

GUIA PRÁTICO: GESTÃO ESTRATÉGICA DE STAKEHOLDERS



JOSÉ NETO

Este material foi produzido de forma independente e contou com o apoio de SocialX - Consultoria em ESG.

É vedada a sua comercialização ou reprodução, no todo ou em partes, sem expressa autorização do autor.

Citações são autorizadas, desde que realizadas as devidas referências bibliográficas.

Para apoiar a continuidade da produção de conteúdos como esse, siga os perfis da SocialX nas redes sociais:

- ➔ Instagram: <https://www.instagram.com/socialx.oficial>
- ➔ LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/socialxoficial>

Compartilhe os conteúdos, para que mais pessoas possam ser alcançadas.

FAÇA A REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA DA FORMA CORRETA, SIGA O PADRÃO ABAIXO:

DIAS NETO, José. Guia Prático: Gestão Estratégica de Stakeholders. SocialX: Belo Horizonte, 2024 (e-book).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
CAPÍTULO 1 - PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	6
CAPÍTULO 2 - QUANDO INICIAR O ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS?	12
CAPÍTULO 3 - IDENTIFICAÇÃO, MAPEAMENTO E ANÁLISE DE STAKEHOLDERS	17
CAPÍTULO 4 - PLANO DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	25
CAPÍTULO 5 - MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO	32
CAPÍTULO 6 - BENEFÍCIOS DO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS.....	39
CAPÍTULO 7 - GESTÃO CONTÍNUA DE STAKEHOLDERS.....	44
CAPÍTULO 8 - ESTUDOS DE CASO	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

INTRODUÇÃO

Este livro apresenta um passo a passo sobre como conduzir, de maneira assertiva, um processo de gestão estratégica de stakeholders. Embora nosso propósito não seja esgotar o assunto, complexo e multifacetado, apresentaremos um guia básico que poderá ser utilizado tanto por profissionais que atuam em consultorias, quanto também gestores e decisores no setor público e privado.

A gestão eficaz de stakeholders é fundamental para o sucesso de projetos, pois esses grupos podem influenciar de maneira significativa os resultados de uma companhia. Organizações que mantêm bons relacionamentos com seus stakeholders têm maior facilidade em identificar e resolver suas preocupações, o que contribui para o fortalecimento da confiança e melhora da sua reputação, trazendo um ambiente seguro e favorável às suas operações. Desenvolver um plano detalhado para a gestão estratégica de stakeholders e implementá-lo contribui para o alinhamento das diversas prioridades desses grupos, aumentando as chances de sucesso do projeto.

Stakeholders, ou partes interessadas, são indivíduos, grupos ou organizações que possuem algum tipo de interesse em um projeto, empreendimento ou iniciativa. Esses interesses podem ser variados, incluindo aspectos financeiros, sociais, ambientais e operacionais. Em qualquer projeto, desde uma pequena iniciativa comunitária até um grande empreendimento industrial, os stakeholders desempenham papel determinante no sucesso ou fracasso do mesmo.

Os stakeholders podem ser divididos em duas categorias principais: internos e externos. Stakeholders internos são aqueles que fazem parte da organização que está implementando o projeto, como colaboradores, gerentes, acionistas, voluntários. Já os stakeholders externos são aqueles fora da organização, como comunidades, governos, ONGs, fornecedores e clientes.

Ao longo dos capítulos, este guia apresentará:

- **Conceitos e ferramentas fundamentais:** serão introduzidos os conceitos básicos e ferramentas necessárias para a gestão eficaz de stakeholders.
- **Metodologia para identificação, mapeamento e análise de partes interessadas:** serão detalhadas as etapas e critérios para identificar stakeholders prioritários, através de um mapeamento preciso e estabelecimento de uma análise aprofundada de suas influências, interesses e necessidades.
- **Estratégias de engajamento:** serão apresentados métodos e estratégias para o envolvimento de stakeholders de maneira assertiva.
- **Benefícios do engajamento:** serão destacados os benefícios tangíveis e intangíveis de um bom relacionamento com stakeholders.
- **Estudos de caso:** serão apresentados exemplos práticos e estudos de caso, incluindo os desafios e sucessos na gestão estratégica de stakeholders.

Espera-se que, ao concluir a leitura deste Guia Prático, os profissionais, pesquisadores e gestores públicos e privados possam ampliar sua compreensão sobre o processo de gestão estratégica de stakeholders, incrementando suas habilidades e, conseqüentemente, as probabilidades de execução sustentável dos projetos nos quais estão envolvidos.

CAPÍTULO 1 - PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS PARA O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Antes de nos debruçarmos sobre os métodos, técnicas e estratégias para a gestão e engajamento de stakeholders, é fundamental a apresentação de alguns princípios básicos que são essenciais para a compreensão das ferramentas a serem empregadas no trabalho com as partes interessadas.

→ Definindo Stakeholders: Organizações vs. Indivíduos

A gestão de stakeholders deve estar fundamentada em uma avaliação aprofundada do cenário em que o projeto está inserido. Esse é o alicerce para a aplicação eficaz das ferramentas e técnicas de engajamento que serão discutidas posteriormente.

Deste modo, o primeiro princípio fundamental é a distinção entre **stakeholders institucionais** e **stakeholders individuais**. Um stakeholder pode ser uma pessoa (CPF) ou uma organização (CNPJ). Compreender essa diferença é fundamental para o dimensionamento eficaz das estratégias de engajamento, uma vez que algumas abordagens serão direcionadas a indivíduos, enquanto outras serão destinadas a instituições.

Por exemplo, considere um projeto hipotético de mineração no município de Tangamandápio. Nesse cenário, a prefeitura é um stakeholder institucional estratégico, independentemente de quem ocupe o cargo de prefeito. A administração municipal pode mudar, mas a prefeitura permanecerá como parte interessada prioritária para o projeto. Já uma professora universitária e ambientalista engajada, que possui influência significativa na comunidade local, é um exemplo de stakeholder individual. Nesses casos, o relacionamento precisa ser focado no indivíduo e não necessariamente na instituição com a qual ele está vinculado.

Embora pareça simples, essa diferenciação é fundamental para o dimensionamento efetivo da estratégia de gestão de stakeholders, afinal de

contas, algumas ações de diálogo e relacionamento serão direcionadas a pessoas, outras a instituições.

Em alguns casos, as duas coisas podem acontecer de forma concomitante, por exemplo, a professora universitária pode ser eleita prefeita de Tangamandápio algum dia. Nessa situação, por um período de tempo específico, a estratégia de relacionamento da companhia precisa se adaptar a essa nova condição. Porém, após o término da gestão municipal, a estratégia carecerá de atualização, para absorver tanto a nova realidade da prefeitura, que poderá ser gerida por um grupo alinhado ou de oposição ao anterior, quanto também da professora.

→ **Dinamismo e Adaptabilidade**

Daí decorre outro princípio fundamental da gestão estratégica de stakeholders: o **caráter dinâmico e adaptável do processo**. O ambiente social, político e econômico em que um projeto está inserido é volátil, e as partes interessadas podem mudar de papéis, posições e interesses ao longo do tempo. No exemplo anterior, a professora universitária pode, um dia, se tornar prefeita de Tangamandápio, o que poderia (ou não) implicar na mudança de percepção e interesses a respeito de novos projetos a serem instalados no município.

Essa volatilidade demanda que a gestão de stakeholders seja continuamente atualizada e ajustada para refletir as mudanças de contexto, nas pessoas e nas instituições. Dessarte, informações sobre o território devem ser coletadas constantemente e as ações de engajamento precisam ser monitoradas e revistas periodicamente, especialmente diante de situações que podem alterar a percepção dos stakeholders em relação ao projeto.

Eventos como eleições, mudanças no mercado local, crises ambientais ou sociais, assim como a fase do projeto em que o empreendimento se encontra (planejamento, construção ou operação) podem alterar significativamente a dinâmica do território. Portanto, é essencial que a estratégia de engajamento esteja preparada para responder a essas mudanças com flexibilidade e agilidade.

Isso significa que não há uma fórmula mágica para a gestão de stakeholders, afinal de contas, o desenho de uma estratégia assertiva depende do contexto e da natureza do projeto. Cada empreendimento possui características únicas, e o engajamento de stakeholders deve ser ajustado a essas especificidades.

→ **Monitoramento contínuo**

Outro princípio fundamental para a assertividade da estratégia de engajamento de stakeholders é a **coleta contínua de informações** para o **monitoramento constante** do ambiente e das partes interessadas.

O cenário no qual um projeto está inserido pode sofrer transformações que afetam diretamente os interesses e as expectativas dos stakeholders. Por essa razão, é necessário o estabelecimento de ferramentas de monitoramento que sejam capazes de captar as alterações na dinâmica social de maneira célere e eficaz.

Essa abordagem possibilitará a antecipação de problemas, ajuste de estratégias e manutenção de uma comunicação efetiva com as partes interessadas. O monitoramento contínuo fortalece a capacidade da empresa de gerenciar riscos, reduzir conflitos e garantir que as expectativas dos stakeholders estejam alinhadas ao andamento do projeto.

→ **Engajamento como meio para construção de relacionamentos**

O engajamento de stakeholders deve ser compreendido como um processo que vai além do cumprimento de meras formalidades, mas que se apresenta como uma ferramenta central para a **construção de relacionamentos** baseados em confiança mútua, respeito e transparência. Para que um relacionamento com as partes interessadas seja eficaz, ele deve ser fundamentado na **comunicação bidirecional**, onde a empresa não apenas transmite informações, mas também está disposta a ouvir e considerar os interesses, preocupações e expectativas dos stakeholders.

Essa abordagem cria uma base sólida para a **gestão colaborativa**, em que tanto a empresa quanto os stakeholders compartilham informações e

experiências, trabalhando juntos para maximizar os benefícios e minimizar eventuais impactos negativos do projeto. O diálogo aberto e constante promove um entendimento mais profundo dos interesses de todas as partes e permite que a empresa ajuste suas operações para atender as necessidades dos stakeholders, sem comprometer seus próprios objetivos.

Nessa linha, a **transparência** é um pilar fundamental do engajamento eficaz. As empresas devem fornecer informações claras, precisas e acessíveis aos stakeholders, mesmo em situações de crise ou que a priori pareçam desfavoráveis, o que contribui para a consolidação da confiança entre as partes.

→ Engajamento como processo contínuo e não um marco isolado

Um erro que deve ser evitado na gestão de stakeholders é tratá-la como uma tarefa isolada a ser cumprida em um determinado momento do projeto, como no início das operações ou durante as fases de planejamento.

O engajamento de stakeholders é um processo **contínuo** que deve acompanhar todo o ciclo de vida do empreendimento. Desde a concepção até o encerramento do projeto, o relacionamento com os stakeholders deve ser **regular** e **permanente**, sendo atualizado conforme o contexto e as necessidades mudam.

A noção de "Licença Social para Operar" - o conceito de que uma empresa precisa da aceitação contínua da comunidade para manter suas operações - revela a importância desse princípio. O engajamento eficaz de stakeholders vai além de um marco simbólico de aceitação inicial. Ele deve se manter ao longo do tempo, evoluindo conforme o projeto e o ambiente se transformam.

1.1 NIVELAMENTO CONCEITUAL

Este tópico apresenta alguns conceitos básicos cuja compreensão é pré-requisito à gestão estratégica de stakeholders.

- **Comunidade:** grupo de pessoas que compartilham interesses, valores, identidade ou características em comum e que interagem socialmente em um determinado local. No contexto da instalação de

empreendimentos, a comunidade pode ser entendida sob uma perspectiva mais ampla, como os grupos externos à operação da empresa, tais como as comunidades afetadas, autoridades do governo local, organizações não-governamentais e outras organizações da sociedade civil, instituições locais e outros parceiros interessados ou afetados.

- **Território:** Seguindo a perspectiva de Souza (2015), é o espaço geográfico delimitado a partir de relações de poder, incluindo seus aspectos ambientais, sociais, culturais e econômicos. O território influencia e é influenciado pelas operações do projeto e é essencial entender suas dinâmicas e especificidades para um engajamento eficaz.
- **Licença Social para Operar:** Conceito que se refere à aceitação contínua do projeto pela comunidade e outros stakeholders, sendo essencial para a manutenção das operações a longo prazo. Essa "licença" é conquistada e mantida por meio de um engajamento constante e responsável.
- **Participação:** Processo contínuo de interação entre a empresa e as partes interessadas, no qual há troca de informações e diálogos para garantir que preocupações, expectativas e necessidades sejam compreendidas e levadas em consideração no desenvolvimento e operação de um projeto.
- **Interesses:** Objetivos, necessidades ou preocupações específicas que os stakeholders têm em relação a um projeto. Eles podem incluir aspectos financeiros, sociais, ambientais ou econômicos, como o impacto ambiental de uma construção, oportunidades de emprego ou benefícios para a comunidade. Os interesses dos stakeholders são geralmente objetivos tangíveis e concretos que eles buscam proteger ou promover.
- **Expectativas:** Percepções ou projeções dos stakeholders sobre o que o projeto proporcionará. Elas são baseadas em crenças ou suposições sobre os benefícios, resultados ou impactos que o empreendimento pode trazer. As expectativas podem ser positivas, como melhorias na

infraestrutura, ou negativas, como temores de degradação ambiental ou perda de empregos.

CAPÍTULO 2 - QUANDO INICIAR O ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS?

Segundo recomenda a *International Finance Corporation* (IFC), o engajamento das partes interessadas deve começar o mais cedo possível, idealmente nas fases iniciais do planejamento do projeto. Isso maximiza a capacidade de a empresa influenciar positivamente as percepções públicas e construir relacionamentos produtivos, bem como amplia o volume de informações disponíveis sobre a região.

Quando um empreendimento se inicia, pode-se presumir que o projeto traga consigo um modelo baseado na busca pelo crescimento econômico que, por sua vez, fundamenta-se na ideia ocidental de desenvolvimento, pautada na economia de mercado e na eficiência operacional, muitas vezes com atividades 24 horas por dia, sete dias por semana e distribuição do trabalho em turnos. Porém, uma questão fundamental que deve estar na base do processo é: essa ideia de desenvolvimento é conhecida e compartilhada pelas partes interessadas locais?

O processo de projetar e construir grandes empreendimentos tende a pressupor uma abordagem baseada na maximização dos lucros. Embora essa proposta seja fundamental para as metas financeiras imediatas da empresa, pode não estar alinhada com as expectativas iniciais dos stakeholders – governo, comunidades, empresas próximas, comunidades tradicionais, colaboradores diretos ou contratados do projeto.

Por essa razão, o melhor momento para se iniciar o relacionamento com as partes interessadas no âmbito de um projeto é **ontem**. Vamos explicar: quanto mais cedo o processo for *startado*, maiores as chances de que seja construída uma relação pacífica e de cooperação mútua entre as partes, justamente porque os interesses serão compreendidos com antecedência e o planejamento poderá ser modelado ou redesenhado de acordo com objetivos comuns.

Se o empreendimento for bem-sucedido, então a tendência é que comunidades, fornecedores, prestadores de serviços e trabalhadores locais sejam positivamente impactados. Por outro lado, se o projeto fracassar, esses stakeholders também compartilharão eventuais efeitos adversos. Portanto, é do interesse mútuo da empresa e das partes interessadas buscar a compreensão dos objetivos, intenções e expectativas em relação ao empreendimento planejado.

Por exemplo, contratar mão-de-obra externa pode ser vantajoso para o empreendedor, em função da otimização de custos. Mas, se as expectativas das comunidades é desfrutar dos empregos a serem gerados a partir do desenvolvimento de habilidades, então esses dois objetivos estão dessincronizados e pode resultar em tensão, desconfiança e mesmo conflitos entre o projeto e os stakeholders.

Deste modo, o engajamento de stakeholders é uma etapa primordial ao desenvolvimento de um projeto e deve estar na **base do seu planejamento estratégico**.

E engajar-se é conhecer com profundidade as partes interessadas, compreendendo quais são suas expectativas e medos, o que as mantém com o sentimento de satisfação, segurança e estabilidade e por quê. E, para isso, o engajamento deve estar baseado em um diálogo de mão dupla, de compartilhamento de informações e experiências, o que possibilitará que sejam construídos relacionamentos de confiança fundamentados no respeito e na busca por benefícios compartilhados.

Por essa razão, o engajamento das partes interessadas deve ser um processo contínuo e permanente de comunicação e consulta entre empreendedor e os seus stakeholders, que podem ser afetados pelas decisões da empresa e, por sua vez, podem afetar as decisões do projeto. **O engajamento das partes interessadas não é uma conquista de marco, como o termo “Licença Social para Operar” pode sugerir.**

Dessarte, as partes interessadas devem ser envolvidas o mais cedo possível, de forma contínua e regular, e devem abranger toda a vida do projeto, desde a implantação até o seu encerramento.

O engajamento pode assumir muitas formas e combinações de métodos. Todavia, todas as atividades devem ser estrategicamente planejadas e direcionadas, bem como os resultados devem ser registrados e rastreados.

2.1 O QUE UMA EMPRESA TEM A GANHAR COM A ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DE PARTES INTERESSADAS?

Abaixo seguem listados alguns dos benefícios relacionados a implementação de uma estratégia de engajamento de partes interessadas.

Sucesso do projeto a longo prazo: Ao envolver as partes interessadas, uma empresa poderá identificar com maior clareza quais são os requisitos regulatórios locais, os potenciais impactos e oportunidades socioambientais do projeto, podendo avaliar se o mesmo será aceito ou não como inicialmente planejado. E, se não, as informações obtidas podem ser utilizadas no redimensionamento, fornecendo ideias de onde eventuais mudanças de design são possíveis. Envolver as partes interessadas desde cedo possibilita a equalização de interesses, contribuindo para o sucesso a longo prazo a partir do planejamento assertivo do projeto.

Confiança e lealdade: Quando os esforços de engajamento são efetivos, são elevadas as chances de melhoria nas relações com stakeholders, o que favorecerá a construção de vínculos de confiança entre a empresa e as comunidades. Esses esforços incluem: dialogar continuamente, cumprir compromissos, responder em tempo hábil, ser realista e honesto sobre o que a empresa poderá oferecer em termos de impactos positivos e negativos. A confiança entre um empreendimento e suas partes interessadas é a principal linha de apoio quando se trata de renovações de licenças, expansão, acesso à terra e assim por diante.

Eficiência operacional aprimorada: O engajamento consistente e contínuo das partes interessadas ajuda a criar um ambiente mais estável, no qual não há surpresas. E, caso uma decisão inesperada precise ser tomada, o

relacionamento estabelecido e nutrido por estratégias de engajamento efetivas subsidiará o ambiente operacional e revelará informações críticas que são importantes para a tomada de decisões da empresa. O engajamento estratégico das partes interessadas ajudará a evitar conflitos com os stakeholders, minimizando as chances de protestos, bloqueios ou tentativas de sabotagem, contribuindo com a prevalência de um contexto operacional mais seguro. A perda de produtividade é o maior custo de um empreendimento e está estreitamente vinculado à capacidade de articulação e intervenção dos stakeholders, embora esse fator seja às vezes negligenciado. E não se deve perder de vista a relevância central de envolvimento dos colaboradores do projeto, também conhecidos como **stakeholders internos**. Trabalhadores em todos os níveis terão ideias sobre como a operação pode se tornar mais eficiente. Quando as equipes são envolvidas e valorizadas como um grupo de partes interessadas, tendem a demonstrar maior apoio e sentimento de pertencimento em relação ao empreendimento.

Reputação protegida: O engajamento das partes interessadas ajuda uma empresa a melhorar sua visibilidade e, portanto, sua reputação. Mesmo para um projeto considerado crítico, manter uma estratégia eficaz de engajamento das partes interessadas é fundamental para gerenciar relacionamentos, pois garante aos stakeholders que o empreendedor está aberto ao diálogo, de modo a ouvir e buscar resoluções de benefício mútuo. E, caso aconteça de grupos mais amplos de partes interessadas, como ONGs ou canais de mídia de massas, apresentarem desafios ao planejamento do projeto, é possível que os stakeholders locais sejam a primeira linha de defesa na proteção dos interesses do empreendimento. Quando um empreendedor garante um relacionamento positivo e forte com suas partes interessadas, suas questões facilmente se tornam também as questões de seus stakeholders.

Riscos gerenciados: O engajamento contínuo e consistente significa que as linhas de comunicação entre empreendedor e suas partes interessadas estão abertas e, dessarte, os interesses mútuos são compreendidos e monitorados. Quando as partes são capazes de se comunicar, o relacionamento é mais

forte e isso pode levar a um ambiente operacional mais estável, evitando surpresas e contribuindo para uma melhor gestão de riscos.

Acesso a investidores: Relacionamentos fortes com as partes interessadas podem aumentar a capacidade do empreendimento em acessar oportunidades de investimento, expansão e mesmo venda futura do ativo. Relacionamentos sólidos com as partes interessadas também podem atrair “investidores de impacto”, a nova geração de empresas de investimento e investidores que tem por propósito realizar aportes em projetos que tenham por finalidade gerar impactos socioambientais positivos e que forneçam benefícios mensuráveis aliados a retornos financeiros.

Acesso a novos mercados: O engajamento das partes interessadas não se trata apenas de manter os stakeholders “felizes” e garantir que eles continuem apoiando um projeto. Esses relacionamentos fortes podem ser aproveitados para aumentar a compreensão do contexto local/regional e de como o projeto se encaixa nesse ambiente, ajudando na identificação de novas oportunidades de negócios.

E não se pode esquecer de como tudo isso alimenta um preço de ação fortalecido e reduz o risco de litígios.

Portanto, estabelecer uma estratégia abrangente de engajamento das partes interessadas proporcionará economia de custos a longo prazo e contribuirá significativamente para o sucesso do projeto. **E, quanto mais cedo um empreendedor implementar essa abordagem, melhor posicionado e mais seguro estará.**

CAPÍTULO 3 - IDENTIFICAÇÃO, MAPEAMENTO E ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Este capítulo apresentará as ferramentas e técnicas para a identificação, mapeamento e análise de stakeholders, etapas fundamentais para o sucesso de uma estratégia de engajamento de partes interessadas.

Com base nas diretrizes da IFC apresentadas no documento *"Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes"*, será detalhado na sequência o passo a passo prático para a identificação de quem são os stakeholders relevantes de um projeto, o mapeamento de suas influências e a realização de uma análise aprofundada e assertiva de seus interesses, posicionamento e expectativas.

O objetivo principal é assegurar que o relacionamento com essas partes interessadas seja bem gerido ao longo de todo o projeto.

➔ **Identificação de stakeholders: Quem são as partes interessadas do meu projeto?**

O primeiro passo para elaborar uma estratégia eficaz de gerenciamento de stakeholders é a identificação de todos os indivíduos e grupos envolvidos com o projeto.

Aqui estão alguns exemplos comuns de stakeholders que podem estar envolvidos:

- **Stakeholders internos:** colaboradores, sindicatos, acionistas, gerentes.
- **Stakeholders externos:** comunidades locais, governos, ONGs, investidores, fornecedores, clientes, mídia, autoridades reguladoras, movimentos sociais, ambientalistas e de defesa de direitos, instituições de fomento e representativas de classes, etc.

É importante considerar os stakeholders tanto em nível **local**, como uma comunidade diretamente impactada, quanto em nível **regional ou nacional**, como agências governamentais ou grupos de interesse mais amplos.

Assim, é essencial criar uma lista abrangente dos stakeholders que podem estar interessados, serem afetados ou ter influência sobre seu projeto ou atividades. Ao identificar essas partes interessadas, deve-se adotar uma abordagem ampla, incluindo inicialmente todas as entidades que podem influenciar ou serem influenciadas pelas decisões e ações da organização.

Para auxiliar você nesse processo de identificação de stakeholders, a tabela abaixo apresenta um checklist inicial de possíveis partes interessadas a serem identificadas.

CHECKLIST PARA IDENTIFICAÇÃO DE PARTES INTERESSADAS

CATEGORIA	STAKEHOLDER
Público interno	Gestores de áreas estratégicas, diretoria, colaboradores em geral.
Público interno	Fornecedores e prestadores de serviços.
Público interno	Sócios e acionistas.
Poder público municipal - executivo	Prefeitura (prefeito, vice-prefeito, chefe de gabinete).
Poder público municipal - executivo	Secretarias municipais (com ênfase para meio ambiente, desenvolvimento ou assistência social, agricultura, saúde, educação, economia ou finanças, obras).
Poder público municipal - legislativo	Câmara de vereadores (presidente da câmara, vereador representante da situação, vereador representante da oposição).
Instituições representativas, de classe e fomento	Sindicato dos trabalhadores rurais, associação de comerciantes, sindicatos de trabalhadores relacionados ao projeto, instituições do sistema "S", etc.
Mídias locais	Rádios, jornais, blogs, influencers, etc.
Lideranças e figuras públicas de referência	Líderes religiosos, pesquisadores/professores influentes, líderes com histórico na política local e reconhecidos pela comunidade.
Comunidades	Presidente e vice-presidente das associações comunitárias, moradores antigos, líderes socialmente reconhecidos, representantes de órgãos públicos que atuam nas comunidades (agente de saúde, assistente social, etc.).
Concorrentes/parceiros de negócio	Gestores e colaboradores de outros empreendimentos instalados na região.
Poder público estadual	Secretaria Estadual de Meio Ambiente, Ministério Público Estadual, órgãos estaduais com alguma correlação com o projeto, deputados estaduais com atuação na região do empreendimento.
Poder público federal	Órgãos licenciadores federais (se o licenciamento for a nível federal), Ministério Público Federal, agências de regulamentação, órgãos federais intervenientes (Funai, Incra, Fundação Palmares, etc.), deputados federais e senadores com atuação na região.

É importante sublinhar que o checklist apresentado é uma sugestão inicial que deve ser avaliado e adaptado à realidade de cada projeto. Para tanto, os

responsáveis pela realização do mapeamento de stakeholders podem seguir, adicionalmente, as seguintes diretrizes:

→ Para o mapeamento de stakeholders internos

- Analise o organograma da empresa para identificar as áreas, equipes e papéis estratégicos.
- Realize pesquisas com os funcionários para compreender suas perspectivas e identificar aqueles que têm interesse em questões específicas do empreendimento.
- Examine as descrições de cargos para identificar quem poderá ser impactado ou influenciar determinadas iniciativas.
- Consulte gerentes e supervisores para obter uma visão mais clara de quem, dentro da organização, será mais afetado ou terá maior influência em uma decisão ou projeto específico.
- Analise a cadeia de suprimentos, para identificar fornecedores/distribuidores estratégicos.

→ Para o mapeamento de stakeholders externos

- Avalie o setor de atuação da companhia para realizar uma análise aprofundada da indústria e identificar os principais atores, como concorrentes, fornecedores e órgãos reguladores.
- Revise as listas de clientes para identificar aqueles que podem ter interesse direto nas atividades da organização.
- Identifique influenciadores, ativistas e a mídia como stakeholders essenciais e monitore a cobertura midiática e discussões públicas relacionadas à organização, isso pode ajudar na identificação de partes interessadas ainda não mapeadas.
- Analise as leis e regulamentações que afetam as operações da organização para identificar órgãos reguladores e outras entidades oficiais como stakeholders.
- Realize uma análise financeira para identificar stakeholders importantes, como investidores, acionistas e instituições financeiras.

- Observe práticas de engajamento de stakeholders realizadas por companhias semelhantes ou outros projetos na região, benchmarkings tendem a ser fontes valiosas de informações.

→ Mapeamento e análise de stakeholders: quais são as partes interessadas que devo priorizar?

Após identificar os stakeholders, é hora de realizar o mapeamento e análise dos mesmos, duas etapas fundamentais para a gestão estratégica de partes interessadas.

O **mapeamento de stakeholders** é uma etapa pré-analítica que possibilita a visualização das partes interessadas de acordo com o seu grau de poder e posicionamento em relação ao projeto.

O cruzamento dessas duas variáveis possibilita a compreensão de quais são os públicos prioritários para o projeto, pavimentando o caminho para o engajamento assertivo.

Vale pontuar que o mapeamento de stakeholders captura um momento específico no tempo, operando como uma espécie de "fotografia" da situação. Por isso, é importante atualizá-lo periodicamente, para acompanhar como as posições dos stakeholders podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto e as próprias transformações sociais do território.

Geralmente, o mapeamento de stakeholders é representado por um gráfico com dois eixos, que pode ser dividido em quatro quadrantes. O eixo horizontal (x) representa o nível de poder ou influência do stakeholder, enquanto o eixo vertical (y) indica seu posicionamento em relação ao projeto.

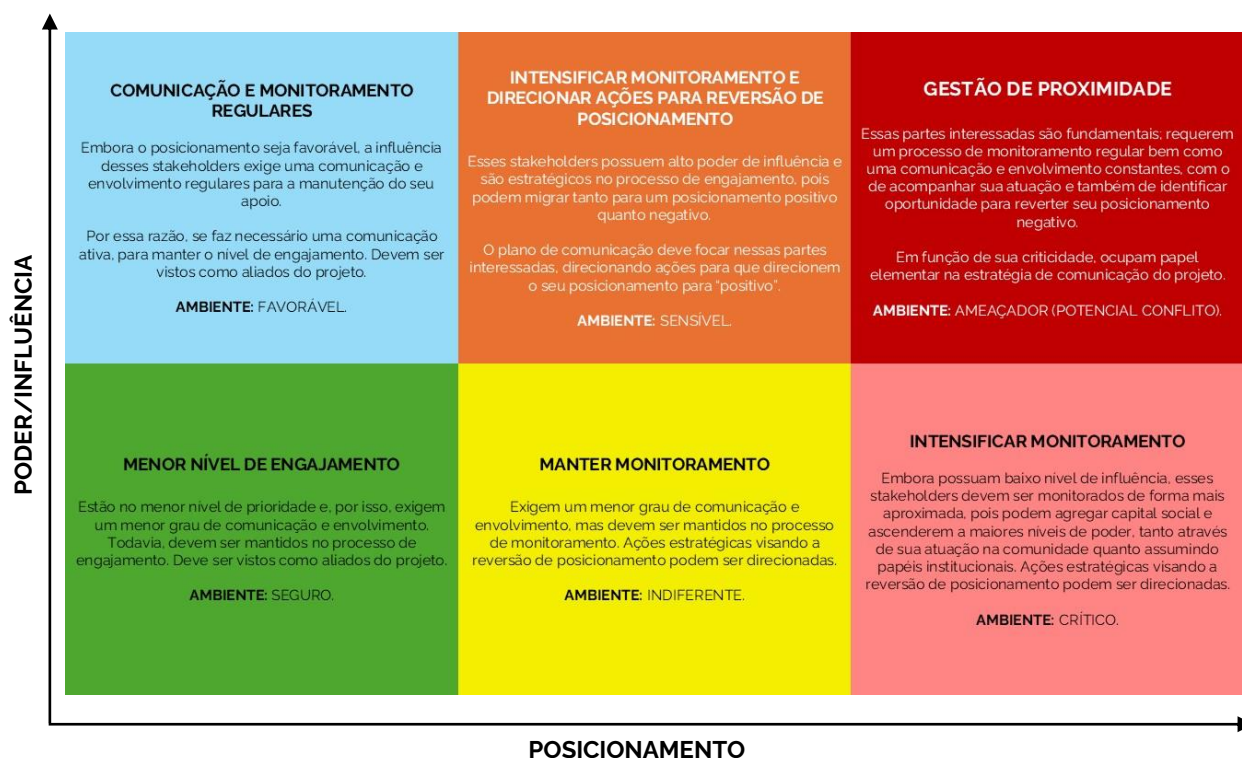
Após a identificação dos stakeholders, é necessário submetê-los a avaliações para que as classificações sejam devidamente realizadas. Esse processo pode ser estabelecido através de diálogos, entrevistas, contatos no dia a dia, pesquisa de posicionamentos em redes sociais e websites. O método mais recomendável é que a coleta de dados seja realizada de forma primária, ou seja, através de interação face a face com o stakeholder, em virtude do seu

maior grau de assertividade na captação de nuances, sobretudo em relação ao posicionamento da pessoa.

O grau de poder pode ser classificado como: alto, médio ou baixo; e depende de uma série de fatores, tais como: legitimidade social, posicionamento institucional, capacidade de diálogo e influência. Existem stakeholders que possuem altos níveis de capital social, esses tendem a concentrar significativos níveis de poder, uma vez que sua capacidade de influenciar não está vinculada a uma posição profissional, institucional ou política. Já outros possuem altos níveis de poder, pois ocupam papel central em órgãos públicos decisores. Em qualquer dos casos, é necessário que seja feita uma avaliação minuciosa de como a parte interessada exerce o poder/influência no território e como suas ações podem influenciar as operações do projeto.

Já o posicionamento deve ser classificado em: positivo, negativo ou neutro. Aqui, é importante se atentar para o fato de que neutralidade é uma categoria, ou seja, se trata de um stakeholder que não denota uma percepção clara sobre ser favorável ou não em relação a presença do empreendimento na região.

Após a realização da classificação dos stakeholders, os mesmos devem ser projetados no plano cartesiano, resultando na seguinte imagem:



Observe que cada quadrante exigirá uma estratégia de engajamento diferente. A posição de um stakeholder no gráfico determina como a companhia deverá se relacionar com o mesmo, incluindo a intensidade e a frequência do contato.

Deste modo, ao mapear o nível de poder de forma correlata ao posicionamento do stakeholder em relação ao projeto, a companhia poderá definir a estratégia de gestão mais adequada para cada parte interessada, incluindo a intensidade e frequência do engajamento. Por isso, é fundamental que as classificações sejam assertivas, refletindo da forma mais fidedigna possível a realidade; e também que o mapeamento seja constantemente revisado. Trata-se de um documento que opera como um organismo vivo para refletir a dinâmica social do momento atual, de modo que seja sensível para captar as variações de contexto que tem o potencial de afetar o planejamento do projeto.

No entanto, o mapeamento de stakeholders vai além de apenas ilustrar relacionamentos; ele também ajuda a identificar as partes interessadas mais importantes e a priorizá-las de maneira eficaz.

Sem o mapeamento de stakeholders, um projeto corre o risco de alocar recursos valiosos nos lugares errados ou de deixar de concentrar esforços para o gerenciamento de riscos, podendo inclusive acarretar crises, o que na melhor das hipóteses, pode aumentar os custos do projeto e causar atrasos desnecessários ou, em cenários mais graves, levar à paralisação do trabalho, inclusive causando danos à imagem da empresa.

Depois de realizar o mapeamento de stakeholders, é necessário a realização de uma análise crítica dos resultados do gráfico, cruzando-os com informações adicionais disponíveis a respeito dos stakeholders, do projeto e do território. É a hora de adentrar à etapa de **análise das partes interessadas**.

A análise de stakeholders é um momento determinante para o estabelecimento de um plano assertivo para a gestão estratégica de stakeholders. O principal objetivo dessa análise é garantir que as necessidades e opiniões das partes interessadas sejam levadas em

consideração, permitindo o desenho de um plano estratégico melhor informado que possibilite a gestão eficaz de potenciais conflitos ou problemas que possam surgir.

Ademais, essa etapa permite a identificação conclusiva sobre quem são os stakeholders-chave do projeto, que deverão ser priorizados e para os quem deverão ser direcionados os maiores esforços de relacionamento.

Com base nessa análise, estamos prontos para seguir para a próxima etapa no processo de Gestão Estratégica de Stakeholders, que é a definição dos métodos de engajamento que serão empregados.

Porém, antes de seguirmos adiante, segue apresentado abaixo um breve resumo das quatro etapas fundamentais para a identificação, mapeamento e análise de stakeholders:

- **Etapa 1 - Identifique quem são os stakeholders:** Crie uma lista abrangente de todos os indivíduos e grupos que podem impactar ou ser impactados pelo projeto. Certifique-se de que todos os stakeholders relevantes sejam reconhecidos e incluídos, o que resultará numa melhor tomada de decisão e gestão eficaz de conflitos.
- **Etapa 2 - Levante informações qualificadas sobre os stakeholders:** Identifique as questões que são importantes para os stakeholders, além de suas expectativas e necessidades. Isso possibilitará que o mapeamento a ser realizado na sequência de fato reflita a realidade do cenário local, além de ajudar a alinhar os interesses e minimizar potenciais resistências.
- **Etapa 3 - Mapeie os stakeholders classificando-os a partir do seu poder e posicionamento:** Classifique os stakeholders de acordo com seu poder e posicionamento. Depois disso, realize o cruzamento das variáveis num gráfico de plano cartesiano e identifique quais são as partes interessadas que mais se distanciam em relação aos eixos do gráfico, esses são os seus stakeholders-chave. Essa segmentação estratégica permitirá direcionar o engajamento de forma mais eficaz. Também é importante entender como os diferentes grupos interagem

entre si e como essas interações podem beneficiar ou prejudicar o seu projeto. Uma boa saída é empregar a técnica de elaboração de Diagrama de Redes.

- **Etapa 4 - Analise os resultados do mapeamento e identifique os stakeholders-chave:** Identifique os stakeholders prioritários a partir do cruzamento das variáveis poder e posicionamento, além de riscos potenciais que possam comprometer o andamento do projeto. Antecipar e tratar preocupações de forma proativa ajuda a garantir a aceitação social e a melhorar os resultados do trabalho.

CAPÍTULO 4 - PLANO DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Um plano para o engajamento de stakeholders é essencialmente focado em **comunicação estratégica**. Todas as ações a serem realizadas precisam ser minuciosamente pensadas, fundamentadas em dados e características do território e com objetivos claros. Uma comunicação eficaz é determinante para a gestão estratégica de stakeholders.

E esse processo é estruturado através do **Plano de Gestão de Stakeholders**, um guia passo a passo que descreve como a organização se comunicará com suas partes interessadas, visando aumentar as chances de alcançar resultados positivos para o projeto.

Em linhas gerais, o **Plano de Gestão de Stakeholders** (que também pode ser chamado por outros nomes similares, como Plano de Comunicação com Stakeholders ou Plano de Engajamento de Stakeholders) trata-se de um documento que identifica as principais partes interessadas e explica como a companhia deverá interagir e se comunicar com elas. Além disso, permite o desenvolvimento de uma estratégia para gerenciamento de expectativas, estabelecendo os mecanismos adequados para que as informações corretas cheguem às pessoas certas no momento oportuno.

Trata-se, portanto, de uma etapa sequente à identificação, mapeamento e análise de stakeholders. Essas ferramentas ajudam a determinar as melhores formas de comunicação e de transmitir mensagens de forma eficaz, o que pode auxiliar na redução de percepções negativas, na amplificação dos impactos positivos e na resolução de conflitos antes que sejam desencadeados.

Embora as comunidades sejam diferentes em cada local, há algo comum a todas elas: se elas forem excluídas do processo de instalação de um projeto e/ou se as companhias se recusarem a informá-las sobre os planos e permitirem que informações erradas se espalhem, será apenas uma questão

de tempo até perderem a aceitação social. E sem a anuência das comunidades, a operação torna-se extremamente difícil.

Deste modo, melhorar as práticas de relacionamento com comunidades ajuda a garantir que os stakeholders vejam o projeto de forma positiva.

É importante ressaltar que planejar o engajamento dos stakeholders não garantirá a "Licença Social para Operar" de um projeto, mas oferecerá uma grande vantagem inicial.

Quando falamos da instalação de um projeto, nem tudo pode ser planejado. Desastres naturais podem ocorrer ou o financiamento pode não acontecer. Há muitas variáveis nessa equação que nem sempre é possível controlar. Todavia, gerenciar crises e eventos inesperados torna-se menos oneroso e desgastante quando se tem um bom plano de engajamento de stakeholders.

➔ **Como elaborar um Plano de Engajamento de Stakeholders?**

Os stakeholders têm o poder de influenciar um projeto, positiva ou negativamente. Por isso, uma estratégia de comunicação proativa ajuda a se alcançar resultados positivos.

Conduzir o processo de identificação, mapeamento e análise de stakeholders e elaborar um Plano de Engajamento **antes do início do projeto** é uma prática recomendada. O plano deve oferecer estrutura, clareza e frequência das comunicações, orientando as interações e o processo de engajamento. O planejamento inicial ajudará a companhia a começar os seus relacionamentos, mas é apenas um ponto de partida. À medida que o projeto evoluir, será necessário atualizar o plano com frequência.

Claro, nenhum projeto é igual ao outro. Cada empreendimento terá etapas distintas, desde sua concepção e instalação até sua operação e fechamento. Será necessário avaliar constantemente as estratégias de comunicação, de modo que reflitam o cenário atual e ampliem as possibilidades de sucesso do projeto.

Deste modo, na sequência será apresentado um passo-a-passo composto por 12 etapas que podem ser empregadas na elaboração de um Plano de Engajamento de Stakeholders efetivo.

- **Etapa 1 - Definição da área de abrangência e público-alvo:** A primeira etapa consiste na definição geoespacial das áreas e públicos a serem contemplados pelo plano. Deve-se identificar as diferentes áreas com o potencial de serem impactadas, estabelecendo o nível de engajamento necessário para cada uma com base em uma escala de prioridades - áreas mais próximas do projeto tendem a ser prioritárias, pelo potencial de experimentarem impactos com maior intensidade. Essa análise permite priorizar regiões que exijam maior atenção e direcionar esforços conforme a magnitude do impacto, facilitando o planejamento de engajamento mais eficaz e específico para cada área. A abrangência do plano deve ser definida de forma clara e com base em critérios objetivos, como proximidade em relação ao projeto e proporção de stakeholders com maior nível de influência.
- **Etapa 2 - Verifique requisitos e regulamentações:** As organizações devem garantir a conformidade e o cumprimento de regulamentações e requisitos ao longo de todo o projeto. O Plano de Engajamento de Stakeholders deve observar e seguir as normas aplicáveis. Como exemplos de requisitos e regulamentações, destacam-se: **I. Externos** - regulamentações locais, regionais e nacionais (como programas condicionantes do licenciamento ambiental); normas internacionais; Banco Mundial (IFC); Consentimento Livre, Prévio e Informado (CLPI); Iniciativa de relatórios globais (GRI); Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM); Iniciativa para a Transparência nas Indústrias Extrativas (EITI); **II. Internos** - Código de ética e conduta; Política de Privacidade; Política de Direitos Humanos; Política de Suborno e Corrupção; etc.
- **Etapa 3 - Defina a metodologia de atualização do mapeamento e análise de stakeholders:** Você já identificou e analisou os stakeholders do projeto e agora está elaborando o Plano de Engajamento. Porém, é fundamental definir a metodologia que será empregada no processo

de atualização do mapeamento e análise de partes interessadas. Como vimos anteriormente, o mapeamento de stakeholders apresenta uma fotografia do momento em que é realizado, devendo passar por revisões à medida em que o projeto avançar. É necessário, portanto, pensar em uma metodologia de atualização, com a definição de uma periodicidade básica e a previsão de situações que podem desencadear o processo de revisão.

- **Etapa 4 - Consolidação da matriz de stakeholders do projeto:** Nessa etapa é necessário consolidar a lista de stakeholders que serão de fato acompanhados no âmbito do plano. Embora as partes interessadas já tenham sido identificadas, mapeadas e analisadas, é necessário usar os resultados obtidos para definição dos stakeholders prioritários e estratégicos da companhia, para os quais as ações de relacionamento e engajamento serão direcionadas.
- **Etapa 5 - Definição das ações de engajamento:** Nesse momento serão estabelecidas as estratégias de comunicação para os grupos de stakeholders definidos nas etapas anteriores. Lembre-se de que é fundamental considerar o ciclo de vida do projeto ao planejar as atividades de comunicação, pois algumas fases poderão exigir um maior nível de engajamento do que outras. Por exemplo, durante a fase de construção, pode ser necessário realizar um volume maior de atividades nas comunidades que estão na rota logística do empreendimento. O capítulo 5 apresentará, de forma específica, alternativas de métodos e ferramentas de engajamento de stakeholders.
- **Etapa 6 - Template para gerenciamento das ações de comunicação do Plano de Engajamento de Stakeholders:** Depois de identificar, analisar, priorizar e direcionar ações específicas de comunicação para engajamento das partes interessadas, é necessário definir um template para gerenciamento da execução do plano. Na sequência, segue apresentado um exemplo de como o Plano de Engajamento de Stakeholders pode ser estruturado/gerenciado.

Público	Cargo/função	Nome do stakeholder	Local	Áreas de influência/interesse	Grau de prioridade
Proprietários	Proprietário do imóvel		Comunidade X	Arrendamento de áreas de servidão	Alta
Poder público - executivo municipal	Chefe de gabinete		Município A	Relacionamento institucional	Alta
Poder público - legislativo municipal	Vereador - Presidente da Câmara		Município A	Relacionamento institucional	Média
Comunidades	Presidente da associação comunitária		Comunidade X	Comunidade situada na área de influência direta do projeto	Baixa

- **Etapa 7 - Definição de cronograma:** Etapa fundamental na estratégia de engajamento de stakeholders, oferece uma visão geral das ações de comunicação ao longo do tempo, abrangendo cada fase do projeto. Esse planejamento facilita a coordenação das atividades, garantindo que cada grupo de stakeholders receba as comunicações adequadas no momento certo. O cronograma também ajuda a monitorar e ajustar as ações de comunicação de acordo com o progresso do projeto e as mudanças nas necessidades dos stakeholders.
- **Etapa 8 - Definição de responsabilidades:** É essencial delinear claramente as responsabilidades pela execução do Plano de Engajamento de Stakeholders. Quem será responsável por quais tarefas? Quem liderará o processo? Qual será a hierarquia para escalonamento de reclamações? Uma boa prática é criar descrições detalhadas de cada função, incluindo os nomes das pessoas responsáveis. Adicionar um organograma visual pode ajudar a fornecer uma visão geral clara dos papéis. Se o projeto envolver contratados externos ou consultores, além dos colaboradores internos, faz-se relevante indicar a natureza de suas funções, juntamente com suas posições na equipe.
- **Etapa 9 - Estabelecimento de mecanismo de reclamações:** De acordo com o manual da IFC intitulado *“Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets”*, as empresas devem implementar um processo de gestão de reclamações, formalizando-o de forma documental e tornando-o público. Essa ferramenta servirá para que a companhia responda as demandas apresentadas pelas partes interessadas de maneira transparente e em tempo hábil. Ela deve possibilitar, adicionalmente, a

organização e arquivamento dos registros, bem como estabelecer um canal de *feedback* aos stakeholders. Em síntese, segundo as melhores práticas de mercado, os stakeholders devem ter a possibilidade de apresentar suas demandas, bem como receber as respectivas devolutivas, além de conhecer o fluxograma do processo: o que constitui uma reclamação, como realizar um registro de reclamação, como ela será gerenciada, qual o prazo estimado para sua resolução.

- **Etapa 10 - Monitoramento e avaliação:** Agora, o Plano de Engajamento de Stakeholders está quase completo. Porém, ainda falta desenhar dois processos fundamentais para análise da assertividade da estratégia: monitoramento e avaliação das ações. À medida em que as interações com os stakeholders são estabelecidas, é necessário monitorar e avaliar as atividades de engajamento, justamente para aferir se elas estão atingindo os objetivos projetados. Existem várias maneiras de fazer isso. Métodos básicos geralmente envolvem o uso de planilhas inteligentes no Excel. Outros métodos mais sofisticados envolvem o emprego de sistemas informatizados para gestão dos dados. Independente do método para gestão das informações, é necessário o estabelecimento de um procedimento formal de monitoramento, com periodicidade e forma de obtenção dos dados bem delimitado, bem como de avaliação, que também deve seguir um cronograma específico e estar fundamentada nos indicadores mensurados no monitoramento.
- **Etapa 11 - Orçamento:** Todo projeto envolve a alocação de recursos, e no Plano de Engajamento de Stakeholders não é diferente. A produção de peças de comunicação, como boletins informativos, cartazes, banners, vídeos, spots de rádio, etc., envolvem a alocação de recursos humanos e financeiros. Deste modo, é importante mensurar os custos estimados para execução do plano. Certifique-se de detalhar ao máximo o orçamento e revise-o com frequência para garantir que ele continue adequado às necessidades e objetivos do projeto.
- **Etapa 12 - Anexos:** Por fim, os anexos é são incluídos os documentos relevantes, como a listagem inicial de stakeholders afetados pelo

projeto, os modelos de formulários de reclamação, listas de presença para reuniões, dentre outros. Também pode ser útil adicionar links para acesso a documentos e dados importantes, como bases de dados oficiais ou sites/blogs locais, desde que sejam importantes para o Plano de Engajamento de Stakeholders.

Ao seguir as 12 etapas anteriores, você terá criado um Plano de Engajamento sólido, que possibilitará o estabelecimento de uma gestão estratégica e assertiva dos stakeholders para o seu projeto.

Vale ressaltar que os stakeholders têm uma influência significativa sobre o sucesso de um projeto. Dessarte, um Plano de Engajamento de Stakeholders sólido é a base para alcançar uma estratégia de comunicação assertiva.

Trata-se de um planejamento sumariamente importante, pois cada stakeholder possui interesses e aspirações específicas, mesmo se pertencentes a um mesmo grupo ou nível territorial. Por isso, o plano deve detalhar as ações de comunicação com os stakeholders-chave, considerando as singularidades de cada um e adaptando-se a elas, bem como às eventuais mudanças de cenário provocadas pela dinâmica social inerente aos territórios.

CAPÍTULO 5 - MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO

Existem diversos métodos e estratégias para engajar stakeholders de maneira eficaz. A escolha da alternativa mais adequada depende do perfil dos stakeholders, das características socioculturais locais, do impacto do projeto, do nível de interesse e influência dos stakeholders e da fase em que o empreendimento se encontra.

Não há uma fórmula pronta para a alocação de métodos e estratégias de engajamento. É necessário sensibilidade e esforço analítico para compreensão de quais são as ferramentas e formas de comunicação mais adequadas e aderentes à realidade de cada projeto.

Em comunidades urbanas, algumas ferramentas possuem maior aceitação e possibilidades de aderência do que outras, por exemplo, o uso de tecnologias tende a ser uma alternativa eficaz. Já em comunidades rurais, ferramentas que dependem de internet podem não ser uma boa opção, sendo os veículos orais opções mais viáveis. Há comunidades em que é pertinente a distribuição de informativos, em outras, nas quais o índice de analfabetismo seja uma vulnerabilidade, essa não seria uma boa escolha.

A seguir, serão apresentadas os principais métodos e estratégias de engajamento geralmente utilizadas no processo de engajamento de stakeholders. Vale lembrar que a definição das ferramentas utilizadas depende de uma avaliação minuciosa por parte da equipe responsável pela elaboração do Plano de Engajamento de Stakeholders.

➔ **Diálogos face a face/interações individuais**

O diálogo face a face é uma das formas mais tradicionais e eficazes de engajamento, pois promove uma interação direta e personalizada. Ideal para engajamento com líderes comunitários, stakeholders estratégicos e representantes de grupos que exigem maior atenção.

- **Objetivo:** Criar uma relação de confiança e engajar stakeholders em um nível profundo.
- **Vantagens:** Maior personalização, possibilidade de abordar preocupações específicas, facilita o entendimento mútuo.
- **Desvantagens:** Demanda tempo e pode não ser escalável para grandes grupos.

→ Email

O email é uma ferramenta amplamente utilizada para manter stakeholders informados sobre o andamento do projeto, fornecer atualizações regulares e compartilhar documentos importantes. Possui uma boa aceitação no nível institucional e em contextos em que o acesso a meios de comunicação digitais não seja uma dificuldade.

- **Objetivo:** Enviar informações detalhadas e relatórios para stakeholders de maneira formal e documentada.
- **Vantagens:** Acesso fácil, comunicação assíncrona, registro escrito de todas as interações.
- **Desvantagens:** Pode ser ignorado se não for bem gerido ou se a comunicação for muito frequente. Não é adequado para áreas remotas, com difícil acesso a internet, ou nas quais a ferramenta não tenha sido apropriada pelos indivíduos.

→ Ligações telefônicas

As chamadas telefônicas são úteis para uma comunicação direta e rápida com stakeholders, especialmente quando o tempo é essencial ou quando os a parte interessada precisa de uma atenção pessoal e imediata.

- **Objetivo:** Responder rapidamente a questões e dúvidas, ou realizar consultas breves.
- **Vantagens:** Comunicação imediata e pessoal, adequada para situações urgentes.

- **Desvantagens:** Pode ser intrusiva se não for bem planejada; depende de que haja sinal de telefonia disponível.

➔ **SMS (mensagem de texto por celular)**

O SMS é um método rápido e eficiente para manter os stakeholders atualizados, especialmente em áreas com acesso limitado à internet ou em situações onde a comunicação precisa ser breve e imediata.

- **Objetivo:** Transmitir mensagens curtas e informativas, como atualizações urgentes ou lembretes.
- **Vantagens:** Alta taxa de abertura, útil para comunicação rápida e eficaz.
- **Desvantagens:** Limitado a mensagens curtas, não ideal para comunicações complexas; depende de sinal de telefonia disponível.

➔ **Aplicativos de Mensagens (WhatsApp, Telegram, etc.)**

O uso de aplicativos de mensagens, com destaque para o WhatsApp tem sido uma forma cada vez mais eficaz de comunicação, inclusive em comunidades rurais. Sua utilização possibilita, de forma prática e instantânea, engajar stakeholders por meio de grupos de discussão ou mensagens diretas, oferecendo uma comunicação rápida e eficiente.

- **Objetivo:** Facilitar a troca de mensagens e atualizações rápidas com stakeholders em tempo real.
- **Vantagens:** Comunicação rápida e fácil de acessar, ideal para grupos menores ou comunidades.
- **Desvantagens:** Pode ser percebido como invasivo se o volume de mensagens for alto; depende de acesso à internet, uso de smartphone e aderência a tecnologias por parte dos stakeholders.

➔ **Mídias sociais (perfil oficial em Instagram, Facebook, X, etc.)**

Atualmente, as mídias sociais tem se mostrado uma ferramenta eficaz para o engajamento de públicos diversos e fornecimento de atualizações em tempo

real. Elas permitem o diálogo direto com stakeholders e o compartilhamento de informações de maneira dinâmica e interativa.

- **Objetivo:** Engajar o público em geral e fornecer atualizações em tempo real sobre o projeto.
- **Plataformas comuns:** Facebook, Instagram, X (Twitter), LinkedIn.
- **Vantagens:** Grande alcance, possibilidade de interação em tempo real, visibilidade ampla.
- **Desvantagens:** Risco de desinformação ou comentários negativos não moderados; depende de acesso à internet, uso de smartphone ou computadores e aderência a tecnologias por parte dos stakeholders.

➔ **Boletins informativos**

Uma das formas mais tradicionais de comunicação, os **boletins informativos**, enviados digitalmente (por email ou aplicativo de mensagens) ou distribuídos de forma impressa, são uma maneira eficaz de fornecer atualizações periódicas sobre o andamento do projeto, desempenho da empresa e próximos passos.

- **Objetivo:** Manter os stakeholders informados regularmente com atualizações relevantes.
- **Vantagens:** Forma estruturada e formal de disseminar informações, ideal para comunicação regular.
- **Desvantagens:** Pode ser ignorado se o conteúdo não for relevante ou bem formatado; depende da aderência dos stakeholders a materiais impressos, pode ser inadequado em contextos onde é alto o nível de analfabetismo da população.

➔ **Cartilhas e folders**

Outra forma tradicional de comunicação, as cartilhas e folders (impressos ou digitais) são materiais informativos distribuídos, sobretudo, para educar os stakeholders sobre o projeto, informar sobre impactos esperados e as medidas de mitigação.

- **Objetivo:** Fornecer informações detalhadas de maneira acessível e educativa.
- **Vantagens:** Material tangível, fácil de distribuir em eventos ou por correio.
- **Desvantagens:** Custo de impressão e distribuição, pode não ser lido se não for atrativo; depende da aderência dos stakeholders a materiais impressos, pode ser inadequado em contextos onde é alto o nível de analfabetismo da população.

➔ Spots de rádio

Os spots de rádio são uma forma eficaz de engajamento em comunidades onde o rádio é uma fonte de informação predominante, especialmente em áreas rurais.

- **Objetivo:** Alcançar um público mais amplo, especialmente em áreas com acesso limitado à internet.
- **Vantagens:** Amplo alcance, especialmente em regiões isoladas.
- **Desvantagens:** Comunicação unilateral, limitada em detalhes; depende da existência e aderência da população à mídia radiofônica.

➔ Carro de som

O carro de som é uma ferramenta extremamente útil para comunicar diretamente com comunidades em regiões específicas, especialmente em áreas onde outros meios de comunicação não são tão eficazes ou estão disponíveis, como regiões isoladas onde não há acesso de internet, rádio ou mídias impressas.

- **Objetivo:** Transmitir mensagens em áreas específicas, como comunidades rurais ou locais de difícil acesso.
- **Vantagens:** Comunicação direta e local, ideal para áreas com acesso limitado a outras mídias.

- **Desvantagens:** Mensagens curtas e limitadas em profundidade; a veiculação das mensagens pode causar incômodos sonoros.

→ Reuniões públicas

As reuniões públicas são um dos métodos mais tradicionais de engajamento, especialmente em projetos que afetam comunidades locais. Elas oferecem uma oportunidade para compartilhar informações sobre o empreendimento, responder a perguntas e ouvir as preocupações das partes interessadas.

- **Objetivo:** Engajar uma ampla gama de stakeholders de forma simultânea, principalmente em temas de interesse público.
- **Vantagens:** Transparência, oportunidade para o público expressar preocupações, resposta imediata.
- **Desvantagens:** Dificuldade em controlar a discussão, potencial para desentendimentos em grande escala.

→ Grupos focais ou rodas de conversa

Os grupos focais ou rodas de conversa se referem a reuniões reduzidas, com um grupo específico de stakeholders que compartilham interesses ou preocupações semelhantes.

- **Objetivo:** Coletar *feedbacks* ou debater temas selecionados de maneira aprofundada com grupos de interesse específicos.
- **Vantagens:** Ambiente controlado, discussões mais detalhadas e direcionadas.
- **Desvantagens:** Requer planejamento prévio assertivo e a seleção adequada dos participantes.

→ Enquetes e pesquisas

As pesquisas e enquetes são uma maneira quantitativa de coletar dados e opiniões dos stakeholders. Elas podem ser realizadas de forma online ou presencial, e são úteis para obter uma visão geral sobre percepções e expectativas.

- **Objetivo:** Coletar dados quantitativos sobre as percepções e preocupações dos stakeholders.
- **Vantagens:** Simples de administrar, pode alcançar um grande número de pessoas.
- **Desvantagens:** Falta de profundidade nas respostas, risco de baixa adesão.

➔ **Oficinas/fóruns/comitês de participação**

Essas ferramentas envolvem os stakeholders diretamente no processo de planejamento ou tomada de decisão, permitindo que eles co-criem soluções para questões complexas do projeto. É uma alternativa eficaz para projetos que envolvem mudanças significativas ou potenciais conflitos.

- **Objetivo:** Engajar os stakeholders no processo de co-criação de soluções e fomentar o sentimento de pertencimento ao projeto.
- **Vantagens:** Maior nível de engajamento e promoção da colaboração.
- **Desvantagens:** Exige planejamento detalhado, requer um alto nível de comprometimento dos participantes, tende a demandar maior empenho de tempo e orçamento.

Embora não tenham sido exploradas todas as possibilidades de métodos de comunicação, o rol de alternativas apresentadas oferece uma variedade de caminhos e oportunizam a compreensão da complexidade que está por detrás da gestão estratégica de stakeholders.

Novas ferramentas de comunicação podem surgir com o tempo e outras se tornarem obsoletas. O principal aspecto é avaliar o cenário e identificar as ações que mais se adequam a cada realidade de forma particular.

A sustentabilidade operacional de um projeto depende diretamente do relacionamento eficaz com seus stakeholders. A escolha assertiva dos métodos e estratégias de engajamento, ajustados conforme a evolução do projeto, garante que as preocupações sejam abordadas, as expectativas gerenciadas e os benefícios maximizados para todas as partes envolvidas.

CAPÍTULO 6 - BENEFÍCIOS DO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Neste momento, você já deve estar convicto(a) sobre a centralidade do engajamento de stakeholders no contexto de instalação de um projeto. Quando conduzido de forma estratégica e estruturado em metodologias e critérios objetivos, esse processo possibilita a criação de conexões que fortalecem a confiança, antecipam riscos e alinham expectativas, resultando em maior eficiência aos empreendimentos.

Na sequência, seguem apresentados de forma específica alguns dos impactos positivos decorrentes do engajamento de stakeholders e como essa abordagem se traduz em vantagem competitiva e sucesso sustentável a longo prazo.

6.1 Melhoria na compreensão dos stakeholders

Um dos primeiros benefícios do engajamento de stakeholders é o entendimento aprofundado dos interesses, perspectivas, influências e necessidades das partes interessadas no projeto. Ao mapear e analisar os stakeholders, a organização consegue:

- **Identificar os stakeholders-chave:** Mapeamento correto de quem são os stakeholders mais críticos, com base em seu nível de interesse e influência.
- **Diferenciar necessidades e expectativas:** Assegurar que as expectativas dos stakeholders sejam gerenciadas de acordo com suas diferentes percepções, prioridades e interesses.
- **Personalizar a comunicação e o engajamento:** Ajustar as estratégias de comunicação e as mensagens de acordo com o perfil de cada stakeholder, garantindo que as informações sejam compreendidas de maneira eficaz.

Realizar esse processo de forma contínua permite que a empresa ajuste sua estratégia conforme o cenário muda, assegurando que os stakeholders

continuem envolvidos e informados ao longo dos diferentes ciclos de vida do projeto.

6.2 Identificação e mitigação de riscos

Todo projeto envolve riscos, e esses riscos podem surgir de várias fontes, incluindo os próprios stakeholders. Um dos principais benefícios do engajamento proativo é a capacidade de identificar e mitigar riscos de maneira mais eficaz.

- **Obtenção de uma visão mais completa dos riscos:** Engajar stakeholders desde o início permite que a empresa compreenda quais são as preocupações e desafios potenciais, muitas vezes invisíveis, que podem comprometer o projeto.
- **Adaptação contínua ao longo do projeto:** Ao manter o diálogo aberto com os stakeholders durante o desenvolvimento, novos riscos podem ser identificados e tratados rapidamente, evitando problemas futuros.
- **Engajamento com stakeholders contrários ao projeto:** A abordagem sugerida por especialistas pressupõe o engajamento ativo até mesmo com críticos do projeto. Isso permite transformar *feedbacks* negativos em melhorias e soluções inovadoras.

A transparência e a disposição de ouvir diferentes pontos de vista aumentam a capacidade da empresa de antecipar desafios e encontrar soluções que mantenham o projeto no caminho certo.

6.3 Gestão eficaz das expectativas

Um dos grandes desafios em qualquer projeto é gerenciar as expectativas dos stakeholders. Isso é particularmente relevante quando essas expectativas são baseadas em informações incorretas, rumores ou suposições equivocadas. O engajamento contínuo traz benefícios importantes nesse sentido:

- **Alinhamento de expectativas:** Ao engajar os stakeholders, a empresa tem a oportunidade de verificar o entendimento dos mesmos sobre o

projeto e corrigir eventuais percepções incorretas, disseminando informações verdadeiras e confiáveis a respeito do empreendimento.

- **Comunicação clara e constante:** Um plano de comunicação assertivo permite que a empresa mantenha os stakeholders informados e cientes das fases e dos progressos do projeto, evitando surpresas e, assim, a geração de ruídos de comunicação.
- **Redução de rumores e mal-entendidos:** Um diálogo aberto e consistente com os stakeholders minimiza o impacto de rumores e informações equivocadas, evitando conflitos.

Quando as expectativas são bem geridas, a probabilidade de sucesso aumenta, pois as partes interessadas entendem melhor o que esperar, o que ajuda a formatar um cenário de cooperação mútua para alcance dos resultados desejados.

6.4 Fortalecimento da reputação e vantagem competitiva

A reputação de uma empresa é um ativo fundamental e, em muitos casos, pode ser a chave para o sucesso ou fracasso de um projeto. O engajamento de stakeholders desempenha um papel central na construção e no fortalecimento da confiança e da reputação de uma organização:

- **Construção de confiança:** Um diálogo aberto e consistente com os stakeholders, abordando suas preocupações e incorporando seu feedback, fortalece a confiança entre a organização e as partes interessadas.
- **Vantagem competitiva:** Empresas que adotam práticas sólidas de engajamento possuem vantagem competitiva. Um relacionamento positivo com os stakeholders pode facilitar o acesso a novas oportunidades, parceiros e até investidores.
- **Resiliência em tempos de crise:** Quando um projeto enfrenta dificuldades inesperadas, ter uma relação de confiança estabelecida com os stakeholders torna muito mais provável que eles sejam

flexíveis e compreensivos, dando à empresa o tempo necessário para resolver questões.

Por exemplo, quando stakeholders percebem que a empresa está genuinamente interessada em atender às suas preocupações, eles tendem a se tornar aliados do projeto, defendendo-o e colaborando para seu sucesso, mesmo em momentos críticos.

6.5 Tomada de decisões informadas e colaborativas

O engajamento de stakeholders também contribui para uma tomada de decisões mais informada. Quando a empresa envolve os stakeholders de maneira proativa, ela:

- **Obtém informações qualificadas sobre o contexto local:** Stakeholders frequentemente têm conhecimentos e perspectivas que a empresa pode não ter considerado. Incorporar essas informações contribui para melhorar o processo de tomada de decisão.
- **Aprimora a qualidade das decisões:** Decisões colaborativas tendem a ser mais eficazes, pois consideram diferentes pontos de vista, resultando em soluções mais equilibradas e sustentáveis.
- **Melhora a adesão ao projeto:** Quando os stakeholders se sentem parte do processo de tomada de decisão, eles tendem a apoiar mais fortemente as decisões tomadas, o que facilita a implementação e reduz resistências.

6.6 Sustentabilidade e sucesso a longo prazo

Projetos que engajam stakeholders de maneira eficaz tendem a ser mais sustentáveis a longo prazo. O engajamento contínuo:

- **Promove a obtenção e consolidação da almejada Licença Social para Operar:** Através de um diálogo contínuo, as empresas podem garantir que os projetos sejam aceitos e apoiados pelas comunidades locais e outros grupos afetados. Esse relacionamento positivo com os stakeholders aumenta as chances de obtenção da aceitação social necessária para a continuidade das operações.

- **Adapta-se a mudanças no contexto:** Com um engajamento eficaz, a empresa estará mais bem posicionada para ajustar suas estratégias conforme o contexto muda, garantindo a longevidade do projeto.

Empresas que promovem um engajamento proativo, colaborativo e contínuo estão mais bem preparadas para lidar com desafios futuros e possuem maiores chances de obter sucesso para seus projetos a longo prazo.

Conclusão

O engajamento de stakeholders não é apenas uma responsabilidade ética ou regulatória; ele é um componente estratégico que proporciona uma série de benefícios diretos à organização. Ao promover a confiança, mitigar riscos, gerenciar expectativas e fortalecer a reputação, o engajamento ativo com as partes interessadas maximiza as probabilidades de sucesso de qualquer empreendimento. Projetos que valorizam e integram os stakeholders em suas decisões não apenas têm maiores chances de alcançar seus objetivos, mas também de criar valor sustentável para todos os envolvidos.

CAPÍTULO 7 - GESTÃO CONTÍNUA DE STAKEHOLDERS

A gestão contínua de stakeholders representa um processo sistemático e dinâmico e, como você deve ter notado ao longo deste livro, é fundamental para que a estratégia de relacionamento seja eficaz, afinal de contas, a realidade social é um organismo vivo, que muda de acordo com as ações de indivíduos e instituições locais e também reflete as características do cenário regional, nacional e mesmo global.

Em síntese, a gestão contínua de stakeholders pode ser definida como um conjunto de práticas e processos regulares que visam manter um relacionamento produtivo e sustentável com todas as partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto ou organização. Esta abordagem reconhece que as relações com stakeholders são dinâmicas e necessitam de atenção e ajustes constantes.

No contexto da gestão de stakeholders, a palavra "contínua" se refere à necessidade de engajamento ativo e periódico - desde a fase de planejamento até o fechamento de um projeto/empreendimento. Ao contrário de um processo estático ou pontual, a gestão contínua prevê a adaptação às mudanças no cenário social, econômico e político, bem como a evolução dos interesses e posições dos stakeholders.

A abordagem contínua é elementar para a construção de confiança e a obtenção e consolidação da Licença Social para Operar, fatores essenciais para a continuidade e estabilidade do projeto.

Deste modo, a gestão contínua de stakeholders pode ser pensada a partir de três elementos principais:

1. **Monitoramento regular:** Pressupõe a avaliação constante das percepções, preocupações e expectativas dos stakeholders. Para isso, é necessário um sistema de monitoramento que permita uma visão atualizada sobre o que está acontecendo no ambiente do projeto, e como isso impacta as relações com as partes interessadas.

2. **Atualização da identificação, mapeamento e análise das partes interessadas:** Com as mudanças nas posições, perspectivas, interesses e influências dos stakeholders ao longo do tempo, é essencial revisar e atualizar periodicamente o mapeamento de stakeholders. Isso envolve identificar novos influenciadores, compreender as dinâmicas entre os grupos e adaptar a abordagem para incluir novos stakeholders ou responder a mudanças nas prioridades dos existentes.
3. **Estratégia de engajamento flexível:** O engajamento contínuo exige uma abordagem adaptável e flexível, onde as estratégias e métodos de interação são ajustados conforme a evolução do projeto e o contexto social. Essa flexibilidade aumenta a capacidade da empresa de responder a crises, gerenciar riscos emergentes e fortalecer o relacionamento com stakeholders-chave.

A aplicação prática da gestão contínua de stakeholders se apoia em ferramentas e metodologias que facilitam o acompanhamento e a interação com as partes interessadas. Abaixo estão algumas das mais eficazes:

- **Planilhas de monitoramento:** O Excel é uma das ferramentas mais utilizadas para gestão de stakeholders, por ser amplamente acessível e útil, ele permite organizar e monitorar informações dos stakeholders de forma prática e sistemática. Suas funcionalidades possibilitam o registro, organização e atualização de dados sobre os stakeholders e o processo de comunicação, permitindo que as informações sejam ajustadas de acordo com mudanças no cenário e novas interações, mantendo o mapeamento sempre atualizado.
- **Softwares de Gestão de Relacionamento com Stakeholders (SRM):** Ferramentas digitais que centralizam dados sobre stakeholders, permitem o registro de interações e ajudam na análise de tendências. Com o uso de SRMs, é possível monitorar históricos de engajamento, criar relatórios customizados e identificar stakeholders que necessitam de atenção especial.

- **Elaboração de relatórios técnicos de monitoramento e avaliação do progresso da estratégia e feedbacks regulares:** A sistematização e análise dos dados relacionados ao monitoramento estratégico do Plano de Engajamento é fundamental para que a gestão contínua das partes interessadas aconteça de maneira assertiva. A informação qualificada permite a análise de padrões, tendências e o acompanhamento do engajamento ao longo do tempo, possibilitando uma visão completa e atualizada das interações e percepções. Ademais, os relatórios possibilitam também a emissão de feedbacks aos stakeholders. A prestação de contas é fundamental para manter a confiança e o apoio das partes interessadas.
- **Consultas e diálogos abertos:** Reuniões e grupos de discussão periódicos são fontes importantes de informações para a gestão contínua de stakeholders, pois possibilitam que uma informação chegue de forma antecipada ao conhecimento da companhia. Além disso, oferecem um canal direto para os stakeholders expressarem suas preocupações. O IFC sugere consultas informadas e inclusivas para fortalecer a confiança e melhorar a qualidade das contribuições.

E, agora, chegou o grande momento! Aqui está uma surpresa especial que preparamos pra você! Além deste guia completo, você poderá baixar também as ferramentas em Excel para realizar a identificação, mapeamento e análise de stakeholders, bem como o modelo de Plano de Engajamento que a SocialX utiliza em seus trabalhos.

Trata-se de uma ferramenta simples, intuitiva e descomplicada, porém poderosa. [Clique aqui para baixá-la.](#)

Caso tenha alguma dúvida na utilização, você pode nos enviar um email através do endereço contato@socialx.eco.br ou *WhatsApp* para (31) 98761-3138, nossos especialistas estarão prontos para ajudá-lo(a).

Além disso, caso queira automatizar o processo de gestão de stakeholders na sua companhia, também temos a solução perfeita pra você. Entre em contato e conheça o nosso Sistema de Gestão de Stakeholders.

CAPÍTULO 8 - ESTUDOS DE CASO

Este capítulo apresenta *benchmarkings* extraídos do *Manual de Participação dos Interessados* da International Finance Corporation (IFC) e ilustram práticas reais relacionados ao engajamento de stakeholders em diversos contextos e setores. Estes casos práticos fornecem uma visão abrangente dos desafios e das estratégias adotadas em projetos complexos, possibilitando a compreensão da importância de um engajamento estruturado e contínuo para a sustentabilidade operacional de empreendimentos de grande impacto socioeconômico e ambiental.

➔ CASE 1 - GLAMIS GOLD: ANÁLISE DOS INTERESSADOS NO PROJETO DA MINA DE OURO MARLIN

A identificação e análise dos interessados pode ser um verdadeiro desafio. Algumas vezes, não é suficiente focar apenas as comunidades e outros interessados que sejam efetivamente impactados pelo projeto, mas também aqueles que podem considerar que são negativamente impactados ou que se considerem os representantes das pessoas impactadas.

A Glamis Gold Ltd viveu essa experiência ao desenvolver a mina de ouro Marlin, localizada em dois municípios da Guatemala. Cerca de 87% da propriedade, inclusive os corpos minerais e as instalações de processamento, estão localizados em San Miguel, cuja população é mais de 95% indígena (Mam). Os outros 13% da propriedade, ocupados pelas instalações administrativas, estão localizados em Sipacapa, onde mais de 77% da população é indígena (Sipakapense).

A análise preliminar dos interessados levou a empresa a focar a primeira etapa do processo de consulta no município de San Miguel e em três pequenas vilas onde ficariam localizados os corpos minerais e as instalações de processamento.

As consultas e os esforços de desenvolvimento da comunidade foram menos intensos em Sipacapa porque a maioria das vilas ficava a uma certa distância da mina e de suas rotas de transporte. Contudo, os ativistas locais e interesses

políticos em Sipacapa ligados a ONGs nacionais e internacionais, montaram uma campanha contra o projeto Marlin com o apoio de alguns membros da Igreja Católica.

O resultado foi que a oposição à mina se concentrou em Sipacapa, um município apenas minimamente afetado pela mina. Embora as avaliações independentes indicassem que Sipacapa não estivesse ameaçada de risco significativo quanto a efeitos para a saúde ou poluição da água de superfície, a impressão oposta entre os residentes fez com que protestassem contra o projeto e questionassem o processo de consulta.

→ CASE 2 - MINA DE OURO DE YANACOCOA: MESAS-REDONDAS PARA DIÁLOGO COMO MECANISMO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A maior empresa de mineração de ouro no Peru, a Minera Yanacocha, teve sérios conflitos com as comunidades locais, provocados por um derramamento de mercúrio em um trecho da estrada que passava por três aldeias.

Grupos locais alegaram que a empresa estava prejudicando a água, o ar, a saúde e a subsistência das aldeias vizinhas e que o desenvolvimento da mina estava ocorrendo sem que a comunidade fosse devidamente consultada.

A criação da Mesa, uma mesa-redonda para diálogo, foi o resultado de queixas apresentadas pelo Assessor em Cumprimento/Ombudsman (CAO) da IFC. A Assembleia da Mesa, composta de representantes de 52 organizações registradas - incluindo o governo nacional, membros das comunidades afetadas, ONGs, grupos de igreja, Câmara de Comércio, a Empresa, e a Diretoria eleita pela Assembleia - passou a realizar reuniões mensais. Sua missão era "tratar e resolver os conflitos entre a Minera Yanacocha e a comunidade de Cajamarca com a participação de instituições públicas e privadas de forma transparente, aberta, independente e participativa."

A Mesa criou com sucesso uma nova "cultura do diálogo" e ajudou a acalmar as tensões entre a empresa e a comunidade por meio da natureza respeitosa e tolerante das discussões ativamente facilitadas de vários grupos

interessados. Por exemplo, como resultado, foi realizado um estudo independente e participativo sobre a qualidade e a quantidade da água, com recomendações associadas sobre como tratar essas questões. O Plano de Atendimento de Emergência e Material Perigoso da empresa também foi revisado como resultado desse processo.

→ CASE 3 - EMPRESA DE ÁGUAS DE MANILA: COLHENDO OS BENEFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS

Desde sua fundação em 1997, a Manila Water Company (empresa de águas de Manila) nas Filipinas vem buscando um relacionamento proativo e aberto com seus interessados, inclusive clientes, ONGs locais e governo. Bons relacionamentos com os interessados são considerados fundamentais para a atividade essencial da empresa que é fornecer água limpa e segura e serviços de esgotos para aproximadamente metade da população de Manila.

Quando a Manila Water adquiriu a concessão da área Leste da operadora do governo, ela lançou o programa "Cumprir as Regras" no qual todo o pessoal da empresa – desde gerentes até representantes distritais – visita seus clientes, inclusive moradores de assentamentos informais, para consultá-los sobre a prestação desses serviços essenciais para sua comunidade.

Como resultado dessa participação e de outras iniciativas, a Manila Water melhorou significativamente sua prestação de serviços. Entre 2004 e 2006 o número de domicílios com fornecimento de água 24 horas por dia saltou de 26% para 95%. Ao mesmo tempo, as perdas de água do sistema foram reduzidas de 63% para 35.5%. De 325.000 domicílios atendidos no início de 2004, havia mais de 1.000.000 em 2006, incluindo mais de 848.000 domicílios pobres nas regiões urbanas.

A Manila Water estabeleceu Planos de Participação para importantes ONGs interessadas, a mídia e investidores que incluem diálogos trimestrais e visitas a projetos de desenvolvimento sustentável e comunitários da empresa.

A estratégia proativa de participação dos interessados propiciou também várias parcerias que beneficiaram comunidades locais, inclusive com a reconstrução de moradias por intermédio da Associação Humanitária Habitat

(Habitat for Humanity) e do microfinanciamento para iniciar um pequeno negócio por intermédio do Banco das Ilhas Filipinas.

→ CASE 4 - ADASTRA MINERALS: ADAPTAÇÃO DA DIVULGAÇÃO E DA CONSULTA AO CONTEXTO LOCAL

Quando os consultores que trabalhavam para a Adastra Minerals na República Democrática do Congo introduziram a participação pública relacionada ao Projeto Kolwezi Tailings na Província de Katanga, eles encontraram vários desafios.

Com exceção das autoridades locais, poucos membros da comunidade potencialmente afetada falavam o idioma nacional (francês) e as taxas de alfabetização eram muito baixas. Em muitas áreas a comunicação havia retrocedido à tradição oral porque o papel havia se tornado caro e difícil de obter. Não havia qualquer jornal publicado na cidade de Kolwenzi, painéis publicitários, nem qualquer sistema telefônico ou postal em operação.

Para vencer alguns desses obstáculos, o processo de participação da comunidade utilizou amplamente as seis estações de rádio locais da área que transmitem em francês e swahili. A comunicação oral demonstrou ser muito eficaz após a criação de uma rede de informantes-chave.

Foram desenvolvidos cartazes especiais representando os prováveis impactos com o objetivo de superar a falta de alfabetização nas reuniões com a comunidade e as apresentações eram feitas em swahili e francês para superar as barreiras do idioma. Telefones celulares também foram largamente utilizados como uma forma de contatar as pessoas-chave e mobilizar outras, tanto por meio de ligações diretas quanto de mensagens de texto.

Foi despendido bastante tempo na realização de uma série de reuniões no âmbito das aldeias a fim de vencer o desafio logístico representado por levar muitas pessoas a um único lugar em que não havia transporte público e onde as comunicações eram precárias.

→ CASE 5 - EMPRESA DE FERTILIZANTES INDO-EGÍPCIOS (IEFC): PARTICIPAÇÃO DE COMUNIDADES SENSÍVEIS ÀS QUESTÕES DE GÊNERO

O processo de consulta e participação da comunidade desse projeto foi especialmente sensível às questões de gênero, considerando o local do projeto no Baixo Egito, a meio caminho entre Edfu e Luxor, uma área muito tradicional do país.

Para permitir que as mulheres da comunidade tivessem voz na tomada de decisões e no processo de avaliação de impactos ambientais e sociais, os consultores do Centro para o Avanço dos Estudos de Pós-Graduação e Pesquisa em Estudos de Engenharia (CAPSCU) e do Centro de Estudos e Pesquisas Ambientais (CERS) da Universidade do Cairo adotaram várias medidas. Eles asseguraram a inclusão de várias professoras nas equipes de consultores; incluíram grupos de enfoque e entrevistas formados exclusivamente por mulheres, como parte do processo de pesquisa e consulta nas três aldeias mais próximas à fábrica de fertilizantes e à instalação de pulverização; e os resultados dos dados enviados à empresa foram desagregados por sexo, assim como por outras variáveis.

Um dos resultados desse processo foi o fato de as questões especificamente levantadas por mulheres terem sido colocadas em evidência. Embora as principais áreas de discussão de todas as comunidades tenham sido as oportunidades econômicas potenciais para a população local, especialmente para os jovens, e a instalação das melhores tecnologias disponíveis de combate à poluição para mitigar a emissão de ar e as partículas de poeira, as mulheres apresentaram outras preocupações. Ao contrário dos homens, as mulheres mostraram-se preocupadas com os impactos relacionados ao número crescente de estrangeiros que chegariam à região (a força de trabalho predominantemente masculina presente na fábrica e instalação novas), bem como a crescente pressão que esse influxo poderia apresentar na infraestrutura básica, tais como serviços de educação e saúde, possibilitando um planejamento estratégico mais assertivo ao considerar o recorte de gênero no âmbito do projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este livro buscou fornecer uma compreensão abrangente dos processos, ferramentas e benefícios envolvidos no engajamento eficaz das partes interessadas. À medida que as organizações assumem projetos que envolvem contextos sociais, ambientais e econômicos diversos, a habilidade de construir relacionamentos sólidos com stakeholders torna-se não apenas um diferencial, mas uma necessidade para a sustentabilidade de qualquer empreendimento.

Ao longo dos capítulos, exploramos as etapas fundamentais para estruturar e implementar um processo de engajamento de stakeholders assertivo: desde a identificação e mapeamento inicial das partes interessadas até o desenvolvimento de planos de comunicação, estratégias de engajamento e monitoramento contínuo. O uso de ferramentas para gestão de dados é fundamental para a adaptação ao dinamismo inerente aos contextos de atuação, permitindo que informações e percepções sejam mantidas atualizadas e acessíveis. Esperamos que tenham apreciado o presente que deixamos pra vocês nesse material.

Além disso, apresentamos estudos de caso que exemplificam a aplicação prática dos conceitos e ferramentas elencadas, reforçando a importância do respeito às particularidades culturais, sociais e políticas dos stakeholders. Esses exemplos deixam clara a relevância do engajamento constante, da adaptação das estratégias às realidades locais e da promoção de uma comunicação transparente e inclusiva.

A gestão estratégica de stakeholders, com seus inúmeros desafios e complexidades, exige compromisso e uma postura de aprendizagem contínua. Mais do que uma ferramenta de mitigação de riscos, trata-se de uma prática transformadora, que fortalece a relação entre empresa e sociedade, estimula a colaboração mútua e aumenta significativamente as chances de sucesso e de longevidade dos projetos.

Nosso propósito é que este guia inspire gestores, consultores e líderes a enxergar os stakeholders como parceiros de jornada, atuando de forma proativa, ética e estratégica. Ao integrar os interesses, expectativas e valores das partes interessadas ao processo de tomada de decisão, as organizações não apenas constroem sua "Licença Social para Operar", mas estabelecem a base para o desenvolvimento sustentável e a criação de valor compartilhado.

Assim, esperamos que este material seja uma referência útil e prática para profissionais que buscam excelência na gestão de stakeholders.

Ah, e se precisar, não deixe de contar com a SocialX!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

International Finance Corporation (IFC). (2007). **Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets**. Washington, DC: International Finance Corporation.

Souza, M.L. (2015). Os conceitos fundamentais da pesquisa sócio-espacial. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Wilburn, K. M., & Wilburn, R. (2011). "Achieving Social License to Operate Using Stakeholder Theory". *Journal of International Business Ethics*, 4(2), 3-16.

ESTE LIVRO É UM OFERECIMENTO DE



Acesse o site www.socialx.eco.br e conheça as soluções oferecidas pela SocialX.

Se preferir, entre em contato através do e-mail:
contato@socialx.eco.br