

novembro 2009

research

www.sustentare.pt



SUSTENTARE
Consultoria em Sustentabilidade Lda

**Envolvimento com os
Stakeholders - da Teoria à
Prática**

Índice

p.3	1. A crescente importância dos <i>stakeholders</i>
p.5	2. Evolução da Teoria do <i>Stakeholder</i>
p.6	3. Os principais modelos teóricos de <i>governance</i> das organizações
p.6	3.1. <i>Shareholder model</i>
p.6	3.2. <i>Stakeholder model</i>
p.7	3.3. <i>Enlightened Shareholder model</i>
p.8	4. A função do <i>Standard AA 1000 APS</i> na definição e implementação de uma estratégia de sustentabilidade
p.9	5. Operacionalizar a estratégia de envolvimento com as partes interessadas através da AA 1000 SES
p.10	6. O envolvimento com as partes interessadas – análise das empresas portuguesas
p.10	6.1 Metodologia
p.10	6.2 Caracterização das Empresas
p.12	6.3 Resultados da Análise
p.12	6.4 Recomendações

Coordenação:
Rita Almeida Dias

Autores:
Pedro Barbosa
Rita Almeida Dias
Teresa Bártolo

1. A crescente importância dos *stakeholders*

As organizações comprometidas com os princípios do desenvolvimento sustentável procuram minimizar os impactos negativos associados à sua actividade.

Ao procurar agirem de forma mais responsável estas organizações procuram conhecer melhor os seus impactos através de processos de envolvimento com as partes interessadas afectadas pela sua actividade.

O envolvimento com as partes interessadas deve ser entendido como um processo estratégico das organizações que assumem a responsabilidade de lhes prestar contas. Deve ser realizado com a ambição de se constituir como uma resposta responsável aos desafios de sustentabilidade da organização.

EVOLUÇÃO DO ENVOLVIMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

Os eventos da década de 60 mudaram a dinâmica da relação empresa-sociedade. Os movimentos ambientalistas e de consumidores deram voz a grupos activistas e manifestações para as empresas se responsabilizarem pelos impactos de segurança, saúde e ambiente dos produtos e serviços que produziam.

Foi também nesta década que começaram a surgir, com uma maior incidência, processos judiciais a empresas, bem como legislação que as pressionou a agirem como cidadãos responsáveis.

Estes movimentos vieram confirmar que existem pessoas e organizações que afectam e são afectadas pela actividade empresarial, com objectivos e expectativas que nem sempre são totalmente compatíveis com a maximização do lucro para os accionistas.

Anteriormente, o ambiente externo às empresas era percebido como uma entidade exógena, ou como um conjunto de constrangimentos externos que condicionavam o comportamento da empresa em termos de acção estratégica. As organizações eram então

entendidas como unidades solitárias que se confrontavam com o ambiente. Mais recentemente, o contexto externo da organização é encarado como uma construção social, que resulta das interações que decorrem entre as organizações que constituem a sociedade moderna.

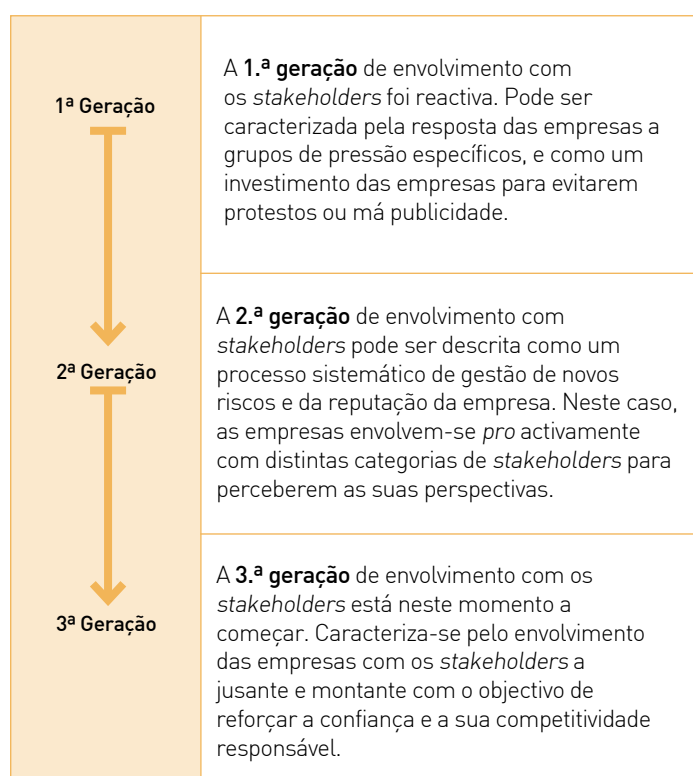
Nesta perspectiva, as ameaças e oportunidades não são encontradas, mas criadas. Os recursos não são fortuitamente descobertos e explorados, mas sim produzidos através de alianças que a empresa estabelece com *stakeholders* externos.

Neste contexto as parcerias e outras formas de envolvimento com os *stakeholders* podem ser vistas como colaborações de confiança que possibilitam a construção de capital social entre empresas e outras instituições sociais relativamente a objectivos que só podem ser alcançados em conjunto e interactivamente.

O envolvimento com os *stakeholders* é, por isso, um processo de partilha de informação e de aprendizagem com o objectivo de construir uma melhor compreensão sobre os temas e questões que o *stakeholder* valoriza e que estão directamente relacionados com a actividade da empresa.

O envolvimento com os *stakeholders* evoluiu de uma perspectiva centrada na empresa, onde os *stakeholders* são percebidos como assuntos a serem geridos, para uma perspectiva de *network*, relacional e orientada para o processo de relação de envolvimento empresa-*stakeholder*, onde se considera a mutualidade, interdependência e poder.

Em termos genéricos, podemos perceber, ao longo das últimas décadas, uma evolução no processo de envolvimento das empresas com os *stakeholders*:



2. Evolução da Teoria do Stakeholder

O conceito de *stakeholder* foi popularizado por R. E. Freeman a partir de 1984 com a publicação do seu livro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, embora existissem referências prévias ao conceito feitas pela Universidade de Stanford. O livro surge na sequência do trabalho realizado por Freeman com os seus colegas universitários de Wharton para a empresa AT&T, nessa altura a *Bell System*. O trabalho consistiu numa semana de formação que ajudasse os executivos da empresa a compreender e estudar a forma como poderiam gerir melhor o ambiente externo da empresa.

Segundo Freeman, o conceito de *stakeholder* partiu de uma ideia simples: a de que se existem pessoas ou grupos que afectam ou são afectadas pelos objectivos da empresa, então os gestores devem preocupar-se com esses grupos e indivíduos.

A relação entre empresa e sociedade aparece na literatura a partir da década de 30 (Berle and Means 1932; Kapp 1950; Boulding 1953; Selekman 1956; Tawney 1948; Galbraith 1958; Gordon e Howell 1959; Pierson 1959). E também no trabalho desenvolvido por investigadores que focaram o seu trabalho na relação entre empresa e sociedade (Adam 1969; Austin 1965; Boulding 1968; Elbing 1970, entre outros). *The social responsibilities of the business*, de Howard R. Bowen (1953) e *Business and Society*, de Joseph McGuiness (1963), são livros chave que defendem a necessidade das empresas serem, em determinados aspectos, responsáveis perante a sociedade.

No final da década de 70, início da década de 80, nasce um novo paradigma na relação entre empresa e sociedade, existindo uma mudança da CSR 1 – *Corporate Social Responsibility*, que nasce como resultado da pressão dos grupos e movimentos activistas, para CSR 2 – *Corporate Social Responsiveness* (Frederick 1987, 1994). O paradigma empresa sociedade foi defendido, entre outros, por autores como Preston e Post (1975), Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991, 1991) e Jones (1995). Embora muito centrados na empresa, os modelos apresentados por estes autores defendem a necessidade da empresa estabelecer *links* com a sociedade, sugerindo a necessidade da empresa ser responsável por assuntos e necessidades que lhe são externas, através das suas estruturas e funções.

A nova *corporate social responsiveness* (empresa responsável), está reflectida na nova concepção das responsabilidades públicas defendidas por Preston e Post (1975) e operacionalizada através de funções na empresa que foram especificamente desenvolvidas para lhes permitir responder pro activamente a assuntos externos. Foi assim que na década de 80 vimos nascer novas funções nas empresas como os gabinetes de relações institucionais, relações com a comunidade, relações com os media, com clientes e investidores. Clarkson (1995), um dos académicos centrais ao debate deste tema sugere uma abordagem para identificar e avaliar as questões que preocupam os *stakeholders*. Defende que os *stakeholders* possuem alguma forma de capital, seja financeiro ou humano, que está sob risco e, conseqüentemente, têm algo a perder ou a ganhar face aos comportamentos adoptados pela empresa.

Como nota final sobre a forma como o tema da teoria do *stakeholder* tem sido tratada a nível académico, importa ainda referir a classificação da teoria do *stakeholder* em três dimensões por Donaldson e Preston (1995): a dimensão descritiva, que descreve a forma como os gestores hoje actuam, a instrumental, que procura estabelecer relações entre a conduta responsável e os resultados da empresa, e a normativa, que defende que as empresas devem agir eticamente. Embora esta divisão não seja consensual para autores como Freeman, e haja, por outro lado, autores que defendem uma teoria do *stakeholder* convergente (Jones e Wicks, 1999), esta divisão transparece na já vasta literatura associada ao tema.

Para uma maior compreensão das implicações da teoria do *stakeholder* sobre o modelo de gestão da empresa apresentamos, em seguida, uma diferenciação entre os modelos *shareholder*, *stakeholder* e *enlightened stakeholder*.

3. Os principais modelos teóricos de *governance* das organizações

Actualmente existem três grandes modelos teóricos que estão na base do conceito de *Corporate Governance*:

- O modelo *Shareholder*;
- O modelo *Stakeholder*;
- O modelo *Enlightened Shareholder*;

Uma das principais características que diferencia estes modelos é a importância dada aos diferentes grupos de partes interessadas (*stakeholders*), o que faz com que haja consequências nas organizações ao nível:

- Da estipulação de objectivos;
- Da estrutura de *governance* e dos sistemas de administração;
- Dos sistemas de regulação aplicáveis.



3.1. *SHAREHOLDER MODEL*

A **teoria *shareholder***, na sua versão clássica, defende que as empresas desenvolvem actividades económicas de uma forma amoral. Isto é, assume como válida a tese da separação, que defende que ética e actividade económica são dois conceitos independentes e que podem ser perfeitamente separados. Desta forma, os valores económicos e os valores morais são encarados como sendo perfeitamente independentes.

O resultado destes pressupostos origina uma teoria que define como objectivo para a actividade empresarial a maximização do valor para os accionistas das empresas.

Neste modelo, a parte interessada fundamental são os accionistas. Assim sendo, esta teoria resulta na delineação de objectivos e de estruturas de poder muito simples:

- O modelo de governo é universal, o que implica que é aplicável a qualquer empresa de qualquer mercado;
- A qualidade da gestão dos administradores, ou seja, a sua correcta prossecução da tarefa de maximizar o lucro para os accionistas é assegurada pelo próprio funcionamento do mercado.

Este modelo ignora os restantes grupos de partes interessadas das empresas e tem por base hipóteses simplificadoras da realidade, assumindo que:

- A informação é perfeita, isto é, que todos os *stakeholders* (neste caso, os accionistas) têm acesso a toda a informação relevante para as suas tomadas de decisão;
- Não existem barreiras de mercado. Todos os agentes do mercado podem comprar e vender acções sem qualquer tipo de limitações.

3.2. *STAKEHOLDER MODEL*

O **modelo *stakeholder*** constitui uma reacção ao paradigma do *shareholder*, onde o accionista é a única parte interessada relevante. A teoria do *stakeholder* explica que existe mais do que uma relação entre um agente que tem responsabilidade, ie, preconiza a importância de terceiras partes, perante quem a empresa tem obrigações significativas.

Ao contrário do que acontece no modelo anterior, os objectivos da empresa devem ter como finalidade a criação e a distribuição de valor por todos os seus *stakeholders*, numa óptica de longo prazo.

A integração dos *stakeholders* estratégicos no modelo de *governance* é elevada, o que faz com que alguns deles se encontrem integrados no modelo de governo, em órgãos que têm como função apoiar ou supervisionar o conselho de administração.

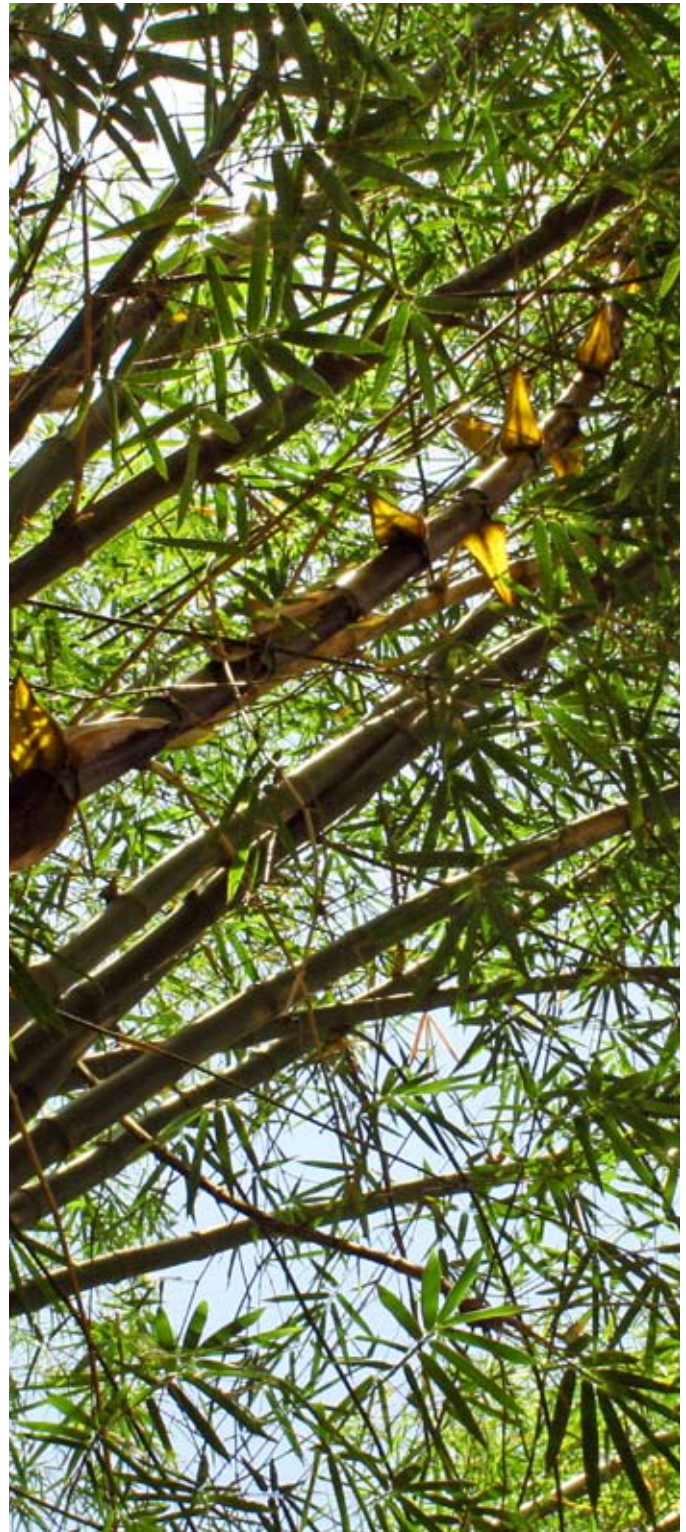
No entanto, para que este modelo seja viável têm de se verificar três hipóteses básicas:

- A existência de um enquadramento legal que defina de uma forma precisa as funções de cada *stakeholder* na estrutura de cada organização (1);
- A capacidade dos representantes de cada uma das partes interessadas caracterizarem, de uma forma efectiva, as suas expectativas, defendendo os seus interesses;
- A capacidade da administração em prosseguir, em simultâneo, vários objectivos que podem ser conflitantes entre si.

3.3. ENLIGHTENED SHAREHOLDER MODEL

Neste modelo o objectivo final da empresa continua a ser o de criar valor para o accionista, agora numa perspectiva de médio e longo prazo. No entanto, e ao contrário do modelo *shareholder*, o modelo do *enlightened shareholder* considera que a criação de valor para o accionista é também uma função da satisfação das preocupações dos restantes *stakeholders*. Este modelo preconiza, por isso, que se tome em consideração nos processos de decisão os interesses e as expectativas das diferentes partes interessadas, em especial das que:

- Têm um elevado impacte no desempenho da empresa;
- São fortemente impactadas pela actuação da empresa.



(1) Tal como acontece na Alemanha com a definição precisa na legislação deste tipo de competências para os representantes dos colaboradores nas Administrações das Empresas cotadas.

4. A função do *Standard* AA1000 APS na definição e implementação de uma estratégia de sustentabilidade



Actualmente existem diversos *standards* que possibilitam às empresas identificarem a sua abordagem à sustentabilidade, bem como a implementação da estratégia definida.

Neste trabalho fazemos referência ao *standard* AA1000, nomeadamente à norma AA1000 *Assurance Principles Standards* (2008), e à AA1000 SES (2009, 1.º *draft* da 2.ª versão da norma).

Fazemo-lo por considerarmos que esta norma permite às organizações elaborarem e implementarem uma estratégia de sustentabilidade que resulta da conjugação da visão interna e externa relativamente às responsabilidades que devem assumir face aos objectivos do desenvolvimento sustentável.

A NORMA AA1000 ASSURANCE PRINCIPLES STANDARDS (AA1000 APS 2008)

A norma AA1000APS (2008) fornece princípios que possibilitam às organizações comprometidas com a sustentabilidade enquadrar e estruturar a forma como compreendem, gerem, implementam, avaliam e comunicam a sua prestação de contas.

A prestação de contas consiste em reconhecer e assumir com responsabilidade e transparência os impactes nas partes interessadas das políticas, decisões, acções, produtos e desempenho a eles associados.

Obriga uma organização a envolver as partes interessadas na identificação, compreensão dos assuntos e preocupações mais relevantes em matéria de sustentabilidade. Pressupõe ainda a obrigatoriedade da organização explicar e dar resposta às partes interessadas relativamente aos assuntos materiais, através de decisões, acções, desempenho e respectiva comunicação.

A premissa fundamental é que uma organização responsável actuará no sentido de:

- definir uma estratégia baseada na compreensão e na resposta abrangente e equilibrada em relação aos assuntos relevantes e às preocupações das partes interessadas;
- fixar objectivos e normas, segundo os quais a estratégia e o correspondente desempenho associado podem ser geridos e avaliados, e
- divulgar informações credíveis em relação a estratégias, objectivos, normas e desempenho junto daqueles que baseiam as suas acções e decisões nessas mesmas informações.

Os Princípios AA1000 da *AccountAbility* destinam-se, antes de mais, a ser utilizados por organizações que pretendam adoptar uma abordagem responsável e estratégica à temática da sustentabilidade.

Os Princípios AA1000 da AccountAbility são:

- O Princípio base da Inclusão
- O Princípio da Relevância
- O Princípio da Responsabilidade

O princípio base da Inclusão é necessário para se alcançar a Relevância e a Responsabilidade. Em conjunto, os três princípios servem de base à realização da prestação de contas.

A Inclusão é o ponto de partida para se determinar a Relevância. O processo de relevância determina os assuntos de maior relevo para uma organização e respectivas partes interessadas. A Responsabilidade é constituída pelas decisões, acções e desempenho em relação aos assuntos relevantes.

<p>PRINCÍPIO DA INCLUSÃO</p>	<p>Para uma organização que aceita prestar contas perante aqueles sobre os quais causa impacto e/ou que causam impacto sobre a organização, a inclusão consiste na participação das partes interessadas no desenvolvimento e efectivação de uma resposta estratégica e responsável em relação à sustentabilidade.</p>
<p>PRINCÍPIO DA RELEVÂNCIA</p>	<p>A Relevância consiste em determinar o relevo material e a significância de um assunto para uma organização e respectivas partes interessadas. Um assunto materialmente relevante é aquele que influencia as decisões, as acções e o desempenho de uma organização e respectivas partes interessadas.</p>
<p>PRINCÍPIO DA RESPONSABILIDADE</p>	<p>A Responsabilidade consiste na capacidade de resposta de uma organização às preocupações dos <i>stakeholders</i> que afectam o seu desempenho sustentável e é concretizada através de decisões, acções e desempenho, bem como através da comunicação com os <i>stakeholders</i>.</p>

5. Operacionalizar a estratégia de envolvimento com as partes interessadas através da AA1000 SES



A NORMA AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD (AA1000 SES 2009)

A norma AA 1000 SES é um *standard* que permite às organizações melhorar o processo de planeamento, implementação, avaliação, comunicação e *assurance* relativos ao envolvimento com as partes interessadas.

Esta norma fornece um processo de envolvimento e participação promotor das partes interessadas que terá como resultado, estratégias, planos e acções que procuram responder aos temas materiais da organização de forma responsável.

A norma AA 1000 SES é aplicável a uma grande amplitude de envoltimentos, desde os que têm um carácter mais estratégico aos de cariz mais operacional. Pode ser aplicada em envoltimentos internos ou externos, por organizações públicas ou privadas.

A utilização desta pressupõe o compromisso da organização com o princípio da inclusão.

Pressupõe ainda que a organização implemente os seguintes procedimentos:

<p>1. IDENTIFIQUE O PROPÓSITO DO ENVOLVIMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estabeleça o propósito do envolvimento; - Identifique os temas materiais associados ao objectivo do envolvimento; - Defina o âmbito e objectivos do envolvimento.
<p>2. PLANEIE O ENVOLVIMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeie as partes interessadas; - Hierarquize e liste os representantes das partes interessadas que vai envolver; - Seleccione o método de envolvimento; - Calendarize e estabeleça o plano de implementação.
<p>3. PREPARE O ENVOLVIMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilize recursos necessários para a realização do envolvimento; - Realize a capacitação de pessoas para o diálogo; - Identifique riscos do diálogo.
<p>4. REALIZE O ENVOLVIMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convide as partes interessadas para dialogar; - Envie um <i>briefing</i> às partes interessadas; - Realize o envolvimento; - Envie as conclusões do envolvimento; - Comunique o resultado do envolvimento e respectivo plano de acção.
<p>5. REVEJA E MELHORE FUTUROS CICLOS DE ENVOLVIMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introduza os resultados do envolvimento no processo de decisão estratégica e desempenho; - Avalie e audite o processo de envolvimento; - Relate o seu compromisso com a inclusão; - Elabore um plano de melhoria.

6. O envolvimento com as partes interessadas – análise das empresas portuguesas

6.1. METODOLOGIA

Para a análise às práticas de envolvimento dos *stakeholders* desenvolvidas por empresas portuguesas, foram seleccionadas as empresas membros do BCSD Portugal (*Business Council for Sustainable Development Portugal*), que publicaram o seu Relatório de Sustentabilidade, relativo ao ano 2007, e o disponibilizaram no *website* do BCSD Portugal. A análise procurou verificar o cumprimento dos indicadores presentes nas Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* relativos ao envolvimento das partes interessadas, nomeadamente:

4.14 Relação dos grupos que constituem as partes interessadas envolvidas pela organização.

4.15 Base para a identificação e selecção das partes interessadas a serem envolvidas.

4.16 Abordagens utilizadas para envolver as partes interessadas, incluindo a frequência do envolvimento, por tipo e por grupos de partes interessadas.

4.17 Principais questões e preocupações identificadas através do envolvimento das partes interessadas e as medidas adoptadas pela organização no tratamento das mesmas, nomeadamente através dos relatórios

6.2. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS:

Foram analisadas 49 empresas Portuguesas, membros do BCSD, com Relatório de Sustentabilidade de 2007 publicado. A maior parte das empresas pertencem a diferentes sectores de actividade (Gráfico 1). Aferiu-se também referência à norma AA1000 (Gráfico 3), bem como o nível GRI declarado no Relatório de Sustentabilidade (Gráfico 4).

No site da *Sustentare* e da *AccountAbility* pode acompanhar o processo de revisão da AA 1000 SES. A nova versão da norma será lançada no final de 2010. O site da *AccountAbility* disponibiliza ainda um Manual com orientações e conselhos práticos para a condução de um envolvimento com as partes interessadas de qualidade.

Gráfico 1 – Empresas por sectores de actividade

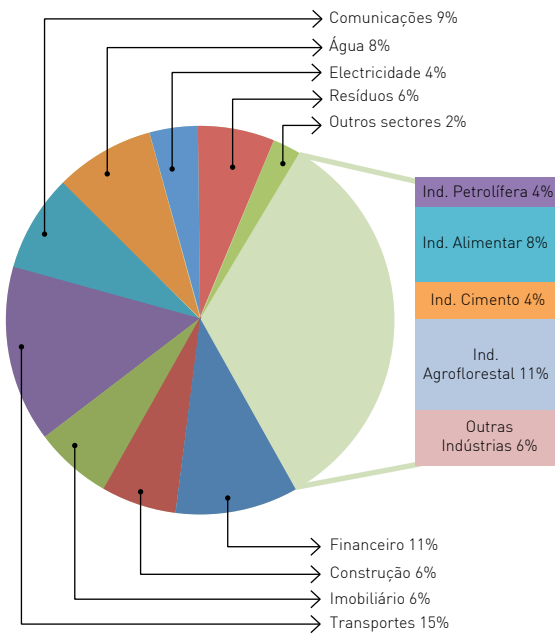


Gráfico 3 – Referência à Norma AA1000

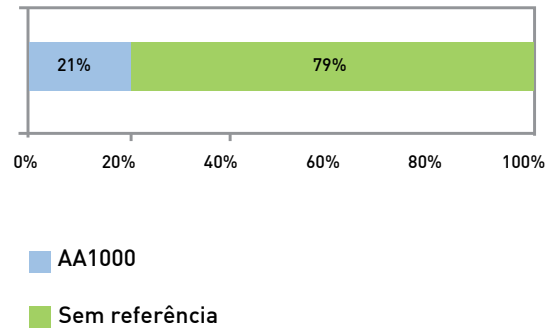


Gráfico 2 – Empresas por Volume de Negócio

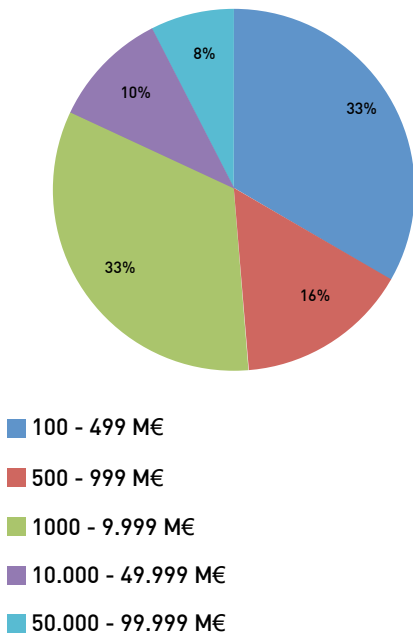
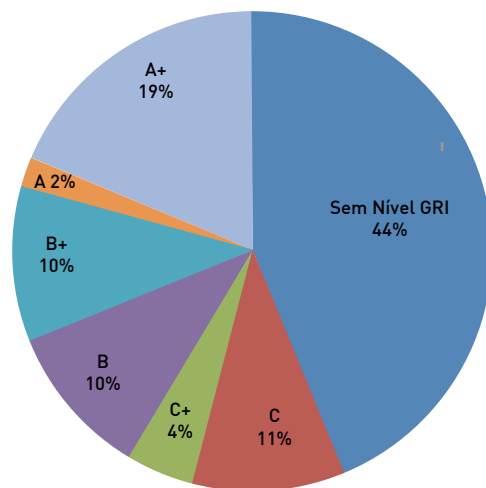


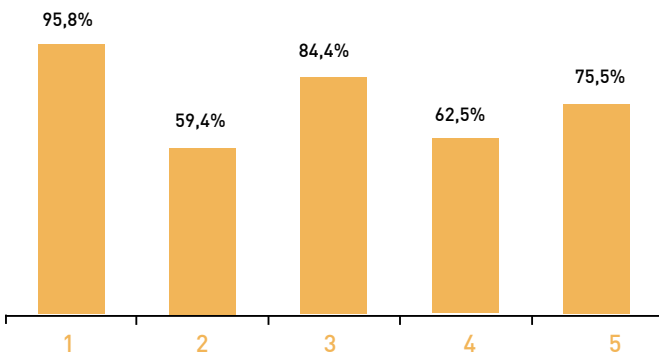
Gráfico 4 – Empresas por Nível GRI



6.3. RESULTADOS DA ANÁLISE

Na análise global das empresas verificou-se que a grande maioria – 95,8% - identifica os grupos de *stakeholders* mais importantes para a sua actividade. 84,4% das empresas relata as abordagens utilizadas para envolvimento desses grupos de *stakeholders*. Mais de metade das empresas - 59,4% - refere a base para a identificação dos *stakeholders*, e 62,5% identificam medidas adoptadas para dar resposta às questões e preocupações levantadas por *stakeholders*. Em média, as empresas respondem a 75,5% dos indicadores, o que revela um resultado positivo.

Gráfico 5 – Resultados globais da verificação dos indicadores GRI



1. 4.14. Identificação de grupos de *Stakeholders*.
2. 4.15. Base para a identificação de *Stakeholders*.
3. 4.16. Abordagens usadas para envolver *Stakeholders*.
4. 4.17. Principais questões e preocupações e medidas adoptadas.
5. Médias dos indicadores.

Analisando os resultados por sectores de actividades, verifica-se que as empresas dos sectores Financeiro, Imobiliário e Comunicações são as que apresentam melhores resultados de verificação destes indicadores, com 87,5% em média. O Sector Financeiro destaca-se no cumprimento do indicador 4.15 com 100,0% das empresas a apresentar uma base de identificação dos grupos de *stakeholders* envolvidos. Se atendermos à média dos indicadores verificamos alguma coerência entre o nível GRI e o cumprimento dos indicadores. À excepção das empresas com nível A+, que apresentam resultados médios inferiores aos do B+ e A.

Verifica-se também que as empresas que seguem a Norma AA1000 no envolvimento com *stakeholders*, apresentam em média, melhores resultados (86,3% de cumprimento), do que as empresas que não referem qualquer método de envolvimento (72,7%).

6.4. RECOMENDAÇÕES

Apesar do nível de resposta elevado aos indicadores do GRI relacionados com as partes interessadas, a análise efectuada evidenciou um conjunto de áreas de melhoria relacionadas com o envolvimento com esta temática. Por isso, recomendamos que as empresas:

- Definam de forma clara e precisa o objectivo do envolvimento com as partes interessadas;
- Definam o âmbito do envolvimento com as partes interessadas, ie, se ele assume um carácter estratégico, operacional, ou, se por outro lado, está focalizado num tema;
- Estabeleçam envolvimento sobre os temas relevantes, ie, os temas críticos da empresa, no contexto do seu compromisso com a sustentabilidade;
- Possuam métricas para avaliar o sucesso/insucesso do envolvimento com os *stakeholders*;
- Contextualizem o processo de identificação dos *stakeholders*, bem como metodologia seguida;
- Incorporem as partes interessadas no processo de mapeamento dos *stakeholders*, seguindo, assim a recomendação da AA 1000 APS (2008);
- Comuniquem a importância hierárquica das diferentes categorias de *stakeholders*, evitando assim as listas ou os mapeamentos “planos” das partes interessadas;

- Adoptem metodologias para a identificação das partes interessadas, evitando que este processo seja uma mera formalidade adoptada para responder a um indicador da GRI;
- Compreendam a capacidade de diálogo das partes interessadas, e implementem formas de envolvimento adequadas e equilibradas;
- Dêem resposta aos dilemas ou preocupações resultantes do envolvimento;
- Evoluam as suas abordagens de envolvimento com as partes interessadas para níveis mais elevados, dado que a abordagem mais comum consiste na comunicação unidireccional através de relatórios e brochuras;
- Comuniquem, de forma mais clara e objectiva, as preocupações levantadas pelas partes interessadas, bem como as medidas adoptadas pela organização para responder a essas questões.

Para que o processo de envolvimento com os *stakeholders* esteja mais vinculado à estratégia de negócio, aconselhamos que as empresas considerem as seguintes orientações:

- **DEFINA O OBJECTIVO:** Um dos maiores riscos do envolvimento com os *stakeholders* é iniciar este processo sem ter determinado o objectivo para a sua realização. A primeira tarefa deverá ser a de perceber porquê e para que é que a empresa o pretende realizar. Poderá ser útil constituir um grupo de trabalho com representantes das várias direcções da empresa e, num *workshop* interno, começar por hierarquizar os temas críticos e os *stakeholders* prioritários da empresa. Com esta base de trabalho deverá depois definir o objectivo estratégico do processo de envolvimento. Tenha em consideração que os objectivos do diálogo com os *stakeholders* podem decorrer a nível estratégico, mas também sobre uma questão específica de uma determinada unidade de negócio.
- **DEFINA QUEM TEM DE ENVOLVER:** De nada lhe irá servir alocar recursos humanos e financeiros num processo de envolvimento com os *stakeholders* errados. Para evitar este risco, comece por definir quem são os *stakeholders* relevantes para o problema ou questão que pretende compreender/resolver.

Assegure-se, depois, que o grupo seleccionado é representativo. Não menos importante é saber se os *stakeholders* seleccionados têm capacidade para participarem no processo de envolvimento. Existem exemplos de empresas que, para efectuarem um processo de diálogo, tiveram de anteriormente investir na formação dos *stakeholders* externos sobre o tema, para que o processo pudesse ser eficiente. De acordo com as características dos *stakeholders* e do objectivo do envolvimento deverá decidir sobre o meio mais adequado: reuniões presenciais, linhas telefónicas directas sobre o tema, questionários, painéis de *stakeholders*, conselhos consultivos, entre outros.

- **DEFINA AS REGRAS:** Não parta para um processo de envolvimento sem definir o âmbito, os objectivos e os recursos necessários. Faça ainda uma análise do risco que o processo implica. Deve ainda identificar o processo de tomada de decisão, resolução de conflitos e avaliação do envolvimento. O processo não deve ser iniciado sem ter concordância dos *stakeholders* a envolver relativamente ao propósito e *output* do envolvimento. Nesta fase deverá ainda clarificar aos futuros intervenientes que o processo de envolvimento é realizado com o objectivo de produzir informação para uma tomada de decisão mais fundamentada, mas que é responsabilidade da empresa a decisão de agir, ou não, de acordo com a opinião *stakeholders*.

- **SEJA RESPONSÁVEL:** Utilize o envolvimento com os *stakeholders* como fonte de informação para decisões que a empresa necessita tomar, e não como um exercício de relações públicas. O tempo dos *stakeholders* que vai consultar é um recurso escasso e, numa segunda oportunidade, eles irão preferir dedicá-lo a empresas que encaram a mudança de forma séria. Por isso comunique externamente a decisão tomada pela empresa face à consulta realizada.

A adopção das recomendações acima mencionadas dependerá, no entanto, da organização pretender assumir um compromisso em ser responsável para com as suas partes interessadas, e de incorporar o envolvimento com as *stakeholders* como um processo estratégico que lhe permite identificar os problemas e as soluções possíveis para que a actuação da organização esteja mais alinhada com os princípios do desenvolvimento sustentável.

SUSTENTARE

Consultoria em Sustentabilidade Lda

Sustentare, Consultoria Especializada em Sustentabilidade

A Sustentare é uma consultora especializada em estratégia, modelos de governo e gestão da sustentabilidade.

Através do apoio que dá aos seus clientes, a Sustentare procura contribuir para o valor dos activos intangíveis e tangíveis no negócio, incorporando a dimensão social, ambiental e de *governance* na estratégia da empresa.

Actuando, desde 2004, no mercado português, a Sustentare tem desenvolvido um conjunto de serviços junto de empresas dos sectores financeiro, telecomunicações, construção, promoção imobiliária, energia, pasta e papel, entre outros.

No seu conjunto, o volume de vendas agregado dos clientes da Sustentare supera os 10% do PIB Português.



CONTACTOS:

Sustentare Lda.

Av. Eng. Duarte Pacheco, Amoreiras Torre 2, 8.07,
1070-102 Lisboa

tel.: [+351] 21 384 93 90 | fax: [+351] 21 384 93 99
e-mail: geral@sustentare.pt | www.sustentare.pt