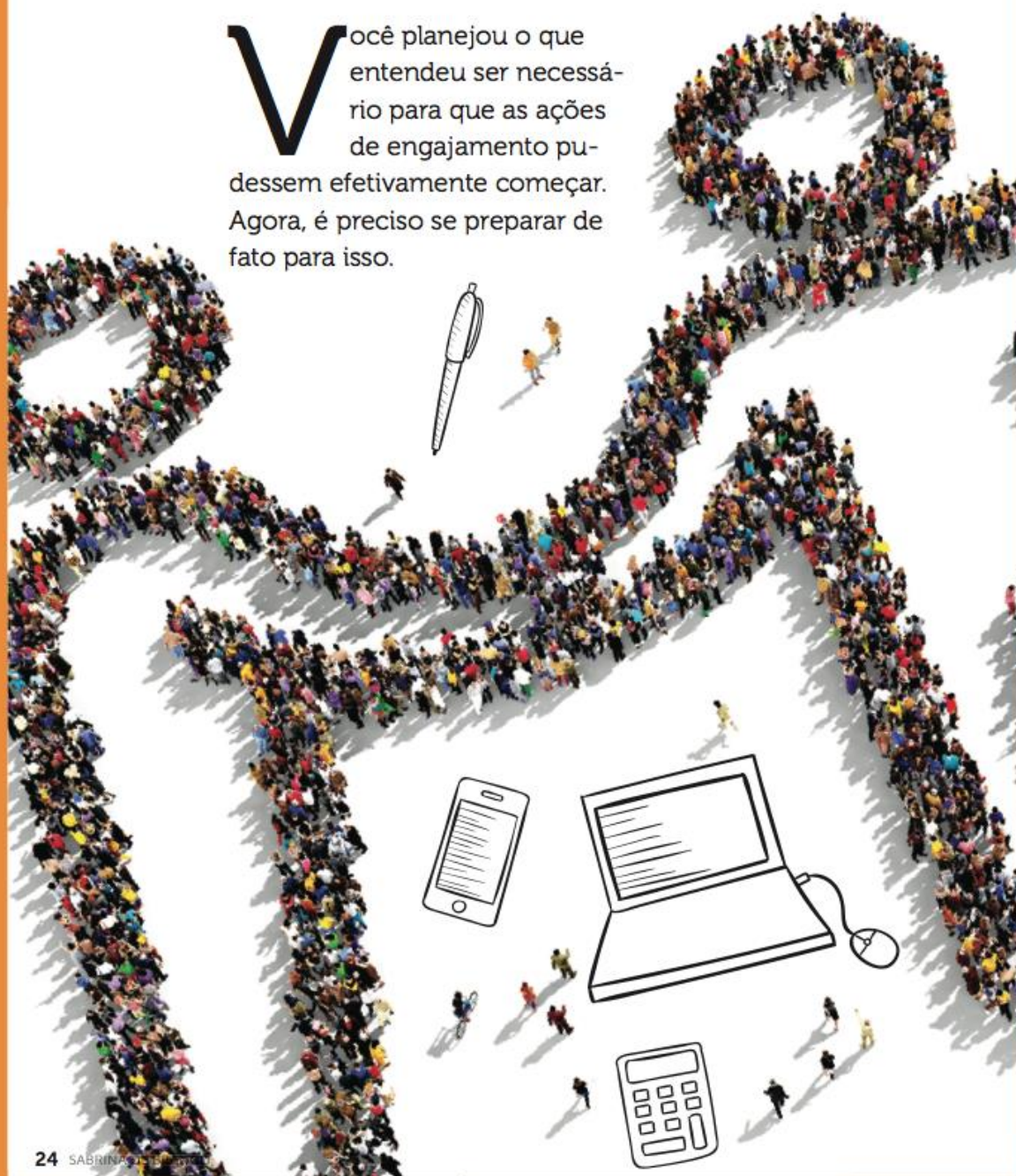
Você deve estar se perguntando, por que mesmo com tanta informação estamos aqui chamando esse documento de esboço? Porque esse plano precisará ser validado com as partes interessadas em fase posterior.

Lembre-se que a ideia desse trabalho é justamente fazer com que elas sejam participantes diretas das decisões sobre o seu próprio engajamento e precisam atuar como co-autores do projeto em questão. A ideia é ter um esboço para ser discutido e reconstruído junto com as partes interessadas.

## FASE 4

PREPARAÇÃO  
PARA O ENGAJAMENTO

**V**ocê planejou o que entendeu ser necessário para que as ações de engajamento pudessem efetivamente começar. Agora, é preciso se preparar de fato para isso.



## PÚBLICO-ALVO

Nesta fase, a equipe do projeto será a responsável por levantar as necessidades de recursos e interagir com as outras áreas da organização para que os recursos necessários sejam disponibilizados. As partes interessadas que tem alguma dificuldade de engajar também serão alvo da última ação desta fase.



### ETAPA 1: Mobilizar recursos

É necessário mobilizar os recursos para as ações de engajamento e demandas que podem surgir dele, a fim de evitar surpresas durante o processo. Esses recursos podem ser:

- » Recursos humanos;
- » Recursos financeiros;
- » Recursos tecnológicos;
- » Recursos materiais;
- » Recursos estruturais.

E quando falamos em recursos, não podemos deixar de incluir a disponibilidade dos participantes em executar uma tarefa dentro de um projeto, e suas habilidades que podem ser colocadas à disposição,

além das oportunidades de estabelecer parcerias com organizações de dentro e de fora da comunidade, sem esquecer também das tecnologias disponíveis. Tudo isso será fundamental ao longo do processo.



### ETAPA 2: Verificar ativos de processos organizacionais

Antes de dar início ao engajamento, é necessário verificar quais ativos a organização já possui que podem ser úteis ao longo do processo de engajamento, como por exemplo:

- » Modelo para registro de partes interessadas;
- » Banco de dados de lições aprendidas;
- » Procedimentos aplicáveis;
- » Procedimento para controle de mudanças;
- » Formulários para registro de demandas e questões;
- » Documentos para evidenciar atividades (modelo de listas de presença, ata e relatório, fotografias etc.);
- » Base de dados de partes interessadas (nome completo, contato, endereço, e-mail).

## FASE 4 PREPARAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO



### ETAPA 3:

### Construir capacidade de engajamento

Em algumas situações, a organização pode se deparar com públicos que não possuem total capacidade para engajar e podem precisar de apoio inicial. Isso pode acontecer por causa da linguagem, dificuldades de acesso, nível de conhecimento geral ou técnico (a depender do projeto que deseja desenvolver), dificuldade de comunicação, acesso à informação ou disponibilidade de recursos. Por isso, é fundamental que a organização identifique essas dificuldades e providencie situações a serem trabalhadas antes das atividades previstas, construindo a capacidade de engajamento de todos os seus públicos, nos seguintes aspectos:

- » **Conhecimento:** sobre o assunto, aspirações, perspectivas;
- » **Habilidades:** comunicação, interpretação, motivação, criatividade, inovações;
- » **Oportunidade:** disponibilidade de recursos, estrutura, dinheiro, tempo, acesso às informações.



### FERRAMENTAS E TÉCNICAS

- » Reunião de levantamento de demanda de recursos (equipe do projeto);
- » Reunião com outras equipes da organização para discutir disponibilidade de recursos;
- » Oficina de treinamento de partes interessadas para engajamento (conteúdo de acordo com as fragilidades de cada grupo que se deseja engajar).



### SAÍDAS

Como resultado dessa etapa de preparação para o engajamento pode ser feito um Plano de Ação para a mobilização de recursos de qualquer natureza, incluindo: mobilização de equipe, requerimento de verba dentro do orçamento, escopo para contratação de serviços ou aquisição de produtos necessários para as etapas de engajamento, elaboração de planilhas, formulários ou sistemas, atualização ou criação de procedimentos, definição de ações necessárias para construir ou melhorar a capacidade de engajamento das partes interessadas, dentre outras informações.



## FASE 5

IMPLEMENTAÇÃO  
DO PLANO DE ENGAJAMENTO

**A**té aqui, a organização trabalhou nos preparativos para o engajamento, envolvendo inicialmente o seu público interno, com algumas contribuições indiretas de fontes externas. A partir de agora começa o trabalho de engajamento efetivo junto às partes interessadas externas, ou seja: o público que será alvo do seu esforço de engajamento. Mas se a sua organização seguiu as etapas anteriores, certamente estará preparada para o que vem pela frente.

O importante nesta fase é garantir que os participantes sejam preparados e emancipados, tenham consciência do seu papel de agente transformador e estejam aptos a contribuir com o fortalecimento da comunidade em que vivem, a fim de que ela saia de uma relação de dependência, passando pela fase de colaboração até chegar em uma situação de autonomia.

## FASE 5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ENGAJAMENTO



### Público-alvo:

Partes interessadas relevantes, identificadas em etapa anterior. Pode incluir: lideranças comunitárias, poder público, associações de moradores, associações rurais, sindicatos, ONGs, fundações atuantes no local etc.



### ETAPA 1:

#### Convidar as partes interessadas para engajar

- » Antes de convidar as partes interessadas para a primeira reunião de engajamento é importante verificar a forma de contato preferida ou mais utilizada por elas;
- » Considerar os diversos meios para convidar as partes interessadas para as reuniões de engajamento, a fim de garantir que o convite seja recebido;
- » Assegurar o recebimento do convite pela parte interessada com a antecedência necessária e com as comunicações de forma apropriada para cada público;
- » Deixar claro no convite qual o objetivo da oficina ou reunião, ressaltando a importância de sua participação em todo o processo.



## **ETAPA 2:** **Informar as partes interessadas**

Antes de iniciar o processo de engajamento específico para o objetivo proposto, é necessário estabelecer junto às partes interessadas algumas regras básicas para o engajamento. Algumas ações que não podem deixar de acontecer nesta etapa são:

- » Pedir autorização dos participantes para fazer os devidos registros da reunião e informá-los sobre como esses registros serão feitos (atas, gravações, filmagens, fotografias, etc);
- » Se preparar para registrar todos os pontos de vista e discussões ao longo da atividade;
- » Estar preparado para receber demandas que são de responsabilidade do poder público. Nesse caso, mesmo que a organização não seja responsável pela ação, é possível contribuir com a interlocução entre grupos sociais e poder público.

Em seguida, a organização deve fornecer informações relevantes às partes interessadas. Essa comunicação deve ser feita no momento inicial da primeira reunião aberta e pode incluir:

- » Informações gerais sobre a organização, área de atuação, suas atividades operacionais, ações sociais e ambientais,

impactos positivos e negativos, equipe etc;

- » Objetivo / propósito do engajamento;
- » Natureza das questões (De que forma a organização entende que as questões a serem apresentadas são materiais para esse público? Quais os riscos e oportunidades desse engajamento?);
- » Política que contempla os projetos realizados pela organização;
- » Forma como a organização pretende gerenciar esse engajamento e utilizar as contribuições das partes interessadas para construir um projeto de desenvolvimento comunitário;
- » O que a organização pode e quer fazer para contribuir com o desenvolvimento local;
- » Como se dará o processo de engajamento, definição e implementação do projeto em questão;
- » Explicações sobre quem foi convidado a participar e por qual motivo;
- » Como a organização define seu público prioritário;
- » Quem são os possíveis parceiros já identificados de projetos que venham a acontecer neste local.

É de extrema importância que as partes interessadas tenham acesso às informações e ao conhecimento necessários para tomar suas decisões e que tenham consciência do potencial que a organização tem de afetar seus interesses.

Essas informações podem ser transmitidas às partes interessa-

## FASE 5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ENGAJAMENTO

das através de materiais informativos ou durante a primeira reunião, utilizando uma apresentação, vídeo ou outros materiais disponíveis. Um simples momento de diálogo aberto com o grupo interessado pode ser uma excelente ferramenta de esclarecimento sobre a organização e o propósito do engajamento.



### ETAPA 3: Levantar expectativas do público-alvo

Lembre-se que identificar demandas não é tarefa fácil. É preciso ter escuta apurada para discernir as problemáticas vivenciadas pela comunidade e as dificuldades percebidas pelos atores sociais, a fim de entender suas principais expectativas.

- » Estimule os participantes a falarem sobre suas maiores dificuldades;
- » Procure entender a base real ou potencial das reivindicações;
- » Faça-os apontar em quais situações eles acreditam que a organização pode ter um papel importante;
- » Monte em conjunto com as partes interessadas o que podemos chamar de uma fotografia da comunidade, incluindo suas principais demandas e potenciais. Uma boa forma de fazer isso é através da matriz SWOT

(Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Qualquer informação levantada, precisa ser compartilhada e discutida com as partes interessadas. Não podemos concluir nada sem a validação dos moradores. Não podemos propor nada sem a validação da grande fotografia da realidade. O mapeamento da realidade é um dos pilares da intervenção e devemos utilizar o tempo que for preciso para alcançar uma compreensão comum sobre todo o processo.





#### **ETAPA 4:**

### **Discutir um projeto para o desenvolvimento local**

Os objetivos desta fase e do engajamento de forma geral foram expostos, assim como as regras do engajamento e as informações sobre a organização. As principais reivindicações e expectativas das partes interessadas foram levantadas e é chegada a hora de entender o que seria um bom projeto de de-

senvolvimento local na visão global dos participantes do engajamento.

Alguns pontos a serem observados, a fim de buscar um resultado equilibrado:

- » Deve-se estimular uma efetiva troca de experiências e conhecimento entre os diversos membros do grupo;
- » É preciso desenvolver as habilidades de comunicação dos participantes, assim como estimular sua capacidade crítica;
- » Todos os participantes devem tentar alcançar o mesmo nível de entendimento e compreensão sobre tudo o que foi apresentado e discutido, assim como sobre seu papel no decorrer do processo;
- » As expectativas coletivas devem se sobressair às expectativas individuais;
- » As decisões devem ser tomadas em grupo, assegurando-se a convergência de interesses e não apenas o consenso da maioria;
- » Pode-se usar como ponto de partida o que os participantes apontaram na fase anterior como forças e oportunidades;
- » Deve-se deixar claro para os participantes que a organização está se propondo a desenvolver de forma conjunta um projeto social, que precisará ser apropriado por eles, para que seja sustentável ao longo do tempo;
- » Não esquecer de levar em consideração iniciativas já existentes nas comunidades, a fim de



## FASE 5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ENGAJAMENTO

evitar sobreposição de esforços e de identificar oportunidades de parcerias.



### ETAPA 5: Estabelecer prioridades

Como provavelmente surgirão inúmeras demandas durante todo esse processo de engajamento, é preciso definir junto com as partes interessadas os critérios para estabelecer prioridades, levando em consideração a urgência dos problemas, as condições em que eles surgiram e os recursos necessários para enfrentá-los.

Esta análise permitirá estabelecer uma ordem de importância e pode ajudar a reduzir o grau de frustração diante de resultados mais demorados ou difíceis de serem alcançados, evitando que os participantes se sintam desmotivados.

Por isso é tão importante que o estabelecimento de prioridades seja feito em conjunto por todas as partes interessadas. O ideal é que as ações sejam planejadas COM as pessoas e não apenas PARA elas.

Algumas perguntas que precisam ser respondidas para o estabelecimento de prioridades:

- » Por que determinada necessidade deve ser trabalhada com prioridade?

- » Quem será beneficiado por esta ação?
- » Temos os recursos necessários para atender a esta demanda?
- » Quem são os parceiros com quem poderíamos contar?
- » Quais os riscos e oportunidades dessas ações?



### ETAPA 6: Documentar o engajamento e suas saídas

É importante manter um registro de todas as etapas de engajamento, seus encaminhamentos e saídas, contemplando:

- » Finalidade do engajamento;
- » Métodos utilizados;
- » Participantes;
- » Linha do tempo / Cronograma;
- » Gravações e fotografias;
- » Registro das principais questões levantadas pelas partes interessadas (preocupações, expectativas, percepções, discussões, intervenções, sugestões etc.);
- » Encaminhamentos (consultas, propostas, recomendações, decisões acordadas, ações etc.).

Com esse material em mãos, deve ser definida a data para uma nova reunião de alinhamento, em que a organização trará respostas às principais questões.



### FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Algumas ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas nesta fase são:

- » Reuniões com grupos específicos;
- » Grupos de discussão;
- » Seminários com a participação de palestrante, especialista ou mediador.



### SAÍDAS

Ao final desta fase, deve-se ter em mãos o registro de todas as demandas e expectativas apontadas pelo grupo participante, sinalizando aquelas que foram consideradas prioritárias, a fim de que a equipe do projeto possa encaminhar o que for mais relevante para discussões internas com os gestores da organização e verificar a viabilidade das ações propostas.

FASE **6****ENCAMINHAMENTO  
ÀS SAÍDAS DO  
ENGAJAMENTO**

**E**sta fase é como um “dever de casa”, que deve ser realizado com a equipe da organização, a fim de dar encaminhamento a tudo o que foi levantado junto às partes interessadas na fase anterior e assim dar um *feedback* aos participantes do engajamento.





### PÚBLICO-ALVO:

Inicialmente, o trabalho envolverá a equipe responsável pelo engajamento, mas que trabalhará com informações levantadas junto às diversas partes interessadas. Posteriormente, estas pessoas participarão de uma oficina devolutiva e de validação de informações.



#### ETAPA 1: Desenvolver plano de ação

Após o levantamento de informações e demandas junto às partes interessadas, a equipe responsável pelo engajamento deve elaborar um Plano de Ação mostrando como a organização pretende responder às principais saídas do engajamento. Vale ressaltar que esse plano deverá contemplar até mesmo as saídas que não serão atendidas, mas que deverão ser justificadas às partes interessadas.

O Plano de Ação deverá:

- » Assegurar que as decisões e ações levam em conta as preocupações e percepções das partes interessadas, discussões-chave e intervenções;
- » Assegurar que os papéis e responsabilidades estejam bem definidos;

- » Oferecer prazos realistas para a conclusão;
- » Aprovar ações com a Diretoria da organização antes de dar retorno às partes interessadas.



#### ETAPA 2: Implantar sistema de gerenciamento de informações

Ao longo do processo de engajamento, diversas informações precisarão ser gerenciadas, a fim de trabalhar de forma organizada e planejada, sem esquecer nenhuma questão levantada pelas partes interessadas. Por isso, é importante definir uma ferramenta padrão para a coleta, armazenamento e distribuição de informações para as partes interessadas, incluindo andamento das ações, custos e desempenho do projeto, consolidação de relatórios, tabelas, planilhas, apresentações.

Não é crucial que sua organização desenvolva um sistema complexo para gerenciar todas essas informações. Nesta etapa, o que se espera é que seja definido um local onde todas essas informações possam ser armazenadas de maneira segura e com fácil acesso para os responsáveis pelo engajamento, deixando claro de quem será a responsabilidade por alimentar esse local com todas as informações coletadas e devidos registros de cada etapa do processo de engajamento.

## FASE 6 ENCAMINHAMENTO ÀS SAÍDAS DO ENGAJAMENTO



### ETAPA 3: **Comunicar as saídas do engajamento e o plano de ação às partes interessadas**

Chegou a hora de fazer uma oficina devolutiva com as partes interessadas que participam do processo de engajamento. Nesta oficina é necessário comunicar:

- » As principais questões levantadas na primeira reunião de engajamento;
- » Plano de Ação para tratativas das saídas do engajamento.

As partes interessadas devem ter clareza sobre o que está sendo apresentado e sugerido como projeto e é importante que elas validem o que está sendo apresentado, informando se apoiam ou não o projeto que será desenvolvido.



### ETAPA 4: **Registrar *feedback* das partes interessadas**

Algumas perguntas que podem ajudar a organização a registrar a participação das partes interessadas na validação do plano de ação apresentado:

- » Houve participação ampla e efetiva na discussão sobre a proposta apresentada?
- » A proposta foi aceita? Quais foram as sugestões que tiveram maior receptividade?
- » Houve rejeição de alguma proposta? Qual? Quem rejeitou? Por quê?
- » Foram feitas sugestões de alterações no projeto apresentado? Quais?
- » Quais instituições se prontificaram a colaborar? De que forma?
- » Quais os encaminhamentos desta reunião?
- » Quais os próximos passos?



### FERRAMENTAS E TÉCNICAS

O *feedback* para as partes interessadas pode ser feito por meio de:

- » Reuniões participativas;
- » Grupos de discussão;
- » Assembleias;
- » Encontros.



### SAÍDA

Como resultado principal desta fase, teremos o registro do *feedback* das partes interessadas acerca do que foi apresentado, para que a organização possa se preparar para a implantação do projeto, após validação das partes interessadas.

## FASE 7

IMPLANTAÇÃO  
DO PROJETO

**A**té aqui, as ações de engajamento foram responsáveis pela definição do que poderia ser um bom projeto de desenvolvimento para esse grupo específico. É importante que todas as fases da implantação do projeto continuem envolvendo as partes interessadas. Esta fase não tem por objetivo dar diretrizes para a implantação de projetos, pois este não é o foco desse guia. Citaremos apenas alguns pontos que precisam ser considerados, a fim de evitar prejuízos para o engajamento das partes interessadas, durante a implantação do projeto.



## FASE 7 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

### PÚBLICO-ALVO:

Todas as partes interessadas precisam ser envolvidas na fase de implantação do projeto.



### ETAPA 1: Definir regras da implantação do projeto

Antes de dar início ao projeto é preciso definir, de forma conjunta:

- » Quem será responsável por cada ação do projeto?
- » Com qual frequência a equipe da organização irá se reunir com os participantes?
- » Quais indicadores serão avaliados ao longo do projeto?
- » Como serão registradas as reuniões e ações do projeto?
- » Como os resultados serão comunicados para todos os participantes? Com qual frequência?



### ETAPA 2: Buscar potenciais parceiros

Esta etapa visa ampliar a participação de outras partes interessadas e a abrangência do projeto, unindo esforços para atingir melhores resultados.

Algumas perguntas precisam ser feitas:

- » Quais instituições já atuam no local e poderiam ser parceiras deste projeto?
- » Quem entre os participantes tem aproximação e poderia fazer contato com estas instituições?
- » Como elas podem agregar valor ao projeto em questão?



### ETAPA 3: Montar plano de ação para implantação do projeto

Construa junto com as partes interessadas um plano de ação para colocar o projeto em prática. Conforme já dito acima, não é pretensão desse guia explicar como você deve implantar o seu projeto, mas apenas lembrá-lo de dicas importantes para manter seu público engajado.

- » Defina e detalhe em conjunto com todas as partes interessadas as ações para que o projeto se torne realidade;
- » Busque respostas criativas para os desafios que surgirem. Juntar o saber literário com o fazer popular sempre maximiza os resultados de um projeto;
- » Tenha certeza de que as informações estão sendo amplamente divulgadas. Não deixe nenhuma parte interessada sem acesso às informações relevantes;
- » As ações devem ser pensadas, planejadas e executadas em campo, com a participação de todos. Nem pense em levar uma ideia ou projeto pronto para ser aprovado pela comunidade, pois mesmo que ela aceite, no futuro você pode ter surpresas negativas com os resultados do projeto;
- » Envolver todas as partes interessadas no levantamento dos recursos necessários para que o projeto aconteça. Mesmo que sua organização tenha a intenção de financiar o projeto, existem recursos que podem ser conseguidos dentro da própria comunidade, como espaço para reuniões e eventos, meios de divulgação das informações relevantes, voluntários, facilitadores, dentre outros. Permita que a comunidade disponibilize seus recursos, pois esta também é uma forma de apropriação, engajamento e comprometimento com o projeto.

A sugestão é que você reveja as ações citadas dentro do plano de engajamento para utilizar como base para as ações de implantação do projeto. Isso porque todas as ações do plano de engajamento deste guia podem servir como base para outros tipos de projeto.



## FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Para atingir os objetivos desta fase, podem ser utilizados:

- » Reuniões participativas;
- » Oficinas para elaboração de projeto;
- » Opinião especializada;
- » Reuniões com potenciais parceiros.



## SAÍDAS

A principal saída desta fase é o próprio Plano de Ação para implantação do projeto, incluindo os itens citados acima, e já com as informações definidas nesta fase, como parceiros a serem envolvidos em cada fase do projeto e regras determinadas em conjunto com as comunidades. Esse plano servirá não apenas como base para a implantação do projeto, como também como ferramenta de gestão ao longo do seu desenvolvimento, já que ele concentrará todas as ações planejadas, com definição de papéis e prazos.

## FASE 8

**MONITORAMENTO  
E CONTROLE DO  
ENGAJAMENTO**

**T**enha em mente que a fase de monitoramento é tão importante quanto todas as outras que já tratamos aqui. Tratar essa fase como uma etapa menos importante, pode prejudicar fortemente o seu projeto. Afinal, você não terá certeza sobre o andamento do seu projeto e, conseqüentemente, sobre as decisões que precisa tomar, se não fizer um acompanhamento constante do resultado de cada ação.

**PÚBLICO-ALVO**

Nesta etapa é importante envolver tanto o público interno da organização quanto o público externo, pois será uma fase de verificação de resultados, sejam eles parciais ou finais.





**ETAPA 1:**  
**Acompanhar o desempenho do engajamento**

Durante a execução das atividades é importante:

- » Verificar a porcentagem do trabalho concluída;
- » Medir o desempenho técnico;
- » Acompanhar o cronograma;
- » Acompanhar o orçamento;
- » Verificar o número de solicitações de mudanças;
- » Fazer análise integrada dos dados;
- » Analisar a qualidade do engajamento etc.

Algumas perguntas que precisam ser feitas nesta etapa com o objetivo de garantir uma reflexão sobre o percurso realizado:

- » As ações propostas estão adequadas?
- » Como sabemos se as ações realizadas estão realmente colaborando para a transformação daquela realidade?
- » De que forma acompanhamos os resultados?



**ETAPA 2:**  
**Analisar indicadores**

É necessário acompanhar com frequência os indicadores estabelecidos na fase de engajamento. Esse indicadores podem ser:

- » Indicadores de Processo: que servem para medir os resultados de cada etapa;
- » Indicadores de Resultado: que irão medir o resultado final do projeto.

Para cada tipo de projeto serão definidos na fase inicial de planejamento os indicadores que servirão para mensurar o resultado do trabalho e analisar a efetividade das ações. Por isso, é necessário ter muita atenção tanto na hora de definir esses indicadores quanto no momento de acompanhá-los.



**ETAPA 3:**  
**Controlar e registrar as solicitações de mudanças**

Após a análise de desempenho e a interação com as partes interessadas, é preciso verificar as mudanças necessárias no projeto. Essas mudanças podem ser:

## FASE 8 MONITORAMENTO E CONTROLE DO ENGAJAMENTO

- » Ações corretivas recomendadas para tentar melhorar algum resultado não satisfatório;
- » Ações preventivas recomendadas para reduzir a probabilidade de desempenho negativo.

Essas mudanças precisam estar devidamente registradas, após discussões com as partes interessadas, de forma que fique claro que foi uma decisão coletiva com a finalidade de melhorar algum aspecto do projeto. No registro, deve ficar claro quem sugeriu a mudança, quando isso aconteceu, se houve concordância de todas as partes e o que espera-se alcançar com cada mudança proposta.



### ETAPA 4: **Atualizar o plano de engajamento**

Em caso de demandas ou intervenções das partes interessadas que tenham gerado alguma mudança no plano de engajamento, é necessário atualizar as ações, o cronograma, o orçamento, a forma de comunicação ou qualquer ponto que venha a ser impactado pelas mudanças propostas. Caso haja necessidade, os documentos e formulários também devem ser atualizados.



### FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Para fazer o monitoramento e controle dos resultados do projeto, podem ser utilizadas algumas ferramentas e técnicas, como:

- » Encontros sistematizados para discutir o andamento do projeto e apresentar registros e experiências;
- » Pareamento de instrumentos (comparar informações sobre uma mesma situação, obtidas por diferentes instrumentos);
- » Triangulação: análise dos mesmos registros por três ou mais pessoas, de forma independente.



### SAÍDAS

Após todas as verificações e solicitações de mudanças, o Plano de engajamento deve ser atualizado, incluindo ainda o acompanhamento dos indicadores.





## FASE 9

## REVISÃO E MELHORIA DO ENGAJAMENTO

O engajamento é um processo em construção. Podemos dizer que ele nunca termina, pois sempre há um ponto novo a ser considerado, seja uma nova opinião, um ponto de preocupação, a participação de um novo ator social, enfim, são muitos os fatores que podem gerar mudanças durante um processo de engajamento. Por isso, a última fase apenas deixa clara a certeza de que trata-se de um processo cíclico, que nos leva de volta a alguma das fases anteriores.

Revisar o projeto significa analisar os caminhos escolhidos e percorridos, tentando identificar as ações que contribuíram para o alcance dos objetivos e aquilo que ainda precisa ser modificado para a maior efetividade do projeto. Caso os resultados não sejam satisfatórios, o processo precisa passar por melhorias.



## FASE 9 REVISÃO E MELHORIA DO ENGAJAMENTO

### PÚBLICO-ALVO

Para revisar e melhorar o engajamento, é necessário contar com a participação de todas as partes interessadas. Através do *feedback* de quem se envolveu no processo de engajamento, é possível verificar falhas, apontar erros e pontos de atenção, para que a organização possa pensar em ações capazes de melhorar o processo.



#### ETAPA 1: Aprender e melhorar

O primeiro passo é entender que estamos em um processo de melhoria contínua do engajamento no que tange à sua eficiência, eficácia e impacto. Neste momento, é preciso:

- » Formalizar o processo de aprendizagem e melhoria das atividades de engajamento e experiências, a fim de fortalecer e otimizar atividades futuras. Esse



material servirá para consultas em projetos de engajamento e poderá contribuir para evitar a repetição de ações que não alcançaram o resultado esperado;

- » Identificar e agir em melhorias específicas. Após a identificação de algum ponto crítico de melhoria, os atores do processo de engajamento precisam buscar juntos uma saída.



#### ETAPA 2: Desenvolver plano de ação para melhorias

- » A organização deve implementar um processo formal para discutir, definir e detalhar as ações que serão tratadas com prioridade para a melhoria do processo de engajamento;
- » A alta administração da organização deve ser informada;
- » O plano de ação deve ser coerente com as estratégias e objetivos da organização.



#### ETAPA 3: Atualizar documentos e ativos de processos organizacionais

Mais uma vez, é importante observar se todos os documentos

e ativos de processos organizacionais estão atualizados, considerando as mudanças que ocorreram ao longo do processo de engajamento. Fique atento para a atualização dos diversos documentos, como:

- » Registro de partes interessadas;
- » Relatórios;
- » Apresentações utilizadas;
- » *Feedback* das partes interessadas;
- » Documentação de lições aprendidas (análise de causa dos principais problemas e motivo da escolha por determinada ação corretiva).



#### ETAPA 4:

### **Manter todas as partes interessadas bem informadas**

O processo de engajamento deve considerar tornar públicas todas as ações relevantes a todas as partes interessadas, respeitando os interesses de informações de cada uma delas. Desta forma, é importante:

- » Divulgar as atividades, os resultados e os impactos do projeto;
- » Demonstrar seu escopo e amplitude;
- » Demonstrar compromissos e agregar valor às estratégias e operações;
- » Comunicar mudanças e seus impactos às partes interessadas.



### **FERRAMENTAS E TÉCNICAS**

- » Reuniões;
- » Encontros com a população;
- » Grupos de discussão;
- » Assembleias.



### **SAÍDAS**

- » Registro de lições aprendidas de forma sistemática e de fácil consulta para futuros processos de engajamento;
- » Atualização do Plano de Engajamento, contemplando as mudanças propostas.

**E** esse guia termina aqui....ou pode-se dizer que ele começa aqui. Não deixa de ser, pois como dito no início desse trabalho, o processo de engajamento é cíclico e se aprimora a cada mudança sugerida, a cada nova discussão ou participação de novos atores. O importante é incentivar o envolvimento de todas as partes interessadas, em todas as fases do processo.

Para encerrar, eu gostaria de deixar mais algumas dicas importantes, baseadas na Norma de Responsabilidade Social (ISO 26000):

- » Busque sempre contribuir com o bem comum e os objetivos de desenvolvimento das comunidades;
- » Estimule o voluntariado em serviços comunitários;
- » Contribua, dentro do possível, com a formulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento;
- » Tenha a certeza de que as contribuições da sua organização estejam alinhadas com as necessidades e prioridades das comunidades;
- » Evite ações que perpetuem a dependência da comunidade de atividades filantrópicas, presença ou apoio permanente da organização.

Isso é tudo....ou quase tudo, pois certamente quando você estiver lendo esse guia, muitas pessoas já terão pensado e desenvolvido outras formas de engajar a comunidade. Afinal, o tema engajamento está em alta e todas as boas ideias serão sempre muito bem-vindas.

Espero ter contribuído de alguma forma com o desenvolvimento das atividades de engajamento da sua organização. Fique à vontade para entrar em contato e compartilhar experiências.

Um forte abraço e votos de sucesso!

Sabrina de Branco  
*sabrinadebranco@gmail.com*

