

# ***manual de engajamento com partes interessadas***









# sumário

<b>●●● introdução</b>	<b>7</b>
1. Por que realizar o Engajamento com Partes Interessadas	9
2. A Quem se Destina o Manual	13
3. Recursos Necessários	14
4. Etapas do Manual	15
<b>●●● atividades para o desenvolvimento do Plano de Engajamento</b>	<b>17</b>
5. Criação dos Grupos de Trabalho e de Validação	19
6. Treinamento dos Grupos	23
7. Análise de Partes Interessadas	25
8. Priorização de Impactos	29
9. Histórico das Práticas de Relacionamento com as Partes Interessadas	33
10. Definição de Objetivos do Engajamento	37
11. Plano de Engajamento com Partes Interessadas	43
12. Aprovação do Plano	49
13. Monitoramento e Avaliação	51
14. Internalização na Gestão da Empresa	55
<b>●●● anexos: ferramentas de engajamento</b>	<b>61</b>
A. Diagnóstico Local	63
B. Divulgação de Informações sobre o Negócio	71
C. Consultas	81
D. Queixas	93
E. Retorno para as Partes Interessadas ( <i>feedback</i> )	101
F. Parcerias	107
<b>●●● anexo: tabelas com critérios para priorização</b>	<b>115</b>
<b>●●● glossário</b>	<b>121</b>
<b>●●● referências</b>	<b>125</b>





# *introdução*



## 1. POR QUE REALIZAR O ENGAJAMENTO COM PARTES INTERESSADAS

No processo de evolução estratégica do Instituto Votorantim, nosso objetivo é contribuir cada vez mais para que as Unidades de Negócio alinhem-se aos Princípios de Sustentabilidade, usando suas *expertises*, tecnologias e gestão para alcançar os resultados econômicos, sociais e ambientais que estão na aspiração do Grupo Votorantim.

Sustentabilidade já faz parte da Visão Votorantim e, agora, é preciso dar identidade e sentido a todas as ações desenvolvidas por suas empresas, de modo a reconhecer esses Princípios no seu dia-a-dia e serem percebidas por esse compromisso.

Todos os negócios do Grupo Votorantim enfrentam desafios em razão de:

- Crescente expansão geográfica, demandando um posicionamento claro frente a competidores, clientes e organizações internacionais;
- Maior habilidade e conhecimento das comunidades nas áreas de influência do Grupo;
- Requisitos legais mais restritivos; e
- Obtenção e renovação da “licença para operar”, permitindo que a empresa se instale e funcione em determinada localidade.

O Engajamento com Partes Interessadas visa o avanço na gestão dos impactos da empresa e, além disso, é uma medida de sustentabilidade para as empresas que divulgam relatórios de sustentabilidade no modelo GRI\*.

Este Manual contribui para o desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento com a comunidade, que estimule internamente boas práticas, considerando as diversas fases de maturidade do negócio.

O Manual apoiará os profissionais da Votorantim para o alcance dos seguintes objetivos:

- Definir diretrizes para o engajamento;
- Apoiar na identificação de partes interessadas e os impactos sociais, econômicos e ambientais que as afetam;
- Direcionar a elaboração do plano de engajamento, aprimorando iniciativas existentes;
- Promover a integração do engajamento à gestão da empresa; e
- Disponibilizar ferramentas para gestão do engajamento no dia a dia.

Trazer o público para perto torna possível construir um conhecimento compartilhado, fortalecendo os vínculos de relacionamento e gerando valor para todos os envolvidos.

## PRINCÍPIOS DE SUSTENTABILIDADE GRUPO VOTORANTIM

- Ser reconhecida pela sociedade como uma **empresa social e ambientalmente responsável**.
- Ter **sustentabilidade como estratégia**, orientando governança, gestão, educação, decisões e investimentos - criando valor.
- **Evoluir consistentemente** os resultados econômicos, sociais e ambientais, **buscando eficiência e confiabilidade** nas operações, de acordo com padrões de classe mundial.
- Ser reconhecida como empresa que **atrai, desenvolve e retém** talentos para a geração de valor e construção de uma sociedade justa e inclusiva.
- Ter **compromisso com o bem estar, a saúde e a segurança** de nossos funcionários, clientes e parceiros.
- Contribuir para o **desenvolvimento das comunidades** em que atuamos.
- **Incentivar a cooperação** e a participação de todos os **funcionários e partes interessadas** na construção de parcerias e trabalho conjunto - **visando a geração de valor mútuo**.



### conceitos fundamentais

**Parte Interessada:** qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela empresa e/ou suas atividades. Inclui: funcionários, terceiros, governo, mídia, fornecedores, terceiro setor, clientes e comunidade.

**Engajamento com Partes Interessadas:**

- Descreve o processo (de relacionamento) mais amplo, inclusivo e contínuo entre uma empresa e aqueles potencialmente impactados, compreende uma série de atividades e abordagens e dura a vida de um projeto..." (IFC: *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*)
- Inclui os esforços de uma organização para compreender e envolver as partes interessadas e suas preocupações em suas atividades e processos de tomada de decisão. (AA 1000 *Stakeholder Engagement Handbook*)

#### \*GRI – Global Reporting Initiative

Criada em 1997, a GRI é uma organização *multistakeholder*, sem fins lucrativos, que desenvolve uma Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade adotada por cerca de 1.000 organizações, em todo o mundo.

Com longa tradição em relatórios exclusivamente financeiros, as empresas vêm percebendo que, ao elaborar relatórios de sustentabilidade, encontram um caminho para refletir e internalizar o tema, além de tornar públicos sua própria visão, desafios e resultados econômicos, sociais e ambientais. Criam, assim, uma plataforma de comunicação e de diálogo com seus públicos (*stakeholders*).

## PREMISSAS PARA O ENGAJAMENTO COM PARTES INTERESSADAS



### I. Engajamento como parte do negócio

O engajamento deve fazer parte da gestão da empresa, evitando soluções temporárias ou pontuais. Devem ser definidos responsáveis, metas e processos, para as várias áreas da organização envolvidas no engajamento. É necessário o envolvimento da liderança da empresa, por meio de governança específica (por exemplo, por meio de um Comitê de Sustentabilidade).



### II. Pró-atividade

Ganhar a confiança das partes interessadas é importante e requer tempo, portanto, não espere um contato para iniciar o engajamento. A ausência de relacionamento e de canais de comunicação pode gerar conflitos, especialmente em situações de crise.



### III. Planejamento e flexibilidade

Planeje o engajamento com antecedência e com base em informações atuais e relevantes. Não existe abordagem única; adapte o plano à realidade local.



### IV. Cooperação

Cumprir compromissos, implementar as atividades estabelecidas no plano e manter as partes interessadas informadas criam um ambiente de confiança e cooperação.



### V. Compromisso de longo prazo

Executar o Plano de Engajamento continuamente, inclusive em processos de entrada, saída ou adiamento de investimentos. As empresas sofrem mudanças, portanto, o plano deve ser monitorado e adaptado constantemente.



### VI. Utilização das ferramentas disponibilizadas

Considere este Manual como fonte de consulta permanente e utilize as metodologias e ferramentas aqui descritas para aprimorar e desenvolver o Plano de Engajamento em novos empreendimentos, durante a operação da empresa e no período de saída/desinvestimento.



### VII. Armazenamento e compartilhamento de informações

Organizar os documentos importantes em local de fácil acesso e conhecimento de todos os envolvidos. É recomendável que os Planos de Engajamento sejam compartilhados com o Grupo Votorantim. Para isso está disponível um espaço no Portal do Conhecimento (<http://gc.portalvotorantim.com.br>).



## 2. A QUEM SE DESTINA O MANUAL

Este Manual foi desenvolvido para apoiar os gestores do Grupo Votorantim no relacionamento com a comunidade, por meio do processo de Engajamento com Partes Interessadas. Os gestores, como principais responsáveis pela empresa, devem liderar o processo.

Este processo precisa do apoio das equipes locais e, em muitos casos, de equipes corporativas (por exemplo, o Instituto Votorantim e outras áreas da VPAR). As áreas de recursos humanos, comunicação, relações com a comunidade, meio ambiente, e profissionais do jurídico, operações, suprimentos, saúde e segurança, devem ser envolvidas no aprimoramento/desenvolvimento do Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

Esta participação é fundamental, pois agrega conhecimentos e torna o processo mais legítimo e fundamentado.



### 3. RECURSOS NECESSÁRIOS

O Plano de Engajamento com Partes Interessadas requer alocação específica de recursos financeiros, humanos e físicos e a criação de dois grupos locais:

- **Grupo de Validação:** composto pelo gestor local e outros gestores escolhidos por ele (por exemplo, gerente de operações, meio ambiente, comunicação, responsabilidade social), responsáveis por:
  - Aprovação do Plano de Engajamento, incluindo responsáveis, recursos humanos, financeiros e materiais; e
  - Acompanhamento dos resultados da implementação do plano.
- **Grupo de Trabalho:** composto por representantes das várias áreas (por exemplo, recursos humanos, jurídico, comunicação, qualidade, meio ambiente), que possam contribuir para o engajamento. Responsável por:
  - Elaboração do Plano de Engajamento; e
  - Implementação do Plano de Engajamento de acordo com os recursos aprovados.

Os recursos financeiros já disponíveis (por exemplo, no orçamento da empresa, nos acordos de financiamento ou em compensatórios) devem ser revistos para considerar as necessidades do plano.

Há três momentos distintos em que **é necessário planejar e avaliar a alocação de recursos humanos, financeiros e físicos:**

- Ao iniciar os trabalhos de engajamento;
- Ao aprovar o plano; e
- Ao executar as ferramentas de engajamento descritas nos anexos (mesmo que desvinculadas do plano).

## 4. ETAPAS DO MANUAL



### Contexto e diretrizes do Engajamento com Partes Interessadas.

1. Por que realizar o Engajamento com Partes Interessadas
2. A Quem se Destina o Manual
3. Recursos Necessários
4. Etapas do Manual

### Passo a passo para a criação do Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

5. Criação dos Grupos de Trabalho e de Validação
6. Treinamento dos Grupos
7. Análise de Partes Interessadas
8. Priorização de Impactos
9. Histórico do Engajamento
10. Definição de Objetivos do Engajamento
11. Plano de Engajamento com Partes Interessadas
12. Aprovação do Plano
13. Monitoramento e Avaliação
14. Internalização na Gestão da Empresa

### Estas ferramentas devem ser utilizadas de acordo com o plano aprovado mas, em circunstâncias especiais, também podem ser utilizadas independentemente deste.

- A. Diagnóstico Local
- B. Divulgação de Informações sobre o Negócio
- C. Consultas
- D. Queixas
- E. Retorno para as Partes Interessadas (*feedback*)
- F. Parcerias







## 5. CRIAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO E DE VALIDAÇÃO

A definição do grupo de trabalho é um dos pontos críticos para o sucesso de processos de engajamento. São necessários um facilitador motivado e uma equipe com atribuições e responsabilidades claramente definidas.

Este capítulo orienta a definição dos responsáveis pelo processo de Engajamento com Partes Interessadas, assim como seus papéis e responsabilidades.



### dicas e cuidados

- O processo deve começar com o envolvimento do público interno.
- Visando o sucesso do processo, é fundamental designar para o grupo de trabalho, pessoas que tenham bom conhecimento da empresa, do contexto local e contato direto com as partes interessadas.
- O Grupo de Trabalho será responsável por conduzir as atividades de engajamento. Desta forma, é fundamental que as pessoas escolhidas realmente queiram participar!
- Ao selecionar as pessoas, considere também a necessidade de especialistas e recursos externos. Quais habilidades, conhecimentos e atitudes devem estar presentes na equipe? Quais estão faltando?
- Em momentos específicos, será necessário envolver pessoas que detêm informações relevantes sobre a empresa e que já atuam como interlocutores das partes interessadas.
- Para obter reconhecimento e colaboração, é importante comunicar internamente sobre o processo de engajamento, a definição e a composição dos Grupos de Trabalho e de Validação.

**Instrumentos para a implementação:**



**atividades a serem realizadas:**

---

Definir o Grupo de Validação responsável pelas aprovações e acompanhamento da implementação do Plano de Engajamento.

---

Definir o Grupo de Trabalho responsável pela elaboração/aprimoramento do Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

---

Identificar um facilitador para as atividades do Grupo de Trabalho.

---



**tabela de apoio:**

---

**5.1** Formação do Grupo de Trabalho: áreas que devem ser consideradas.

---



**formulário para preenchimento:**

---

**5.1** Registro dos nomes e contatos dos Grupos de Trabalho e Validação.

---



## tabela 5.1

Formação do Grupo de Trabalho | Exemplos de áreas envolvidas com partes interessadas

Áreas da Empresa	Assuntos Gerenciados	Partes Interessadas Envolvidas
Recursos Humanos Jurídico Comunicação	Relação com sindicatos Relação com trabalhadores terceirizados Contratação local Diversidade Política de remuneração Política de desenvolvimento profissional Mídia	Colaboradores Fornecedores Sindicatos Ministério Público Ministério do Trabalho Parceiros Prestadores de serviço
Meio Ambiente Saúde e Segurança	Impactos e passivos ambientais Educação ambiental Saúde e segurança do trabalho Aquisição de terras	Órgãos ambientais ONGs ambientalistas Organizações Normativas (ISO, <i>Social Accountability</i> ) Clientes Fornecedores Proprietários de terras
Compras Jurídico Ouvidoria	Seleção/avaliação de fornecedores Desenvolvimento de fornecedores locais Trabalho infantil na cadeia produtiva Trabalho forçado na cadeia produtiva	Fornecedores locais e externos Organizações que promovem comércio justo Cooperativas
Relações com Comunidades Relações Institucionais Financeiro	Investimento social externo Atendimento ao consumidor Gerenciamento de danos	Clientes Organizações de proteção e defesa do consumidor Comunidades ONGs Governo



## formulário 5.1

Formação do Grupo de Trabalho/Validação



Responsável: *João Santos*

Área: *DHO*

Data: *20 / nov / 2009*

Grupo de Trabalho				
Área	Nome	Cargo	Telefone	E-mail
<i>RH</i>	<i>felipe Prado</i>	<i>Assistente</i>	<i>xx 8888.8888</i>	<i>felipe@gmail.com</i>
<i>Comunicação</i>	<i>felipe Prado</i>	<i>Consultor</i>	<i>xx 8888.8889</i>	<i>felipe@gmail.com</i>
<i>Rel. Institucionais</i>	<i>felipe Prado</i>	<i>Consultor</i>	<i>xx 8888.8890</i>	<i>felipe@gmail.com</i>
<i>Produção</i>	<i>felipe Prado</i>	<i>Coordenado</i>	<i>xx 8888.8891</i>	<i>felipe@gmail.com</i>
<i>Jurídico</i>	<i>felipe Prado</i>	<i>Supervisor</i>	<i>xx 8888.8892</i>	<i>felipe@gmail.com</i>
<i>financeiro</i>	<i>felipe Prado</i>	<i>Analista</i>	<i>xx 8888.8893</i>	<i>felipe@gmail.com</i>

Grupo de Validação				
Área	Nome	Cargo	Telefone	E-mail
<i>Operações</i>	<i>Pedro Lopes</i>	<i>Gerente Geral</i>	<i>xx 8888.8888</i>	<i>pedro@gmail.com</i>
<i>financeiro</i>	<i>Marcos Silva</i>	<i>Coordenador</i>	<i>xx 8888.8888</i>	<i>marcos@gmail.com</i>
<i>RH</i>	<i>Júlio Martins</i>	<i>Gerente</i>	<i>xx 8888.8888</i>	<i>julio@gmail.com</i>
<i>Meio ambiente</i>	<i>felipe Prado</i>	<i>Gerente</i>	<i>xx 8888.8888</i>	<i>felipe@gmail.com</i>

## 6. TREINAMENTO DOS GRUPOS

Diferentes níveis de capacitação serão necessários para implementar ou aprimorar o Engajamento com Partes Interessadas:

- O Grupo de Validação precisa conhecer os objetivos, passos principais, atividades e recursos que necessitarão de sua aprovação; e
- O Grupo de Trabalho necessita apropriar-se dos conceitos e ferramentas do Manual, entender o conjunto das atividades que serão executadas e os resultados esperados.

Deve-se lembrar que todos os colaboradores são representantes da empresa na comunidade e, por isso, precisam conhecer os objetivos e resultados esperados do processo de engajamento.

Este capítulo orienta a capacitação dos Grupos de Trabalho e de Validação nos conceitos de Engajamento com Partes Interessadas, conhecimentos fundamentais para o desenvolvimento do processo e a garantia dos resultados esperados.

A carga horária destinada para treinamento pode ser flexibilizada em função da necessidade.



**O documento PowerPoint (disponível no portal <http://gc.portalvotorantim.com.br>) pode ser usado diretamente nesta capacitação.**

Os conteúdos sugeridos também podem ser utilizados para capacitar novos participantes, em treinamentos de reciclagem, e para orientar os responsáveis pela comunicação da empresa.

### RESPONSÁVEL

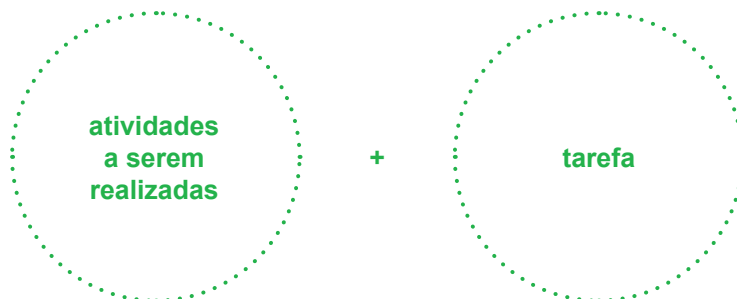
O Grupo de Trabalho é responsável pela escolha de um facilitador interno ou externo para conduzir o treinamento e por assegurar que o conteúdo trabalhado esteja de acordo com a proposta do Manual.



### dicas e cuidados

- É importante que todas as pessoas envolvidas no Grupo de Trabalho e no Grupo de Validação trabalhem os conteúdos propostos do treinamento.
- Pode ser necessário desenvolver outros treinamentos quando novas pessoas forem incorporadas aos Grupos de Trabalho e de Validação.
- As pessoas que estão em contato direto com as partes interessadas contribuem para a comunicação da empresa na localidade. Esta capacitação é um bom momento para reforçar o posicionamento da empresa para estes colaboradores.

**Instrumentos para a implementação:**



**atividades a serem realizadas:**

---

Apresentar conceitos sobre partes interessadas, impactos e engajamento.

---

Apresentar o processo de Engajamento com Partes Interessadas.

---

Refletir sobre o Engajamento com Partes Interessadas na empresa.

---



**tarefa:**

---

Aplicar material de treinamento (<http://gc.portalvotorantim.com.br>).

---

## 7. ANÁLISE DE PARTES INTERESSADAS

O pré-requisito **mais importante** para realizar o Plano de Engajamento é **conhecer as partes interessadas** da empresa: quem são, qual o histórico de relacionamento, suas expectativas e preocupações em relação ao negócio.

É recomendável começar esta análise avaliando os **impactos** da empresa e deve-se considerar:

- Impactos com abrangência local, regional, nacional e/ou global;
- Impactos positivos e negativos;
- Impactos diretos e indiretos ;
- Impactos permanentes, temporários e intermitentes;
- Impactos reversíveis e mitigáveis; e
- Impactos sinérgicos ou cumulativos.

Outras questões (meio ambiente, saúde, segurança, finanças, etc.) das partes interessadas podem estar registradas em arquivos da empresa (cartas da comunidade, atas de reunião, etc.), em fontes externas (mídia, documentos do licenciamento, etc.) ou com interlocutores de partes interessadas da empresa e também devem ser consideradas para elaboração do plano.

Quando necessário, **consultas** diretas podem ser realizadas para complementar a análise.

A análise de partes interessadas é fundamental para elaboração do plano de engajamento.

### RESPONSÁVEL

O Grupo de Validação é responsável por assegurar que o mapeamento e as análises sejam realizados da maneira mais completa possível.



### dicas e cuidados

- O primeiro mapeamento (feito no começo de um novo empreendimento), servirá de base para o engajamento nos períodos de operação e fechamento da empresa (se for o caso).
- Vale a pena investir em bancos de dados para gerenciar as informações levantadas (na Votorantim, o Portal do Conhecimento, <http://gc.portalvotorantim.com.br>, pode ser uma ferramenta de registro importante).
- Estas análises devem ser integradas ao sistema de gestão da empresa (especialmente aos sistemas locais).
- Para negócios em fase de fechamento, é necessário identificar as partes interessadas afetadas por este processo e não pelas atividades do dia a dia da empresa.

## Instrumentos para a implementação:



### atividades a serem realizadas:

---

Identificar as categorias e as partes interessadas.

---

Identificar assuntos e questões de interesse associados ao relacionamento com as partes interessadas.

---

Classificar o grau de interesse da empresa e das partes interessadas em engajar.

---



### tabelas de apoio:

---

**7.1** Partes Interessadas Potenciais.

---

**7.2** Impactos que afetam as Partes Interessadas.

---



### formulário para preenchimento:

---

**7.1** Realizar a Análise de Partes Interessadas.

---



**tabela 7.1**  
**Exemplos de Partes Interessadas**

Governo: esferas federal, estadual e/ou municipal (incluindo todas as secretarias e departamentos), Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário locais, Ministério Público, Polícia, Conselhos Tutelares, Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente, entre outros	Comunidade: líderes comunitários, membros da comunidade, associações de bairro, família de funcionários
Funcionários: ativos, inativos, aposentados, colaboradores diretos e terceiros	Organizações não governamentais: ambientalistas, associativas, filantrópicas e assistenciais
Fornecedores: de produtos e serviços, locais, regionais, nacionais, internacionais	Outras organizações civis: escolas, universidades, hospitais
Sindicatos, Conselhos e Associações de Classe	Grupos religiosos
Clientes	Mídia



**tabela 7.2**  
**Exemplos de Impactos que afetam as Partes Interessadas**

Alterações de natureza ambiental, por exemplo: no ar, água, solo, geologia e geomorfologia, clima, ecossistemas terrestres e aquáticos, áreas degradadas, contaminadas e/ou deixadas sem uso
Alterações que causam incômodos, por exemplo: ruídos, vibrações, odor, impactos visuais
Alterações na dinâmica demográfica, por exemplo: natalidade, mortalidade, migração, densidade demográfica, imigração em busca de empregos, riscos de exploração sexual e/ou trabalho infantil
Alterações de caráter econômico, por exemplo: no emprego e na renda, ocupações/modos de vida, acesso a recursos financeiros (crédito, poupança), arranjos produtivos e valor da produção econômica (extrativa, indústria, comércio e serviços)
Alterações de natureza social, por exemplo: educação, saúde, acesso ou restrição à infraestrutura social e de serviços (assistência social, saneamento, moradia, segurança, transporte, lazer, etc.), impactos em organizações sociais locais (igrejas, ONGs, etc.)
Alterações culturais, por exemplo: impactos a patrimônio histórico, artístico, arquitetônico, paisagístico e na comunidade em geral (choque de culturas)



## formulário 7.1

### Análise de Partes Interessadas

\*Para preencher o formulário verifique, também, o detalhamento dos critérios no anexo: Tabelas com critérios para priorização.



Responsável: Tomás Santos	Área: financeiro			
Categoria	Parte Interessada / Nome	Grau de interesse da empresa	Grau de influência da Parte Interessada	Classificação
		Alto Médio Baixo	Alto Médio Baixo	
Governo Municipal	Prefeito – Sr. João da Silva	Alto	Alto	Prioritário
ONG Ambientalista	Grupo Rumo Verde – Sra. Maria Almeida	Médio	Médio	Importante
Comunidade	Vizinhos do depósito de resíduos – Sra Ana Vieira	Alto	Médio	Muito importante

## 8. PRIORIZAÇÃO DE IMPACTOS

A percepção sobre os impactos da empresa necessita ser levada em conta para definir a melhor maneira de engajar as partes interessadas.

O teste de materialidade apresentado neste capítulo é um método de análise de opiniões (percepção) das partes interessadas sobre determinados assuntos, e da importância dos mesmos para as estratégias e operações da empresa, que permite avaliar o grau de relevância destes temas e classificá-los. Esta classificação deve levar em conta principalmente as partes interessadas prioritárias (do capítulo 7).

Os resultados obtidos com esta análise serão a base para o desenvolvimento do Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

### RESPONSÁVEL

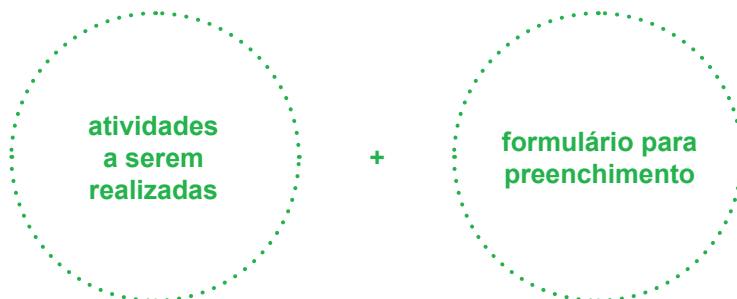
O Grupo de Trabalho é responsável por assegurar que os impactos sejam analisados de acordo com os critérios sugeridos.



### dicas e cuidados

- Vale a pena retomar as reflexões realizadas no treinamento e as análises realizadas nos capítulos anteriores.
- Todos os assuntos definidos no *capítulo 7* já representam uma relação de assuntos importantes. A análise, neste momento, deve ser crítica para que seja realizado um filtro dos assuntos que devem ser tratados com prioridade.
- Procure ter uma visão crítica e analítica de todos os impactos mapeados para garantir que todos os pontos estejam sendo considerados de maneira adequada.
- Recomenda-se a documentação deste processo no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim (<http://gc.portalvotorantim.com.br>).

**Instrumentos para a implementação:**



**atividades a serem realizadas:**

---

Resgatar impactos **prioritários** (ver *Formulário 7.1*).

---

Identificar o grau de materialidade dos impactos (*Formulário 8.1*).

---



**formulário para preenchimento:**

---

**8.1** Preencher o Teste de Materialidade.

---



## formulário 8.1

### Teste de Materialidade

\*Para preencher o formulário adequadamente verifique também o detalhamento dos critérios no anexo: Tabelas com critérios para priorização.

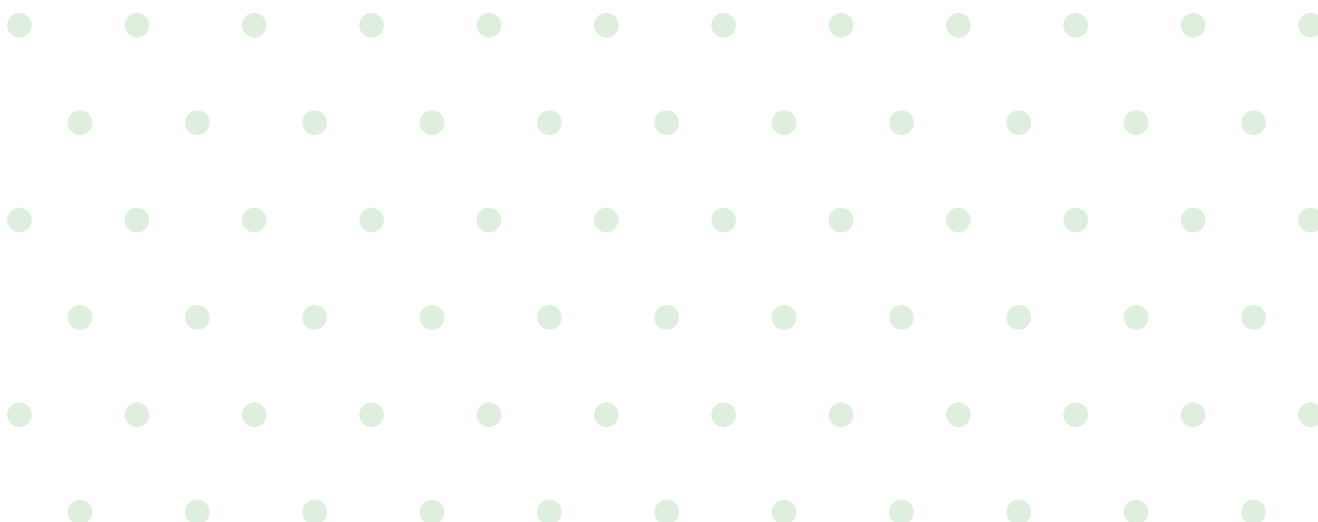


Responsável: **Tomás Santos**

Área: **financeiro**

Data: **20 / nov / 2009**

Impactos/questões de interesse (do capítulo 8)	Partes interessadas (do capítulo 7)	Grau de importância para a empresa	Grau de importância para a Parte Interessada	Materialidade
		Alto = 3 Médio = 2 Baixo = 1	Alto = 3 Médio = 2 Baixo = 1	AUTOMÁTICO EXCEL
Emissão de poeira	Transportadora	2	2	Média
	Comunidade	3	3	Alta
Descarte de resíduos	Comunidade Sta. Joana	2	1	Baixa
Queda de impostos	Prefeitura	3	3	Alta





## 9. HISTÓRICO DAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS

É importante a contextualização das práticas atuais de Engajamento com Partes Interessadas realizadas pela empresa e a implicação nas suas atividades e operações. Assim como, a percepção das partes interessadas em relação a estas práticas.

Este breve histórico deve ser elaborado tendo em vista as partes interessadas priorizadas e os assuntos materiais definidos, para que represente um cenário em torno de um contexto específico que servirá de base para a definição dos objetivos de Engajamento com Partes Interessadas.



### dicas e cuidados

- Ao coletar as informações sobre o histórico e práticas de engajamento, considere as iniciativas de relacionamento existentes.
- Ao longo do processo, revise continuamente a lista de práticas de relacionamento e acrescente informações sempre que necessário.
- Recomenda-se que este processo seja documentado no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim (<http://gc.portalvotorantim.com.br>).

### RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável pela realização desta etapa. Outras áreas envolvidas no processo fornecerão o suporte necessário para o levantamento de informações e ações já realizadas.

## Instrumentos para a implementação:



### atividades a serem realizadas:

---

Identificar práticas de engajamento existentes - relacionar áreas de contato da empresa com as partes interessadas.

---

Registrar todas as práticas identificadas.

---



### formulário para preenchimento:

---

**9.1** Levantamento de práticas de Engajamento com Partes Interessadas.

---



## formulário 9.1

### Práticas de Engajamento com Partes Interessadas (Histórico)



Responsável: Pedro Lopes

Data: 20 / nov / 2009

Empresa:

Votorantim

Assunto(s) relacionado(s):

Desenvolvimento local

Parte(s) Interessada(s):

Comunidade local e associação comercial

1. Pró-atividade da empresa em tratar o assunto: Baixa
2. São realizadas ações/iniciativas para o tratamento deste(s) assuntos na gestão da empresa? Sim
3. Efetividade e resultados das ações realizadas: Baixa
4. Essa postura em relação ao tratamento deste(s) assunto(s) tem potencial de causar consequências na imagem e operações da empresa.
5. Em caso positivo na questão 4 (causa ou tem potencial de causar), as consequências desta postura da empresa em geral, são negativas para a sua imagem e operações.
6. O posicionamento da(s) parte(s) interessada(s), com isso, é desfavorável a empresa tendo em vista a postura adotada no tratamento deste(s) assunto(s).
7. Caso existam, citar as principais ações e/ou iniciativas realizadas em relação ao(s) assunto(s):  
Busca de profissionais nas comunidades do entorno para contratação.



## 10. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DO ENGAJAMENTO

Os objetivos do engajamento são de natureza variada e incluem a maximização de oportunidades, a mitigação de riscos, a obtenção/manutenção da licença para operar.

Estes objetivos podem ser ajustados ao longo do tempo à medida que a contribuição das partes interessadas trazer novas perspectivas para a empresa.

Este capítulo orienta a definição dos objetivos do Plano de Engajamento, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa na localidade e com os motivadores, riscos e oportunidades identificados. Refletir e registrar os objetivos é crítico para orientar o processo de engajamento.

### RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável por assegurar que os objetivos do Plano de Engajamento estejam alinhados com os objetivos estratégicos do negócio na localidade.



### dicas e cuidados

- Os objetivos do engajamento devem refletir as expectativas da empresa, o contexto e ciclo de vida do negócio (novo empreendimento, em operação, em descomissionamento) e a realidade local.
- Nesta etapa, o Grupo de Trabalho pode convidar lideranças que auxiliarão a relacionar os objetivos estratégicos da empresa com os objetivos do engajamento.
- Pode ser útil agrupar os objetivos e categorizá-los de acordo com os resultados esperados ao longo do tempo (curto, médio e longo prazos).
- Evite objetivos de engajamento genéricos e detalhe os objetivos para avaliar se os resultados foram atingidos.
- Recomenda-se que este processo seja documentado no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim (<http://gc.portalvotorantim.com.br>).

**Instrumentos para a implementação:**



**atividades a serem realizadas:**

---

Refletir sobre os objetivos estratégicos da empresa.

---

Identificar motivadores, riscos e oportunidades do engajamento.

---

Definir os objetivos do engajamento.

---



**tabelas de apoio:**

---

**10.1** Motivadores do Engajamento com Partes Interessadas.

---

**10.2** Exemplos para Definição dos Objetivos.

---



**formulário para preenchimento:**

---

**10.1** Definir os objetivos do Engajamento.

---



## tabela 10.1

### Exemplos de Motivadores do Engajamento com Partes Interessadas

(Adaptado de: From Words to Action - The Stakeholder Engagement Manual, volume 2, 2005)

#### Principais motivadores:

Licença para operar

Expectativas dos colaboradores e vizinhos em relação à responsabilidade social da empresa

Cobrança de ações de responsabilidade social

Ajudar as partes a terem autonomia

Contribuir para o desenvolvimento local

Cumprimento de acordos e requisitos internacionais, como *Global Compact*, *Princípios do Equador*, e *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC* e *Global Reporting Initiative (GRI)*

#### Principais benefícios:

Compreender o contexto local

Estabelecer parcerias junto às comunidades do entorno

Compreender as expectativas e demandas das partes interessadas

Estabelecer relações com o governo local

Desenvolver colaboradores e mercado

Acesso a informações sobre a cadeia de valor

Ser reconhecido pela atuação social

Atrair e reter talentos

Melhoria de produtividade com sugestões dos colaboradores

#### Riscos potenciais:

Não renovar ou perder “licença para operar”

Não compreender as demandas das partes interessadas e investir em iniciativas que não contribuem para a empresa nem para a comunidade

Criar uma imagem negativa da empresa

Não conquistar novos mercados

Comprometimento no acesso a financiamentos

Aumento de ações trabalhistas (e custos relacionados)

Ter casos de trabalho infantil e/ou trabalho forçado na cadeia produtiva



## tabela 10.2

### Exemplos Para Definição dos Objetivos do Engajamento

#### Definição do Objetivo Geral do Engajamento

O Objetivo Geral do Engajamento deve refletir o interesse da empresa no processo de engajamento com as partes interessadas. Deve, portanto, apresentar a expectativa existente de qualificação dos relacionamentos esperados e o foco de suas ações.

O manual prevê a elaboração de dois tipos de objetivos:

- **Objetivo Geral:** Apresenta de forma ampla a intenção da empresa, tendo em vista a grande diversidade de assuntos e partes interessadas pré-definidos para o processo de engajamento. Subsidia a descrição dos objetivos específicos dos planos de engajamento com as partes interessadas. Está relacionado com o processo de qualificação do relacionamento com as partes interessadas de forma geral.
- **Objetivo Específico:** Deve ser desenvolvido para cada assunto(s) priorizado(s), sendo a base para o desenvolvimento dos planos de engajamento. Os objetivos específicos, em geral, apresentam em sua descrição os principais assuntos e/ou partes interessadas pré-definidos para o processo de engajamento, caracterizando, portanto, o escopo e estratégias de engajamento do plano.

---

#### Exemplos de Objetivo Geral:

Aprimorar o relacionamento com as partes interessadas de forma a melhorar a imagem da empresa e a interação com a comunidade local.

---

#### Exemplos de Objetivo Específico:

Identificar e desenvolver oportunidades de geração de emprego e renda relacionadas à cadeia de valor do negócio, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da comunidade local.

Os objetivos devem:

- Estar dentro da possibilidade de execução da unidade;
- Ser atingidos de forma satisfatória no 1º Ciclo de Engajamento definido pela empresa (tempo e escopo);
- Ser monitorados e seus resultados avaliados por meio de indicadores;
- Considerar fatores externos (por exemplo, políticas ou práticas corporativas), que possam comprometer a sua concretização.

Termos mais comuns utilizados para descrição dos objetivos:

Verbos	Conceitos
Qualificar	Imagem e reputação da empresa
Aproximar	Desenvolvimento local
Aprimorar	Aproximação com as partes interessadas
Desenvolver	Desenvolvimento de projetos
Realizar	Melhoria da qualidade de vida local
Estabelecer	Busca por parcerias
Promover	Canais de comunicação
Mobilizar	Qualificação/Inserção no mercado de trabalho



## formulário 10.1

### Objetivo Específico do Engajamento

(O contexto apresentado neste formulário tem base nas respostas dadas no Formulário 9.1)

[exemplo]

Responsável: Pedro Lopes

Data: 20 / nov / 2009

Assunto(s) relacionados: Desenvolvimento local

Parte(s) interessada(s): Comunidade local e associação comercial

#### Descrever o conteúdo do objetivo, tendo em vista:

- Uma descrição clara do que se busca e se espera alcançar com todo o processo de engajamento e planos (impacto positivo);
- A contribuição para a estratégia da empresa (como o objetivo contribuirá para as estratégias de negócio).
- Escopo e características das ações de forma genérica, demonstrando a intenção da empresa com este processo de engajamento.

Descrição do objetivo Geral do Engajamento:

Aprimorar o relacionamento com as partes interessadas, contribuindo para o desenvolvimento local de forma a melhorar a imagem da empresa e a interação com a comunidade local

No tratamento do(s) assunto(s) Desenvolvimento local

em relação a(s) parte(s) interessada(s) Comunidade local e associação comercial

as ações da Votorantim são realizadas com uma baixa frequência e com baixa efetividade.

Essa postura adotada atualmente pela Votorantim tem potencial de causar

consequências negativas no relacionamento com as partes interessadas e consequentemente para a imagem e operações da Unidade.

No que se refere à postura da empresa no tratamento deste(s) assunto(s) em geral, a(s) parte(s)

interessada(s) se posiciona(m) de modo desfavorável

em relação às ações realizadas pela Votorantim

que podem ser resumidas em: Busca de profissionais nas comunidades do entorno para contratação

#### Descrever o conteúdo do objetivo, tendo em vista:

- A forma principal/ meio pelo qual o objetivo será desenvolvido (estratégia/tática);
- O que se espera alcançar com este plano de (impacto positivo);
- A apresentação do assunto e partes interessadas/grupos relacionados com este plano;

Descrição do objetivo específico:

Identificar e desenvolver oportunidades de geração de emprego e renda, em parceria com associações locais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da comunidade local.

## 11. PLANO DE ENGAJAMENTO COM PARTES INTERESSADAS

O **Plano de Engajamento com Partes Interessadas** é o resultado das várias análises realizadas e, portanto, deve estar alinhado com cada uma delas:

- Análise das partes interessadas (*capítulo 7*);
- Priorização de impactos e teste de materialidade (*capítulo 8*);
- Histórico das práticas de relacionamento já realizadas pela empresa (*capítulo 9*); e
- Objetivos dos Planos de Engajamento (*capítulo 10*).

Considerando estes resultados, deve-se selecionar **a(s) estratégia(s)** preponderante(s) para cada Plano de Engajamento. A partir desta definição, parte-se para a definição das **táticas** mais adequadas para cada parte interessada priorizada.

A qualidade da implementação do plano dependerá de alguns fatores críticos: responsáveis comprometidos, recursos humanos e financeiros, e cumprimento de prazos. Este é um momento importante, de **revisão e detalhamento** de orçamentos e análise das capacidades da empresa (tempo e habilidade dos colaboradores para as atividades de engajamento) e de colaboradores externos (consultorias, fornecedores, líderes comunitários, governo, etc.). Dentro deste contexto, devem-se realizar treinamentos específicos, reavaliar parcerias, desenvolver novos fornecedores e rever o orçamento conforme estabelecido no plano.

### RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável pela elaboração do Plano de Engajamento com Partes Interessadas. Outras áreas envolvidas no processo devem fornecer ou complementar informações relevantes, conforme necessário.

O Grupo de Validação deve avaliar e validar os planos, tendo em vista o cronograma definido e os recursos necessários, frente às possibilidades e prioridades estratégicas da unidade.



### dicas e cuidados

- Vale a pena retomar as reflexões realizadas no treinamento e as análises realizadas nos capítulos anteriores.
- Ao definir as estratégias de engajamento, considere medidas para superar fragilidades e ameaças e aproveitar oportunidades.
- Cada parte interessada pode requerer táticas distintas e/ou complementares, quando estão envolvidas em um mesmo assunto.
- Ao definir o Plano, considerar a superação de requisitos legais obrigatórios aplicáveis a novos empreendimentos, tais como audiências públicas e estudos de impacto (EIA e RIMA).
- O Plano de Engajamento com Partes Interessadas é um processo contínuo e deverá ser revisado frequentemente.
- Recomenda-se manter a documentação deste processo no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim (<http://gc.portalvotorantim.com.br>).

**Instrumentos para a implementação:**



**atividades a serem realizadas:**

---

Resgatar os objetivos do Engajamento com Partes Interessadas (*Formulário 10.1* preenchido).

---

Verificar o histórico de atividades já realizadas com as partes interessadas (*Formulário 9.1* preenchido).

---

Rever a análise das partes interessadas (*Formulário 7.1* preenchido).

---

Analisar o mapeamento de impactos e materialidade (*Formulário 8.1* preenchido).

---

Elaborar/aprimorar o Plano de Engajamento com Partes Interessadas, definindo estratégias e táticas.

---



**tabelas de apoio:**

---

**11.1** Recomendações de estratégias e táticas a serem adotadas no Plano.

---



**formulário para preenchimento:**

---

**11.1** Elaborar o Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

---



## tabela 11.1

### Exemplos de estratégias e táticas para o Plano de Engajamento

(Pode-se utilizar uma ou mais táticas conforme a situação de cada parte interessada priorizada).

Estratégia	Táticas	Referências
<b>Capacitar</b> Capacitar os colaboradores para a implementação das ações de engajamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replicar treinamento de Engajamento com Partes Interessadas para demais colaboradores envolvidos com o Plano de Engajamento.</li> <li>• Promover treinamento para diálogo com <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Treinar envolvidos para a realização de ações específicas de engajamento.</li> </ul>	Treinamento dos Grupos ( <i>capítulo 6</i> ). Consultas ( <i>anexo C</i> ). Feedback ( <i>anexo E</i> ).
<b>Informar</b> Divulgar informações relevantes sobre a empresa, os impactos de suas operações (positivos e negativos) e as ações realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar materiais de comunicação.</li> <li>• Realizar reuniões e fóruns informativos.</li> <li>• Desenvolver programas de visitação na empresa.</li> <li>• Preparar comunicados para imprensa e comunidade.</li> </ul>	Divulgação de informações ( <i>anexo B</i> ).
<b>Monitorar</b> Acompanhar manifestações das partes interessadas em relação à empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar <i>clipping</i> diário e acompanhar mídias locais.</li> <li>• Acompanhar eventos, discussões e ações que envolvam as partes interessadas.</li> <li>• Avaliar sistematicamente o posicionamento da parte interessada em relação à empresa.</li> </ul>	Análise das partes interessadas ( <i>capítulo 7</i> ).
<b>Consultar</b> Identificar as motivações e interesses das partes interessadas em relação à empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvir e buscar percepções, interesses, dúvidas, críticas e sugestões relacionadas à empresa.</li> <li>• Realizar pesquisas (entrevistas individuais, grupos focais, etc.)</li> <li>• Realizar reuniões, consultas públicas e fóruns informativos.</li> </ul>	Consultas ( <i>anexo C</i> ).
<b>Dialogar</b> Estabelecer processo para troca de informação e aproximação no relacionamento da empresa com as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar periodicamente reuniões, consultas públicas e fóruns participativos.</li> <li>• Estabelecer programas sistemáticos de relacionamento (ex.: conselhos comunitários, conselhos de clientes, fornecedores, etc.).</li> </ul>	Divulgação de informações ( <i>anexo B</i> ). Consultas ( <i>anexo C</i> ). Feedback ( <i>anexo E</i> ).

Continua na próxima página

Continuação Tabela 11.1

Estratégia	Táticas	Referências
<b>Engajar</b>	<p>Desenvolver relacionamento contínuo e inclusivo com as partes interessadas, buscando soluções para assuntos de interesse comum.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as demandas locais existentes.</li> <li>• Avaliar as capacidades, recursos e objetivos da empresa e dos potenciais parceiros.</li> <li>• Definir as atividades, investimentos, prazos, papéis e responsabilidades, etc.</li> <li>• Envolver partes interessadas na identificação e negociação de parcerias.</li> <li>• Realizar projetos de investimento social externo e acompanhar resultados: Rotas do Instituto e Programas de Desenvolvimento Local (fomento a cadeias produtivas, fortalecimento da participação comunitária e políticas públicas).</li> <li>• Desenvolver e implementar programas de responsabilidade social ligados à cadeia de valor das empresas e monitorar resultados. Ex.: Educação ambiental, fomento florestal, formação de mão de obra local, desenvolvimento de fornecedores de produtos e serviços.</li> </ul>	<p>Diagnóstico local (<i>anexo A</i>).                      Consultas (<i>anexo C</i>).                      Parcerias (<i>anexo F</i>).  <a href="http://www.institutovotorantim.org.br">www.institutovotorantim.org.br</a></p>
<b>Empoderar</b>	<p>Apoiar participação mais efetiva das partes interessadas, nos processos de decisão que as envolvem, estimulando a sua capacidade de organização e autonomia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar as partes interessadas na metodologia de Engajamento e construção de redes.</li> <li>• Apoiar as atividades dessas partes interessadas na construção do diálogo com outros públicos de interesse.</li> <li>• Definir canais para aumentar a participação das partes interessadas nos processos de decisão da empresa e de outras partes envolvidas na ação.</li> </ul>	<p>Consultas (<i>anexo C</i>).                      Parcerias (<i>anexo F</i>).                      Divulgação de informações (<i>anexo B</i>).</p>



## formulário 11.1

### Plano de Engajamento com Partes Interessadas

(Identifique e liste as estratégias e táticas mais indicadas para o Engajamento com Partes Interessadas prioritizadas, considerando a tabela 11.1).

Responsável pela última revisão: **João Prestes** Área: **DHO** Criado em: **20 / nov / 2009** Revisado em: **5 / dez / 2009**

Objetivos do plano: **Melhorar relacionamento com a comunidade, informando sobre desenvolvimento da empresa**

Estratégia preponderante: **Informar**

Quem	Por que	Como/Onde	Acompanhamento	Quando	Quanto	Responsável
Parte interessada (do capítulo 7)	Assuntos/Questão de interesse (dos capítulos 7 e 8)	Detalhamento da Tática	Formas e Indicadores de Monitoramento	Prazo	Despesas/ Investimentos (R\$)	
Prefeito - Sr. João da Silva (Governo)	Arrecadação de impostos	- Realizar reunião trimestral com prefeito, gerente-geral e área contábil para informar valor do trimestre e previsão para o próximo	- Ata da Reunião e cumprimento da agenda proposta	- Última semana de março, junho, setembro e novembro	- R\$ 500,00	- Gerente-geral e Área Contábil
Prefeito - Sr. João da Silva (Governo)	Geração de empregos	- Desenvolver parceria para capacitar mão de obra local de acordo com potencial produtivo - Estabelecer contato com outras empresas a fim de contribuir para que os funcionários possam ser realocados	- Número de capacitações realizadas - Número de parcerias/convênios firmados	- 3 meses - 6 meses	- R\$ 100.000,00	- Equipe de RSC
Grupo Rumo Verde - Sra. Maria Almeida (3º setor)	Descarte de resíduos	- Comunicar dados sobre o descarte de resíduos, convidando-os a conhecer o processo - formar grupo de monitoramento com a participação de representantes da comunidade - Informar internamente andamento e resultados das ações	- Respostas/interesse em conhecer o processo - formação do Grupo e relatórios do monitoramento - Relatórios	- Mensal - Reunião bimestral - Mensal	- R\$ 1.000,00 - R\$ 5.000,00	- Equipe de Comunicação e Meio Ambiente - Equipe de Meio Ambiente - Equipe de Comunicação
Comunidade - Sr. Pedro Silva	Localização do depósito de resíduos	Informar sobre a instalação do novo depósito de resíduos	- Público atingido	- 15 de outubro		- Gerente de Meio Ambiente

Exemplo



## 12. APROVAÇÃO DO PLANO

A implementação do Plano de Engajamento com Partes Interessadas, estabelecido no *capítulo 11*, deve ser aprovada pelo **Grupo de Validação**, que obviamente poderá recomendar alterações e ajustes conforme necessário.

O Grupo de Validação é responsável por assegurar que o Plano de Engajamento esteja em conformidade com a visão, a missão, os objetivos estratégicos, os orçamentos e políticas da empresa e atendendo aos Princípios da Sustentabilidade do Grupo Votorantim. Após sua aprovação, deve monitorar sua implementação sistematicamente.

O **Grupo de Trabalho** deverá apresentar o Plano de Engajamento sugerido de uma maneira clara e simples, incluindo:

- Justificativa da necessidade de engajamento (histórico, fatos recentes, demandas e oportunidades atuais);
- Objetivos do Plano de Engajamento;
- Principais atividades de engajamento desenvolvidas e/ou aprimoradas incluindo: estratégia e táticas por parte interessada priorizada;
- Recursos humanos e financeiros necessários;
- Prazos e responsáveis sugeridos; e
- Análises das partes interessadas, impactos e teste de materialidade devem fazer parte de um anexo da apresentação e serem discutidos conforme o tempo e a necessidade.

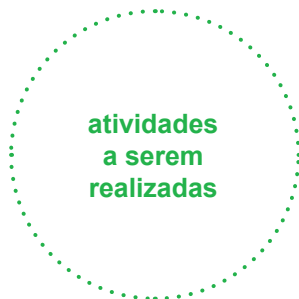
Importante que a apresentação dos Planos de Engajamento ocorra em dois momentos presenciais com todos os membros do Grupo de Trabalho e do Grupo de Validação. Em um primeiro momento, o Grupo de Trabalho apresenta os Planos de Engajamento e recebe o *feedback* do Grupo de Validação que deve sugerir ajustes, caso necessário. Em um segundo momento, tendo em vista o *feedback* do Grupo de Validação, o Grupo de Trabalho apresenta os Planos de Engajamento com as alterações sugeridas para a validação final.

Recomenda-se incluir a documentação deste processo no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim.

### RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável pela apresentação do Plano de Engajamento ao Grupo de Validação, assim como pela sua atualização e implementação, utilizando adequadamente os recursos aprovados.

**Instrumentos para a implementação:**



**atividades a serem realizadas:**

---

Preparar apresentação para o Grupo de Validação sintetizando principais aspectos do plano.

---

Apresentar o Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

---

## 13. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Para facilitar o monitoramento e a avaliação do Plano de Engajamento com Partes Interessadas é necessário que sejam definidos indicadores e metas, que mostrem o grau de atendimento dos objetivos estabelecidos pela empresa para o engajamento, ou seja, a evolução do Plano.

Esses indicadores de monitoramento devem ser estabelecidos de acordo com as ações definidas no Plano de Engajamento. Para facilitar a mensuração é recomendável que tal indicador seja quantitativo, conforme:

- Indicadores: 4 reuniões com público interno, reunião com o prefeito e treinamento de 100% dos gestores em temas ambientais, etc.

No caso de indicadores que demoram a ser cumpridos, é interessante estabelecer metas. Toda a meta deve ser desafiadora, factível e ter prazo de validade.

**Indicador:** Realizar 4 (quatro) reuniões no ano.

**Metas:** Realizar 1 (uma) reunião por trimestre.

Além disso, o processo de monitoramento e avaliação deve ser sistematizado na gestão da empresa. Os resultados devem ser analisados e divulgados para aumentar o diálogo e a confiança entre empresa e partes interessadas.

Fica a critério da unidade contratar entidades externas para avaliação e auditoria do Plano de Engajamento.

### RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável pela proposta e monitoramento dos indicadores e metas de engajamento. Para que o processo contribua efetivamente para a empresa na localidade, o Grupo de Validação deve estar comprometido com o acompanhamento e a avaliação dos indicadores e metas.



### dicas e cuidados

- Procure definir poucos indicadores no início para garantir que sejam medidos e analisados. Seja flexível se achar necessário trocar ou aprimorar um indicador após o primeiro ciclo.
- Considere indicadores já existentes nos sistemas de gestão da empresa, tais como indicadores de DHO, Relações Institucionais e Relatórios de Sustentabilidade, entre outros.
- Recomenda-se incluir a documentação deste processo no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim (<http://gc.portalvotorantim.com.br>).

## Instrumentos para a implementação:



### atividades a serem realizadas:

---

Avaliar a grau de realização do Plano de Engajamento.

---

Elaborar/aprimorar o processo de monitoramento e avaliação de indicadores de engajamento.

---

Definir ações corretivas para a implementação do Plano de Engajamento.

---



### tabela de apoio:

---

**13.1** Exemplos de indicadores de engajamento.

---



### formulário para preenchimento:

---

**13.1** Preencher o formulário de Monitoramento e Avaliação do Plano de Engajamento.

---



### tabela 13.1

#### Exemplos de Indicadores de Engajamento

---

% de partes interessadas que receberam informações sobre a empresa versus total de partes interessadas identificadas

---

Quantidade e qualidade das parcerias estabelecidas visando a gestão de impactos/questões na localidade

---

% de queixas e reclamações resolvidas versus total de queixas e reclamações recebidas

---

% de partes interessadas que receberam *feedback* referente ao processo de engajamento versus total de partes interessadas contatadas

---

% de colaboradores envolvidos nas atividades de engajamento com partes interessadas versus total de colaboradores na localidade

---

% de gestores, supervisores e diretores treinados nos conceitos de Engajamento com Partes Interessadas versus total de gestores, supervisores e diretores

---

*Feedback* da comunidade

---

Repercussão na mídia

---





## formulário 13.1

### Monitoramento e Avaliação do Plano de Engajamento

(Resgatar as informações iniciais do Plano de Engajamento - Formulário 11.1).

Responsável: **João Prestes**

Área: **DHO**

Data: **15 / Abril / 2010**

Objetivo do Plano: **Melhorar relacionamento com a comunidade, informando sobre desenvolvimento da empresa**

Quem	O que	Quando	Atividades realizadas	Fatores de sucesso/insucesso	Resultado	Status	Medidas Corretivas/Preventivas e Metas
Prefeito - Sr. João da Silva (Governo)	Realizar reunião trimestral com prefeito, gerente-geral e área contábil para informar valor do trimestre e previsão para o próximo	Última semana de março, junho, setembro e novembro	Reunião de março	Agendamento prévio com a prefeitura e interesse do Sr. João pelo projeto	Reuniões junho, setembro e novembro	Em andamento	Pré-agendar as próximas reuniões e fazer um lembrete uma semana antes
Prefeito - Sr. João da Silva (Governo)	Desenvolver parceria para capacitar mão de obra local de acordo com potencial produtivo	3 meses	Reuniões com possíveis parceiros	falta de clareza e foco na definição dos parceiros	fechar a parceria	Não realizada	Reunião para a finalização do processo de parceria
Grupo Rumo Verde - Sra. Maria Almeida (3º setor)	Estabelecer contato com outras empresas a fim de contribuir para que os funcionários possam ser realocados	6 meses	Início dos contatos	falta de um cronograma de contatos	formalizar a atividade	Em andamento	Estabelecer um procedimento de contatos
Grupo Rumo Verde - Sra. Maria Almeida (3º setor)	Comunicar dados sobre o descarte de resíduos, convidando-os a conhecer o processo	Mensal	Consolidação dos dados e preparação de comunicados	Organização da equipe	Continuar o processo	Em andamento	Estabelecer calendário para garantir a continuidade do processo
Comunidade - Sr. Pedro Silva	Formar grupo de monitoramento com a participação de representantes da comunidade	Reunião Bi-mestral	Convide aos possíveis participantes do grupo	Pouca aceitação por parte dos representantes da comunidade	fechar o grupo e estabelecer agenda de reuniões	Não realizada	Aumentar o número de diálogos com os representantes e formalizar um grupo
Comunidade - Sr. Pedro Silva	Informar internamente andamento e resultados das ações.	Mensal	Boletins mensais	Organização das informações	Continuar o processo	Em andamento	Estabelecer cronograma para garantir a continuidade do processo
Comunidade - Sr. Pedro Silva	Informar sobre a instalação do novo depósito de resíduos	15 de outubro	Preparação de releases a jornais locais e divulgação em publicidade	Cumprimento do cronograma de obra e efetivação da comunicação		Concluída	

[exemplo]

## 14. INTERNALIZAÇÃO NA GESTÃO DA EMPRESA

Este capítulo visa identificar elementos do Plano de Engajamento com Partes Interessadas que podem ser integrados ao sistema de gestão, visando à melhoria contínua dos processos da empresa e o reconhecimento dos processos de engajamento existentes.

A identificação e seleção das partes interessadas que serão engajadas, assim como os assuntos/questões de interesse são momentos fundamentais do processo de elaboração de um relatório de sustentabilidade, modelo GRI (itens 4.14 a 4.17). O resultado do trabalho realizado pelo GT pode subsidiar a definição da materialidade do relatório das empresas do Grupo Votorantim. A realização deste processo, portanto, representa a internalização da sustentabilidade na gestão da empresa via engajamento com as partes interessadas.

O Engajamento com Partes Interessadas traz benefícios mais sustentáveis quando há compromisso e continuidade das ações por parte da empresa. Para internalizar o engajamento à gestão do negócio e fomentar um ciclo de melhoria contínua deve-se considerar:

- Revisão dos objetivos do engajamento;
- Revisão dos recursos financeiros e adequação de sua utilização;
- Revisão das responsabilidades do Grupo de Trabalho;
- Avaliação do atendimento de metas do Plano de Engajamento;
- Avaliação da necessidade de realizar novas consultas para retroalimentar o Plano de Engajamento; e
- Avaliação dos mecanismos de monitoramento, queixas e *feedback*.

Os temas a serem revisados e a periodicidade da análise devem refletir a realidade da empresa na localidade e o contexto em sua área de influência, porém, recomenda-se uma revisão anual.



### dicas e cuidados

- Lembrar que algumas atividades de Engajamento com Partes Interessadas devem continuar após o fechamento da empresa na localidade, como, por exemplo, mecanismo para queixas e parcerias para a recuperação de áreas degradadas.
- Ao planejar o fechamento, é necessário definir como as atividades de engajamento integradas aos processos de gestão da empresa na localidade e as boas práticas serão transferidas para a gestão corporativa da empresa.

## Instrumentos para a implementação:



### atividades a serem realizadas:

---

Avaliar quais elementos do processo de engajamento estão incorporados à gestão do negócio.

---

Definir os pontos do engajamento que precisam ser revisados (o quê e como).

---

Identificar os benefícios que os Planos de Engajamento trouxeram para as operações da empresa e para o relacionamento com as Partes Interessadas.

---



### tabela de apoio:

---

**14.1** Aspectos para internalização do Engajamento com as Partes Interessadas na gestão da empresa.

---



### formulário para preenchimento:

---

**14.1** Preencher o formulário Análise Crítica do Engajamento com Partes Interessadas.

---



## tabela 14.1

### Internalização do Engajamento com Partes Interessadas na Gestão da Empresa - Itens para avaliação

(Baseada nos Sistemas de Gestão: ABNT NBR ISO 14.001 - Sistemas de Gestão Ambiental - Requisitos com orientações para uso – 2004).

Elemento do Sistema de Gestão		Correlação com o Engajamento com Partes Interessadas
<b>Geral</b>		Planejar, documentar, implementar, monitorar e melhorar continuamente a gestão do assunto material identificado.
<b>Política</b>		Definir uma política corporativa visando à gestão de impactos, de acordo com as diretrizes deste manual.
<b>Planejamento</b>	<b>Identificação e controle de impactos</b>	Identificar aspectos socioambientais das atividades, produtos e serviços e <i>interface</i> com as partes interessadas.
	<b>Requisitos legais e outros</b>	Identificar os requisitos legais e compromissos voluntários subscritos pela empresa, e garantir que eles sejam considerados na implementação e manutenção do sistema.
	<b>Objetivos, metas e programas</b>	Estabelecer objetivos e metas para a gestão dos impactos da empresa e programas de gestão que atribuem responsabilidades, recursos e prazos.
<b>Implementação e operação</b>	<b>Recursos, papéis e responsabilidades</b>	Definir, documentar e comunicar funções, qualificações e responsabilidades do Grupo de Trabalho, recursos humanos, financeiros e físicos necessários para a implementação do plano. Nomear um responsável para assegurar a implementação do processo e comunicar desempenho à liderança.
	<b>Competência, treinamento e conscientização</b>	Identificar as necessidades de treinamento do Grupo de Trabalho. Todos os envolvidos devem ser capacitados e treinados no Engajamento com Partes Interessadas buscando soluções compartilhadas de impactos.

Continua na próxima página

Continuação Tabela 14.1

Elemento do Sistema de Gestão	Correlação com o Engajamento com Partes Interessadas
<b>Implementação e operação</b>	<b>Comunicação, participação e consulta</b> Realizar consultas às partes interessadas para obter informações, levantar questões e preocupações e instruir os representantes da empresa a respeito do contexto local. Fornecer informações às partes interessadas sobre os impactos da empresa, visando participação informada e tomada de decisão nos temas que as afetam. Engajar as partes interessadas por meio de outras estratégias para a gestão dos impactos. Estabelecer procedimento para responder às questões e queixas.
	<b>Controle de documentos</b> Manter controle de documentos (incluindo registros de consultas, tabelas, <i>check-lists</i> , atas, mapas, formulários preenchidos e documentos externos) de modo a facilitar seu acesso. Os documentos devem ser periodicamente revisados, assegurando que as versões utilizadas sejam atuais.
<b>Verificação</b>	<b>Monitoramento e avaliação</b> Definir indicadores e processos para monitorar o grau de Engajamento com Partes Interessadas e sua contribuição para a gestão de impactos da empresa.
	<b>Ações corretivas e preventivas</b> Estabelecer ações corretivas e preventivas a partir do monitoramento dos indicadores.
	<b>Análise crítica</b> A liderança deve analisar criticamente todo o processo de Engajamento com Partes Interessadas e a gestão dos impactos, assegurando sua adequação e eficácia.





## formulário 14.1

### Análise Crítica do Engajamento com Partes Interessadas




Responsável: *Pedro Silva*

Área: *Comunicação*

Data: *20 / nov / 2009*

Elementos do Sistema de Gestão			Implementação	
Elemento do Sistema de Gestão	Grau de Atingimento	Medidas de Melhoria Contínua	Responsável	Prazo
Geral e Política	<i>Atende</i>	<i>Nenhuma modificação proposta. Objetivos gerais inalterados.</i>	-	-
Identificação e controle dos impactos	<i>Atende parcialmente</i>	<i>Precisa ser realizada a revisão dos assuntos e materialidade</i>	<i>Grupo de Trabalho</i>	<i>15/ nov</i>
Requisitos legais e compromissos voluntários	<i>Não atende</i>	<i>Analisar se as partes interessadas relacionadas ao cumprimento local dos requisitos do FSC foram consideradas.</i>	<i>Grupo de Trabalho</i>	<i>15/ nov</i>
Objetivos e metas do Plano de Engajamento	<i>Atende</i>	-	-	-
Funções, responsabilidades, recursos financeiros, humanos e físicos	<i>Atende</i>	-	-	-
Competência, treinamento e conscientização	<i>Atende</i>	-	-	-
Comunicação e consulta às partes interessadas	<i>Atende parcialmente</i>	<i>Reavaliar as táticas de divulgação de informações para a comunidade local. Pesquisa de opinião revelou baixo nível de informação da comunidade local sobre os planos da unidade para o fechamento da 3ª linha de produção.</i>	<i>Departamento de Comunicação e Grupo de Trabalho</i>	<i>15/ maio</i>
Controle de documentos	<i>Não atende</i>	<i>A documentação precisa ser inserida no portal. Necessidade de registrar todas as ações realizadas</i>	<i>Resp. Planos</i>	<i>Contínuo</i>
Relatório de monitoramento e avaliação de indicadores	<i>Atende</i>	-	-	-
Ações corretivas e preventivas	<i>Atende</i>	-	-	-
Análise crítica	<i>Atende</i>	-	-	-





*anexos:  
ferramentas de  
engajamento*



***A. diagnóstico local***



## ANEXO A. DIAGNÓSTICO LOCAL

O conhecimento sobre as características sociais, econômicas e ambientais da área de influência da empresa e das comunidades do entorno é um pré-requisito para:

- Identificar *interfaces* de relacionamento com a empresa;
- Identificar oportunidades e riscos na área de influência e nas comunidades;
- Fundamentar a definição de medidas de gestão de impactos; e
- Avaliar avanços e melhorias obtidos através do Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

Portanto, é crítica a realização de um diagnóstico local que aprofunde o conhecimento da empresa sobre estes aspectos. Este capítulo auxilia a execução deste diagnóstico através de um levantamento de informações, que deve ser adaptado às necessidades, aos recursos e ao tempo disponíveis na empresa (a empresa pode optar pela contratação externa para execução desta atividade). Este diagnóstico deve ser desenvolvido de acordo com o Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

Deve-se observar que muitas das informações do diagnóstico já estão disponíveis na empresa (em EIAs, RIMAs, diagnósticos e estudos de viabilidade de novos empreendimentos, entre outros). Porém, informações mais detalhadas podem ser necessárias. Estas informações podem ser obtidas de fontes secundárias (censos, dados publicados por instituições de pesquisa, mídia local, relatórios de sustentabilidade de empresas presentes na região, entre outras), ou até mesmo de fontes primárias, por meio de consultas a instituições públicas, privadas e outras partes interessadas.

### RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável por assegurar que as informações relevantes da área de influência e da comunidade sejam coletadas e compiladas de acordo com o Plano de Engajamento e os recursos físicos, financeiros e humanos aprovados.

Em alguns casos, a empresa pode optar pela contratação de uma universidade e/ou instituição local especializada para o desenvolvimento deste diagnóstico. Neste caso, este capítulo deve ser disponibilizado para o parceiro escolhido.



### dicas e cuidados

- O Engajamento com Partes Interessadas é um processo dinâmico. Mais informações vão sendo agregadas e auxiliam a melhorar o processo e seus resultados, portanto, avalie frequentemente a necessidade de rever/complementar o diagnóstico local.
- Muitas vezes, somente a realização de consultas com partes interessadas fornecerá as informações necessárias para o diagnóstico local.
- As características socioeconômicas e ambientais da área de influência e da comunidade podem já estar registradas em outros documentos da empresa. Portanto, procure não gerar trabalho desnecessário, o importante é que as informações estejam acessíveis!
- Priorize as informações a serem coletadas, comece com as mais relevantes e disponíveis.
- Recomenda-se a documentação deste processo no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim (<http://gc.portalvotorantim.com.br>).

## Instrumentos para a implementação:



### atividades a serem realizadas:

---

Definir área de influência.

---

Identificar informações da área de influência e das comunidades relevantes.

---

Verificar disponibilidade da informação:

- Compilar informações já existentes;
  - Completar informações parciais;
  - Coletar novas informações; e
  - Registrar as informações.
- 



### tabela de apoio:

---

**A.1** Apoio para definição da área de influência.

---



### formulário para preenchimento:

---

**A.1** Analisar o Formulário de Registro de Informações do Diagnóstico Local e documentar dados relevantes.

---



## tabela A.1

### Exemplos de Área de Influência

(Adaptado de IFC – Performance Standard on Social and Environmental Sustainability).

#### Locais ocupados pela empresa

Planta industrial

Áreas de lazer e treinamento dos colaboradores

Instalações para captação de água

Subestações, ramais de transmissão e distribuição de energia elétrica de uso prioritário da empresa

Aduadoras de água e minerodutos

Estradas de acesso de uso exclusivo ou predominante da empresa

Áreas utilizadas para disposição de resíduos (estéril, viveiros, barragem de rejeito, áreas de reflorestamento, entre outras)

Barragens e reservatórios de água

Áreas de manejo ou preservação da empresa definidas ou em processos de licenciamento

Instalações temporárias para canteiros de obras

#### Instalações que dependem exclusivamente da empresa, cujos produtos sejam essenciais para a operação

Áreas gerenciadas por terceiros que existem exclusivamente para fornecer biomassa/produtos agrícolas para empresa

Centros de atendimento (*call centers*, etc.) gerenciados por terceiros para uso predominante da empresa

#### Áreas de concentração de impactos da empresa

Locais de reassentamento de pessoas deslocadas pela empresa

Localidades onde moram a maior parte dos colaboradores (diretos, terceiros, safristas, de áreas florestais e/ou viveiros)

Localidades onde os colaboradores realizam a maior parte de suas despesas

Municípios que recebem a maior parte de impostos e rendas da empresa

Localidades que sofrem impactos secundários, como: adensamento populacional, estradas, alojamentos



## formulário A.1

### Registro de Informações do Diagnóstico Local



Responsável pela última revisão: *João Prestes*

Área: *DHO*

Local: *Votorantim, SP*

Data de realização: *20 / nov / 2008*

Data de revisão: *5 / dez / 2008*

	Informação	Documento que contém a informação: (consolidar estes documentos no Portal do Conhecimento)
<b>Área de influência</b>	Comunidade(s), município(s), estado da área de influência	<i>EIA</i>
	Principais cursos d'água/bacias hidrográficas	<i>EIA</i>
	Breve histórico da ocupação pela empresa	
	Eventos significativos ocorridos na região (enchentes, incêndios, fluxos migratórios, crescimento/decadência econômica, criação de parques e/ou áreas de patrimônio, etc.)	<i>Enchente em nov / 08, clippings dos jornais locais</i>
<b>Características demográficas</b>	Número de habitantes por comunidade	<i>IBGE</i>
	% rural e % urbana por comunidade	<i>IBGE</i>
	Taxa de crescimento populacional nos últimos 5 anos	<i>Não disponível</i>
	Densidade demográfica	<i>Não disponível</i>
	Pirâmide etária	<i>-</i>
	% homens, % mulheres	<i>40% mulheres</i>
	Etnias e religiões principais	<i>-</i>
	% de imigrantes e origem	<i>-</i>
Grupos vulneráveis (bolsões de pobreza, povos indígenas, quilombos, crianças e adolescentes em situação de risco)	<i>formulários de consultas às comunidades quilombolas</i>	
<b>Características econômicas</b>	Principais atividades econômicas	<i>-</i>
	Principais empresas que atuam na região	<i>-</i>
	Habilidades estratégicas da região	<i>-</i>
	Lacunas que requerem migração de pessoal	<i>-</i>
	Taxa de emprego e desemprego	<i>-</i>
	Distribuição da população empregada por setor de ocupação (agricultura e extrativismo, indústria, comércio e serviços, entre outros)	<i>80% agricultura</i>
	Dados sobre a renda da população (rendimento per capita, índice de Gini)	<i>-</i>
	Situação das finanças públicas	<i>-</i>

Continuação Formulário A.1

	Informação	Documento que contém a informação: (consolidar estes documentos no Portal do Conhecimento)
<b>Características sociais</b>	Índice de analfabetismo e de escolaridade Indicadores de educação: ENEM e IDEB	<i>Dados de Secretarias Estadual e Municipal</i>
	Infraestrutura de educação: instituições de ensino, vagas oferecidas e déficit	<i>www.mec.gov.br</i>
	Mortalidade infantil e geral	<i>IBGE</i>
	Infraestrutura de saúde: instituições, número de leitos, médicos por 1.000 habitantes, especialidades oferecidas, acesso aos serviços de saúde	<i>Plano de Investimento do Governo do Estado</i>
	Moradia: domicílios, número de habitantes/domicílio, condição das propriedades, infraestrutura de saneamento, energia e iluminação	<i>IBGE</i>
	Saneamento: abastecimento de água, tratamento, afastamento e tratamento de esgotos sanitários, coleta e disposição de resíduos	–
	Comunicações: serviços oferecidos, acesso à telefonia e internet	<i>Limitado, solicitação das ONGs locais</i>
	Segurança pública: infraestrutura, índices de criminalidade	<i>Plano de Investimento da Prefeitura</i>
	Transporte: vias de acesso, meios de transporte, transporte público	<i>Boas, sem Planos de Investimento</i>
	Cultura e lazer: infraestrutura, patrimônio histórico, artístico, arquitetônico, arqueológico e turístico	–
	Hospedagem e alimentação: infraestrutura hoteleira, restaurantes, supermercados	–
	Indicadores sociais: IDH - Índice de Desenvolvimento Humano, IDI - Índice de Desenvolvimento Infantil, IES - Índice de Exclusão Social	<i>Levantamento do Instituto Votorantim</i>
	Contexto político e institucional	<i>Positivo (out/08)</i>
<b>Características ambientais</b>	Qualidade do solo, água e ar da região	<i>Excelentes antes da enchente</i>
	Energia: fontes principais, infraestrutura, uso de energia	–
	Infraestrutura para coleta, armazenamento e destinação de resíduos (domésticos, comércio e serviços, industriais e perigosos)	<i>Precária, feedback da comunidade na audiência pública</i>
	Principais ecossistemas e seus usos (turismo, biodiversidade) Áreas de preservação e conservação	–



***B. divulgação  
de informações  
sobre o negócio***



## ANEXO B. DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE O NEGÓCIO

A divulgação de informações sobre a empresa na comunidade poderá contribuir para:

- O cumprimento de requisitos legais, por meio de audiências públicas, por exemplo;
- A identificação de oportunidades de desenvolvimento local;
- A melhoria da imagem da empresa frente às partes interessadas (principalmente àqueles desfavoráveis); e
- O atendimento a exigências de instituições financeiras (bancos signatários dos Princípios do Equador, entre outras).

Portanto, é uma ferramenta importante que deve ser aplicada de acordo com o Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

Há informações confidenciais e situações delicadas na divulgação de informações, portanto é necessário bom senso e cuidado na execução desta atividade. A empresa deve decidir de acordo com seus objetivos de negócio e do engajamento, quais informações serão divulgadas, e considerar os seguintes princípios:

- ✓ **Transparência e abertura:** quando as partes interessadas acham que a empresa é "fechada" ou que "tem segredos", a confiança é afetada.
- ✓ **Antecedência:** fornecer informações relevantes o quanto antes, pois as pessoas necessitam de tempo para ponderar sobre potenciais ganhos e perdas. Também não espere que elas decidam imediatamente após o primeiro contato com a informação.
- ✓ **Adequação e clareza:** o formato e a linguagem da divulgação devem ser facilmente compreendidos pelas partes interessadas. Considere a quantidade e a complexidade das informações divulgadas (principalmente as de conteúdo técnico) e características específicas das partes interessadas.
- ✓ **Acessibilidade:** facilite o acesso às informações através de jornais, rádios, cartazes em pontos muito frequentados, correspondências, reuniões locais e outras mídias locais. Se possível, pergunte às partes interessadas qual informação elas desejam receber, onde, como e quando.

Recomenda-se que todos os materiais utilizados na divulgação (apresentações de slides, *folders*, cartazes, *press releases*, entre outros) sejam disponibilizados e divulgados para os colaboradores por meio de intranet, internet ou outro canal de comunicação (Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim, etc.), e para a comunidade, através de *website* de acesso público. Além de contribuir para a disseminação de informações de forma apropriada, este registro permitirá a manutenção do histórico do Engajamento com Partes Interessadas na localidade.

\*Adaptado de IFC - Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, 2007

## RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável por assegurar que a divulgação de informações esteja de acordo com as recomendações deste capítulo e com as atividades estabelecidas no Plano de Engajamento com Partes Interessadas (*capítulo 11*), incluindo recursos físicos, financeiros e humanos aprovados.

Também serão necessários **especialistas** em comunicação para apoiar na preparação dos materiais e eventos de divulgação e deve-se consultar as áreas de comunicação da empresa.

Alguns representantes do Grupo de Validação (preferencialmente o gestor responsável pela empresa na localidade) devem participar das divulgações públicas com maior visibilidade, demonstrando a abertura e a transparência da empresa para com as partes interessadas.



### dicas e cuidados

- Na divulgação, sempre informar: o estágio atual dos impactos e questões levantadas, os aspectos já definidos e aqueles abertos a sugestões e os próximos passos.
- Na divulgação de informações, deve-se informar também os canais estabelecidos para que as partes interessadas possam contatar a empresa quando necessário (e-mail, telefone, etc.).
- Apesar de ser possível, procure não utilizar esta ferramenta de forma isolada e independente do Plano de Engajamento com Partes Interessadas.
- Os especialistas em comunicação devem discutir com o Grupo de Trabalho sobre o processo e os princípios que norteiam a divulgação de informações.
- Os colaboradores, como representantes da empresa na comunidade, devem conhecer as informações que serão divulgadas na comunidade.
- No caso de fechamento da empresa na localidade, deve-se esclarecer aos colaboradores que seus interesses e necessidades são parte crucial dos cuidados da empresa, porém forneça informações adicionais que os permita divulgar as medidas da empresa para a comunidade.
- Os representantes da liderança da empresa na localidade devem aprovar o conteúdo das informações a serem divulgadas para as partes interessadas.
- Use o Portal do Conhecimento para documentar o processo.

### Instrumentos para a implementação:



#### atividades a serem realizadas:

---

Selecionar as informações para divulgação para cada parte interessada priorizada.

---

Identificar os meios de divulgação de informação mais apropriados.

---

Preparar materiais de divulgação com a ajuda de especialistas.

---

Divulgar as informações para as partes interessadas.

---

Registrar o processo de divulgação.

---



#### tabela de apoio:

---

**B.1** Detalhamento de meios para divulgação de informações.

---



#### formulários para preenchimento:

---

**B.1** Aplicar o formulário Seleção de Informações de acordo com a pertinência ou não da divulgação. Deve-se também analisar a necessidade de divulgar outras informações não listadas no formulário.

---

**B.2** Preencher o formulário Grupos de Partes Interessadas e informações a serem divulgadas.

---



## tabela B.1

### Exemplos de Meios de Divulgação de Informações

Meios de Divulgação	Vantagens	Desvantagens / Cuidados
Website da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite acesso do público em geral e informações em diferentes formatos: textos, vídeos, mapas, entre outras</li> <li>• Serve para mecanismo de queixas (<i>anexo D</i>), dúvidas, sugestões</li> <li>• Permite registrar toda a documentação do engajamento com partes interessadas (atas de reunião, roteiros de entrevista, relatórios de pesquisa, consultas e resultados, entre outros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode não ser acessado por desconhecimento ou desinteresse</li> <li>• Pode não ser acessível a algumas partes interessadas</li> <li>• Exige gestão e atualização constantes</li> </ul>
Folhetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite diversas linguagens e chama a atenção para as informações mais relevantes (através de fotos e desenhos, por exemplo)</li> <li>• Pode ser utilizado como material de apoio em diversas atividades</li> <li>• Pode ser reproduzido em grande volume com baixo custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode não ser lido por desinteresse</li> <li>• Pode se tornar desatualizado em um curto período de tempo</li> <li>• Pode não ser acessível a algumas partes interessadas</li> </ul>
Recursos audiovisuais (vídeos, apresentações de slides, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode apresentar informações visuais sobre a empresa (local, processos, colaboradores, cuidados, etc.) e mensagens das lideranças (depoimentos, premiações, etc.)</li> <li>• Pode servir como material de apoio em eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por si só, não gera oportunidade de diálogo, dificultando criação de relacionamento local</li> <li>• Não permite a divulgação de informação mais técnica e numérica</li> </ul>
Estudos de impacto ambiental (EIA-RIMA, Planos de Reassentamento, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece informações técnicas para as partes interessadas da área ambiental</li> <li>• Atende à exigência dos órgãos de meio ambiente e governo</li> <li>• Detalha estudos e análises técnicas sobre os impactos da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devido a seu caráter técnico, pode conter informações incompreensíveis para determinadas partes interessadas</li> <li>• Considere na elaboração dos estudos que serão de acesso público e requisite uma linguagem clara e objetiva (com mapas e ilustrações, sumários executivos e “guias de navegação” que auxiliem a leitura)</li> </ul>

Continuação Tabela B.1

Meios de Divulgação	Vantagens	Desvantagens / Cuidados
Entrevistas de porta-vozes da empresa (eventos, rádio, televisão, Internet, jornais e revistas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode gerar boa credibilidade dependendo do porta-voz (sua assertividade, abertura e transparência), pois o identifica como representante com conhecimento das causas da empresa e da comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode não despertar o interesse do público-alvo</li> <li>• Dependendo do caso (se ao vivo ou não), não gera oportunidade de diálogo</li> </ul>
Lista de perguntas e respostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser utilizada com diversas finalidades: consistência entre equipe da empresa antes de um evento, lista de destaques disponibilizada na Internet, fonte para preparação de <i>press releases</i>, entre outras</li> <li>• Torna o esclarecimento de dúvidas, questões e sugestões mais produtivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessita de constante atualização e divulgação</li> </ul>
Eventos (audiências públicas, fóruns comunitários, associações da indústria, entre outros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através da construção de uma rede de relacionamentos local, permite a criação de “multiplicadores” de informações sobre a empresa</li> <li>• Permite o diálogo, troca de sugestões, testemunhos de apoio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode gerar conflitos públicos dependendo do preparo da empresa e da situação da comunidade</li> </ul>



## formulário B.1

### Seleção de Informações

Esse formulário auxilia na definição de temas para divulgação (Principalmente os itens definidos no Plano de Engajamento com as Partes Interessadas).



Responsável: **Pedro Silva**

Área: **Meio ambiente**

Data: **20 / nov / 2008**

Informações sobre a empresa	Divulgar: SIM / NÃO
Nome da empresa	Sim
Localização (endereço, município, estado, país)	-
Responsáveis pela empresa (nome, área da própria empresa ou coordenador do projeto local)	Não
Produção prevista (ton/ano)	Sim
Principais acessos utilizados (rodoviário, ferroviário, fluvial, aéreo)	Sim
Instalações principais e auxiliares	Sim
Cronogramas de planejamento/licenciamento, instalação/construção, operação e fechamento	Sim
Empreendimentos integrados (usina termoelétrica/ hidrelétrica, linhas de transmissão, entre outros) à empresa	-
Operações vizinhas que possuam impactos ambientais, econômicos e sociais cumulativos ou sinérgicos	-
Previsão de projetos de expansão	-
Eventos significativos ou incidentes que possam ter gerado impactos de natureza econômica, ambiental ou social, resolvidos ou não (sondagens para pesquisa mineral, aquisição da propriedade, entre outros)	Sim
Situação fundiária do terreno proposto para novo empreendimento e instalações auxiliares	-
Critérios para indicação de pessoas elegíveis para reassentamento	Sim
Características do pacote de compensação dos reassentados	Sim
Cronograma de reassentamento	Sim
Disputas/conflitos associados ao uso do solo (compatibilidade com zoneamento, disputas de propriedade e outros) e medidas de gestão	Sim
Alternativas de localização consideradas para o novo empreendimento	-
Alternativas tecnológicas da empresa	Não
Estudos conduzidos para avaliar impactos ambientais, sociais e econômicos e entidades responsáveis	-
Canais de comunicação com a empresa, atuais e futuros	Sim
Preparação do terreno (remoção de cobertura vegetal, terraplenagem, demolições de edificações e estruturas preexistentes, etc.) impactos associados e medidas de gestão	Não
Situação e localização do canteiro de obras	-
Alojamentos dos trabalhadores da fase de construção/desmobilização da empresa (local, capacidade, características da infraestrutura, etc.)	Sim
Impactos da fase de instalação e medidas de gestão propostas (migração, pressão na infraestrutura social e de serviços, aumento de violência, tráfico de drogas, prostituição, impactos nos modos de vida locais, meios de subsistência, etc.)	Sim
Materiais e equipamentos utilizados no canteiro de obras	Não
Acesso e transporte de equipamentos, materiais e funcionários (volumes estimados), impactos e medidas de gestão propostos	Não
Obras previstas (instalações principais e auxiliares)	Não

Continuação Formulário B.1

Informações sobre a empresa	Divulgar: SIM / NÃO
Estimativa de consumo de água e suas fontes, considerando: canteiro de obras, alojamentos, funcionários, sanitários e estruturas de apoio, impactos e medidas de gestão associados	Sim
Conflitos com outros usos locais de energia elétrica, impactos e medidas de gestão associadas	-
Quantidade de colaboradores (diretos e indiretos), ocupação prevista ao longo da vida da empresa na localidade	Sim
Qualificações e habilidades necessárias de colaboradores, como, onde e quando serão recrutados	Sim
Investimentos previstos para qualificação/capacitação de pessoas na comunidade	Sim
Bens e serviços potencialmente adquiridos localmente	Sim
Crítérios (requisitos legais, financeiros, sociais e ambientais) para se tornar fornecedor local	Sim
Impactos e medidas de gestão referentes a impactos de emissões, efluentes e resíduos (volume, tratamento, descarte, disposição final)	Não
Regime operacional (24x7, 16x7, outro)	Não
Principais matérias-primas e produtos transportados (quantidades e logística de transporte), sistema de segurança de transporte e medidas de gestão	Não
Volume e usos de água da operação (industrial, potável, usos sanitário e de limpeza) da empresa	Não
Disponibilidade hídrica das fontes considerando os usos da empresa e de outros usuários, impactos associados e medidas de gestão propostas	Sim
Principais efluentes líquidos (características e volumes estimados), tratamento, fonte receptora, impactos associados e medidas de gestão propostas	Sim
Consumo, fonte e forma de transmissão de energia, impactos e medidas de gestão associadas	Não
Combustíveis e produtos perigosos utilizados (tipos, origem, forma de armazenamento, quantidades e equipamentos envolvidos), impactos e medidas de gestão	-
Fontes de emissões de poluentes para a atmosfera (volume), impactos (saúde e meio ambiente) e medidas de gestão	-
Contribuição da empresa à geração de gases de efeito estufa e medidas de gestão	-
Utilização de resíduos sólidos (tipos e volumes), riscos e medidas de gestão	-
Equipamentos responsáveis pela geração de ruídos e níveis de ruídos estimados, impactos e medidas de gestão	Sim
Impactos no solo (erosão, assoreamento, fertilidade, outros) e medidas de gestão	Sim
Impactos que interferem em ecossistemas terrestres e aquáticos e medidas de gestão	Sim
Valor de impostos e taxas (% por município da área de influência)	Não
Impactos econômicos da empresa na localidade	Não
Investimentos sociais externos desenvolvidos na comunidade, critérios de seleção, monitoramento e saída e cronogramas associados	Sim
Políticas, diretrizes e práticas adotadas no fechamento de operações	-
Estruturas integradas ao projeto (usinas, linhas de transmissão, etc.) que serão desativadas	-
Mudanças do regime operacional referentes ao fechamento da empresa na localidade	-
Medidas para gestão dos impactos relacionados à redução de empregos na localidade	-
Impacto no valor dos impostos e taxas arrecadados pelos municípios da área de influência devido ao fechamento das operações da empresa	Sim
Cronograma para a desmobilização da empresa na localidade e medidas de gestão associadas	Sim

Exemplo meramente ilustrativo. O Formulário B.1 encontra-se disponível nos Anexos.



## formulário B.2

Meios de Divulgação de Informações para as Partes Interessadas



Responsável: <i>João Prestes</i>	Área: <i>DHO</i>	Data: <i>20 / nov / 2008</i>	Meios de divulgação (tabela B.1)	Data	Responsável
Partes interessadas foco da divulgação (capítulo 11)	Informações a serem divulgadas (do Formulário B.1)				
Comerciantes locais	Empresas do Grupo Votorantim responsáveis pela operação / unidade; Nome da operação / unidade; Localização; Responsáveis; Principais produtos e serviços; Bens e serviços que podem ser adquiridos localmente; Como fornecer bens e serviços; Requisitos legais, financeiros, ambientais e sociais para fornecedores; Canais de comunicação (como se comunicar com os responsáveis pela empresa)		Reunião presencial para apresentação da área de suprimentos • Vídeo institucional • Folheto institucional	<i>25 / 3 / 2008</i>	• Comunicação • Gerente-geral

Exemplo meramente ilustrativo. O Formulário B.2 encontra-se disponível nos Anexos.

***C. consultas***



## ANEXO C. CONSULTAS

As consultas são a base para relacionamentos construtivos e de confiança, pois estabelecem o diálogo entre a empresa e as partes interessadas. *“As empresas que iniciam o processo cedo e adotam uma visão estratégica de longo prazo estão, basicamente, desenvolvendo sua **licença social local para operar**”*.<sup>\*</sup> A consulta deve ser aplicada conforme indica o Plano de Engajamento.

Para a empresa, a consulta é uma oportunidade de entender como as partes interessadas veem riscos, impactos e oportunidades relacionados ao negócio. Ouvir preocupações e opiniões das partes interessadas auxilia a identificação e controle de riscos externos, e a maximização de impactos positivos, criando as bases para colaboração e parcerias futuras.

Para as partes interessadas, o processo de consulta é uma oportunidade de obter informações, tirar dúvidas, resolver pendências, compartilhar dados sobre o contexto e ajudar na busca de soluções para os impactos locais.

Há seis princípios\* básicos que devem ser seguidos para a realização de consultas:

- ✓ **Treinar e participar:** as consultas visam a construção de relacionamentos. Portanto, é recomendável que representantes da empresa sejam treinados para sua realização.
- ✓ **Planejar:** definir quem precisa ser consultado, sobre quais tópicos e com que objetivo. Além de economizar tempo e dinheiro, estas definições reduzirão as expectativas dos envolvidos.
- ✓ **Utilizar melhores práticas:** não existe uma maneira padrão de realizar consultas. Técnicas e cronogramas devem ser adaptados ao contexto e públicos locais. Porém, há melhores práticas que devem ser seguidas:
  - a. Ter conteúdo apropriado;
  - b. Refletir contexto, calendário e idiomas locais;
  - c. Permitir o diálogo: empresa e parte interessada devem ter a oportunidade de apresentar seus pontos de vista, sugestões, dúvidas e informações;
  - d. Ser inclusivo, considerando que pessoas do mesmo grupo podem ter pontos de vista e necessidades diferentes; e
  - e. Estar livre de manipulação e coerção.
- ✓ **Incorporar questões/sugestões:** ao serem consultadas, as partes interessadas inferem que suas opiniões, solicitações e/ou sugestões serão levadas em conta nas decisões da empresa. Portanto, é importante tratar estes pontos adequadamente. Inevitavelmente haverá limitações, porém, existem solicitações e sugestões que podem contribuir para os resultados do negócio. Desde o início do contato, a empresa deve explicar o que é possível fazer ou não.
- ✓ **Documentar:** a documentação preserva o histórico de relacionamento com as partes interessadas.
- ✓ **Dar retorno (feedback):** muitas vezes, as comunidades se frustram porque as empresas as consultam e depois não dão retorno. Informar às partes interessadas como suas preocupações e sugestões serão tratadas contribui para a credibilidade da empresa, reduzindo desgastes e ceticismos desnecessários.

<sup>\*</sup>Adaptado de IFC - Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, 2007

A seleção de técnicas de consulta depende da parte interessada a ser consultada e da adequação da própria técnica aos objetivos da consulta. Avalie cuidadosamente a análise de partes interessadas (capítulo 7) e as recomendações da tabela C.1 a seguir.

## RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável por garantir que as consultas estabelecidas no Plano de Engajamento sejam realizadas de acordo com as diretrizes e técnicas descritas neste capítulo e com os recursos aprovados.

A participação de outros membros da empresa nas consultas será necessária de acordo com o tema e as partes interessadas envolvidas.

O Grupo de Trabalho também é responsável por preparar os representantes da empresa que realizarão as consultas. O processo de preparação pode ser feito na própria empresa ou utilizar apoio externo especializado (consultoria externa, organização não governamental ou outros parceiros locais), sempre de acordo com o Plano de Engajamento.



### dicas e cuidados

- É importante que durante a consulta os representantes da empresa tenham habilidade em comunicação e exercitem: objetividade, assertividade e diplomacia.
- Os representantes da empresa devem sempre apresentar-se, agradecer a participação da parte interessada no processo e pedir que as pessoas se apresentem e esclareçam suas expectativas.
- No início da conversa, explicitar os objetivos e a duração da consulta, como serão utilizadas as informações coletadas e quando será dado o retorno para as partes interessadas.
- Há pontos sensíveis que devem ser evitados ou discutidos sob um acordo de confidencialidade entre as partes.
- Ouça mais e fale menos. Evite terminar frases pelos outros ou induzi-los na resposta.
- Use palavras-chave: como, o quê, quem, onde, por quê e siga uma ordem lógica, iniciando com os temas mais simples.
- Forneça fatos para esclarecer dúvidas e informações.
- Faça resumos do que foi dito para assegurar um entendimento uniforme.
- Informe as partes interessadas sobre os canais de comunicação da empresa: onde podem obter mais informações e/ou fazer questões adicionais.
- O processo de preparação e registro das consultas e todos os materiais auxiliares desenvolvidos podem ser arquivados no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim. Desta maneira, materiais institucionais e formulários-padrão podem ser replicados e compartilhados facilmente e o histórico do relacionamento local ficará preservado.

### Instrumentos para a implementação:



#### atividades a serem realizadas:

---

Conhecer e selecionar as técnicas de consultas mais adequadas.

---

Realizar as consultas com o apoio do Formulário de Entrevista.

---

Registrar os resultados de consultas de modo a auxiliar a utilização das informações no Engajamento com Partes Interessadas.

---



#### tabela de apoio:

---

**C.1** Selecionar as técnicas de consulta mais adequadas para consulta.

---



#### formulários para preenchimento:

---

**C.1** Avaliar e preencher o Formulário de Entrevista.

---

**C.2** Após realização das consultas, registrar os resultados no Formulário de Consolidação de Consultas.

---



## tabela C.1

### Exemplos de Técnicas de Consulta

Técnica	Quando utilizar	Cuidados importantes
<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar percepções, preocupações, questões e características específicas</li> <li>• Proporcionar um espaço confidencial para diálogo</li> <li>• Construir relacionamentos com lideranças locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar questionário específico</li> <li>• Fornecer informações e não opiniões</li> <li>• Anotar e posteriormente registrar resultados da entrevista</li> <li>• O entrevistado pode se sentir constrangido para expressar sua opinião individualmente - pondere sobre a inclusão de outros na entrevista</li> </ul>
<b>Grupo focal:</b> reuniões com grupos de partes interessadas distintos conduzidos por um mediador especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar percepções e preocupações específicas e comuns de várias partes interessadas ao mesmo tempo</li> <li>• Coletar informações sobre a região: aspectos culturais, econômicos, etc.</li> <li>• Avaliar medidas mitigadoras ou estratégias de desenvolvimento local</li> <li>• Monitorar desempenho de medidas de gestão na área de influência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar um moderador especializado e um roteiro que promova debate</li> <li>• Utilizar um relator especializado para registrar o processo (conteúdos e comportamentos)</li> <li>• Lembrar que os resultados não são uma amostra representativa da população</li> <li>• Deixar os participantes à vontade para uma discussão informal</li> </ul>
<b>Workshops:</b> reuniões de trabalho com partes interessadas buscando um resultado específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resgatar o histórico de atividades na localidade</li> <li>• Coletar informações sobre a região: aspectos culturais, econômicos, etc.</li> <li>• Desenvolver ou aprimorar o Plano de Engajamento com Partes Interessadas</li> <li>• Desenvolver estratégia de desenvolvimento local</li> <li>• Validar medidas de gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar facilitador treinado, aberto ao diálogo e experiente em situações de envolvimento e confronto</li> <li>• Definir agenda (tempos e assuntos)</li> <li>• Promover construção coletiva com o auxílio de slides, filmes, fotos, etc.</li> <li>• Os participantes podem não representar toda as partes interessadas; quando necessário, complementar a consulta</li> </ul>

Continuação Tabela C.1

Técnica	Quando utilizar	Cuidados importantes
<p><b>Reuniões públicas:</b> reuniões abertas para a comunidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para alcançar grande número de partes interessadas simultaneamente</li> <li>• Apresentar informações sobre a empresa e receber o retorno das partes interessadas; tirar dúvidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Não utilize reuniões públicas como a primeira forma de contato com as partes interessadas</b></li> <li>• Divulgar o evento amplamente na mídia local (carro de som, rádio comunitária, panfletos em lugares de muito acesso, etc.) e enviar convites para partes interessadas relevantes</li> <li>• Publicar com antecedência as regras da reunião (data, horário, forma de manifestação e registro de respostas)</li> <li>• Divulgue com antecedência os canais para que as pessoas possam se manifestar</li> <li>• Desenvolver apresentações sucintas, utilizando espaços adicionais com recursos visuais (cartazes, mapas, etc.)</li> <li>• Planejar a infraestrutura (segurança, filmagem, gravação, transporte, alimentação, sanitários, etc.) com cuidado</li> <li>• Garantir que a maior parte das pessoas possa se manifestar - não seja restrito com o uso do tempo</li> </ul>
<p><b>Pesquisas:</b> coleta de informações específicas, realizadas com público selecionado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar informações, necessidades e opiniões da comunidade</li> <li>• Coletar dados para alimentar indicadores de desempenho locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o público-alvo e utilizar um questionário de fácil compreensão (linguagem clara e assertiva)</li> <li>• Pesquisas escritas podem ser limitantes quando o nível de alfabetização é baixo</li> <li>• Desenvolver métodos para compilação e avaliação das informações coletadas</li> <li>• Pode-se utilizar membros da comunidade (ONG, alunos de escola técnica, entre outros) com maior acesso e confiança das partes interessadas para realizar pesquisas</li> </ul>
<p><b>Outras ferramentas participativas:</b> investigação apreciativa; avaliação de participação; dramatização; mapeamentos; entre outros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar participação ativa</li> <li>• Identificar e avaliar necessidades e expectativas da comunidade</li> <li>• Envolver as partes interessadas em questões que necessitam consenso geral e soluções inovadoras</li> <li>• Monitorar e avaliar impactos sociais na área de influência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessita de maior dedicação, tempo e recursos</li> <li>• Exemplos de técnicas participativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participatory Methods Toolkit <a href="http://www.viwta.be/files/30890_ToolkitENGdef.pdf">http://www.viwta.be/files/30890_ToolkitENGdef.pdf</a></li> <li>• GTZ Mapping Dialogue <a href="http://www.nonformality.org/blog/wp-content/uploads/2006/12/mappingdialogue.pdf">http://www.nonformality.org/blog/wp-content/uploads/2006/12/mappingdialogue.pdf</a></li> </ul> </li> </ul>



## formulário C.1

### Formulário de Entrevista



Antes da entrevista, prepare-se para:

- Responder a questões específicas sobre indenizações, áreas degradadas, processos produtivos, projetos sociais apoiados, planos futuros, etc.
- Esclarecer quais pontos não poderão ser tratados durante a entrevista e por quê.

#### I. Apresentação:

Bom dia/boa tarde, agradecemos por aceitar conversar conosco.

Sou XXXX (cargo) da Empresa X, do município XX e estou aqui com o objetivo de conhecer suas percepções, preocupações e sugestões sobre a empresa. (Obs.: todos os presentes devem se apresentar de maneira similar)

A Empresa XX está presente na região desde o ano de XXXX. Assim, é importante conhecer sua opinião, pois somos vizinhos e fazemos parte da mesma comunidade.

Nossa conversa será orientada por algumas perguntas e durará aproximadamente 40 minutos.

Podemos começar?

#### I. Dados gerais

Entrevistador: <i>Paulo Silva</i>	Data: <i>13/ago/08</i>	Local: <i>Mogi</i>
Entrevistado: <i>Silvia Maria</i>	Cargo/Função: <i>Dona de casa</i>	
Entidade/Organização: <i>Comunidade</i>		
Endereço: <i>R. Salesópolis, 29</i>	Telefones / Celular / Fax: <i>2212-9988</i>	
E-mail: <i>-</i>	Página web: <i>-</i>	

#### II. Perguntas:

(Abaixo algumas perguntas agrupadas segundo os objetivos da consulta. Outras listas de perguntas podem ser desenvolvidas):

##### Objetivo: Entender o nível de articulação, necessidades e prioridades da comunidade

1. O(a) Sr.(a) mora em (nome do município)? Se sim, há quantos anos? Fale sobre seu papel na comunidade. *Mora há 10 anos, frequenta a igreja e faz trabalho voluntário lá*
2. Quais os pontos positivos e negativos de morar e/ou trabalhar aqui? (sociais, ambientais, econômicos, entre outros) *A cidade é ótima mas não tem emprego*
3. Quais são as causas dos problemas que o Sr.(a) citou como pontos negativos? *Corrupção local*

4. Esses pontos que o(a) Sr.(a) mencionou são as principais carências da comunidade? Se não, quais são então? Sim, também é problema a falta de ensino médio
5. As carências têm sido atendidas? Como? O(a) Sr.(a) conhece exemplos de ações que deram certo? Não
6. No caso do entrevistado citar mais que 3 (três) carências e/ou pontos negativos: Se tivéssemos que escolher as três carências mais importantes, quais seriam? Trabalho, educação e geração de renda
7. Em sua opinião, quais os setores (industrial, comércio, serviços, agronegócio, outros) que mais contribuem para o desenvolvimento da região? Quais são as principais empresas presentes? Somente sua empresa contribui
8. Como o(a) Sr.(a) vê a cidade e a região no futuro? Tenho poucas esperanças que mude

**Objetivo: Levantar percepções e expectativas sobre a empresa – ontem, hoje e no futuro:**

1. O(a) Sr.(a) conhece a empresa XX? \_\_\_\_\_
2. Quais os principais impactos positivos e negativos de suas atividades na região? \_\_\_\_\_
3. De um modo geral, o que o(a) senhor(a) acha das atividades da empresa? Como contribuem para o desenvolvimento da região? Por quê? \_\_\_\_\_
4. Como o(a) Sr.(a) acha que a empresa XX trata dos impactos? \_\_\_\_\_
5. Na sua opinião, qual é a importância que a empresa XX dá para a comunidade? E para a região? \_\_\_\_\_
6. Quais as vantagens e desvantagens de ter a empresa XX instalada na região? \_\_\_\_\_
7. O(a) Sr.(a) conhece algum projeto em que a empresa XX participa e/ou promove na região? Pode citar aqueles que mais chamaram a sua atenção? Por quê? (Se não entender a pergunta, falar sobre os projetos sociais e ambientais locais). \_\_\_\_\_
8. Há envolvimento da comunidade nos projetos da empresa XX? De que forma? O(a) Sr.(a) tem alguma sugestão? \_\_\_\_\_
9. Em poucas palavras, como o(a) Sr.(a) descreveria a empresa XX? Por quê? \_\_\_\_\_
10. A empresa sempre foi assim? Como a empresa era antes? Qual foi a mudança? Quando ela mudou? Por quê? \_\_\_\_\_
11. O(a) Sr.(a) conhece as atividades da empresa XX em outras regiões? \_\_\_\_\_

**III. Encerramento da entrevista:**

Em sua opinião, qual a melhor forma de estabelecer contato com a empresa XX? Por telefone, e-mail, visita ao local ou algum outro meio de comunicação? Pessoalmente

Obrigado(a) pela sua participação, foi muito interessante ouvi-lo(a)!

A empresa está em processo de melhoria contínua, portanto, vamos usar essas informações para aprimorar nosso entendimento sobre a comunidade. Responderemos às suas dúvidas em breve.

Caso necessite de informações adicionais, por favor utilize o canal de comunicação: XXXXXX ou fale com XXXXX (telefone; XXXX, e-mail: XXXXX). Até breve!



## formulário C.2

### Consolidação de Consultas



Responsável: *Pedro Silva*

Área: *Comunicação*

Data: *20 / nov / 2008*

Itens analisados	Questões levantadas	Tema	Partes interessadas						Total de respostas
			Prefeitura	Escola	ONG	Comunidade	ONG ambiental	Comerciantes	
<b>Pontos positivos da região</b>	Presença da hidrelétrica na cidade	Energia		X				X	2
	A região é boa para pesca	Turismo				X			1
	Comunidade participativa	Engajamento de Partes Interessadas	X	X			X		3
	Alta arrecadação de impostos	Desenvolvimento econômico	X		X	X	X		4
<b>Pontos negativos da região</b>	Clima seco e quente	Clima		X		X			2
	A cidade é distante de outros centros	Desenvolvimento econômico			X				1
	Custo de vida alto	Desenvolvimento econômico	X			X		X	3
	Rede de tratamento de esgoto ainda está em implantação	Saneamento			X	X			2
	Falta de oportunidades de estudo e trabalho para jovens	Educação	X				X		2
	Turismo mais desenvolvido	Turismo	X		X			X	3
	Melhorias na área da saúde	Saúde	X						1
	Melhoria na área da educação	Educação		X	X	X			3
	Maior integração entre os setores público, privado e sociedade	Engajamento com Partes Interessadas					X	X	2

Continuação Formulário C.2

Itens analisados	Questões levantadas	Tema	Partes interessadas						Total de respostas
			Prefeitura	Escola	ONG	Comunidade	ONG ambiental	Comerciantes	
<b>Impactos positivos da empresa</b>	Geração de qualificação profissional para funcionários	Desenvolvimento econômico		X				X	2
	A empresa gera desenvolvimento econômico da região	Desenvolvimento econômico	X	X			X	X	4
	Geração de emprego e renda para a população	Desenvolvimento econômico	X	X	X	X	X	X	6
	A empresa gera aumento da qualidade de vida na região	Engajamento de Partes Interessadas		X		X			2
	Investimento social local	Desenvolvimento social	X	X	X	X	X		5
<b>Impactos negativos da empresa</b>	Desmatamento	Meio ambiente						X	1
	Poluição do rio	Meio ambiente	X		X				2
	Degradação ambiental	Meio ambiente	X						1
	Geração de resíduos	Meio ambiente		X					1
<b>Sugestões</b>	Realizar trabalhos em parceria com a comunidade	Engajamento de Partes Interessadas	X	X	X				3
	Aumentar o nível de informações sobre a empresa para a comunidade	Engajamento de Partes Interessadas	X		X		X		3



***D. queixas***



## ANEXO D. QUEIXAS

Em processos com impactos, é natural a ocorrência de queixas. Neste caso, é crucial que a empresa responda de maneira a construir um relacionamento de confiança com as partes interessadas.

Os mecanismos de apuração de queixas devem ser estabelecidos o quanto antes, e a empresa deve estar preparada para uma maior quantidade de queixas no início de novos empreendimentos.

Além disso, o mecanismo pode ser requisito de um licenciamento ambiental ou de concessão de crédito por instituições financeiras.

Esta ferramenta é importante para o relacionamento local e deve ser aplicada conforme o Plano de Engajamento.

Um bom mecanismo de queixa deve incluir:

- Um responsável pelos encaminhamentos às áreas, atendimento aos prazos, encaminhamento de resoluções e adequação das respostas;
- Responsáveis para resolução de queixas nas várias áreas da empresa;
- Cronograma estabelecendo o prazo de resposta, considerando: processos internos, expectativas e necessidades das partes interessadas;
- Procedimentos para rever respostas de partes interessadas que não ficaram satisfeitas; e
- Indicadores para monitorar o mecanismo para tratamento das queixas.

Há oito princípios\* básicos que devem ser seguidos em mecanismos de queixa:

- ✓ **Transparência:** os responsáveis devem resolver queixas básicas e dar transparência ao processo. Devem assegurar a comunicação rápida com gestores, no caso de problemas graves ou de solução onerosa.
- ✓ **Divulgação:** as pessoas devem saber aonde ir, com quem falar e entender qual é o processo de resolução de queixas. É importante esclarecer que não haverá custos nem retribuições associados ao envio de queixas.
- ✓ **Acessibilidade:** o mecanismo deve ser acessível para a comunidade. Uma maneira é identificar pessoas da própria comunidade que serão porta-vozes deste processo. Manter a presença regular nas comunidades ajuda a personalizar a relação.
- ✓ **Tempo de resposta:** a empresa deve assumir publicamente o compromisso de responder em um prazo determinado a todas as queixas registradas e garantir que esse tempo de resposta seja cumprido. Quando o prazo estabelecido não puder ser cumprido, uma resposta preliminar deve ser fornecida.
- ✓ **Adequação:** deve-se avaliar se as respostas são compreensíveis para a população local. Além disso, projetos menores podem ter meios mais simples de abordar queixas, como reuniões com a comunidade e caixas de sugestões. Projetos mais complexos ou maiores precisarão de mais recursos para receber, registrar, rastrear e resolver queixas.
- ✓ **Registro:** deve-se registrar todo o processo e as queixas recebidas.
- ✓ **Não impedir acesso a recursos legais:** a empresa deve estar familiarizada com os canais judiciais e administrativos para a solução de problemas e não deve impedir o acesso a eles.
- ✓ **Análise crítica:** deve-se avaliar periodicamente as queixas para identificar pontos comuns e oportunidades de melhoria. Também é importante comunicar periodicamente como a empresa está respondendo às queixas.

\*Adaptado de IFC - Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, 2007

A seleção de mecanismos de queixa depende do contexto local e da adequação da própria técnica (ver *tabela D.1* a seguir).

## RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável pela implementação do mecanismo para tratamento de queixas. Também será necessária a participação de outras áreas da empresa para assegurar a eficácia do mecanismo.



### dicas e cuidados

- Não faça mudanças em mecanismos existentes sem estabelecer um processo claro de comunicação que permita às partes interessadas absorverem a melhoria.
- A consulta pode ser utilizada para identificar como as partes interessadas preferem contatar a empresa. Esta informação é importante para desenvolver o mecanismo para tratamento de queixa.
- Os mecanismos de queixas não devem ser encarados como substitutos do processo de participação comunitária ou vice-versa. Eles são complementares.
- O Portal do Conhecimento pode apoiar a documentação do processo de queixas.

## Instrumentos para a implementação:



### atividades a serem realizadas:

---

Avaliar os meios para recebimento de queixas.

---

Definir processo de recebimento de queixas.

---

Executar processo para tratamento de queixas:

- Receber queixas;
  - Registrar queixa conforme *Formulário D.1*;
  - Analisar a queixa criticamente e encaminhar à área responsável;
  - Determinar prazo de retorno para a parte interessada;
  - Encaminhar resposta para a parte interessada; e
  - Monitorar se há retorno da parte interessada.
- 



### tabela de apoio:

---

**D.1** Meios para recebimento de queixas.

---



### formulário para preenchimento:

---

**D.1** Preencher o Formulário de Registro de Queixas.

---



## tabela D.1

### Exemplos de Meios para Recebimento de Queixas

---

Linha telefônica 24 horas gratuita (ramal exclusivo). As linhas telefônicas devem ser monitoradas pela área de TI

---

Cartas encaminhadas diretamente para a empresa na localidade

---

E-mail/canal de reclamações no *website* da empresa

---

Líderes comunitários e ONGs locais: onde há um baixo nível de alfabetização, pode-se definir parcerias para a coleta e encaminhamento de queixas

---

Fóruns locais, feiras do setor, *workshops* específicos onde se coletam dúvidas e sugestões

---





## formulário D.1

### Registro de Queixas



Responsável	Pedro Silva	Área	DHO
Data	13/abr/2008	Meio de recebimento	telefone
Natureza da questão	<input checked="" type="checkbox"/> queixa ( ) informação ( ) denúncia ( ) sugestão ( ) outros		
<b>Identificação da parte interessada (quando houver)</b>			
Nome	João Martins		
Organização	Comunidade		
Endereço	Rua da Lagoa, 21		
Telefone	2222-9999		
E-mail	-		
<b>Especificação da queixa</b>			
Descrição	O ruído da mineração incomoda a família por ser muito alto		
Outras questões relevantes	Mora no bairro há 30 anos		
<b>Encaminhamento</b>			
Atividades de encaminhamento e acompanhamento	Explicar que o ruído não é da mineração e avaliar pessoalmente na casa do Sr. João em horário combinado		
Prazo	1 semana		
Responsável pela resposta	Área de mineração – Sr. Márcio Sales		
Resposta à parte interessada (quando e como)	Visita em 5 dias		
Retorno (feedback) da parte interessada sobre a resposta recebida			

Exemplo meramente ilustrativo. O Formulário D.1 encontra-se disponível nos Anexos.



***E. retorno para as partes interessadas (feedback)***



## ANEXO E. RETORNO PARA AS PARTES INTERESSADAS (*FEEDBACK*)

O retorno ou *feedback* é sustentado no diálogo e contribui para o relacionamento entre as partes interessadas e empresa. Também auxilia a monitorar compromissos assumidos e a comunicar regularmente evoluções e benefícios.

Recomenda-se que seja dado *feedback* após a realização de consultas e recebimento de queixas, informando como as questões serão tratadas, quais sugestões foram aceitas e quais medidas de mitigação de impactos serão implementadas.

Há seis princípios\* básicos que devem ser seguidos no *feedback*:

- ✓ **Gerenciamento de expectativas:** não se comprometa com mais do que a empresa pode cumprir. Lembre-se de que algumas decisões dependem de outras partes interessadas.
- ✓ **Respostas diretas:** responda às questões específicas de cada parte interessada, não dê respostas genéricas indistintamente.
- ✓ **Clareza e assertividade:** use linguagem de fácil entendimento, evite jargões e termos técnicos.
- ✓ **Colaboração:** aproveite o *feedback* para validar e/ou aprimorar soluções e informar sobre a evolução do Plano de Engajamento.
- ✓ **Continuidade:** comunique os próximos passos.
- ✓ **Registro:** registre o *feedback* e encaminhe questões decorrentes.

O *feedback* depende das necessidades de informação das partes interessadas. Os principais métodos de *feedback* são:

- Cartas e reuniões (individuais ou em grupo);
- Apresentação da evolução do Plano de Engajamento (ver *capítulo 13*);
- Participação em fóruns comunitários, reuniões de associações e outros eventos da região (*anexo B*);
- Estudo de avaliação e impacto ambiental: EIA e RIMA (*anexo B*);
- *Website* da empresa (*anexo B*);
- Grupo focal (*anexo C*);
- Workshop (*anexo C*);
- Outros métodos participativos (*anexo C*); e
- Relatório de Sustentabilidade ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).

O *feedback* deve ser planejado e realizado sempre que necessário e/ou de acordo com o Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

### RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável pela implementação do *feedback* de acordo com o Plano de Engajamento e com as diretrizes deste capítulo e os recursos aprovados. Outras áreas da empresa (inclusive corporativas, como o Instituto Votorantim) devem ser envolvidas buscando maior legitimidade junto às partes interessadas.

\*Adaptado de IFC - *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets, 2007*

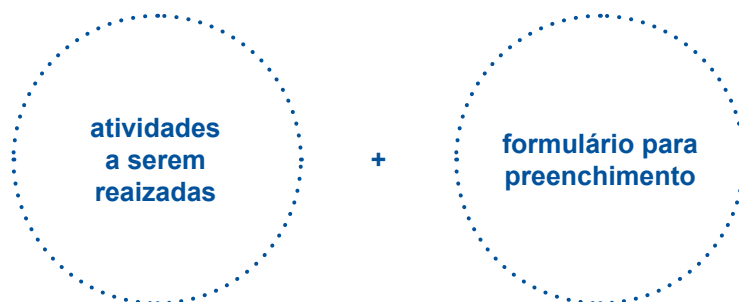


## dicas e cuidados

- Atualize a análise de partes interessadas (*capítulo 7*) antes de realizar o *feedback*. O grau de interesse em engajar pode ter mudado ao longo do tempo.
- Ao executar o *feedback* para um grupo de partes interessadas, não se esqueça de individualizar as respostas para questões específicas que possam ter surgido no processo.
- A preparação e o registro do *feedback* podem ser arquivados no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim. Desta maneira, o histórico do relacionamento local ficará preservado.



## Instrumentos para a implementação:



### atividades a serem realizadas:

---

Planejar as atividades de retorno para as partes interessadas.

---

Implementar as atividades de retorno para as partes interessadas.

---

Revisar informações do Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

---



### formulário para preenchimento:

---

**E.1** Preencher o Formulário Planejamento de *Feedback*.

---



***F. parcerias***



## ANEXO F. PARCERIAS

Uma das estratégias de engajamento é o desenvolvimento de parcerias. As parcerias são importantes para tratar de questões socioambientais, pois nem sempre empresas, governos e sociedade civil possuem isoladamente a capacidade de tratar estes impactos.

Além disso, o processo de desenvolvimento de parcerias promove conhecimento mútuo e aumenta o engajamento na busca de soluções para questões locais. A construção de parcerias também contribui para a redução de conflitos e desconfianças.

A parceria é caracterizada pela estrutura que possibilita aos parceiros a realização de iniciativas com objetivos comuns ou complementares. Várias iniciativas podem ser executadas através de parcerias: troca de serviços, implementação de condicionantes, execução de projetos sociais, entre outras.

Para obter informações sobre parcerias com projetos sociais, consulte o **Guia de Investimento Social Externo do Instituto Votorantim**, disponível no **Portal do Conhecimento** do Grupo Votorantim, biblioteca de Responsabilidade Corporativa (Instituto Votorantim), Políticas e Diretrizes: <http://gc.portalvotorantim.com.br/sites/RCPoliticaseDiretrizes/default.aspx>

Há quatro princípios básicos para evitar conflitos e promover aprendizado mútuo nas parcerias:

- ✓ **Transparência e diálogo.**
- ✓ **Respeito às diferenças.**
- ✓ **Objetivos, responsabilidades, riscos e benefícios compartilhados.**
- ✓ **Análise de prós e contras.**

Parcerias efetivas incluem:

- Cada parceiro contribui com papéis, responsabilidades, conhecimentos e recursos (tangíveis ou intangíveis) definidos;
- Pelo menos um objetivo em comum, além de objetivos específicos de cada parceiro;
- Planejamento de atividades;
- Monitoramento e avaliação de resultados;
- Métodos para prestação de contas, inclusão e exclusão de parceiros; e
- Decisões estratégicas compartilhadas.

As parcerias devem ser desenvolvidas sempre que necessário e especialmente de acordo com o Plano de Engajamento com Partes Interessadas.

## RESPONSÁVEL

O Grupo de Trabalho é responsável por implementar as parcerias conforme estabelecido no Plano de Engajamento, utilizando para isso os recursos físicos, financeiros e humanos aprovados. Pode ser necessário utilizar facilitadores externos (ou de áreas corporativas, como o Instituto Votorantim) na fase de definição da parceria.



### dicas e cuidados

- Para identificar potenciais parceiros, utilize: a Análise de Partes Interessadas (*capítulo 7*), dados secundários (*websites*, relatórios públicos, artigos, etc.), participação em eventos e consultas externas.
- Explore os objetivos, riscos e oportunidades com os parceiros e as partes interessadas beneficiadas antes de consolidar a parceria, evitando decisões baseadas no entusiasmo inicial.
- Definir o acordo de parceria toma tempo – muitas parcerias começam de maneira informal, catalisadas por um indivíduo em uma única organização. No médio prazo, essas parcerias precisam de uma governança formal.
- Faça uma análise crítica das parcerias já existentes e execute melhorias de acordo com estas diretrizes.
- A estrutura e o acompanhamento das parcerias locais devem ser registrados no Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim para a preservação do histórico de relacionamento local.

## Instrumentos para a implementação:



### atividades a serem realizadas:

---

Identificar riscos e benefícios de parcerias.

---

Planejar a parceria analisando os objetivos e recursos necessários.

---

Implementar parceria e monitorar resultados.

---



### tabela de apoio:

---

**F.1** Analisar os Prós e Contras das Parcerias.

---



### formulário para preenchimento:

---

**F.1** Preencher o Formulário Planejamento de Parcerias.

---



## tabela F.1

### Exemplos de Prós e Contras das Parcerias

Prós	Contras
Inovação: novas perspectivas, habilidades, pontos de vista, construção de novas capacidades	Perda de autonomia: menor velocidade e maior burocracia na tomada de decisões
Sinergia: soma de esforços em prol de objetivo comum	Conflitos na tomada de decisão, e/ou conflitos de interesse
Acesso a uma rede maior de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drenagem de recursos na fase inicial</li> <li>• Eventualmente, menos recursos devido a problemas dos parceiros (desorganização, passivos, etc.)</li> </ul>
Integração: melhor entendimento de outros setores da economia e melhor relacionamento com a comunidade	Dificuldades de integração caso o parceiro destrua valor/confiança
Compartilhamento de responsabilidades (sucessos e/ou fracassos)	Dificuldade de identificação de responsáveis
Reputação: melhoria através da associação com parceiros reconhecidos pela comunidade	Piora na reputação devido à associação com parceiros que não têm boa reputação local









*anexo: tabelas  
com critérios  
para priorização*





## tabela 1

### Crítérios para Classificar Partes Interessadas

(Desenvolvido pela BSD Consulting, tendo como base: AA1000ES. Accountability Engagement Standard – Exposure Draft, AccountAbility, 2005).

#### INTERESSE DA EMPRESA EM ENGAJAR COM A PARTE INTERESSADA

Prioriza as partes interessadas para o engajamento.

Define o grau de interesse e a necessidade da empresa em engajar com a parte interessada, para o tratamento de determinados assuntos de interesse comum, tendo em vista as diretrizes estratégicas e impactos socioambientais da empresa.

São avaliados implicitamente nesta perspectiva:

- **Proximidade:** refere-se ao nível de interação da empresa com as partes interessadas, incluindo: a característica do relacionamento em relação à existência de contrato formal ou parceria para desenvolvimento de atividades; ou aspectos que caracterizem uma interação próxima entre a empresa e a parte interessada para suas operações.
- **Representatividade:** refere-se à existência de meios formais e organizados de representação dos interesses das partes interessadas em relação à empresa, o que significa que a parte interessada representa outras partes interessadas e pode ou não ser institucionalizada.
- **Responsabilidade:** corresponde ao encargo da empresa com relação à parte interessada, tendo em vista a existência de contratos formais ou “licenças para operar”, traduzido em deveres, obrigações e prestação de contas.
- **Influência:** refere-se à capacidade da empresa em influenciar significativamente as atividades e/ou a tomada de decisões da parte interessada.

#### Questões para apoio na escolha da escala:

A avaliação para a escolha do grau de INTERESSE (Alto, Médio e Baixo), deve levar em conta o conjunto das afirmativas que o compõe e não os aspectos isoladamente. Isso não significa que uma determinada parte interessada só será classificada como ALTA, se atender todas as afirmativas válidas.

*Continua na próxima página*

Continuação da Tabela 1

## ALTO

1. A empresa possui uma interação grande com a parte interessada, via contrato ou parceria, e/ou depende direta ou indiretamente da participação desta parte interessada para realizar suas operações.

---

2. A parte interessada está organizada e/ou representa outros grupos de interesse, possuindo assim, poder de articulação e mobilização em torno de assuntos relevantes para a empresa.

---

3. A empresa possui uma grande responsabilidade frente a esta parte interessada. As decisões relativas às questões sociais ambientais e econômicas da empresa têm impacto significativo na parte interessada, o que requer um nível alto de engajamento e prestação de contas perante a parte interessada.

## MÉDIO

1. A empresa não possui uma ligação direta com esta parte interessada, mas possui uma relação estabelecida pela característica das suas atividades.

---

2. A parte interessada não está organizada e/ou não representa os interesses da sua categoria de partes interessadas. No entanto, sua opinião é levada em conta para a tomada de decisão de outras partes interessadas.

---

3. A responsabilidade da empresa frente a esta parte interessada conta com outros atores envolvidos, fazendo com que o impacto das decisões da empresa não seja único em relação a determinados assuntos na tomada de decisão pela parte interessada.

## BAIXO

1. A empresa não possui relação estabelecida com esta parte interessada e/ou a mesma não possui uma proximidade em relação às atividades e operações da empresa.

---

2. A parte interessada não é articulada e/ou não representa outro grupo de partes interessadas. Sua opinião não é levada em conta para a tomada de decisão de outras partes interessadas.

---

3. A responsabilidade da empresa frente a esta parte interessada é limitada; as ações da empresa não possuem ou possuem baixo impacto na tomada de decisão pela parte interessada

*Continua na próxima página*

Continuação da Tabela 1

## INTERESSE DA PARTE INTERESSADA EM ENGAJAR COM A EMPRESA

São avaliados implicitamente nesta perspectiva:

- **Dependência:** Refere-se à dependência das partes interessadas, de diversas razões – financeira direta ou indireta, infraestrutura, apoio local, parceria institucional, serviços (compras e venda) – relacionadas às atividades e operações da empresa
- **Influência:** refere-se à capacidade da parte interessada em influenciar significativamente as atividades e/ou a tomada de decisões da empresa.

### ALTO

1. A parte interessada é altamente dependente da empresa para a realização de suas atividades. A dependência pode ocorrer de diversas formas, de acordo com as atividades desenvolvidas pela parte interessada. A tomada de decisão da parte interessada, em relação ao assunto de interesse comum, pode ser diretamente influenciada pela postura da empresa o que implica em uma necessidade de aproximação e engajamento permanente.

2. A parte interessada influencia diretamente as atividades e operações da empresa.

### MÉDIO

1. A parte interessada possui dependência da empresa para realizar suas atividades, mas sem a presença da empresa consegue se articular e buscar alternativas. Leva em conta a postura da empresa para a tomada de decisão.

2. A parte interessada possui influência moderada nas atividades da empresa.

### BAIXO

1. A parte interessada não possui dependência da empresa para realizar suas atividades. A parceria com a empresa (qualquer que seja a natureza) agregaria em suas atividades, mas a postura da empresa não precisa, necessariamente, ser levada em conta para a sua tomada de decisão.

2. A parte interessada possui baixa influência nas atividades da empresa.



## tabela 2

**Critérios para determinar relevância dos assuntos para as partes interessadas e empresa**  
 (Desenvolvido pela BSD Consulting, tendo como base: *THE MATERIALITY REPORT: Aligning Strategy Performance and Reporting*. AccountAbility, BT Group Plc and LRQA, 2006).

Grau de importância para a empresa	
<b>Alto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está relacionado com compromissos estratégicos assumidos pela empresa e/ou está previsto em legislações, podendo gerar cobranças das partes interessadas.</li> <li>• As consequências do não tratamento destes assuntos são irreversíveis ou a reversibilidade só acontece com altos custos e a longo prazo.</li> <li>• O não tratamento deste assunto pode afetar a reputação da empresa com diversas partes interessadas.</li> </ul>
<b>Médio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As consequências do não tratamento deste assunto são reversíveis a médio prazo e com custos aceitáveis para a empresa.</li> <li>• O não tratamento deste assunto pode afetar de modo razoável a reputação da empresa com esta parte interessada.</li> </ul>
<b>Baixo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As consequências do não tratamento deste assunto são reversíveis a curto prazo e com custos aceitáveis.</li> <li>• O não tratamento deste assunto não tem capacidade de afetar a reputação da empresa com as partes interessadas.</li> </ul>

Grau de importância para as partes interessadas	
<b>Alto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assunto frequentemente mencionado pela parte interessada e/ou representa um compromisso já assumido pela empresa.</li> <li>• O tratamento deste assunto é essencial e impacta, significativamente, as atividades e o cotidiano da parte interessada em questão e outras categorias de partes interessadas.</li> </ul>
<b>Médio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O assunto é mencionado pelas partes interessadas com média frequência, mas existem outros assuntos de maior relevância para as partes interessadas.</li> <li>• O assunto é relevante, mas não afeta significativamente as atividades e o cotidiano da parte interessada.</li> </ul>
<b>Baixo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assunto mencionado com baixa frequência e não é essencial para as atividades e cotidiano das partes interessadas.</li> </ul>





## GLOSSÁRIO

**Análise das partes interessadas:** Processo para identificar as partes interessadas de uma organização e analisar seus interesses, influência, bem como o histórico de relacionamentos.

**Comunidade:** Grupo social que possui opiniões e valores comuns e interação contínua. Pode ser definida geograficamente por limites políticos ou de recursos, ou socialmente, como a comunidade de indivíduos que possuem interesses comuns.

**Consulta:** Processo de recolher informações e opiniões das partes interessadas e levar estas questões em consideração para alterar planos, tomar decisões ou definir direções.

**Dados secundários:** Informações qualitativas ou quantitativas previamente coletadas. Fontes podem incluir relatórios do censo, artigos de periódicos, estudos técnicos ou acadêmicos e outras publicações.

**Desenvolvimento da comunidade:** Processo de fortalecimento da comunidade, melhorando a qualidade de vida das pessoas, permitindo sua participação nas decisões e maior exercício de sua cidadania. O desenvolvimento da comunidade almeja fortalecer sua estrutura para melhorar seus ambientes sociais e físicos, aumentar igualdade e justiça social, superar a exclusão social, construir capital social, envolver comunidades em estratégias, avaliações e processos de tomada de decisão que podem influenciar positivamente as condições locais.

**Desenvolvimento sustentável:** Conceito lançado em 1987 no relatório da Comissão Brundtland intitulado "Our Common Future" (Nosso Futuro Comum), propõe que a humanidade tem condições de promover o desenvolvimento sustentável atendendo às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades. Considera as dimensões social, ambiental e econômica de desenvolvimento.

**Diálogo:** Troca de pontos de vista e opiniões para explorar diferentes perspectivas, necessidades e alternativas, com o objetivo de fomentar a compreensão, a confiança e a cooperação mútua sobre uma estratégia ou iniciativa.

**Divulgação de informações:** Tornar as informações acessíveis às partes interessadas.

**Empoderar:** Aumentar a habilidade das pessoas de participar nas tomadas de decisão, isto é, de ter maior influência e controle. No sentido mais amplo, empoderamento é a expansão da liberdade de escolha e ações, o que implica para a empresa, compartilhar responsabilidades, e recursos na tomada de decisão com as partes interessadas empoderadas.

**Empreendedorismo:** Conjunto de comportamentos e atividades adotadas por pessoas que detectam uma oportunidade de negócio e se dedicam à criação de um novo empreendimento para explorar esta oportunidade.

**Engajamento:** Esforço da organização para entender e envolver as partes interessadas, preocupações e necessidades em suas atividades e processos de tomada de decisão.

**Fechamento:** Todas as atividades relacionadas ao encerramento das operações, incluindo desmobilização das operações e da força de trabalho, desativação e desmonte dos equipamentos, estruturas e edifícios, reabilitação de equipamentos, estruturas, edifícios e áreas degradadas para novos usos e remediação de passivos.

**Impacto:** Qualquer efeito, antecipado ou não, positivo ou negativo, causado por uma intervenção.

**Indicador:** Fator ou variável quantitativa ou qualitativa que fornece meios simples e confiáveis de mensurar as realizações para refletir as mudanças conectadas a uma intervenção, ou para auxiliar o desempenho de um fator em desenvolvimento.

**Investimento Social Externo:** Repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. (Grupo de Institutos Fundações e Empresas – Gife)

**Materialidade:** Limite a partir do qual as questões ou impactos de natureza econômica, ambiental e social afetam as decisões das partes interessadas e a capacidade de “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

**Monitoramento e avaliação:** Ferramenta de controle que fornece um retorno da efetividade de um projeto durante sua implementação. Utiliza-se o monitoramento participativo para avaliar sistematicamente o progresso do ciclo de vida do projeto, assegurando a incorporação das perspectivas de partes interessadas e da empresa.

**Parcerias:** Acordo entre pessoas e/ou organizações do poder público, privado e/ou sociedade civil que utilizarão seus recursos e competências para atingir um objetivo comum; neste caso, também compartilham riscos e benefícios do projeto em questão.

**Partes interessadas:** Pessoas ou grupos que afetam ou são afetadas, positiva ou negativamente pelas atividades, planos e/ou projetos de uma organização; possuem interesses, influência ou autoridade específicos.

**Responsabilidade Social Empresarial:** Forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (Instituto Ethos)

**Risco:** Medida de perda econômica, social ou ambiental que é o produto da probabilidade da ocorrência da perda versus severidade da consequência.

**Sociedade civil:** Rede de associações, normas sociais e relacionamentos que existem separadamente do governo ou instituições de mercado. A sociedade civil pode incluir organizações religiosas, fundações, associações profissionais, sindicatos, instituições acadêmicas, mídia, grupos não governamentais organizados e grupos ambientalistas.





## REFERÊNCIAS

### Referências externas:

- AA1000 ACCOUNTABILITY: PRINCIPLES STANDARD 2008, versão brasileira. AccountAbility 2008. <http://www.accountability.org.uk/resources>
- AA1000 ACCOUNTABILITY: STAKEHOLDERS ENGAGEMENT STANDARD, Exposure draft. AccountAbility 2005. <http://www.accountability21.net>
- ACCOUNTABILITY; THE UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME; STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES. From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. Vol.2 The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement, 2005, 156p. <http://www.accountability.org.uk>, <http://www.StakeholderResearch.com>, <http://www.uneptie.org>
- ENERGY SECTOR MANAGEMENT ASSISTANCE PROGRAM – ESMAP; WORLD BANK; INTERNATIONAL COUNCIL ON MINING & METALS – ICMM. Community Development Toolkit, 2005, 165p. <http://www.icmm.com/page/629/community-development-toolkit->, [http://info.worldbank.org/etools/library/view\\_p.asp?program=107&objectid=238377](http://info.worldbank.org/etools/library/view_p.asp?program=107&objectid=238377), <http://www.esmap.org>
- FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. Conselho Brasileiro de Manejo Florestal FSC Brasil. <http://www.fsc.org.br>
- GIFE. <http://www.gife.org.br>
- GLOBAL REPORTING INICIATIVE. <http://www.globalreporting.org>
- ICMM – INTERNATIONAL COUNCIL ON MINING AND METALS. Planning for Integrated Mine Closure: Toolkit, 2008, 86p. <http://www.icmm.com>
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. World Bank Group. Performance Standards. <http://www.ifc.org>
- Stakeholder Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets, 2007, 201p. [http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/Publications\\_GoodPractice\\_StakeholderEngagement](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/Publications_GoodPractice_StakeholderEngagement)
- INSTITUTO ETHOS. <http://www.ethos.org.br>
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. <http://www.oecd.org>
- PACTO GLOBAL. <http://www.pactoglobal.org.br>
- THE EQUATOR PRINCIPLES. A benchmark for the financial industry to manage social and environmental issues in project financing. <http://www.equator-principles.com>
- THE MATERIALITY REPORT: Aligning Strategy Performance and Reporting. AccountAbility, BT Group Plc and LRQA, 2006. <http://www.accountability21.net/materiality>

### Referências Internas:

- Guia de Investimento Social Externo – Instituto Votorantim, 2008.
- Guia de Formalização de Parcerias e Acompanhamento de Projetos para a Juventude – Instituto Votorantim, 2009.

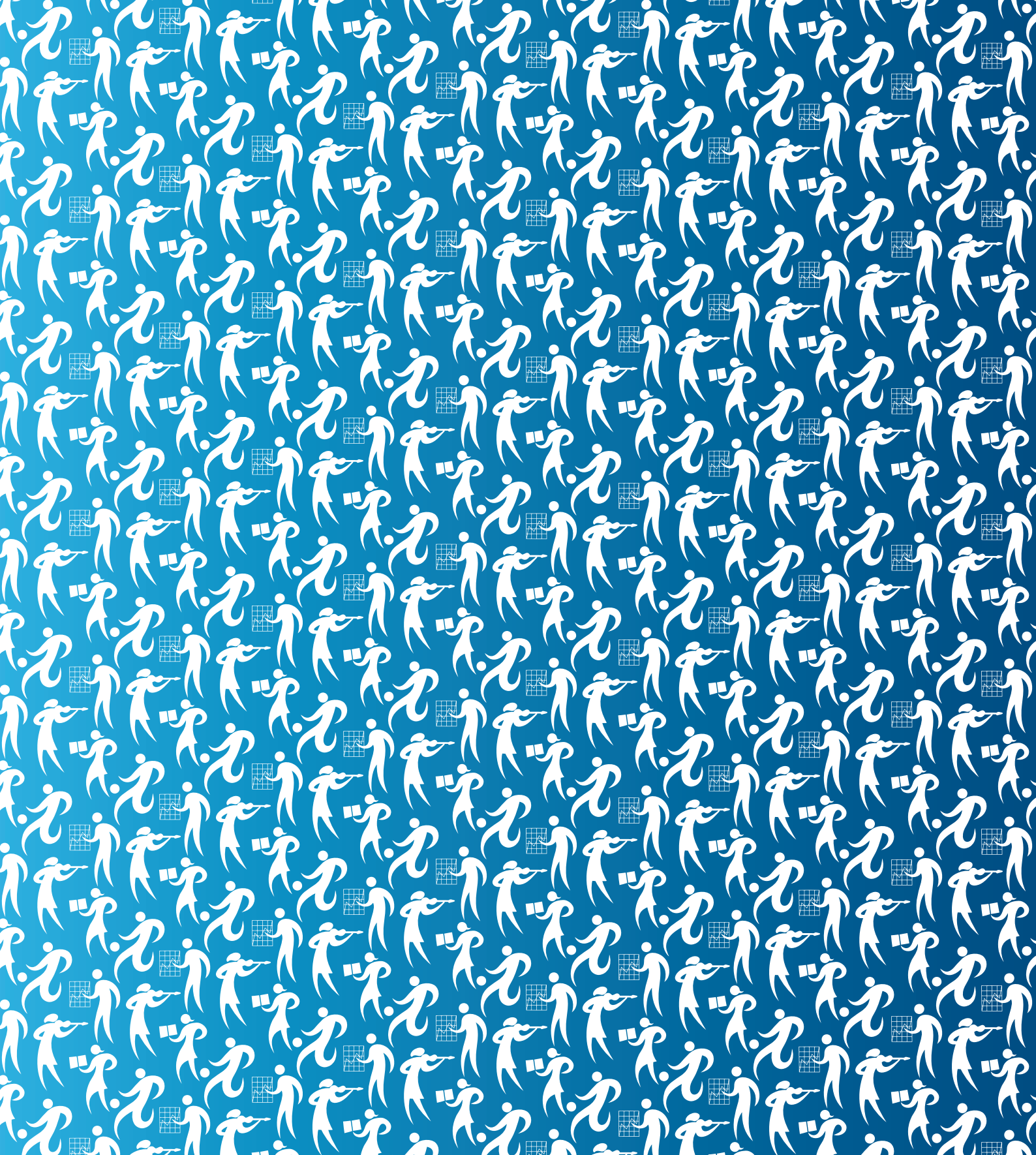
### Outras informações:

- *Website* do **Instituto Votorantim**: [www.institutovotorantim.org.br](http://www.institutovotorantim.org.br)
- **Portal do Conhecimento do Grupo Votorantim**: <http://gc.portalvotorantim.com.br/Paginas/default.aspx>
- Dúvidas e sugestões: [engajamento@institutovotorantim.org.br](mailto:engajamento@institutovotorantim.org.br)



Este Manual foi desenvolvido pelo Instituto Votorantim com o suporte da ERM Brasil e da unidade de Três Marias da Votorantim Metais. Ele está baseado em metodologias internacionais (*ICMM - International Council on Mining and Metals*, *IFC - International Finance Corporation* e *AA 1000 - Accountability*) e em experiências de engajamento do Grupo analisadas ao longo de 2008.

Este Manual foi revisado pela BSD Consulting com apoio do Instituto Votorantim, tendo em vista a experiência em processo de engajamento com partes interessadas da consultoria e a realização de projetos piloto em cinco unidades do Grupo Votorantim, ao longo de 2009, sendo elas: Votorantim Cimentos (Cimesa e Rio Branco do Sul), Citrovita (Itapetininga) Votorantim Energia (Sobragi/Picada) e Fibria (Aracruz). A partir destas experiências, o Manual foi revisado em seus formulários e novos conteúdos foram inseridos visando à adequação do Manual às necessidades das empresas do Grupo Votorantim.



 Instituto  
**Votorantim**



