

Stakeholder engagement: Uma análise das práticas de engajamento divulgadas pelas empresas

CAMILA CRISTINA DA SILVA

USP - Universidade de São Paulo

camila.cristina@usp.br

NADIR RAQUEL CUNHA FRANÇA

Universidade de São Paulo

nadir.franca@usp.br

Stakeholder engagement: Uma análise das práticas de engajamento divulgadas pelas empresas

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo central analisar, sistematizar e categorizar as práticas de *stakeholder engagement* abordadas pela literatura e aquelas declaradas pelas empresas ao Índice de Sustentabilidade Empresarial/Bovespa e em seus Relatórios de sustentabilidade. Inicialmente, realizou-se uma revisão teórica que englobou os temas *stakeholder management* e *stakeholder engagement*, além de compreender os temas Relatórios de sustentabilidade, Global Reporting Initiative (GRI) e Índice de Sustentabilidade Empresarial. Esta revisão teórica permitiu a categorização das práticas de *stakeholder engagement* em: Informação, Participação, Consulta, Negociação e Parceria. Estas categorias permitiam uma análise quantitativa e estatística das práticas divulgadas pelas empresas estudadas, bem como uma apreciação crítica sobre a validade dos Questionários ISE e Relatórios de sustentabilidade para declaração de práticas de engajamento. Conclui-se que, embora estes canais sejam efetivos para divulgação das práticas de engajamento que foram categorizadas por esta pesquisa, os Questionários ISE e Relatórios de sustentabilidade não convergem em termos das práticas declaradas.

Palavras-chave: stakeholder, *stakeholder engagement*, práticas de engajamento.

ABSTRACT

This research aims to analyze, organize and categorize the *stakeholder engagement* practices covered for stakeholder literature and those declared for companies to the Índice de Sustentabilidade Empresarial/Bovespa (Corporate Sustainability Index) and on its sustainability reports. Initially, it was developed a theoretical review which included the stakeholder management and *stakeholder engagement* topics, as well as the understanding of sustainability reporting, the Global Reporting Initiative (GRI) and the Corporate Sustainability Index. This literature review allowed the categorization of *stakeholder engagement* practices in: Information, Participation, Consultation, Negotiation and Partnership. These categories allowed a quantitative and statistical analysis of the practices disclosed by the companies studied, as well as a critical assessment of the validity of Corporate Sustainability Index questionnaires and sustainability reports to declare engagement practices. It was concluded that, although these channels are effective to declare engagement practices that have been categorized by this research, Corporate Sustainability Index questionnaires and sustainability reports do not converge in terms of the declared practices.

Key-words: : stakeholder, *stakeholder engagement* , *engagement practices*.

1. INTRODUÇÃO

A literatura não apresenta uma definição clara do constructo *stakeholder engagement*, tampouco das práticas que o compõe, desta forma, o conceito de *stakeholder engagement* Greenwood (2007), pode significar muitas coisas para muitas pessoas. A definição dos estudiosos sobre o tema variam, no entanto, todos ressaltam a importância do engajamento dos stakeholders para o desenvolvimento e manutenção das organizações. Engajar um grupo de stakeholder nas atividades das organizações resultará em um retorno positivo para a empresa, além de estreitar as relações entre ambas as partes.

Este trabalho tem como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são as práticas de *stakeholder engagement* adotadas e divulgadas pelas organizações através do Índice de Sustentabilidade Empresarial e dos relatórios de sustentabilidade?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, sistematizar e categorizar as práticas de *stakeholder engagement* discutidas na literatura e as divulgadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial e nos relatórios de sustentabilidade redigidos de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Estudos teóricos foram desenvolvidos conceituando o que seria o *stakeholder engagement* ou ainda destacando sua importância para a organização, no entanto, estes estudos não especificaram o que são e quais são as práticas de *stakeholder engagement*, portanto, esta pesquisa se justifica pela contribuição à literatura da Teoria dos Stakeholders e sobre o conceito de *stakeholder engagement*.

Como objetivos específicos, esta pesquisa objetiva 1) verificar se os relatórios de sustentabilidade e o Índice de Sustentabilidade Empresarial são canais que permitem a divulgação das práticas de *stakeholder engagement*, 2) se há correlação entre eles os relatórios de sustentabilidade e o Índice de Sustentabilidade Empresarial, uma vez que, ambos tem conteúdo destinado a informar as formas de engajamento de stakeholders; 3) identificar as práticas de *stakeholder engagement* que mais são utilizadas pelas organizações; 4) identificar se há práticas de *stakeholder engagement* adotadas pelas organizações que não são referenciadas na literatura.

Com o resultado desta pesquisa, espera-se contribuir para a conceituação do *stakeholder engagement*, bem como das definições das práticas que se caracterizam como tal, tendo em vista a ausência de definições sobre o tema, que se constitui de fator relevante às organizações que buscam gerenciar e se relacionar com seus stakeholders. Esta pesquisa limita-se a pesquisar, analisar e categorizar as práticas de *stakeholder engagement*, não tendo a intenção de investigar o nível, a qualidade ou a eficiências das práticas de *stakeholder engagement*.

Este trabalho está estruturado em cinco partes: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Análise dos Resultados e da Pesquisa e as Considerações Finais. A Introdução traz uma abordagem geral da pesquisa e suas delimitações. A Revisão da Literatura apresenta a questão *stakeholder management, stakeholder engagement*, o que são e qual a finalidade dos relatórios de sustentabilidade, o Índice de Sustentabilidade Empresarial e as definições e categorização das práticas de *stakeholder engagement*. Na seção seguinte, que trata da Metodologia, são abordados o método de pesquisa e os procedimentos para a coleta de dados. A Análise dos Resultados apresenta as análises, discussões e os resultados da pesquisa. A seção final, intitulada Considerações Finais, apresenta a conclusão do trabalho e a sugestão para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teoria dos Stakeholders

Segundo Freeman (1984), o termo *stakeholder* apareceu pela primeira vez na literatura gerencial no ano de 1963 em um memorando do Stanford Research Institute (SRI International, Inc.) e tinha por objetivo se referir aos *stockholders* como único grupo a ser gerenciado. Apesar desta definição inicial, a definição para stakeholder mais utilizada na literatura é a proposta por Freeman (1984), o qual definiu *stakeholder* como o indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado por uma organização em busca de um objetivo.

Os stakeholders de uma organização variam de acordo com o ambiente em que ela está inserida, sendo necessário um mapeamento deste ambiente para a correta identificação dos stakeholders (indivíduos ou grupos) que a afetam e que são afetadas por ela. Entre os stakeholders de uma organização pode-se ter: shareholders, clientes, fornecedores e distribuidores, empregados, comunidades locais, dentre outros (FREEMAN, 1984; FRIEDMAN e MILES, 2006)

Conhecer quem são os stakeholders de uma organização não é o suficiente para sua sustentabilidade, é importante saber gerenciá-los. Este tem suas bases no conceito de stakeholder management, que trata da necessidade de uma organização gerenciar suas relações com seus grupos de stakeholders de forma orientada (FREEMAN, 1984). Wicks, Gilbert e Freeman (1994) se alinham a esta abordagem ao afirmar que as corporações constituem-se de uma rede de relacionamentos que envolve empregados, consumidores, fornecedores, comunidades, empresas e demais stakeholders que interagem com a organização e que, por sua vez, dão sentido ao conceito de corporação. Por esta visão, pode-se entender que as corporações seriam fundamentalmente constituídas pelos seus *stakeholders* e gerenciar o relacionamento com estes constituiria parte essencial da formação e execução da estratégia da organização.

Para Friedman e Miles (2006), o *stakeholder* management não trata de administrar os *stakeholders* da organização, mas sim, e essencialmente, de gerenciar o relacionamento da organização com os seus grupos de interesse. Os autores atestam o crescente empenho das organizações em considerar os interesses dos *stakeholders*, principalmente aqueles não-proprietários, em suas decisões e trazem o tema do relacionamento com os stakeholders para o campo das discussões estratégicas e prioritárias das organizações. O stakeholder management resultou em um aumento do interesse das organizações em relação à adoção de processos e técnicas que melhorem a gestão estratégica e o relacionamento com os *stakeholders*, de modo a engajá-los na organização (FREEMAN, 1984; BURCHELL & COOK, 2006).

Friedman e Miles (2006) destacam a importância do relacionamento com os stakeholders ao afirmar que a qualidade do gerenciamento de *stakeholders* está diretamente relacionada ao nível de envolvimento que a empresa estabelece com os seus stakeholders, em outras palavras, à efetividade das práticas de engajamento adotadas.

2.2 Stakeholder engagement

O conceito de *engagement* já era debatido na obra de Freeman (1984), o qual afirmava que uma organização poderia ter efeitos positivos sobre um determinado stakeholder ao incentivá-lo ou restringi-lo a participar de determinadas atividades, ou ainda, dando a este stakeholder

uma causa com a qual se engajar. A natureza dos interesses e o grau de semelhança das percepções são elementos chave no engajamento dos stakeholders (Weisenfeld, 2003), sendo que, as empresas que estão ativamente engajadas com os stakeholders, são aquelas que melhor criam valor para eles (Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Tantaló & Priem, 2014).

Referenciando-se nos estudos de Svendsen (1998) e Waddock (2002), Manetti (2011) afirma que os teóricos da teoria dos *stakeholders* têm se esforçado em classificar os modelos relacionais entre as empresas e seus stakeholders, considerando que este envolvimento aumenta gradualmente e em três fases distintas: i) a identificação dos *stakeholders*, ii) o balanceamento de expectativas dos *stakeholders* e das suas questões de interesse (*stakeholder management*) e iii) o engajamento de *stakeholders*, onde as empresas envolvem estes stakeholders ao compartilhar informações, estabelecer o diálogo, tornando-os participantes na gestão do negócio e nos processos decisórios.

Noland e Phillips (2010) pontuam que uma mera interação com os *stakeholders* não se constitui numa prática de engajamento, uma vez que interagir com *stakeholders* é uma prática logicamente necessária e inerente à atividade das organizações. É possível que empresas se relacionem com as partes interessadas sem necessariamente engajá-las, ou seja, que interajam sem considerar os interesses ou intencionar o envolvimento dos *stakeholders* nos processos da organização (NOLAND & PHILLIPS, 2010).

Greenwood (2007) define *stakeholder engagement* como o conjunto de práticas realizadas por uma organização com o objetivo de envolver os seus *stakeholders* de uma maneira positiva nas atividades organizacionais. Ao considerar esta definição, a autora reconhece a amplitude e multidisciplinaridade que pode envolver os estudos sobre *stakeholder engagement* e, é esta definição proposta por Greenwood que será utilizada neste trabalho como conceito de *stakeholder engagement*.

2.3 Relatórios de Sustentabilidade e a Global Reporting Initiative (GRI)

Os relatórios de sustentabilidade, também denominados de relatórios socioambientais se constituem em um canal pelo qual as empresas divulgam aos seus stakeholders e ao mercado informações, ações e estratégias referente a um determinado período de tempo. O Charter of the Group of Friends of Paragraph 47 on Corporate Sustainability Reporting, que se refere ao documento *The future we want* publicado pela United Nations, define relatórios de sustentabilidade como a divulgação de informações referente aos aspectos econômico, social, ambiental e de governança de uma organização.

Dada a relevância dos relatórios de sustentabilidade para a publicação e divulgação de informações relevantes sobre as empresas, verificou-se o surgimento de iniciativas internacionais que objetivam a padronização de determinadas informações que compõe um relatório de sustentabilidade. Dentre estas entidades, tem-se a Global Reporting Initiative (GRI), que é uma organização internacional independente fundada em 1997 em Boston, Estados Unidos. Esta organização visa orientar e ajudar as organizações a comunicarem através de relatórios de sustentabilidade, o impacto de seus negócios sobre questões críticas de sustentabilidade, tais como a mudanças climáticas, direitos humanos, corrupção, dentre outros.

Por meio das Diretrizes para o Relato de Sustentabilidade, a GRI define princípios, conteúdos e disponibiliza um manual de modo que as organizações possam elaborar seus relatórios de sustentabilidade. Estas diretrizes são desenvolvidas por meio de um processo que envolve diversos *stakeholders*, entre os quais representantes de empresas, trabalhadores, sociedade

civil e mercados financeiros, auditores e especialistas em diversas áreas. Elas também são produto de um intenso diálogo com agências reguladoras e governamentais de diversos países, além de serem desenvolvidas em conformidade com documentos internacionalmente reconhecidos sobre a elaboração de relatórios (GRI - Diretrizes para relato de sustentabilidade).

A GRI estabelece conteúdos padrão aplicáveis à todas as organizações. Esses conteúdos padrão têm por objetivo oferecer uma visão estratégica geral da sustentabilidade da organização, sendo dividido em sete partes: Estratégia e Análise, Perfil Organizacional, Aspectos Materiais Identificados e Limites, Engajamento de *Stakeholders*, Perfil do Relatório, Governança e Ética e Integridade. O relatório elaborado conforme as diretrizes GRI aborda os três elementos inter-relacionados que se aplicam a uma organização: os aspectos social, ambiental e econômico das suas operações. Além disso, os indicadores propostos podem ser utilizados por qualquer instituição, bastando haver o interesse em divulgar tais informações em consonância com as diretrizes recomendadas (CALIXTO, 2013).

2.4 Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Outra forma que as organizações possuem para divulgar informações ao mercado e a seus stakeholders é através do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o qual foi criado em 2005 e é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBovespa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa (ISE).

O ISE é atualizado a partir de questionários que são distribuídos entre as empresas emissoras das ações mais líquidas da BM&FBovespa. As perguntas que compõe estes questionários são distribuídas em sete dimensões, a saber:

Dimensão	Aspectos Abordados
Geral	Compromissos com o desenvolvimento sustentável, alinhamento às boas práticas de sustentabilidade, transparência das informações corporativas e práticas de combate à corrupção.
Natureza do Produto	Impactos pessoais e difusos dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, adoção do princípio da precaução e disponibilização de informações ao consumidor.
Governança Corporativa	Relacionamento entre sócios, estrutura e gestão do Conselho de Administração, processos de auditoria e fiscalização, práticas relacionadas à conduta e conflito de interesses.
Econômico-Financeira	Políticas corporativas, gestão, desempenho e cumprimento legal.
Ambiental	
Social	
Mudanças Climáticas	Política corporativa, gestão, desempenho e nível de abertura das informações sobre o tema.

Fonte: ISE

O ISE estabeleceu como objetivos estratégicos para o quinquênio 2011-2015 a ampliação da abertura de informações ao mercado e o fortalecimento dos canais de comunicação e diálogo com os stakeholders, pratica esta, caracterizada como engajamento de *stakeholders*, a qual é qualificada ainda, como uma atividade criadora de valor. No ISE, o engajamento é entendido como um processo sistemático, estabelecido pela companhia, de identificação e de diálogo com os grupos ou indivíduos cujos legítimos interesses são afetados pelas decisões e atividades da companhia, passando a considerá-los nos seus processos decisórios. Implica em

incluir tais interesses e pontos de vista no processo de gestão, sendo um fator de respeito à sociedade abrangente e trazendo uma série de oportunidades, que vão desde a redução de riscos e negociação de conflitos até a construção de soluções que beneficiem todos os envolvidos. (GLOSSÁRIO ISE, 2014).

A carteira do ano de 2014 do ISE reuniu 40 companhias, que representaram 19 setores da economia. Atendendo à crescente demanda do mercado e da sociedade por mais transparência, é facultativa às empresas da carteira a publicação do seu questionário respondido (ISE, 2015), e em atendimento a esta demanda, 22 empresas que compuseram a Carteira de 2014 autorizaram a divulgação de suas respostas no website do ISE.

2.5 Práticas de *Stakeholder engagement*

Como destacado na literatura, o processo de *stakeholder engagement* é de grande importância para as organizações. Considerando os diferentes grupos de *stakeholders* que uma organização pode ter, as práticas de engajamento adotadas podem ser de responsabilidade (ou co-responsabilidade) de diferentes áreas organizacionais, como relações públicas, atendimento ao consumidor, relações com fornecedores, contabilidade e recursos humanos (GREENWOOD, 2007). Nestes diferentes contextos, o *stakeholder engagement* pode ser visto como um mecanismo de controle, de cooperação, de transparência, de envolvimento, de participação ou ainda de governança corporativa.

Inicialmente as práticas de *stakeholder engagement* consistiam basicamente em divulgações do tipo one-way, onde a organização divulgava suas informações ou as decisões que havia tomado para seus stakeholders, sem envolvê-los, o que muitas vezes era, e é tida como uma prática relativamente fraca ou ainda, vista apenas como uma prática de relações pública da empresa (Burchell & Cook, 2006; Friedman & Miles, 2006). Neste caso, tem-se um processo ritualizado, como no caso das empresas que tem como compromisso a emissão de relatórios sociais, os quais, em muitas vezes são relatórios sobre os diálogos que uma empresa tem com seus stakeholders, sem especificá-los propriamente (Freeman, Harrison & Wicks, 2007).

Em busca de práticas mais eficientes de *stakeholder engagement*, as empresas investiram em práticas participativas, buscando identificar os interesses do stakeholders, suas percepções, expectativas e opiniões. Freeman, Harrison & Wicks, 2007, afirmam que as organizações tem buscado estabelecer conversas, múltiplos canais de comunicação e diálogos com seus stakeholders chave de forma contínua. O processo de diálogo entre organizações e stakeholders representa um processo interativo de duas vias, caracterizando-se como uma comunicação de duas vias que permite a exposição de ideias (Burchell & Cook, 2006; Friedman & Miles, 2006; Dawkins, 2014).

Neligan (2003) afirma que cada organização usará diferentes mecanismos para engajar os seus *stakeholders*, de acordo com o nível de poder destes e com as decisões que precisam ser tomadas. Friedman & Miles (2006) por sua vez destacam que ao se analisar as práticas de engajamento adotadas é importante observar se os *stakeholders* participam significativamente e ativamente no processo decisório das organizações, pois esta participação atestaria um alto nível de engajamento.

Tendo em vista a diversidade de práticas de *stakeholder engagement* abordadas pelos autores e de forma a responder ao objetivo central desta pesquisa, realizou-se a categorização das práticas de *stakeholder engagement* citadas na literatura e daquelas práticas expostas nos relatórios de sustentabilidade e no questionário ISE, conforme demonstrado no Quadro 1: Categorização das Práticas de *Stakeholder engagement*.

Quadro 1: Categorização das Práticas de *Stakeholder engagement*

Categoria de <i>Stakeholder engagement</i>	Definição da Categoria de <i>Stakeholder engagement</i>	Práticas de <i>Stakeholder engagement</i>
Informação	Prática em que ocorre a divulgação de dados em mão única. Nesta prática a organização informa os stakeholders sobre as atividades e decisões previamente tomadas. Não envolve nenhuma forma de diálogo entre a empresa e os seus stakeholders. (Friedman & Miles, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • releases virtuais • panfletos, newsletters, revistas • relatórios sociais e de sustentabilidade • publicações em geral • código de conduta • reuniões informativas (presenciais ou via teleconferência) de resultados/estratégias/decisões tomadas • divulgação de informações via internet/website
Participação	A participação envolve práticas que têm o objetivo de educar e informar os stakeholders, com abertura para opiniões e levantamento de questões. Além disto, os stakeholders são ouvidos antes das decisões serem tomadas, mas não há certeza de que a opinião deles impactará nas decisões ou resultados finais da organização. Comunicação entre duas partes e que permita a exposição de ideias, caracterizado ainda, como um processo interativo de duas vias. O diálogo é comumente empregado porque é considerado o meio mais efetivo de mudar uma visão negativa (Friedman & Miles, 2006; Dawkins, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • workshop • mesa redonda • envolvimento de grupos interessados no desenvolvimento de processos para produtos • participação em fóruns locais • participação na formulação de políticas públicas no âmbito municipal, estadual e federal • canal de comunicação, ética ou denúncias
Consulta	Prática em que a organização solicita a opinião dos stakeholders sobre determinadas questões que são importantes para elas, mas não necessariamente para os stakeholders. (Friedman & Miles, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisas
Negociação	Por definição as negociações devem acontecer antes das decisões serem tomadas. Estas negociações podem ser diretas ou através de intermediários e os stakeholders têm o poder de influenciar as decisões a serem tomadas. (Friedman & Miles, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • negociações com fornecedores • negociações com representantes dos funcionários, organizações de classe, associações profissionais

Parceria	<p>Constitui-se de práticas que englobam ações colaborativas entre a organização e os stakeholders, em que cada parte contribui com uma habilidade ou recurso complementar, entendendo que ambas irão se beneficiar com os resultados finais. (Friedman & Miles, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • patrocínios • alianças estratégicas entre empresas e fornecedores • parcerias sociais na execução de projetos e programas • parcerias com a comunidade • alianças com grupos ambientais • alianças para desenvolvimento de produtos e para licenças • governança participativa (igualdade de voz para outros stakeholders que não os shareholders)
-----------------	--	--

Fonte: Elaborado com base na análise do referencial teórico e nos questionários do ISE.

3. METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, a qual segundo Cooper & Schindler (2011), se constitui de um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e aprender o significado de fenômenos que ocorrem no mundo social. A pesquisa qualitativa, Godoi (2010), não busca regularidades, mas sim a compreensão dos agentes, daquilo que os levou a agir como agiram e, para atingir tal feito, é necessário que os agentes sejam ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões.

O método de pesquisa pode ser caracterizado como descritivo, que é aquele estudo em que se busca encontrar respostas para as perguntas quem, o quê, quando, onde e, algumas vezes, como (Cooper & Schindler, 2011, p. 19). Para Cervo (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, desta forma, pode-se categorizar as práticas de *stakeholder engagement* encontradas na literatura, no Índice de Sustentabilidade Empresarial e nos relatórios de sustentabilidade divulgados pelas empresas.

Este estudo também utilizou como método a pesquisa bibliográfica que possibilitou o levantamento de informações sobre o conceito de *stakeholder engagement* e sobre as práticas de engajamento existentes na literatura. A pesquisa bibliográfica segundo Cervo (2007), procura explicar um problema a partir de referências teóricas com o intuito de recolher informações e conhecimento prévios sobre o problema.

Na análise de dados empregou-se uma técnica quantitativa estatística de Correlação de Pearson, que mensura se uma variável está associada a outra (Cooper & Schindler, 2011). Para a realização da análise da Correlação de Pearson foi utilizado o software SPSS.

3.1 Coleta de Dados

A coleta dos dados foi realizada entre os meses de abril e junho/2015. A primeira fase da coleta de dados consistiu em detectar na literatura o conceito e as práticas de *stakeholder engagement*. Esta pesquisa resultou na elaboração do Quadro 1: Categorização das Práticas de *Stakeholder engagement*.

Na segunda fase da pesquisa, foi inicialmente acessado o website do Índice de Sustentabilidade Empresarial e realizado o download dos questionários respondidos pelas 22 empresas que autorizaram a divulgação de suas respostas referente a Carteira 2014. Os questionários foram baixados e codificados para posterior análise. Em seguida, foram acessados os websites destas mesmas empresas e realizado o download dos relatórios de sustentabilidade referente ao ano de 2014. Os relatórios foram baixados e codificados para análise futura.

Os documentos baixados (questionários e relatórios) foram catalogados em planilha eletrônica, sendo especificado o nome da empresa, a existência ou não do relatório de sustentabilidade referente ao ano de 2014 e, qual o padrão utilizado para a redação do relatório. Concluída esta etapa, a amostra resultou em 15 empresas, as quais, atenderam aos critérios: 1) divulgação do questionário ISE - Carteira 2014, 2) divulgação do relatório de sustentabilidade referente ao ano de 2014 no padrão GRI.

Foram criadas 2 tabelas baseadas no Quadro 1: Categorização das Práticas de *Stakeholder engagement* para que fossem registradas as práticas divulgadas pelas empresas no questionário ISE e nos relatórios de sustentabilidade. Para o registro da aparição ou não de uma prática de stakeholder engagement utilizou-se uma combinação binária, sendo: prática existente = 1 e prática ausente = 0. Desta forma, procedeu-se a análise dos referidos documentos, registrando o aparecimento ou não de cada prática por empresas. Esta análise resultou na tabulação das práticas realizadas por cada empresa, e divulgadas em cada documento analisado (questionário ou relatório de sustentabilidade) sendo que, o total máximo de práticas adotadas por cada empresa era 23, que corresponde ao total de práticas identificadas e categorizadas neste estudo. A tabulação destas práticas foi ainda, utilizada no cálculo da correlação das práticas divulgadas nos questionários e nos relatórios de sustentabilidade.

O Quadro 2 apresenta a relação das empresas que compuseram a amostra:

Quadro 2: Relação de empresas da amostra

Relação de Empresas da amostra
AES Tiete S.A.
Banco do Brasil S.A.
Bco Industrial e Comercial S.A.
Cia Energetica De Minas Gerais - CEMIG
Cia Paranaense de Energia - Copel
Cielo S.A.
Duratex S.A.
EDP - Energias Do Brasil S.A.
Eletropaulo Metrop. Elet. Sao Paulo S.A.
Itau Unibanco Holding S.A.
Itausa Investimentos Itau S.A.
Light S.A.
Natura Cosméticos S.A.
Sul America S.A.
Vale S.A.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição dos resultados

A análise dos questionários do ISE e dos Relatórios de sustentabilidade a partir das práticas de engajamento de stakeholders apresentadas no Quadro 1 permitiu a pontuação das empresas estudadas por categoria, a partir dos critérios estabelecidos. A Tabela 1 apresenta a pontuação das empresas por categoria e por fonte de dados questionário do ISE (ISE) e relatórios de sustentabilidade (RS):

Tabela 1: Pontuação das empresas por categoria de *stakeholder engagement*

Empresas / Categorias <i>Stakeholder engagement</i>	Informação		Participação		Consulta		Negociação		Parceria		TOTAL	
	ISE	RS	ISE	RS	ISE	RS	ISE	RS	ISE	RS	ISE	RS
AES Tiete S.A.	6	6	5	4	1	1	2	2	5	4	19	17
Bco Industrial e Comercial S.A.	5	7	3	5	0	1	2	2	3	2	13	17
Banco do Brasil S.A.	6	6	6	4	1	1	2	2	5	3	20	16
Cia Energ. Minas Gerais - CEMIG	6	5	6	5	1	1	2	1	5	2	20	14
Cielo S.A.	5	4	1	3	0	1	1	2	3	2	10	12
Cia Paranaense de Energia - Copel	6	4	5	4	1	1	1	2	5	3	18	14
Duratex S.A.	6	5	5	3	1	1	2	2	4	3	18	14
Eletropaulo Metrop. Elet. SP S.A.	6	6	6	5	1	1	2	2	5	3	20	17
EDP - Energias Do Brasil S.A.	6	6	6	3	1	1	2	2	5	5	20	17
Itausa Investimentos Itau S.A.	6	7	6	3	1	1	2	2	5	2	20	15
Itau Unibanco Holding S.A.	6	5	6	4	1	1	2	1	5	3	20	14
Light S.A.	6	4	5	5	1	1	2	2	5	4	19	16
Natura Cosméticos S.A.	6	6	6	6	1	1	2	2	5	5	20	20
Sul America S.A.	5	5	6	3	1	1	1	1	5	2	18	12
Vale S.A.	5	6	6	6	1	1	2	2	5	3	19	18
TOTAL	86	82	78	63	13	15	27	27	70	46	274	233

Fonte: Elaborado pelas autoras

Conforme resultados apresentados na Tabela 1, verifica-se que, no geral, as cinco categorias de práticas de engajamento analisadas são contempladas nos questionários do ISE e nos relatórios de sustentabilidade. Considerando as 15 empresas estudadas, todas as categorias apresentaram uma pontuação expressiva em relação o número de práticas que engloba.

Analisando-se os totais por categoria, verifica-se que há diferenças entre os valores registrados nos questionários do ISE e relatórios de sustentabilidade para as categorias Informação, Participação, Consulta e Parceria. Somente a categoria Negociação apresentou um mesmo número de observações nos questionários do ISE e GRI.

A Tabela 2 a seguir apresenta a pontuação verificada para cada prática, no questionário do ISE e no relatório de sustentabilidade. Como a amostra desta pesquisa é de 15 empresas, este é o valor máximo possível de pontuação.

Tabela 2: Pontuação por Prática - questionários do ISE e relatórios de sustentabilidade

CATEGORIA	PRÁTICA	ISE	GRI	TOTAL
Informação	relatórios sociais e de sustentabilidade	15	15	30
Informação	reuniões informativas	15	15	30
Informação	divulgação de informações via internet/website	15	15	30
Participação	canal de comunicação/ética/denúncias	15	15	30
Parceria	patrocínios	15	15	30
Informação	código de conduta	14	15	29
Negociação	negociações com representantes dos funcionários, organizações de classe, associações profissionais	14	15	29
Consulta	Pesquisas	13	15	28
Participação	mesa redonda	14	13	27
Participação	participação em fóruns locais	13	12	25
Negociação	negociações com fornecedores	13	12	25
Parceria	parcerias sociais na execução de projetos e programas	14	9	23
Informação	publicações em geral	15	7	22
Participação	participação na formulação de políticas públicas no âmbito municipal, estadual e federal	13	9	22
Participação	workshop	12	9	21
Parceria	alianças estratégicas entre empresas e fornecedores	15	6	21
Parceria	parceria com a comunidade na identificação e solução de seus principais problemas e necessidades	12	8	20
Informação	panfletos, newsletters, revistas	12	6	18
Participação	envolvimento de grupos interessados no desenvolvimento de processos para produtos	11	5	16
Parceria	alianças com grupos ambientais	14	0	14
Informação	releases virtuais	0	9	9
Parceria	alianças para desenvolvimento de produtos e para licenças	0	7	7
Parceria	governança participativa (igualdade de voz para outros stakeholders que não os shareholders)	0	1	1

Fonte: Elaborado pelas autoras

Observa-se que relatórios sociais e de sustentabilidade, reuniões informativas e divulgação das informações via internet/website, bem como canais de comunicação/ética/denúncia e a oferta de patrocínios, são as práticas que obtiveram maior frequência de registro.

Em contraposição, as práticas menos registradas pelas empresas foram os releases virtuais, alianças para o desenvolvimento de produtos e serviços e a governança participativa - igual igualdade de voz para outros stakeholders que não os shareholders.

Comparando-se os totais ISE e RS obtidos, percebe-se pouca variação no escore total obtido pelas empresas pela análise do questionário do ISE (Tabela 3), pois 7 das 15 empresas estudadas obtiveram o mesmo score (20) na classificação ISE. Em contraposição, percebe-se uma maior variação nos escores obtidos pelas empresas ao classificá-las pelos relatórios de sustentabilidade.

Tabela 3: Classificação das empresas

CLASSIFICAÇÃO ISE		CLASSIFICAÇÃO RELATORIOS DE SUSTENTABILIDADE	
Banco do Brasil S.A.	20	Natura Cosméticos S.A.	20
Cia Energ. Minas Gerais - CEMIG	20	Vale S.A.	18
Eletropaulo Metrop. Elet. SP S.A.	20	AES Tietê S.A.	17
EDP - Energias Do Brasil S.A.	20	Bco Industrial e Comercial S.A.	17
Itausa Investimentos Itau S.A.	20	Eletropaulo Met. Elet. SP S.A.	17
Itau Unibanco Holding S.A.	20	EDP - Energias Do Brasil S.A.	17
Natura Cosméticos S.A.	20	Banco do Brasil S.A.	16
AES Tietê S.A.	19	Light S.A.	16
Light S.A.	19	Itausa Investimentos Itau S.A.	15
Vale S.A.	19	Cia Energ. MG - CEMIG	14
Cia Paranaense de Energia - Copel	18	Cia Paranaense de Energ. - Copel	14
Duratex S.A.	18	Duratex S.A.	14
Sul America S.A.	18	Itau Unibanco Holding S.A.	14
Bco Industrial e Comercial S.A.	13	Cielo S.A.	12
Cielo S.A.	10	Sul America S.A.	12

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao se observar a classificação das empresas pelos totais obtidos no questionário do ISE e relatórios de sustentabilidade percebe-se evidente disparidade, dessa forma as classificações obtidas não se mostram comparáveis.

Os dados foram também analisados por meio da técnica estatística de Correlação de Pearson, onde foram comparados os resultados totais para ISE e para os relatórios de sustentabilidade (RS) e os resultados por categoria (Informação, Participação, Consulta, Negociação e Parceria) por pares de variáveis: ISE e RS. A Tabela 4 apresenta o resultado da análise da Correlação:

Tabela 4: Análise da Correlação de Pearson

		Total_RS	Info_RS	Part_RS	Cons_RS	Neg_RS	Parc_RS
Total_ISE	Pearson Correlation	,372	,226	,208	. ^b	-,189	,445
	Sig. (2-tailed)	,172	,418	,456		,499	,097
	N	15	15	15	15	15	15
Info_ISE	Pearson Correlation	,219	-,021	-,029	. ^b	,075	,494
	Sig. (2-tailed)	,433	,941	,919		,789	,062
	N	15	15	15	15	15	15
Part_ISE	Pearson Correlation	,324	,284	,204	. ^b	-,291	,330
	Sig. (2-tailed)	,239	,306	,466		,293	,229
	N	15	15	15	15	15	15
Cons_ISE	Pearson Correlation	,188	-,014	,075	. ^b	-,196	,419
	Sig. (2-tailed)	,502	,961	,790		,484	,120
	N	15	15	15	15	15	15

Neg_ISE	Pearson Correlation	,665**	,592	,414	. ^b	,167	,367
	Sig. (2-tailed)	,007	,020	,125		,553	,178
	N	15	15	15	15	15	15
Parc_ISE	Pearson Correlation	,251	,033	,182	. ^b	-,238	,414
	Sig. (2-tailed)	,368	,906	,515		,392	,125
	N	15	15	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Os resultados apresentados na Tabela 4 apontam que nenhuma das correlações testadas são estatisticamente significantes ao nível de 0,05. Isso significa que não há correlação entre as variáveis de engajamento do ISE e dos relatórios de sustentabilidade testadas, considerando-se o scores total e os scores de por categoria de análise.

Estes resultados permitem concluir que não existe correlação nas práticas de *stakeholder engagement* divulgadas pelas empresas através do questionário do ISE e dos relatórios de sustentabilidade. Apesar de os totais ISE e dos relatórios de sustentabilidade (GRI) apresentarem coeficiente $\text{correlp} = 0,37$, o que poderia indicar uma correlação moderada ($0,3 > \text{correlp} > 0,6$), as categorias Informação, Participação, Consulta e Negociação apresentam coeficiente $\text{correlp} < 0,3$, o que indica uma fraca correlação. Somente a categoria Parceria apresenta correlação moderada (0,41), no entanto este resultado não é significativo diante dos demais obtidos.

4.2 Discussão dos Resultados

Ao se observar a distribuição da pontuação das empresas nas categorias de práticas de *stakeholder engagement* consideradas neste estudo, percebe-se que todas as categorias estão contempladas nos questionários do ISE e nos relatórios de sustentabilidade analisados, o que demonstra haver alinhamento entre as práticas constante na teoria e nas práticas divulgadas pelas empresas, sendo portanto, os relatórios de sustentabilidade e Índice de Sustentabilidade Empresarial ferramentas que permitem a divulgação das práticas de *stakeholder engagement*. Um importante registro desta etapa do estudo, mais especificamente da análise dos relatórios de sustentabilidade, é a identificação de práticas e canais de relacionamento que são declarados pelas empresas, mas que não estão contemplados na teoria sobre *stakeholder engagement*. Algumas destas práticas estão associadas às inovações tecnológicas e aos novos canais de relacionamento das empresas com os seus clientes, funcionários e demais stakeholders, como: redes sociais (Facebook, Twitter, YouTube), blog, intranet, aplicativos para celular e tablet, *mobile bank* e *webcast*.

Assim, o registro de práticas e canais de engajamento que são declarados pelas empresas, mas não estão compreendidas na teoria sobre *stakeholder engagement*, levanta a conclusão de que a teoria não contempla todas as práticas de engajamento de stakeholders declaradas pelas empresas, principalmente aquelas que utilizam meios virtuais para se relacionar com os seus stakeholders.

A observação dos resultados totais por categoria de práticas de engajamento mostra uma diferença entre a quantidade de práticas que as empresas declaram nos questionários do ISE e nos relatórios de sustentabilidade para as categorias Informação, Participação, Consulta e

Parceria. Para estas, as empresas obtiveram resultados totais desiguais em ambos os instrumentos analisados. A categoria Parceria apresentou resultados com maior discrepância entre o questionário do ISE e o relatório de sustentabilidade, 70 e 46, respectivamente, evidenciando que práticas relacionadas a patrocínio, alianças e parcerias entre as empresas e os seus stakeholders parecem ser mais bem descritas pelas empresas quando respondendo ao questionário do ISE. Somente na categoria Negociação as empresas obtiveram a mesma pontuação total para os questionários ISE e relatórios de sustentabilidade.

Uma análise da pontuação por prática mostra que, no geral, os relatórios sociais e de sustentabilidade, as reuniões informativas, a divulgação das informações via internet/website, bem como os canais de comunicação/ética/denúncia e a oferta de patrocínios, são as práticas de engajamento mais adotadas e divulgadas pelas empresas nos questionários do ISE e nos relatórios de sustentabilidade. Em contraposição, os releases virtuais, o estabelecimento de alianças para o desenvolvimento de produtos e serviços e a adoção da governança participativa, traduzida pela igualdade de voz para outros stakeholders que não os shareholders, são as práticas menos adotadas e/ou declaradas pelas empresas estudadas.

Ao se comparar a classificação das empresas pelo questionário do ISE e a classificação pela análise dos relatórios de sustentabilidade percebe-se que analisar as empresas em termos de *ranking* não forneceria informações suficientes para comparar as práticas declaradas no ISE e no relatório de sustentabilidade. Devido a pouca variação entre os scores obtidos pelas empresas, especialmente pela classificação ISE, e a evidente disparidade na classificação das empresas, as pontuações e posições obtidas não podem ser comparadas.

Em contraposição, percebe-se uma maior variação nos escores obtidos pelas empresas ao classificá-las pelos relatórios de sustentabilidade. Entende-se que, apesar de todas as empresas estudadas adotarem as diretrizes da GRI sobre o conteúdo dos relatórios, o formato não padronizado deles permite que as empresas divulguem as diferentes práticas de engajamento adotadas, além do detalhamento de quais são os mecanismos e instrumentos para a efetiva realização destas práticas.

Uma vez que Índice de Sustentabilidade Empresarial e os relatórios de sustentabilidade são entendidos como instrumentos destinados a informar, entre outros conteúdos, as práticas de engajamento de stakeholders, este trabalho teve também como objetivo específico verificar se, estatisticamente, estes dois instrumentos seriam convergentes ao declarar práticas de engajamento de stakeholders. Os resultados estatísticos evidenciam a não convergência do questionário ISE e dos relatórios de sustentabilidade.

Dessa forma, apesar de os resultados gerais dessa pesquisa levarem ao entendimento de que os questionários ISE e os relatórios de sustentabilidade são canais efetivos para a divulgação das práticas de engajamento de stakeholders descritas na teoria, os mesmos não apresentam convergência em termos das práticas declaradas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida teve como objetivo analisar quais práticas de *stakeholder engagement* tem sido adotadas e divulgadas pelas empresas. Foram realizadas pesquisas na literatura sobre o conceito de *stakeholder engagement* e suas práticas, além de uma interpretação do questionário que compõe o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) de

modo a identificar quais seriam as práticas de *stakeholder engagement* adotadas pelas organizações. Uma vez categorizadas estas práticas, foram realizadas análises dos questionários referente a carteira de 2014 que compõe o ISE, bem como dos relatórios de sustentabilidade deste mesmo ano disponibilizados nos websites das empresas visando identificar quais são as práticas de *stakeholder engagement* divulgadas pelas empresas através destas duas ferramentas.

A pesquisa bibliográfica sobre engajamento de *stakeholders* mostra que o tópico tem considerável relevância dentro do campo dos estudos organizacionais. Ainda que grande parte dos estudos sobre tema *stakeholder* foque nos atributos da organização ou nos atributos dos *stakeholders* (GREENWOOD, 2007), a questão do relacionamento com as partes interessadas é percebida como um aspecto estratégico importante para as organizações, embora observada por diferentes lentes: da gestão de conflitos, da moral, da governança, da gestão de riscos, entre outras.

No entanto, o referencial teórico abordado demonstrou que não há consenso entre os autores do que é *stakeholder engagement*, e tampouco indica quais práticas que se constituem de práticas de *stakeholder engagement*. De modo a preencher esta lacuna, este trabalho buscou categorizar estas práticas e explorou as definições utilizadas na literatura bem como aquelas definidas pelo Índice de Sustentabilidade Empresarial.

Os resultados da pesquisa demonstraram que ambas ferramentas cumprem seu papel de dar conhecimento aos stakeholders da organização, bem como ao mercado, das práticas de *stakeholder engagement* adotadas pelas empresas, no entanto, apesar de ambas objetivarem a transparência das informações e divulgar as ações adotadas pelas empresas, não há correlação entre os dados divulgados entre elas, portanto, são ferramentas complementares quando se trata de tornar público e dar conhecimento aos stakeholders e ao mercado as práticas de *stakeholder engagement* adotadas por determinada organização.

Sugere-se a realização de pesquisas futuras sobre o nível ou ainda sobre a qualidade do *stakeholder engagement* praticado pelas organizações, pois seus resultados podem contribuir para a avaliação do grau de *stakeholder engagement* dos stakeholders para com as organizações, além de, permitir um mapeamento da qualidade e do nível de engajamento por grupos de stakeholders.

Ainda nesta linha, seria de grande importância um estudo que com objetivo de mapear quais são os *stakeholders* mais contemplados com práticas de *stakeholder engagement* adotadas por estas empresas.

REFERÊNCIAS

BURCHELL, J.; COOK, J. *It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes*. Business Ethics 15(2): 154–170, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. Metodologia científica. 6 ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHARTER OF THE GROUP OF FRIENDS OF PARAGRAPH 47 - *On Corporate Sustainability Reporting*.

Disponível em:

< <https://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/para47/Group-of-Friends-of-Paragraph-47-Charter.pdf> >

- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 10ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DAWKINS, Cedric E. *The Principle of Good Faith: Toward Substantive Stakeholder engagement*. *Journal of Business Ethics*, v. 121, i. 2, pp 283-295, 2014,
- EVAN, W. M; & FREEMAN, R. E. *A stakeholder theory of the modern corporation: Katian capitalism*. In: Donaldson, T.; Werhane, P. H. (Eds.) *Ethical issues in business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p.166-71, 1993.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C. *Managing for stakeholders: survival, reputation and success*. New Haven & London: Yale University Press, 2007.
- FRIEDMAN, A. L.; Miles, S. *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press, 2006.
- GREENWOOD, M. *Stakeholder engagement : Beyond the Myth of Corporate Responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327, 2007.
- GRI – Global Report Initiative. *Princípios de relato para conteúdo padrão* (2013). Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial: Disponível em: <http://www.isebvmf.com.br/>
- MANETTI, G. *The Quality of Stakeholder engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 110–122, 2011.
- NELIGAN, C. *Increasing Accountability through External Stakeholder engagement*. London: One World Trust, Houses of Parliament, 2003.
- NOLAND, J; PHILLIPS, R. *Stakeholder engagement , Discourse Ethics and Strategic Management*. *International Journal of Management Review*, 39-49, 2010.
- UNITED NATIONS. *Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012 – The Future we want*. Disponível em: <http://www.uncsd2012.org/thefuturewewant.html>
- UNITED NATIONS. *The Future We Want* (2012). Disponível em: http://www.un.org/disabilities/documents/rio20_outcome_document_complete.pdf
- WEISENFELD, U. *Engagement in Innovation Management: Perceptions and Interests in the GM Debate*. *Creativity and Innovation Management*, 12: 211–220, 2003.
- WICKS, A.C., GILBERT, D.R.; FREEMAN, R.E. *A feminist reinterpretation of the stakeholder concept*. *Business Ethics Quarterly*, 4, 475–497, 1994.