VÂNIA DE LOURDES MARQUES

MODELO PARA A GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação de Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Engenharia Civil. Área de concentração: Gestão, Produção e Meio Ambiente.

Orientador: Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D. Sc.

Niterói
2015

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca da Escola de Engenharia e Instituto de Computação da UFF

F357 Marques, Vânia de Lourdes.

Modelo para a gestão de *stakeholders* em empresa de construção civil / Vânia de Lourdes Marques – Niterói, RJ : [s.n.], 2015.

336 f.

Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, 2015.

Orientador: Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas.

1. Construção civil. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Stakeholder. I. Título.

CDD 690

VÂNIA DE LOURDES MARQUES

MODELO PARA A GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Tese apresentada ao Programa de Pós – graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Engenharia Civil. Área de concentração: Gestão, Produção e Meio Ambiente.

Aprovado em 28 de janeiro de 2015

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc. – Orientador
Universidade Federal Fluminense (UFF)

_____

Prof.ª Maria Fatima Ludovico de Almeida, D.Sc.
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)

_____

Prof. Augusto da Cunha Reis, D. Sc.
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ)

_____

Prof.ª Mirian Picinini Méxas, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense (UFF)

_____

Prof. Sérgio Luiz Braga França, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense (UFF)

_____

Prof. Valdir Agustinho de Melo, D. Sc.
Centro Universitário Estadual da Zona Oeste (UEZO)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir realizar o desejo, sempre presente, de buscar o conhecimento e de compreender a vida e as coisas do mundo.

Ao meu orientador, Prof. Osvaldo Quelhas, grande incentivador da minha participação neste Programa, por me dedicar incondicionalmente seu tempo, seu conhecimento e sua atenção para a elaboração desta tese.

A meu marido muito amado, Paulo Renato que tanto me ajudou, com sua inteligência, compreensão e amor, o que tornou mais suave esta caminhada.

Aos meus filhos Moreno, Pablo e Maíra, razões de viver, fonte de felicidade e realização.

Às minhas enteadas e noras e aos meus "netos do coração", Serena e Miguel, que me fazem ser criança novamente.

Aos meus pais e irmãos, e a toda a minha família, minhas raízes e fonte dos valores que pautam meu caminhar nesta vida.

À Universidade Federal Fluminense, que me proporcionou aperfeiçoar minha carreira, através deste programa de pós-graduação.

Aos membros da banca, cuja contribuição foi fundamental para a qualidade da tese.

Ao Prof. Eduardo Shimoda, pela importante contribuição no tocante aos aspectos quantitativos deste trabalho.

Aos especialistas que responderam ao questionário, item essencial desta pesquisa.

Aos meus amigos e colegas de profissão, tantas pessoas que não posso enumerá-las, inteligentes e sábias o suficiente para compartilhar comigo, anonimamente, seu saber e sua visão de mundo.

RESUMO

O debate sobre responsabilidade social e sustentabilidade, vem inserindo cada vez mais esses temas na agenda das empresas. O setor da construção civil também busca se integrar a esse movimento, embora mais recentemente e de forma lenta. Um dos pressupostos desses temas é que a organização considere outras perspectivas além daquela restrita ao negócio. Para isso, precisa identificar os atores que podem afetar ou ser afetados pelas suas atividades e decisões e dialogar com eles. O engajamento de *stakeholders* vem sendo apontado como fator relevante para que as empresas conheçam e tratem seus impactos econômicos, sociais e ambientais. Entretanto, a gestão de *stakeholder*s ainda é prática pouco comum entre as empresas de construção civil no Brasil. Colocá-la em pleno funcionamento envolve desafios, especialmente para o subsetor de construção de edifícios, que é baseado em projetos, o que dificulta a consolidação e difusão de aprendizado e boas práticas. Constata-se também a baixa disponibilidade, na literatura, de modelos e orientações para essa finalidade, adaptados ao setor. Esta pesquisa visa suprir tal lacuna, propondo o Modelo de Gestão de *stakeholders* em Empresas de Construção Civil, formado pelo Componente 1, constituído pelo desenho do modelo (dimensão conceitual e dinâmica de funcionamento) e o Componente 2, contendo prescrições para coloca-lo em prática. Apresenta as seguintes Dimensões: 1- Identificar *Stakeholders* e Temas de Sustentabilidade; 2 - Priorizar *Stakeholders* e Temas de Sustentabilidade; 3 - Estabelecer e Implementar Processo de Engajamento de *Stakeholders*; 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança. Seu foco é o diálogo e engajamento com *stakeholder*s em nível estratégico e de governança (ambiente corporativo), assim como dos empreendimentos, em nível tático e operacional (projetos). A base da metodologia envolve: a) revisão de literatura sobre gestão de *stakeholders*, em especial na construção civil; b) iniciativas e ferramentas (Série AA1000, Norma ISO 26000 e Diretrizes GRI); e c) pesquisa empírica junto a especialistas, incluindo profissionais da construção civil, com a aplicação de questionários. A parte quantitativa da metodologia abrange a análise estatística dos dados, usando-se médias e erros padrão e o método Lawshe. A qualitativa envolve a análise de literatura e das respostas às perguntas abertas dos questionários. As constatações do estudo da literatura sobre gestão de stakeholders incluem: o foco tem sido nos projetos; o espectro de *stakeholder*s está, em geral, restrito à execução do projeto, sendo rara a abordagem corporativa; tendência a tratar esses atores de forma instrumental; foco nas questões ambientais. O modelo apresenta contribuição relevante para os estudos acadêmicos, bem como para potencializar os resultados positivos dos projetos de edificações. Também pode ajudar a minimizar os riscos da desconexão entre objetivos corporativos e expectativas e necessidades dos *stakeholder*s das empresas e de seus projetos. Assim, as construtoras podem conhecer e corresponder às exigências de clientes, equipes de projeto, populações da área de influência, financiadores, órgãos públicos, sociedade civil e sociedade em geral, no sentido de adequar seu negócio às demandas por melhor qualidade de vida nas cidades.

Palavras-chave: Responsabilidade Social e Sustentabilidade - Construção Sustentável e Inovação - Gestão de *stakeholders* - ISO 26000 - AA1000 - Diretrizes GRI

ABSTRACT

The debate about social responsibility and sustainability has inserted these topics in the agendas of many companies. Recently and at a slower pace, the civil construction sector is also pursuing to integrate into this movement. These concepts assume that organizations will consider perspectives other than those related to their businesses. In order to achieve this goal, they must know who will affect or be affected by their activities and decisions and to dialogue with them. The engagement with stakeholders is increasingly becoming a relevant factor to the behavior of many companies, regarding the way they understand and handle with their economic, social and environmental impacts. Neverthless, *stakeholder* management is not yet a widespread practice between the civil construction companies in Brazil. There are many challenges to make it work properly, particularly in the buildings subsector, which is project based, making the consolidation and diffusion of knowledge and best practices harder do achieve. There is also low availability, in the literature, of models and guidance to this objective, adapted to the sector. This research aims to fill this gap, by proposing the Stakeholder Management Model in Construction Companies. It consists by Component 1, comprising the model's design (conceptual dimension and working dynamics) and by Component 2, containing prescriptions to put it into practice. It has the following dimensions: 1. Identify Stakeholders and Sustainability Themes; 2 - Prioritize Stakeholders and Sustainability Themes; 3 - Establish and Implement Stakeholder Engagement Process; 4 - Manage the Learning and Integrate the results of the Engagemen to the Strategy and Governance. Its focus is the dialogue and engagement with stakeholders at strategic and governance level (corporate environment) as well as the entreprises, in tactical and operational level (projects). The basis of the methodology involves: a) review of the literature on stakeholder management, particularly in construction; b) initiatives and tools (AA1000 Series, ISO 26000 and GRI Guidelines); and c) empirical survey of experts, including professionals in the construction industry, using questionnaires. The quantitative part comprises the statistical analysis of the data, using means and standard errors and Lawshe method. The qualitative one involves the analysis of literature and of the responses to the open questions including in the questionnaire. The findings of the study of the literature on stakeholder management includes: the focus has been on projects; the spectrum of stakeholders is generally restricted to project execution and it's the corporate approach is unusual; tendency to treat these actors in instrumental form; focus on environmental issues. The model shows significant contribution to the academic studies as well as to maximize the positive results of the building projects. It can also help to minimize the risks of the disconnection between corporate objectives and expectations and needs of the companies' and project's stakeholders. Thus, the construction companies can learn and be ready to correspond to the demands from customers, project teams, populations from the influence area, financiers, public agencies, civil and general societies, in a way to suit its business to demands which may claim better quality of life in the cities.

Key Words: Social Responsibility and Sustainability – Sustainable Construction and Innovation – *Stakeholder* Management - ISO 26000 - AA1000 – GRI Guidelines

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Evolução da elaboração de relatórios GRI no Brasil e no mundo 132
Tabela 02 – Ranking dos 15 Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) para a Gestão de *Stakeholder*s em Projetos de construção civil 169
Tabela 03 – Retorno das respostas dos especialistas aos questionários. 217

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Cadeia de valor da construção civil – visão macro 27
Figura 02 – Ciclo de vida de um empreendimento de construção 34
Figura 03 – Modelo de Responsabilidade Social de Davis e Blomstrom 67
Figura 04 – Pirâmide de RSC de Carrol 68
Figura 05 – Dimensões-chave de valor ao acionista 69
Figura 06 – Motivadores para a sustentabilidade 71
Figura 07 – Modelo de Valor Sustentável. 72
Figura 08 – Mapa da Literatura sobre *Stakeholder*s 96
Figura 09 – *Stakeholder*s internos e externos da empresa 97
Figura 10 – Evolução dos conceitos e visões sobre a atuação das empresas na sociedade 99
Figura 11 – Diferentes tipos de *stakeholder*s 115
Figura 12 – Recomendações para a aplicação dos princípios AA1000APS 122
Figura 13 - Propósito do engajamento 125
Figura 14 - Níveis de engajamento e métodos de engajamento associados 128
Figura 15 - Representação visual da priorização de Aspectos 137
Figura 16– Definição de Aspectos Materiais e Limites – visão geral do processo 138
Figura 17 – Recomendações sobre o engajamento de *stakeholders* no conteúdo setorial da GRI para a Construção Civil. 140
Figura 18 – Os Sete Temas Centrais da ISO 26000 144
Figura 19 – Estrutura para a boa gestão de *stakeholder*s na construção civil 170
Figura 20 – Modelo Genérico de *Stakeholder*s. 175
Figura 21 - Processo para Gestão de *Stakeholder*s 178
Figura 22 – Modelo conceitual ligando as relações entre eco-design, cooperação ambiental e desempenho 181
Figura 23 - Modelo de parceria para integração da RSC ligada aos *stakeholder*s do projeto 185
Figura 24 – Plano de ação para o modelo de parceria 186
Figura 25 – Macro Atividades do Método de Pesquisa 197
Figura 26 – Estrutura geral do método de pesquisa 198
Figura 27 - Árvore da Revisão Bibliográfica por palavras-chave 199
Figura 28 – Hierarquia de conteúdos 206
Figura 29 – Exemplo de pergunta do questionário 208
Figura 30 – Modelo de Gestão de *Stakeholder*s na Construção Civil – Componente 1 221

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Classificação CNAE para o subsetor da Construção de Edifícios 15
Quadro 02 - Ranking das 20 maiores empresas do Brasil, por receita bruta (2013)..... 26
Quadro 03 – Fases de um empreendimento 32
Quadro 04 – *Checklist* para as principais atividades dos processos de um empreendimento. 33
Quadro 05 – Principais envolvidos típicos num empreendimento de construção..... 35
Quadro 06 – Panorama histórico do debate sobre responsabilidade social e sustentabilidade 38
Quadro 07 – Desenvolvimento da RSC através dos anos 47
Quadro 08 – Temas-chave para a Construção Sustentável no Reino Unido..... 77
Quadro 09 – Exemplos dos principais sistemas para avaliação ambiental de edifícios..... 79
Quadro 10 - Práticas associadas ao tema "*stakeholder*s" em construtoras listadas na BM&FBovespa, obtidas de fontes públicas/Set.2014. 85
Quadro 11 – Contribuição de pesquisas feitas antes dos anos 80 para a Teoria dos *Stakeholder*s. 104
Quadro 12 - Comparativo entre as teorias de Sundaram e Inkpen e a Teoria dos *Stakeholder*s de Freeman 107
Quadro 13 – Exemplos de trabalhos sobre a Teoria dos *Stakeholder*s desenvolvidos após 1984 112
Quadro 14 – Abordagem sobre *Stakeholder*s em Iniciativas para Certificação de Edifícios 155
Quadro 15 – Modelos de processos de gestão de *stakeholder*s em projetos de construção.. 168
Quadro 16 – Seleção de Metodologias para Identificação e Seleção de *Stakeholder*s 175
Quadro 17 – Quadro sintético da revisão de literatura sobre *stakeholders* - Etapa 1 193
Quadro 18 – Quadro sintético da revisão de literatura sobre *stakeholders*- Etapa 2 194
Quadro 19 - Escala de Likert para a resposta aos questionários 208
Quadro 20 – Extrato da Revisão bibliográfica que embasou a construção do Questionário, com as respectivas fontes. 214
Quadro 21 - Cálculos relacionados ao método de Lawshe e decisão a ser tomada para as ações (Todos os grupos de especialistas: Todos + A + A/B) 228
Quadro 22 – Base para a Análise da Dimensão 1 - Identificar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade..... 233
Quadro 23 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 1 - Identificar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade..... 237
Quadro 24 – Resultante da Análise da Dimensão 1 - Identificar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade..... 238
Quadro 25 – Base para Análise da Dimensão 2 - Priorizar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade..... 240
Quadro 26 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 2 – Priorizar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade..... 243
Quadro 27 – Resultante da Análise da Dimensão 2 - Priorizar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade..... 244
Quadro 28 - Base para Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - A – Planejar o engajamento 246
Quadro 29 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - A – Planejar o engajamento 248
Quadro 30 – Resultante da Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - A – Planejar o engajamento 248
Quadro 31 - Base para Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - B - Preparar o engajamento 250

Quadro 32 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - B - Preparar o engajamento 252
Quadro 33 – Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholders* - B - Preparar o engajamento 252
Quadro 34 - Base para Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - C – Implementar o plano de engajamento 254
Quadro 35 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s – C - Implementar o plano de engajamento 256
Quadro 36 – Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - C – Implementar o plano de engajamento 256
Quadro 37 - Base para Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - D - Revisar e melhorar o processo de engajamento 258
Quadro 38 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - D - Revisar e melhorar o processo de engajamento 260
Quadro 39 – Resultante da Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - D - Revisar e melhorar o processo de engajamento 260
Quadro 40 - Base para Análise da Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança 262
Quadro 41 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 4 – Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança 263
Quadro 42 – Questão Opcional c (final do questionário) 264
Quadro 43 – Resultante da Análise da Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança 264
Quadro 44 – Modelo de Gestão de *Stakeholder*s na Construção civil - Componente 2 – Dimensões, Critérios e Ações - Elaborado pela autora (2015) 267

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABONG	Associação Brasileira de ONGs
BAU	*Business as Usual*
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BREEAM	*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CASBEE	*Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency*
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DS	Desenvolvimento Sustentável
DUS	Desenvolvimento Urbano Sustentável
EUA	Estados Unidos da América
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP)
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GEE	Gases de Efeito Estufa
GRI	*Global Reporting Initiative*
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
IGC	Índice de Governança Corporativa
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
IPO	*Initial Public Offering*
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	*International Organization for Standardization*
LEED	*Leadership in Energy and Environmental Design*
MPES	Micro e Pequenas Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização não Governamental
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PDCA	Planejar-Executar-Verificar-Agir
PMCMV	Programa Minha Casa Minha Vida
PMI	*Project Management Institute*
POPs	Poluentes Orgânicos Persistentes

PROCEL	Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA	*Stakeholder Approach*
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
TBL	*Tripple bottom line*
TS	Teoria dos *Stakeholder*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA 19
1.2 OBJETIVO GERAL 20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 20
1.4 JUSTIFICATIVAS 20
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 22
1.5.1 Relevância, Originalidade e Limites da Pesquisa 23
1.5.2 Estrutura da Tese 24

2 REVISÃO DA LITERATURA 25
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL 25
2.1.1 Planejamento da Edificação 30
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE 36
2.2.1 Contexto, Histórico e Evolução dos Conceitos 36
2.2.2 Responsabilidade Social e Sustentabilidade na Gestão Empresarial: diretrizes e modelos 66
2.3 SUSTENTABILIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL 75
2.3.1 Construção Sustentável: breve abordagem crítica do conceito, ferramentas e práticas 75
2.3.2 Sustentabilidade na Construção Civil no Brasil: histórico, estágio atual e perspectivas 80
2.3.3 Urbanidade e Cidades Sustentáveis: breve abordagem crítica 86
2.4 GESTÃO DE *STAKEHOLDER*S 93
2.4.1 Conceito, Teoria dos *stakeholders* e o *Stakeholder Approach* 93
2.4.2 Implementação e Ferramentas para a Gestão de *Stakeholder*s 114
2.4.3 A Série AA 1000 118
2.4.4 A Diretriz GRI para Relatórios de Sustentabilidade 131
2.4.5 A Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social 140
2.5 MODELOS E DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE *STAKEHOLDER*S 155
2.5.1 Modelos e Diretrizes de Aplicação Geral 155
2.5.1.1.Modelo de Brower e Mahajan (2012) 155
2.5.1.2. Modelo de Garrod (2013) 158
2.5.2 Modelos e diretrizes aplicáveis à construção civil 160
2.5.2.1. Modelo de Bal *et al* (2013) 160
2.5.2.2. Diretrizes de Rodríguez-Melo, Mansouri e Afshin (2011) 162
2.5.2.3. Modelo de Yang *et al* (2011) 166
2.5.2.4. Modelo de Walbaum, Krank e Teloh (2010) 171
2.5.2.5. Modelo criado por Bourne (2005) e estudado por Bourne e Walker (2006) 173
2.5.2.6. Modelo de Karlsen (2002) 176
2.5.2.7. Modelo de Zhu, Zao e Geng (2012) 180
2.5.2.8. Modelo de Othman e Abdellatif (2011) 183
2.5.2.9. Diretrizes de Pérez, González-Cruz e Pastor-Ferrando (2010) 187
2.5.2.10. Estudos de Olander e Landim (2005) 188
2.5.2.11. Diretrizes de Elias, Cavana e Jackson (2002) 190
2.6 QUADRO SINTÉTICO DA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE *STAKEHOLDER*S 191

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA DA PESQUISA 195

3.1 FUNDAMENTAÇÃO E JUSTIFICATIVAS PARA A ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA 195
3.2 DETALHAMENTO DO MÉTODO DE PESQUISA 198
3.2.1 Revisão da Literatura – Base de conhecimento e Modelos Existentes 199
3.2.1.1. Primeira Vertente da Revisão: base teórica, temas e modelos. 200
3.2.1.2. Segunda Vertente da Revisão: aprofundamento em modelos de engajamento de *stakeholder*s para a construção civil 201
3.2.2 Abordagem Metodológica para a Construção do Modelo 203
3.2.2.1. Fundamentação Teórica do Modelo 203
3.2.2.2 Formulação do Modelo 204
3.2.2.3 Elaboração e Aplicação do Questionário 204
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA 220
4.1 COMPONENTE 1 – DESENHO DO MODELO: DESCRIÇÃO, ELABORAÇÃO E FUNCIONAMENTO 220
4.2 DESCRIÇÃO E CRITÉRIOS PARA ELABORAÇÃO DO COMPONENTE 2: DIMENSÕES, CRITÉRIOS E AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ENGAJAMENTO 223
4.2.1. Critérios e Premissas Gerais para Desenvolvimento do Componente 2 223
4.2.2. Metodologia para apuração das Ações do Componente 2 230
4.2.2.1. Dimensão 1 - Identificar *Stakeholders* e Temas de Sustentabilidade 231
4.2.2.2. Dimensão 2 – Priorizar Stakeholders e Temas de Sustentabilidade 238
4.2.2.3. Dimensão 3 – Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *stakeholders* 244
4.2.2.4. Dimensão 4 – Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança 260
4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO (COMPONENTES 1 E 2) 268
5 CONCLUSÕES 270
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 275
APÊNDICES 286

1. INTRODUÇÃO

O conceito de desenvolvimento sustentável, difundido mais fortemente a partir da década de 80 do século passado pelo Relatório Brundtland, vem, desde então, mobilizando a sociedade global em torno do debate para tornar realidade seus pressupostos. Esses envolvem o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento, além do respeito às necessidades das gerações futuras.

Na esteira dessas discussões, emergem temas como os impactos negativos causados pela atividade humana na Terra e as responsabilidades das empresas nesse contexto. Segundo informação da Carbono Brasil (2014), veiculada em 19 de novembro de 2013, estudo recente do Instituto de Responsabilidade Climática do Colorado sugere que 66% das emissões de gases do efeito estufa (GEE) ligadas ao aquecimento global e às mudanças climáticas recentes foram causadas por apenas 90 empresas. A atividade da maioria delas era ligada à produção de combustíveis fósseis. Esses dados sugerem pontos para reflexão, tais como a importância das empresas na sociedade atual e a relevância de seus impactos ambientais negativos, visualizados através do exemplo das mudanças climáticas.

Também surge a percepção de que, para atender às demandas sociais por um desenvolvimento com qualidade de vida, é necessário um diálogo que permita a esses agentes se manifestarem sobre o que entendem ser justo e adequado para permitir a obtenção desse objetivo. No caso das empresas, isso significa olhar para fora de seus muros, buscando conhecer e considerar as necessidades e expectativas de outros atores sociais que não aqueles diretamente envolvidos no seu negócio. Essa mudança de paradigma embasa os conceitos associados à responsabilidade social que, segundo a Norma ISO 26000, é um dos componentes da sustentabilidade (ABNT, 2010).

Para Sachs (2002, p. 66), "...o crescimento econômico não é mais tido como uma procura cega de crescimento por si mesmo, mas como uma expansão das forças produtivas da sociedade com o objetivo de alcançar os direitos plenos de cidadania para toda a população." Ou seja, os impactos das empresas se fazem sentir fortemente não apenas na produção, havendo que se observar e monitorar seus efeitos sobre diversos outros aspectos da vida da sociedade.

Dentro desse escopo, foi eleito como objeto de estudo um setor que exerce papel relevante no contexto socioeconômico brasileiro e mundial, a saber, a Indústria da Construção

Civil. O foco da presente pesquisa é constituído pelas empresas do subsetor de Construção de Edifícios, componente do setor mencionado.

Para a classificação do setor e seus subsetores, foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), instrumento que padroniza, em âmbito nacional, os códigos de atividade econômica e os critérios de enquadramento usados pelos órgãos da Administração Tributária. No âmbito da Secretaria da Receita Federal, o código CNAE deve ser informado na Ficha Cadastral de Pessoa Jurídica (FCPJ), que alimentará o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. O subsetor em estudo está classificado sob o código 41-Construção de Edifícios, conforme o Quadro 01, a seguir:

CNAE 2.0 – Seção F – Construção[1]
Subsetor
41 Construção de Edifícios
41.1 Incorporação de Empreendimentos Imobiliários (*)
41.10-7 Incorporação de empreendimentos imobiliários
41.2 Construção de Edifícios
41.20-4 Construção de edifícios
(*) Não constitui objeto da presente pesquisa

Quadro 01 - Classificação CNAE para o subsetor da Construção de Edifícios

Fonte: IBGE, 2013

Para cumprir sua missão de transformar o ambiente natural em ambiente construído e prover moradias, edifícios públicos e privados e infraestrutura, entre outros, o setor gera grande quantidade de empregos e movimenta extensa cadeia produtiva. Sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, em 2007, representou 11,3%, sendo que o subsetor da construção (pesada e construção de edifícios) foi responsável por 5,2% desse total (MELO e AMORIM, 2009). Em 2009, o setor como um todo empregava 6,9 milhões de pessoas, correspondendo a 7,12% do pessoal total ocupado no País (CBIC DADOS, 2014a).

A importância do presente estudo está diretamente relacionada com a constatação de que, em que pesem os efeitos socioeconômicos positivos decorrentes de sua atuação, a construção civil é considerada um dos setores que mais geram impacto ambiental negativo

[1] A divisão 41 compreende a construção de edifícios de todos os tipos (residenciais, comerciais, industriais, agropecuários e públicos), além de reformas, alterações, montagem de estruturas de casas e edifícios pré-fabricadas, entre outros. Também inclui a realização de empreendimentos imobiliários (incorporação imobiliária). Não inclui as obras de infraestrutura (divisão 42) e serviços especializados em parte do processo de construção (divisão 43). (Fonte: IBGE, 2013)

(LEITE e AWAD, 2002; UNEP, 2007). Por exemplo, ao atender às necessidades humanas pelos inúmeros bens que constituem o ambiente construído – como habitações, estradas, pontes, ferrovias, etc. – a indústria em foco responde sozinha por cerca de 70% do total dos materiais consumidos, conforme estimado por Matos e Wagner (1998), para a realidade dos EUA. Estima-se que o volume de resíduos oriundos das atividades associadas ao setor alcance o montante expressivo de 500 kg/hab./ano (JOHN e PRADO, 2010). Isso coloca essa indústria como uma das maiores geradoras de resíduos, comparativamente aos demais setores da economia.

Outros fortes impactos ambientais também estão associados às atividades do setor, como o uso da energia, as mudanças climáticas, o uso da água e a poluição do ar. Também se destacam as questões sociais, que são componentes importantes da agenda da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, associadas à atividade construtiva, tais como a pobreza na força de trabalho, os baixos salários, a informalidade, os baixos níveis de instrução e os baixos padrões de saúde e segurança no trabalho (JOHN e PRADO, 2010).

Para fazer face aos desafios da busca da sustentabilidade, não basta que a empresa integrante desse setor se limite a construir algumas obras certificadas, conforme entendem muitos dos atores desse segmento. É preciso que a busca pela sustentabilidade envolva a "...acumulação contínua de conhecimento, que trará benefícios para a empresa, para a sociedade e para o meio ambiente, em curto e longo prazo" (JOHN e PRADO, 2010).

Vale a pena citar, aqui, Sachs (2002), que afirma que o direito dos povos à vida deve pautar o desenvolvimento, e que o conceito de desenvolvimento sustentável deve estar alinhado com a ética e o respeito aos direitos das gerações atuais e futuras e aos limites da natureza. Entre os diversos direitos que devem ser respeitados, Sachs cita os direitos políticos, civis, sociais, econômicos e culturais, bem como o direito ao meio ambiente e também o direito à cidade (BOBBIO, M., 1990[2] e LAFER, C., 1994[3], *apud* SACHS, 2002, p. 66). Para que tais direitos sejam considerados, o desenvolvimento sustentável deve levar em conta vários aspectos, e não apenas os ligados à dimensão ambiental. No contexto urbano, a dimensão social deve receber o foco adequado, sem o que a qualidade de vida nas cidades fica grandemente prejudicada.

---

[2] NORBERTO, BOBBIO. L'età dei diritti. **Einaudi, Torino**, 1990.
[3] LAFER, Celso. **A reconstrução dos direitos humanos: um diálogo com o pensamento de Hannah Arendt**. Editora Companhia das Letras, 1988.

Porém, passando ao largo dessas demandas da sociedade, com frequência, as empresas de construção civil restringem suas práticas de sustentabilidade à vertente ambiental. Autores como Agopyan e John (2011) corroboram essa visão, afirmando que fatores ambientais têm mais apoio na mídia e em estratégias de marketing das empresas, o que é preocupante, em função dos expressivos problemas sociais e econômicos do Brasil.

Outro aspecto digno de nota – em si por demais importante para justificar o presente trabalho – diz respeito ao processo de significativas transformações vivido atualmente pelo subsetor de construção de edifícios no Brasil. Entre as características desse processo, está o aumento expressivo do número de construtoras que busca recursos no mercado de capitais e o consequente aumento das exigências feitas por investidores e analistas quanto à transparência e à governança dessas empresas. Segundo Mello e Amorim (2009), de 2005 até novembro de 2007, 28 delas passaram por processo de abertura de capital (*Initial Public Offering* ou IPO, em inglês), na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA)[4].

Entretanto, as empresas que buscam recursos nesse mercado nem sempre estão preparadas para lidar com um ambiente social e de negócios mais exigente, tanto em relação à geração de valor econômico, quanto à geração de valor para os *stakeholders*. Tais condições e exigências devem, necessariamente, conduzir essas empresas à busca de melhor qualidade da gestão, incluindo, no seu planejamento e no seu cotidiano, temas como responsabilidade social, sustentabilidade e governança, todos eles conectados com o chamado *stakeholder approach*. A ferramenta a ser criada no contexto da presente pesquisa tem valiosas contribuições a dar para viabilizar o atendimento das necessidades impostas por essa nova realidade.

Segundo a Norma ISO 26000, parte interessada (ou *stakeholder*) é o "indivíduo ou grupo que tem um interesse em quaisquer decisões ou atividades de uma organização (ABNT, 2010, p. 4). Os públicos de interesse das empresas em geral, – ou *stakeholders* – vêm, há décadas, forçando-as a rever seu papel social e seu discurso, em face do desejo crescente desses atores por uma sociedade ecologicamente saudável e socialmente justa. Para Puppim de Oliveira (2013), é possível que, nas sociedades onde os *stakeholders* têm maior capacidade de organização e força política, seu poder de diálogo com as empresas seja maior. Esse contexto irá influenciar a forma como estas respondem às suas partes interessadas, bem como o direcionamento de suas ações de responsabilidade social corporativa (RSC). As empresas de

[4] O nome empresa mudou para BM&FBovespa

construção civil, que só mais recentemente estão se colocando no mercado de capitais, poderão valer-se da ferramenta ora disponibilizada para tornarem-se mais atrativas para os investidores, caso consigam levar a bom termo sua relação com os respectivos *stakholder*s.

Para que isto aconteça, isto é, para ter sucesso em suas relações com o mercado e com a sociedade, é importante que as empresas de construção civil levem em conta o impacto de suas atividades, tanto em relação aos aspectos ambientais, quanto àqueles de cunho econômico e social. Isso pressupõe que considerem, no seu planejamento e na sua prática, todo o tripé da sustentabilidade. Precisam, portanto, tomar consciência de que suas atividades afetam a qualidade de vida e até mesmo a sobrevivência de diversos públicos a elas ligados, também chamados de partes interessadas, públicos de interesse ou atores sociais. Para lidar com a demanda social por um desenvolvimento inclusivo, ou seja, mais sustentável, é preciso que considerem os interesses, expectativas e necessidades desses *stakeholders*.

Percebe-se, no entanto, que ainda está muito distante o desejável equilíbrio entre os danos causados pelas empresas em geral, e pelas de construção civil de modo particular, e suas ações efetivas para minimizá-los ou torná-los mais suportáveis para o planeta e para os seres que nele habitam. Muito carece ser feito nesse sentido, usando-se ferramentas adequadas e, a partir do propósito de seus donos, investidores e gestores, realmente contribuir para melhorar a qualidade de vida na terra, em todos os aspectos.

São fortes as evidências de que a sociedade exige das empresas, cada vez mais, o reconhecimento e viabilização do seu direito à cidadania. Alinhados com essa realidade, diversos autores vêm mostrando a necessidade de integrar temas e aspectos associados à sustentabilidade, à governança e à gestão das organizações (BORGES, BRANDÃO e MARINHO, 2010; MELLO e AMORIM, 2009; SILVA, 2006). Além disso, já está claro que esse movimento não pode prescindir da inserção da visão dos *stakeholders* (FREEMAN e MCVEA, 2001; FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004; HART e MILSTEIN, 2004; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

Entretanto, apesar da adoção crescente do discurso da sustentabilidade em anos recentes, grande parte dos executivos ainda considera o desenvolvimento sustentável uma espécie de mal necessário, uma vez que envolve regulações, custos e responsabilidades onerosas. Veem a sustentabilidade “mais como um incômodo unidimensional do que uma oportunidade multidimensional”. Argumentam que, embora algumas empresas comecem a entender a sustentabilidade como sendo mais uma oportunidade, via inovação, a maioria não

consegue enxergar a geração de valor para o acionista inerente à sustentabilidade (HART e MILSTEIN, 2003).

A responsabilidade por um desenvolvimento com sustentabilidade não é exclusivamente das empresas, cabendo também a muitos outros agentes, como os governos nos diversos níveis, a academia e a sociedade como um todo. Entretanto, o setor da construção civil, foco do presente trabalho, ainda tem um longo caminho a percorrer para se alinhar aos segmentos produtivos que evoluíram mais no sentido de ser tornarem sustentáveis. Para atingir tal objetivo, é preciso entender o estágio atual em que se encontram as empresas e o setor como um todo em relação à incorporação de práticas de gestão de *stakeholder*, com foco na sustentabilidade, o que é feito no estudo ora apresentado.

A presente pesquisa parte do pressuposto de que, para incorporar as boas práticas que correspondam às expectativas da sociedade e do mercado, a empresa de construção civil precisa contar com uma gestão estruturada de seus *stakeholder*s, que contemple tanto aspectos estratégicos como operacionais. É nesse contexto que a pesquisa propõe um modelo para a gestão estratégica de *stakeholder*s que também funcione como um parâmetro para a ação concreta do dia-a-dia dessas empresas, atuando nos níveis tático e operacional.

O instrumento gerado poderá contribuir para o desenvolvimento e a competitividade do setor, auxiliando no seu reposicionamento em relação a temas atualmente obrigatórios no ambiente de negócios, especialmente no que tange à sustentabilidade. Dessa forma, estará também cooperando para melhor qualidade de vida nas cidades. A ferramenta poderá, assim, somar esforços para o bom desempenho econômico, ambiental e social das empresas da construção civil.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa pretende responder às seguintes questões:

- As empresas do setor da construção civil vêm utilizando diretrizes, modelos ou processos voltados para a gestão de *stakeholders,* em sua gestão estratégica e tático-operacional?
- Existem modelos de gestão de *stakeholders* que sejam apropriados para as particularidades da gestão das empresas de construção civil?

- É possível inserir o diálogo e o engajamento com *stakeholders* na gestão de empresas de construção civil, a partir da elaboração de um modelo para tal objetivo, que tenha as características a seguir:
  - Seja apropriado para uso na construção civil, subsetor de construção de edifícios;
  - Considere a visão das partes interessadas prioritárias da empresa, tanto em nível estratégico como tático-operacional;
  - Tenha como foco as estratégias e práticas voltadas para a incorporação da responsabilidade social e da sustentabilidade ao negócio?

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor um modelo para a gestão de *stakeholders*, em nível corporativo e dos empreendimentos, aplicada a empresas da construção civil, subsetor de construção de edifícios.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever sinteticamente o setor da construção civil, subsetor de construção de edifícios;
- Identificar, na literatura científica, conceitos e referenciais sobre sustentabilidade, responsabilidade social e engajamento de *stakeholders* aplicáveis às empresas de construção civil, subsetor de construção de edifícios;
- Realizar pesquisa documental expedita sobre as práticas da construção civil, no que tange ao engajamento de *stakeholders*, em empresas que atuam no Brasil;
- Selecionar prescrições para a gestão de *stakeholders*, nas empresas do setor;
- Desenvolver modelo de apoio para a gestão do relacionamento com os *stakeholders* da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Dentre as justificativas para a elaboração da presente tese, situa-se, em primeiro lugar, a crescente importância que o tema da sustentabilidade vem adquirindo junto à academia, ao meio empresarial e à opinião pública. Avança gradualmente o número de

empresas que tratam o assunto de forma estratégica e incorporam a sustentabilidade à sua gestão e aos seus processos e atividades. Também aumenta progressivamente a percepção de que há fortes conexões entre as boas práticas de responsabilidade social e de sustentabilidade e a competitividade das empresas.

Outro fundamento para a elaboração da pesquisa diz respeito ao papel essencial exercido pela gestão dos *stakeholders* na implantação estratégica da sustentabilidade por parte das empresas. As corporações estão sendo pressionadas a atender necessidades e exigências de partes interessadas (FREEMAN e MCVEA, 2001; FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004). Nesse contexto, os empreendedores e seus gestores devem formular e implantar processos de gestão estratégica que satisfaçam os grupos que tenham interesse, reivindicação ou direito na organização. Ou seja, cada vez mais as empresas estão interessadas em gerir seus *stakeholders* e em integrar ao negócio a visão desses agentes (FREEMAN e MCVEA, 2001). Isso também pressupõe que esse tema seja tratado no dia-a-dia das atividades empresariais, razão pela qual também é feita uma abordagem tático-operacional do mesmo.

Em seguida, seria de ressaltar a importância do tema da sustentabilidade para o setor em foco, a Indústria da Construção Civil. Forte empregador de mão-de-obra (CBIC DADOS, 2014a) e com grande peso no PIB (MELO e AMORIM, 2009), é, de outra parte, um dos maiores consumidores de materiais (LEITE E AWAD, 2012), e geradores de resíduos (MATOS e WAGNER, 1998), conforme dados citados anteriormente. Além disso, apresenta outros impactos ambientais significativos, em relação, por exemplo, ao uso de água e energia e à poluição do ar, sem falar nos impactos sociais ligados à sua força de trabalho (JOHN e PRADO, 2010). Sobre essa questão, Vieira Neto (2012) destaca a pouca atenção dada pelas construtoras que atuam no Brasil às questões sociais não cobertas pela legislação.

A entrada de diversas empresas do segmento no mercado de capitais aumenta o nível de exigência no que se refere a itens como transparência, disponibilidade de informações claras sobre o processo produtivo da empresa e seus impactos ambientais e sociais, dentre outros. Cabe destacar também a importância da transparência na governança e na conformidade da empresa com a legislação. Essa relevância foi ampliada ainda mais com a aprovação da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), que trata da "...responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira...". Nesse contexto, a transparência torna-se, cada vez mais, uma abordagem essencial nos negócios.

Outro motivo para empreender a pesquisa é a constatação de que falta um modelo estruturado de gestão de *stakeholders* para a construção civil, que conte com um conjunto de abordagens práticas (YANG et al, 2011). Karlsen (2002) aponta igualmente para a inexistência de um processo formal e sistemático de gestão de *stakeholder*s em projetos de uma forma geral. Afirma que, embora existam teorias suficientes, não há estratégias, planos, métodos ou processos rotineiros e estruturados com tal objetivo.

Nesse sentido, entende-se que a elaboração de um modelo estruturado, como o concebido pela presente pesquisa, contribui sobremaneira para o atendimento dessas demandas. De se destacar a sua estrutura conceitual, acrescida de um conjunto abrangente de diretrizes, critérios e ações, direcionadas tanto à atuação direta da alta gestão da empresa quanto dos gestores dos empreendimentos, no seu relacionamento com os *stakeholders*. Da mesma forma, ressalta-se sua dupla natureza, englobando um nível estratégico e outro tático-operacional, o que o caracteriza como ferramenta útil, capaz de suprir as deficiências enxergadas pelos pesquisadores citados ao longo do estudo.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida para empresas do setor de Construção Civil do subsetor de Construção de Edifícios, com foco nas condições brasileiras. Entretanto, o campo de busca dos dados envolveu bibliografia internacional. Ressalta-se, ainda, que a distribuição geográfica dos especialistas envolveu os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia e também a cidade de Amsterdã, na Holanda. Assim, o modelo resultante não está restrito às condições brasileiras, podendo ser extrapolado para outras realidades, com as adaptações eventualmente necessárias.

O modelo criado contempla praticamente todo o ciclo de vida das edificações, excluindo o descomissionamento das obras, representado pela sua desativação ou reaproveitamento. É adequado para utilização tanto em nível estratégico e de governança quanto no âmbito tático-operacional, dos empreendimentos.

A pesquisa bibliográfica concentrou-se em dois momentos principais: janeiro a dezembro de 2013 e segundo semestre de 2014. A consulta aos especialistas, através da aplicação dos questionários, ocorreu em novembro e dezembro de 2014.

1.5.1 Relevância, Originalidade e Limites da Pesquisa

A presente pesquisa, conforme delineado no item Introdução, passa pela abordagem mais ampla dos diversos temas da sustentabilidade no subsetor de construção de edifícios no Brasil. Assume também um caráter prático, representado pela construção de modelo para direcionar a atuação do segmento em relação à gestão de *stakeholder*, com foco na sustentabilidade. Sua base de sustentação está em um sólido referencial teórico e em ferramentas reconhecidas globalmente, como a ISO 26000, a Série AA 1000 e as Diretrizes GRI. Também conta com pesquisa empírica, que permite incorporar a visão de especialistas em sustentabilidade e em gestão de *stakeholders*, parte deles atuando também no setor da construção civil.

O maior mérito do presente trabalho é de contribuir para que as empresas da construção civil – construção de edifícios possam contar com uma ferramenta estratégica para a gestão de *stakeholder*, adaptada às peculiaridades do setor. Esse instrumento irá auxiliá-las na gestão desse tema, tanto em nível corporativo, quanto no âmbito dos empreendimentos construtivos, através de abordagem tático-operacional. Como consequência, elas podem reduzir seus riscos, identificar oportunidades e incorporar inovações. O trabalho também apresenta relevância para o mercado e para a academia, em nível global, uma vez que são escassas as pesquisas com tal foco. Dessa forma, irá suprir importante lacuna na literatura.

A originalidade da pesquisa reside na criação do modelo para gestão de *stakeholders* – prática pouco comum no segmento – adaptado especificamente para as peculiaridades do setor e próprio para utilização tanto no âmbito corporativo quanto no dos empreendimentos.

Também está no uso do Padrão AA1000 associado à Norma ISO 26000 e às Diretrizes GRI. As duas últimas referências, lançadas recentemente, foram produzidas através de processo multi- *stakeholders* e representam importantes avanços e inovações no campo da responsabilidade social e da sustentabilidade. Assim, o modelo produzido no contexto desta pesquisa tem um forte viés de inovação, permitindo às empresas que vierem a utilizá-lo incorporar essa característica ao seu modelo de negócios.

Diante do exposto, conclui-se que o modelo de gestão de *stakeholders* produzido poderá contribuir para que as empresas de construção civil se tornem mais eficientes e competitivas e concorram efetivamente para a sustentabilidade nas aglomerações urbanas.

Entre os limites da pesquisa, incluem-se as dificuldades de obtenção dos dados e informações sobre sustentabilidade e gestão de *stakeholders* nas empresas do segmento. Isso

pode ser atribuído tanto ao estágio ainda incipiente de muitas delas em relação ao tema, gerando a indisponibilidade das informações requeridas, quanto por possíveis práticas pouco transparentes existentes no setor, dificultando o acesso ao material.

Outra questão que vale observar é que os resultados não incluem a indicação de métodos para a implantação das ações pertinentes às etapas necessárias para a implantação da gestão de *stakholder*s.

1.5.2 Estrutura da Tese

Este trabalho está estruturado conforme a seguir:

No capítulo 1 são apresentadas a formulação do problema, os objetivos, as justificativas, a delimitação da pesquisa e sua relevância, originalidade e limites.

No capítulo 2 encontra-se a revisão de literatura, que irá fornecer a sustentação teórica necessária para a pesquisa. Contempla a caracterização do setor da construção civil, incluindo o conceito de planejamento das edificações, os temas responsabilidade social e sustentabilidade, a sustentabilidade na construção civil e nas aglomerações urbanas, a gestão de *stakeholders* e os modelos de gestão de *stakeholders* voltados para a construção civil.

No capítulo 3 é descrito o método de pesquisa adotado, no qual se destaca a combinação de métodos qualitativos e quantitativos, incluindo a análise das respostas aos questionários retornados por 32 especialistas, utilizando o método de análise estatística de Lawshe (1975).

No capítulo 4 procede-se à análise e discussão dos resultados da pesquisa e também é descrito o modelo proposto, incluindo seu propósito e sua formulação.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A construção civil é um setor muito importante para o desenvolvimento sustentável, tanto pela sua expressiva participação na economia, quanto por seus fortes impactos negativos, notadamente os ambientais. As etapas-chave de construção, uso e demolição de edifícios podem gerar grandes benefícios sociais e econômicos, mas também acarretar efeitos nocivos severos ao meio ambiente.

Segundo Agopyan e Silva (2003), a indústria da construção "representa a atividade humana com maior impacto sobre o meio ambiente". As áreas de maior preocupação são: "uso de energia associada às emissões de gás de efeito estufa (GEE), a geração de resíduos, uso e reciclagem de materiais de construção, uso e descarga de água, e integração dos edifícios com outras infraestruturas e sistemas sociais" (UNEP, 2007, p.1)

Em nível mundial, destacam-se os seguintes aspectos ligados ao setor de construção civil, de acordo com a UNEP (2007):

- Fornece 5-10 % do emprego, em nível nacional;
- Gera normalmente 5-15% do PIB;
- Responde pelo maior uso de recursos naturais e da terra e extração de materiais;
- Nos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento (OCDE), os edifícios respondem por 25-40% do consumo total de energia;
- Na Europa, os edifícios respondem por 40-45% do consumo de energia;
- O setor de construção civil emite mais de 40% dos GEE, em nível global;
- Mais da metade da população mundial vive em áreas urbanas, sendo 80% nos países em desenvolvimento;
- Devido ao incremento populacional, o setor experimenta forte crescimento.

A seguir, apresenta-se breve análise de alguns números referentes ao setor no Brasil, levantados pelo CBIC Dados (2014b). Enquanto o PIB brasileiro cresceu 7,5%, 2,7% e 0,9% nos anos de 2010, 2011 e 2012, respectivamente, e o Valor Adicionado Bruto[5] do país, a

[5] Valor adicionado: Valor que a atividade agrega aos bens e serviços consumidos no seu processo produtivo. É a contribuição ao PIB pelas diversas atividades econômicas, obtida pela diferença entre o valor de produção e o

preços correntes, evoluiu 6,9%, 2,5% e 0,8% nos mesmos períodos, o Valor Adicionado Bruto da construção civil, a preços correntes, cresceu a taxas de 11,6%, 3,6% e 1,4%, respectivamente. O crescimento do setor foi positivamente afetado por dois programas governamentais: o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), lançado em 2007, e o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), em 2009. Em consequência, evidencia-se que o setor cresceu acima do PIB em todos os anos, a partir de 2008, observando-se dois picos principais de crescimento, em 2008 (7,9%) e em 2010 (11,6%). O PMCMV representou 32,1% do total das construções de moradias do país, em 2013.

Em 2009, a construção civil no Brasil ocupava 6,9 milhões de pessoas, ou 7,12% do total do pessoal ocupado. Isto corresponde a um aumento significativo em relação ao início da década, com 5,3 milhões de pessoas ocupadas, que representavam 6,75% do pessoal total ocupado no País (CBIC Dados, 2014a). O Quadro 02, apresenta ranking com as 20 maiores construtoras do Brasil, com base na receita bruta, posição 2013 (Fonte: CBIC Dados, 2014b).

Ranking 2013	EMPRESA
1	Norberto Odebrecht
2	Camargo Corrêa
3	Andrade Gutierrez
4	Queiroz Galvão
5	OAS
6	Galvão Engenharia
7	MRV Engenharia
8	Construcap
9	A.R.G
10	Egesa
11	Racional Engenharia
12	Direcional Engenharia
13	Mendes Júnior
14	Gafisa
15	Via Engenharia
16	Carioca Engenharia
17	Wtorre Engenharia
18	Construtora Barbosa Mello
19	Serveng Civilsan
20	Techint Engenharia e Construção

Quadro 02 - Ranking das 20 maiores empresas do Brasil, por receita bruta (2013).

Fonte: CBIC Dados, 2014b

consumo intermediário absorvido por essas atividades. Contas Nacionais – Conceitos – IPEADATA – Disponível em www.ipeadata.gov.br/doc/Contas%20Nacionais-Conceitos.doc. Acesso em 15.01.2014.

Entre os fatores que explicam o crescimento do setor no Brasil está o déficit habitacional, estimado em 6,0 milhões de residências em 2007 e 5,6 milhões em 2008, sendo 1,8 milhões e 1,5 milhões, respectivamente, apenas nas regiões metropolitanas do País (CBIC Dados, 2014c).

O saldo das aplicações do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), destinado à construção e aquisição de residências no País, saltou de R$ 165 bilhões em dezembro de 2008 para R$ 410 bilhões em dezembro de 2012. Até maio de 2013 este saldo atingiu R$ 448 bilhões (CBIC Dados 2014d).

Segundo a Trevisan (2007) o setor da construção civil – chamado "*construbusiness*" – envolve 42 tipos diferentes de ocupações, distribuídas tanto a montante como a jusante da cadeia produtiva, constituindo cinco grandes blocos: insumos; infraestrutura, equipamentos e outros serviços; comércio de insumos; construção e incorporação e comercialização.

A cadeia de valor do setor é bem ampla, compreendendo diversos segmentos produtivos, conforme demonstra a Figura 01, a seguir.

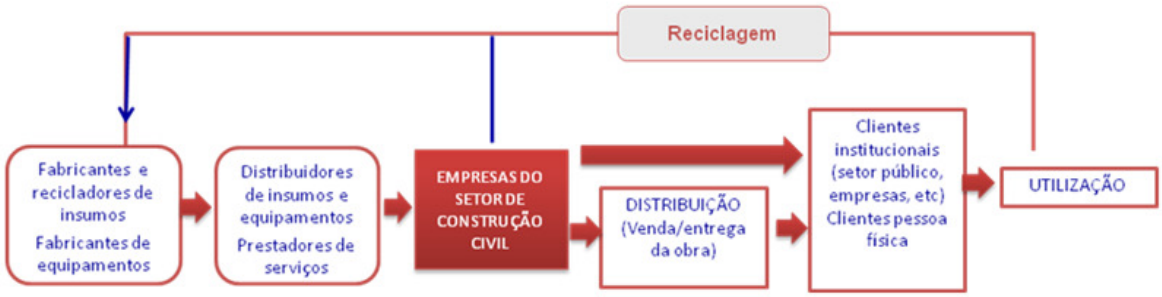


Figura 01 – Cadeia de valor da construção civil – visão macro

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Analisando o setor no Brasil, Mello e Amorim (2009) constataram que:

- Na última década, vem obtendo forte crescimento, com grandes obras e crescentes investimentos imobiliários, puxado pela retomada dos investimentos públicos, as mudanças na regulação e a captação de recursos via bolsas de valores;
- O investimento na melhoria da gestão da qualidade, através do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade Habitacional (PBQPH), gerou novos modelos organizacionais e inovações tecnológicas, criando um núcleo de grupos empresariais mais modernos;

- A maioria das empresas tem dificuldades para atender às demandas geradas nesse novo contexto e apresenta desempenho inferior ao desejado;
- Uma das características do setor é a dificuldade de obtenção de dados sobre a cadeia produtiva em praticamente todos os segmentos;
- Os gastos salariais são da ordem de R$15,5 bilhões, com um salário médio de 2,7 salários mínimos e 9% do pessoal ocupado (IBGE – PAIC 2005);
- O setor informal detém 55,6% do Valor Adicionado da Construção Civil na economia (FGV, 2006) e paga 15,6% de impostos, enquanto o setor formal paga 45,69%;
- Das 105.469 empresas de Construção Civil, 93% são de micro e pequeno porte (até 29 trabalhadores).

Em 2007, o *Construbusiness* representou 11,3% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O setor da construção (pesada e construção de edifícios) foi responsável por 5,2% dessa participação. Para cada empregado da construção civil, existem três ocupados na cadeia produtiva que, em setembro de 2008, envolvia 8,2 milhões de trabalhadores formais e informais (MELO e AMORIM, 2009).

Vale destacar alguns aspectos apontados pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), como sendo característicos do setor no Brasil (FIESP, 2008):

- Dinamismo, com crescimento significativo e boas perspectivas futuras de expansão, principalmente em função do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do programa governamental de habitações populares (PMCMV);
- Vulnerabilidade no tocante ao financiamento, sendo bastante dependente de fontes de recursos para investimento; o crédito fornecido pelo Sistema Financeiro da Habitação – até então a principal fonte – é insuficiente para as necessidades do setor;
- O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) vem apoiando fusões e aquisições para assegurar liquidez e evitar a paralisação do setor.

A entrada das empresas de construção civil no mercado de capitais brasileiro, fenômeno relativamente recente, traz interessantes perspectivas para o desenvolvimento dessa indústria, que está sendo reconfigurada. Tal movimento, no entanto, também demanda ajustes na gestão das empresas. Isso envolve o cumprimento de premissas básicas não atendidas, como não sonegar impostos, assim como a necessidade de maior transparência e de melhorias na governança (PORTAL EXAME, 2007 e 2008, *apud* MELLO e AMORIM, 2009).

Há uma nova sensibilização e conscientização da sociedade para as questões ligadas à sustentabilidade, gerando níveis mais elevados de exigência de clientes públicos privados e levando à maior regulamentação (MELO e AMORIM, 2009). É sabido que as empresas de capital aberto estão mais sujeitas à vigilância e ao questionamento dos *stakeholders* – em especial investidores – e do mercado em geral. Este escrutínio extrapola aspectos econômico-financeiros, transitando pela expectativa de que as organizações desempenhem um novo papel junto à sociedade. Grupos de formadores de opinião, com frequência, questionam as empresas de construção civil, que são compelidas a se movimentar para gerenciar tais demandas.

A maior presença das empresas de construção civil na bolsa de valores brasileira, nos últimos anos, permite vislumbrar a necessidade de novo posicionamento em relação a temas como a sustentabilidade e a governança. Desde a criação do IGC – Índice de Governança Corporativa Diferenciada pela BOVESPA[6], em 2001, o índice acumulou valorização superior a 150% no intervalo de tempo estudado, enquanto o Ibovespa[7] evoluiu 79% no mesmo período, sinalizando que a governança pode contribuir para agregar valor à empresa (SILVA, 2006, p. 15). O autor afirma que o custo de capital das empresas brasileiras que priorizam este tema na gestão é inferior ao das que não o fazem. Recomenda que as incorporadoras invistam no aprimoramento de suas práticas de governança, como forma de obter maior confiança dos acionistas e reduzir os custos de capital (SILVA, 2006).

---

[6] O IGC - Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada foi criado visando "...medir o desempenho de uma carteira teórica de ações contendo apenas papéis de empresas com práticas de Governança Corporativa e compará-lo com demais índices existentes no Mercado." (SILVA, 2006).

[7] O Índice Bovespa (Ibovespa) é o mais importante indicador do desempenho do mercado de ações brasileiro, pois retrata o comportamento das principais ações negociadas na BM&FBOVESPA. Ele é formado a partir de uma aplicação imaginária, em Reais, em uma quantidade teórica de ações (carteira). Sua finalidade básica é servir como indicador médio do comportamento do mercado (Fonte: BOVESPA. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/educacional/perguntas-frequentes/perguntas-frequentes-resposta.aspx?idioma=pt-br. Acesso em: 14 Jun. 2010.

Este raciocínio pode ser válido também para questões lidadas à sustentabilidade, envolvendo tanto temas ambientais como socioeconômicos associados ao campo das organizações da construção civil. Nesse contexto, a gestão de *stakeholders* e impõe como prática indispensável para a incorporação da sustentabilidade às estratégias e à gestão das empresas do segmento.

Entretanto, para que haja qualquer evolução nesse sentido, é necessário estabelecer uma base conceitual e metodológica que reúna as diversas variáveis envolvidas, considerando-se o contexto setorial. A justificativa da presente pesquisa, apresentada no Capítulo 1, Item 1.4, fundamenta-se na premissa acima, bem como na necessidade da criação de instrumentos que possam fornecer subsídios mínimos para que as empresas incluam essas práticas em seu planejamento.

2.1.1 Planejamento da Edificação

Para compreender como se dá o planejamento da edificação, primeiro é preciso entender o termo "empreendimento". No contexto da presente pesquisa, os termos projeto e empreendimento se equivalem. Empreendimento designa "um conjunto de atividades que levam a atingir um objetivo específico e único, dispendioso, de alto risco, que deve ser executado dentro de um cronograma e orçamento definidos e de acordo com o nível de desempenho técnico esperado" (CORREA NETO, 2000[8], *apud* BRUEL, 2003, p. 4). Além disso,

> "...o empreendimento não é repetitivo e é caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com inicio, meio e fim, que se destina a alcançar um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predeterminados de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade." (VARGAS, 2001[9], *apud* BRUEL, 2003, p.5).

Sob o ponto de vista do *Project Management Institute* (PMI), um projeto

> "...é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos. Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e

[8] CORRÊA NETO, A. **Gerenciamento Em Empreendimentos Habitacionais Da Indústria Da Construção Civil**. Rio de Janeiro, 2000. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito para obtenção do grau de Mestre. Área de concentração: Produção Civil.

[9] VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos** - Estabelecendo Diferenciais Competitivos, Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

> recursos definidos. E um projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, uma equipe de projeto inclui pessoas que geralmente não trabalham juntas – algumas vezes vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias." (PMI, 2014

O gerenciamento de projetos "...é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz" (PMI, 2014) e constitui uma competência estratégica para que as organizações possam unir os resultados dos projetos com os objetivos do negócio, melhorando sua competitividade. No âmbito do PMI (2014), o gerenciamento de projetos prevê a execução de cinco grupos de processos, quais sejam:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e Controle
- Encerramento

Fonte: PMI, 2014

Esses processos estão interconectados, e muitas vezes ocorrem de forma concomitante, a exemplo das etapas de execução e de monitoramento e controle.

A interpretação de Bruel (2003), no que diz respeito à necessidade, levantada pela versão 2000 do Guia PMBOK, por ela considerada, de "...satisfazer ou exceder as necessidades e expectativas dos envolvidos no empreendimento", não traz maior aprofundamento sobre quem seriam esses interessados e quais seriam essas demandas ou expectativas. Entretanto, sua edição mais atualizada, publicada em 2013, já traz com destaque e suficiente detalhamento o tema das partes interessadas. O conhecimento a respeito do gerenciamento de projetos, conforme aponta essa quinta edição do Guia, compreende dez áreas, que incluem item específico sobre o gerenciamento de *stakeholders*:

- Gerenciamento da Integração
- Gerenciamento de Escopo
- Gerenciamento de Custos
- Gerenciamento de Qualidade
- Gerenciamento das Aquisições
- Gerenciamento de Recursos Humanos

- Gerenciamento das Comunicações
- Gerenciamento de Risco
- Gerenciamento de Tempo
- **Gerenciamento das Partes Interessadas** (grifo nosso)

(PMI, 2014)

Para atingir os objetivos do projeto, é preciso "...equilibrar demandas concorrentes em relação a: a) escopo, prazo, custo e qualidade; b) empreendimentos com necessidades e expectativas diferenciadas; c) requisitos identificados (necessidades) e requisitos não identificados (expectativas)" (BRUEL, 2003, p. 6 e 7).

O PMBOK (2013) introduz uma questão chave para a presente tese, que é o alinhamento da governança do projeto com as necessidades e expectativas de suas partes interessadas, sem o que o atingimento dos objetivos organizacionais pode estar ameaçado. A questão da pesquisa, então, engloba o delineamento desses interessados e envolvidos nos empreendimentos e a identificação de seus objetivos, necessidades e expectativas. Para tanto, propõe que a empresa adote uma gestão estratégica e tático-operacional do tema em destaque.

Para maior compreensão das atividades envolvidas em projetos de construção civil, são apresentadas, no Quadro 03, a seguir, as fases previstas para o ciclo de vida de um empreendimento genérico:

FASE	ATIVIDADES
a) Iniciação	Início formal do empreendimento, elaboração de orçamentos e cronogramas preliminares, preparação da proposta inicial, definição da equipe e do gerente do empreendimento, identificação das partes interessadas;
b) Planejamento	Detalhamento dos documentos elaborados na fase anterior e desenvolvimento de projetos e protótipos. Completam-se os planos do empreendimento;
c) Execução	Ações e processos para colocar em prática os planos elaborados para o projeto. Envolve coordenação de pessoas e gerenciamento dos stakeholders do projeto.
d) Monitoramento e controle	O progresso e o desempenho do projeto são acompanhados, analisados, e organizados e seus resultados são medidos, visando identificar desvios.
d) Encerramento	Finalização de todas as atividades, entrega do produto ou serviço gerado, revisão e arquivamento dos documentos e desmobilização da equipe.

Quadro 03 – Fases de um empreendimento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de John e Prado, 2010 e PMBOK, 2013.

O detalhamento das atividades de um empreendimento qualquer, elaboradas por Gasnier (2000[10], apud Bruel, 2013), no Quadro 04, a seguir, é útil para ampliar a compreensão

[10] GASNIER, D. G. **Guia Prático para gerenciamento de Projetos** - Manual de sobrevivência para os profissionais de projeto. São Paulo: IMAM, 2000.

sobre o que, em geral, está envolvido em um projeto, que pode ser extrapolado para um empreendimento de construção, por exemplo.

PROCESSO	PRINCIPAIS ATIVIDADES
INICIAÇÃO	Identificação das necessidades dos clientes; Estudos e análises de viabilidades; Formalização de uma proposta executiva.
PLANEJAMENTO	Detalhamento do planejamento (atividades, sequência, recursos, duração, custos, programação, orçamento); Plano de comunicação; Plano de qualidade; Plano de aquisição (desenvolvimento de fornecedores); Gerenciamento de riscos.
EXECUÇÃO	Execução e verificação; Desenvolvimento da equipe; Distribuição de informações; Administração de contratos (requisição e recebimento).
MONITORAMENTO E CONTROLE	Controle de mudanças de escopo; Controle da qualidade; Acompanhamento e revisão do progresso; Acompanhamento de custos; Relatórios de acompanhamento; Respostas aos desvios.
ENCERRAMENTO	Encerramento contratual

Quadro 04 – *Checklist* para as principais atividades dos processos de um empreendimento

Fonte: Gasnier, 2000, *apud* BRUEL, 2003, p.13

Entre as os processos citados pela autora, estão a Iniciação, o Planejamento e a Execução, onde constam atividades como: identificação de necessidades de clientes, plano de comunicação e distribuição de informação. No tocante à incorporação da visão dos *stakeholders* do empreendimento, de forma mais ampla, dentro dos conceitos de "construção sustentável" e "cidade sustentável", as atividades previstas no Quadro 04 se mostram bastante tímidas em relação ao que se poderia considerar requisitos mínimos para projetos de construção civil. No entanto, a versão mais recente do PMBOK (2013) já inclui, no detalhamento de cada um dos grupos de processos, referências às partes interessadas, o que pode ser extrapolado para um projeto de construção civil. Tais mudanças vêm ao encontro da necessidade de ampliar o rol de *stakeholders* considerados nos projetos, a forma de identificar suas expectativas e necessidades e as atividades a serem desenvolvidas para contemplar essas questões. Isso é válido tanto em nível corporativo – mais ligado à estratégia e governança da empresa – quanto nas diversas etapas dos empreendimentos. Faz parte dos objetivos da tese propor medidas que assegurem essas mudanças, em todas as etapas do empreendimento.

A partir dos trabalhos de Vieira Netto (1988) e do PMI (2000), Bruel (2003) detalha as principais fases do ciclo de vida de um empreendimento do setor da construção civil. Os eventos que acontecem tipicamente nestas fases são:

> a) fase 1 – iniciação, concepção ou viabilidade: formulação do empreendimento, identificação das necessidades, estudo de viabilidade, identificação das alternativas, preparação das propostas técnicas e comerciais, desenvolvimento de orçamentos e programas prévios e identificação da equipe do empreendimento;
>
> b) fase 2 – planejamento: elaboração dos projetos arquitetônico e complementares básicos, condução de estudos e análises, projeto dos sistemas, desenvolvimento de requisitos de manutenção, construção e testes de protótipos, análise de resultados, planejamento detalhado, custos e programação, termos contratuais e condições e aprovação para execução da obra;
>
> c) fase 3 – execução e controle: término do projeto arquitetônico e complementares detalhados, fabricação e fornecimento de materiais e equipamentos, execução das obras civis, montagens eletromecânicas, controle de qualidade e quantidade, comissionamento e treinamento de profissionais especializados em operação e manutenção;
>
> d) fase 4 – encerramento, entrada em serviço e operação comercial: comissionamento final, operação e manutenção, transferência de materiais, transferência de responsabilidades, relocação dos membros da equipe do empreendimento (BRUEL, 2003, p. 14).

O ciclo de vida típico de um empreendimento de construção, sob o ponto de vista dos autores citados, pode ser representado conforme a Figura 02, a seguir.

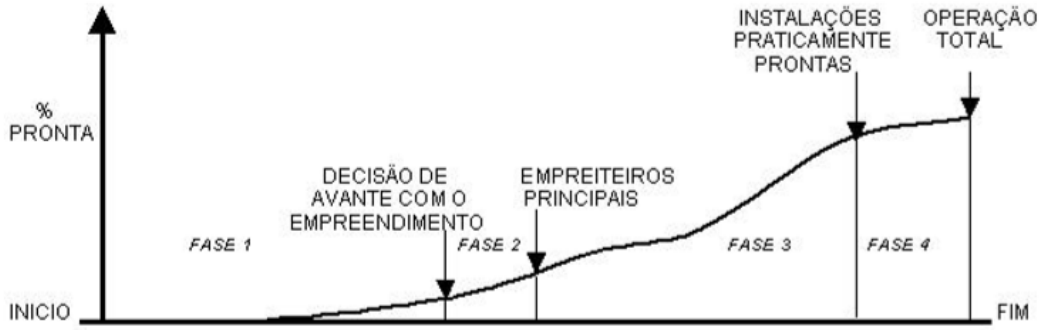


Figura 02 – Ciclo de vida de um empreendimento de construção

Fonte: PMI (2000); Vieira Netto (1998), *apud* BRUEL 2003

Cabe questionar tal visão, já que o ciclo de vida de uma edificação certamente não se encerra com sua entrada em operação, mas deve considerar a etapa de pós-construção e seu descomissionamento (demolição e/ou reutilização para outros fins). Para os efeitos da presente pesquisa serão consideradas as etapas aqui previstas, ou seja, até a operação total do empreendimento.

A gestão de projetos de construção envolve diversos atores: usuários finais, *promoters*, empresas de construção, fornecedores, governos/órgãos públicos e subcontratantes, *designers* de projeto e outros. O produto final é a complexa combinação dessas partes, suas tecnologias e recursos humanos (PÉREZ, GONZÁLEZ-CRUZ e PASTOR-FERRANDO, 2010).

É importante compreender que pessoas ou organizações envolvidas no empreendimento intervêm diretamente nele ou têm seus interesses afetados durante ou após sua implantação (PMI, 2000, *apud* BRUEL, 2003, p. 15). Esses *stakeholders* atuam no contexto que envolve a construção civil, onde aspectos legais, técnicos, institucionais, políticos e outros devem ser considerados, conforme se observa no panorama traçado por Yazigi (1998[11], *apud* BRUEL, 2003), no Quadro 05, a seguir. Além disso, a estrutura da empresa executora influencia o desenvolvimento e o desempenho do empreendimento.

Envolvido	Função no Empreendimento
Organizações de Controle	Desenham e executam planos de controle, interpretam resultados e assessoram seu cliente
Seguro na Construção	Quando existe, influi de forma decisiva na qualidade
Normas	Constituem a base técnica de referência para definir e comprovar a qualidade
Forma de Contratação	Condiciona na origem a qualidade final
Ensino e a Formação	Suporte profissional para obter a qualidade
Investigação	Ponta-de-lança de todo progresso na construção
Legislação	Regula a referência técnica geral e as responsabilidades dos distintos sujeitos
Colégios Profissionais	Coordenam o exercício das profissões
Administração Pública	Atua em todos os âmbitos e influi em todos os processos
Promotor/Incorporador	Identifica as necessidades e toma decisão de construir; participa no planejamento
Projetista	Participa do planejamento e elabora o projeto
Fabricante	Produz materiais, componentes e equipamentos
Construtor	Executa a obra e responde por sua manutenção após concluída
Empreiteiro	Executa parte da obra por encargo do construtor
Empresa de Gerenciamento	Representa o proprietário nos aspectos técnico de execução das obras
Proprietário	É o dono da construção e responde por sua manutenção após concluída
Usuário	Usufrui a construção e responde por sua manutenção após concluída
Laboratórios	Ensaiam materiais, componentes e equipamentos

Quadro 05 – Principais envolvidos típicos num empreendimento de construção

Fonte: Yazigi (1998), *apud* Bruel, 2003, p. 15.

[11] YAZIGI, W. **A técnica de edificar.** São Paulo: Pini, 1998.

A presente pesquisa busca criar um instrumento para a gestão dos *stakeholders* da empresa de construção civil, cuja utilização deve ocorrer durante o ciclo de vida do empreendimento, até sua operação total.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

2.2.1 Contexto, Histórico e Evolução dos Conceitos

I. Contexto e Histórico

Os impasses ambientais e sociais gerados pelo modelo de desenvolvimento vigente provocaram, a partir do final do século passado, a intensificação dos debates sobre os rumos da humanidade e do planeta Terra. Ao sobrevalorizar as questões econômicas, tal modelo vem gerando graves problemas ambientais. São exemplos: a poluição do ar e da água, as alterações climáticas, a redução das reservas de recursos naturais e da biodiversidade, o desmatamento e a geração excessiva de resíduos, comprometendo a capacidade de suporte do planeta.

Coexistem com essa realidade os impasses no desenvolvimento humano e social, tais como: pobreza, fome e desigualdade; desrespeito aos direitos humanos; condições precárias de saneamento e de assistência à saúde e falta de oportunidades de educação e trabalho decente e adequadamente remunerado. Emergem, então, conceitos como Responsabilidade Social e Sustentabilidade, com suas diversas designações e variantes, como tentativas de dar respostas às inquietações humanas com os rumos do desenvolvimento.

Autores como Hart e Milstein (2004) trazem à tona as responsabilidades do capitalismo global por impactos negativos de suas atividades, com a "saturação dos mercados desenvolvidos, a ampliação do fosso entre ricos e pobres, o crescimento dos níveis de degradação ambiental e a preocupação de que o mundo desenvolvido possa estar perdendo o controle sobre sua própria densidade populacional", questões que vêm contribuindo negativamente para a economia global.

Através de um modelo de criação de valor para os acionistas, que leva em conta os desafios globais do desenvolvimento sustentável, Hart e Milstein (2004) afirmam que a sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, mas que, ao contrário, pode ser importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor, tanto para os acionistas como para a sociedade. Apontam as responsabilidades do sistema capitalista pelos impactos ambientais, econômicos e sociais negativos de suas atividades e as pressões

originadas de diversos agentes no sentido da maior proteção aos sistemas naturais e à cultura. Postulam a necessidade de conexão direta entre sustentabilidade da empresa e geração de valor ao acionista, contribuindo, ao mesmo tempo, para a sustentabilidade global.

O interesse pelo assunto é crescente no Brasil e no mundo, o que pode ser sinalizado pela quantidade de material produzido pela academia e pela intensa abordagem na mídia, embora, por ser matéria relativamente recente, ainda persistam muitas dúvidas e certa confusão a respeito desses conceitos. Puppim de Oliveira (2013) traça interessante panorama histórico dos principais eventos que culminaram no atual debate sobre RS e Sustentabilidade, resumidos no Quadro 06, a seguir:

ÉPOCA	FATOS	COMENTÁRIOS
Séc. XIX	Desdobramentos da Revolução Industrial impactam no movimento pela RSE e surgem os primeiros movimentos de mudança	Surge a máquina a vapor, com maior liberdade no uso de energia; fortes mudanças econômicas, ambientais e sociais no campo e na cidade; expansão da capacidade de produção e de deslocamento; mudanças na relação homem-natureza; impactos ambientais negativos vistos como parte do processo, e, a poluição, como algo positivo. Primeiros movimentos conservacionistas (EUA) Questionamento do sentido da existência das empresas e da propriedade privada (Robert Owen/ cooperativas; Karl Marx/ socialismo)
Início do Séc. XX	Surge o fordismo	Produção em massa e aumento da produtividade.
Era pós-industrial	Surge após a 2ª Guerra Mundial, na esteira da reorganização produtiva e industrial das potências da época, hoje os "países desenvolvidos".	Forte expansão industrial; revolução verde; crescimento da economia; poluição do ar e da água, contaminação dos solos e a extinção de espécies afetam qualidade de vida; Rachel Carson lança "Primavera Silenciosa" (1962), denunciando o sumiço dos pássaros devido à revolução verde; surgem graves acidentes ambientais (ex: Minamata, no Japão/contaminação por mercúrio).
Década de 1950	Caráter puramente econômico da empresa começa a ser questionado	Críticas ao foco exclusivo na busca da maximização dos lucros e à remuneração dos acionistas, defendida pelos economistas liberais.
Década de 1960	Países desenvolvidos dependem menos da indústria; crescem áreas de serviços e tecnologia da informação; gigantismo das empresas.	Valorização do capital humano, intelectual, social e natural; surge o ambientalismo global, em torno dos impactos negativos da indústria e das organizações não governamentais (ONGs); movimentos pelos direitos civis (Guerra do Vietnã; igualdade racial; feminismo, etc.). ONGs ambientalistas exigem fechamento de fabricas e redução do tamanho da economia, vista como causa de todos os males.
Década de 1970	As relações das empresas com a sociedade são questionadas	Milton Friedman (1970), liberal, contra-ataca em relação às críticas ao liberalismo e ao foco exclusivo no lucro, pregando que a única responsabilidade social da empresa deve ser a geração de lucro.

1972	Limites do Crescimento – Clube de Roma Conferência de Estocolmo	Relatório mostra possível colapso da vida na terra; organização da comunidade mundial para evitar isso. A ONU responde, inserindo o tema ambiental na agenda global; surgem leis e políticas nacionais e estruturas organizacionais; continua a oposição entre crescimento econômico e qualidade ambiental; propostas de decrescimento da economia; Brasil e outros viam tais ideias como obstáculos ao seu desenvolvimento.
Década de 1980	ONU cria a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), ou Comissão Brundtland	Decorre das críticas à Conf. de Estocolmo; problemas ambientais decorrem da falta e não do excesso de desenvolvimento econômico (Indira Gandhi); conexão entre poluição e questões sociais; empresas começam a obter resultados econômicos com redução da poluição. Relatório Brundtland, lançado em 1987, revê conclusões da Conf. de Estocolmo (crescimento econômico e respeito ambiental não são incompatíveis; debate ambiental deve incluir pobreza e questões sociais, além das econômicas; emerge o tema do respeito às gerações futuras; popularização do conceito de DS).
1992	Conf. Das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento ou Rio 92	Emergência de questões globais como o rompimento da camada de Ozônio, aquecimento global e extinção de espécies. Focos da Rio 92: implementação global do conceito de DS; solução dos problemas globais como aquecimento global e perda da biodiversidade. Gerou as convenções das mudanças climáticas, da diversidade biológica e da desertificação, a Agenda 21 e Carta da Terra. Posteriormente surgem os Protocolos de Quioto (Clima) e Cartagena (Biodiversidade). O conceito de DS popularizou-se, reforçado pela difusão da Agenda 21.
2002	Cúpula Global ou Rio+10, em Johanesburgo.	Mostrou a gravidade do crescente aumento das emissões de GEE, da degradação ambiental social e econômica em vários pontos da Terra e da perda da biodiversidade. A pobreza foi considerada problema global e não nacional.
2012	Rio+20	Os problemas ambientais são mais complexos e interligados; surgem novos temas, como os POPs, os oceanos e outras questões globais; no Brasil, destacam-se problemas socioeconômicos e o desmatamento amazônico. Foco em temas como a estrutura institucional para o DS, a economia verde e a redução da pobreza.

Quadro 06 – Panorama histórico do debate sobre responsabilidade social e sustentabilidade

Fonte: Adaptado de PUPPIM DE OLIVEIRA (2013), elaborado pela autora.

A Conferência de Estocolmo, em 1972, foi muito relevante nesse movimento. Inseriu o meio ambiente no panorama político internacional e na agenda global, evidenciando, para toda a sociedade, os graves problemas ambientais (ELKINGTON, 2001; SACHS, 2002; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013). O surgimento e a intensificação da conscientização ambiental, que teve seu ponto de partida com esse evento, trouxe novo paradigma de desenvolvimento – chamado desenvolvimento sustentável ou ecodesenvolvimento. Questões como o crescimento econômico global, o relacionamento Norte-Sul, as leis do mercado *versus* as novas necessidades postas pela sociedade e a chamada Economia Ecológica tiveram que ser repensadas. Três vertentes teóricas se destacaram no debate ligado ao desenvolvimento

sustentável, conectadas a três grandes pensadores da economia global: Adam Smith, Keynes e Schumpeter (SACHS, 2002)

O pensamento sobre o desenvolvimento é influenciado pelo debate ambiental e suas consequências, e novas visões e conceitos surgem, como a noção da ética intergeracional, ou seja, o cuidado com as gerações futuras, contrapondo-se à intrageracional, então vigente. Surgem questionamentos sobre o paradigma fundamental do pensamento científico baseado em Bacon e Descartes, no tocante ao domínio do homem sobre a natureza e à crença ilimitada nas virtudes da tecnologia. A ecologização do pensamento leva à ampliação do horizonte temporal para séculos e milênios, extrapolando a escala da economia. Também amplia a escala geográfica, ao entender que nossas ações podem afetar lugares distantes e mesmo a biosfera. A economia passa a ser questionada como uma "ciência sombria", que segue na contramão das demais disciplinas científicas (SACHS, 2002).

A preparação da Conferência de Estocolmo assistiu ao embate entre os cornucopianos, que previam a abundância, e os catastrofistas, que anunciavam o apocalipse, caso o crescimento econômico e o consumo não estacionassem. Após Estocolmo, essas duas posições extremas – "o economicismo arrogante e o fundamentalismo ecológico" – haviam sido descartadas, bem como a suspensão do crescimento, pregada por alguns.

Por outro lado, a necessária mudança na lógica de distribuição de renda mostrava-se politicamente indigesta. Surgiu então o "...caminho do meio, que propõe outro desenvolvimento, endógeno e não mimético de paradigmas externos, autossuficiente e não dependente, voltado para as necessidades e não para o mercado, focado na natureza e aberto às mudanças institucionais" (SACHS, 2002, p. 54). Essa abordagem, baseada na "...harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos" persiste desde a Conferência de Estocolmo até os eventos do Rio de Janeiro e continua válida, quer seja chamada de ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável (IBID.).

Durante a Conferência Rio-92, o meio empresarial foi obrigado a se posicionar em relação ao debate ambiental e o resultado dessas discussões foi levado a público, com a participação de intelectuais como John Elkington, criador do conceito de "*triple bottom line*" (TBL) e Stephan Schmidheiny, fundador do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Durante o evento, Schmidheiny, junto com o WBCSD, publicaram o Livro "Mudando o Rumo", que desafia o empresariado a "juntar-se àqueles que adotam outra

visão de futuro, ao invés de entrincheirar-se numa posição confortável de resistência às mudanças delineadas no conceito de desenvolvimento sustentável".(SCHMIDHEINY, 1992).

As discussões, inicialmente, mostram a ecoeficiência, entendida como a racionalização do uso dos recursos naturais associada à eficiência econômica, como a solução para os problemas ambientais atribuídos às empresas (SCHMIDHEINY, 1992; VINHA, 2003; MARQUES, 2006). Entretanto, logo se percebe que, o que estava embutido nas discussões era bem mais complexo, envolvendo expectativas sociais mais amplas em termos de qualidade de vida, o que foi expresso por Elkington (2001) no conceito de TBL.

É interessante constatar que, apesar do tempo decorrido e da grande evolução alcançada por esse debate, alguns segmentos empresariais pouco evoluíram em relação a décadas anteriores. Mantém-se entrincheirados nos velhos hábitos, desconsiderando fatores chave para a condução do negócio, como a visão dos *stakeholders* ligados aos seus empreendimentos e o respeito pelos interesses maiores da cidade e de quem nela vive.

A Organização das Nações Unidas (ONU), ao longo dos 20 anos entre as conferências de Estocolmo e Rio 92, conseguiu fomentar a conscientização ambiental e incorporá-la ao conceito de um desenvolvimento multidimensional. O pensamento sobre o desenvolvimento passou por forte transformação e surgiram resultados práticos, traduzidos em vários tratados internacionais voltados para a proteção ambiental (SACHS, 2002; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

Assim, o movimento ambientalista, iniciado nos países desenvolvidos, consolida-se e marca presença praticamente em todo o mundo e, a partir da Rio 92, adota o conceito de desenvolvimento sustentável, agregando a dimensão social (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013). A associação de duas ideias-força – desenvolvimento e direitos humanos – foi importante para consolidar o movimento, reinserindo-o na agenda das relações Norte-Sul (SACHS, 2002).

Surgem outras abordagens em função da emergência de problemas sociais decorrentes da ação das corporações globais, como movimentos contra a corrupção, o trabalho escravo ou precário, direitos humanos, bem como a pressão por maior transparência e uma ampliação da participação das empresas em projetos sociais. Emergem movimentos de protesto, muitas vezes violentos, questionando a forma de distribuição de renda preconizada pelo sistema capitalista. Intensifica-se a regulação global, em iniciativas como a criação do Pacto Global, pela ONU, contendo princípios ambientais e sociais e abordando a questão da

corrupção. A OCDE cria princípios de responsabilidade social para empresas multinacionais, visando controlar sua atuação global.

A década de 1990 foi chave na consolidação de todas essas tendências, que convergiram para a responsabilidade social empresarial (RSE), que envolve as múltiplas questões até então levantadas por esses movimentos, como: filantropia e ação social; questões trabalhistas; direitos humanos; transparência; ambientalismo; feminismo, direitos civis; gestão com *stakeholders* e direitos dos consumidores (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013). Analisando o histórico desse debate pelo viés da responsabilidade social, o autor destaca que o conceito, praticado desde a Idade Média como filantropia, está ligado à atuação da empresa fora da sua atividade-fim. Afirma que, nos séculos XIX e XX, esta ação se consolidou nas empresas capitalistas, com a criação de grandes fundações, redundando, a partir da segunda metade do século XX, na emergência dos movimentos conhecidos atualmente como responsabilidade social corporativa (RSC)[12].

Carrol e Buchholtz (1999) analisam a evolução do debate sobre a RSC no contexto norte-americano. Afirmam que o conceito de responsabilidade nos negócios vigente por longo período foi baseado no modelo econômico clássico proposto no final do Século XVIII por Adam Smith[13]. Usando o conceito de "a mão invisível do mercado", sustentava que os desejos e necessidades sociais estariam sendo atendidos pela empresa quando ela supria a demanda do mercado. Este, por sua vez, transformaria seus próprios interesses em interesse social. Entretanto, o mercado vem falhando em assegurar uma atuação empresarial ética e justa.

Em seguida, passou a prevalecer um "modelo legal" de base filantrópica e paternalista, com leis que restringiam o comportamento das empresas e mesclavam preocupações genuínas com o bem-estar das comunidades e o retorno positivo para as próprias empresas. O enorme poder das grandes corporações surgidas no século XIX levou a questionamentos sobre a responsabilidade do setor com a sociedade, embora só a partir dos anos 20 do século seguinte a RSC tenha se tornado uma ideia concreta. O período entre os

---

[12] Aqui são usados dois conceitos – RSE e RSC – onde a diferença está no termo final (empresarial versus corporativa). O termo RSC está mais ligado às corporações ou empresas de maior porte em geral, enquanto RSE envolve qualquer porte de empresa. Atualmente, usa-se também o termo responsabilidade social organizacional, citado pela Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000.

[13] Adam Smith: filósofo e economista escocês que viveu entre 1723 e 1790, mais conhecido pelo seu livro "The Wealth of Nations", publicado em 1776, onde delineou a teoria do livre mercado, predominante em todo o século 19. (Adam Smith Intitute. Disponível em: www.adamsmith.org/smith Acesso em: 01 jun. 2006).

anos 30 e 50 foi marcado pela inclusão de temas ligados ao bem-estar dos trabalhadores no debate. A partir da percepção de lideranças empresariais norte-americanas, de que os governos podiam intervir na economia, via opinião pública, surgiu uma ideologia mostrando que as grandes corporações eram uma força para o bem da sociedade. Esses líderes buscaram persuadir os segmentos afetados de que tal poder estava sendo usado apropriadamente, embora inicialmente através da filantropia (CARROL e BUCHHOLTZ, 1999).

Já Puppim de Oliveira (2013) considera que Milton Friedman, criador do liberalismo econômico é, de certa forma, precursor do movimento pela responsabilidade social, pelas intensas reações contrárias causadas por suas declarações. Em artigo publicado na revista The New York Times, em 1970, Friedman afirmou que a geração de lucro para seus acionistas, obedecendo às regras sociais (legislação), deve ser a única responsabilidade social das empresas. O mercado, por sua vez, se encarregaria de repassar os benefícios devidos para a sociedade. Para ele, a responsabilidade social desvirtuava a atuação das empresas, tanto porque elas usavam dinheiro dos outros (os acionistas) para praticar caridade, quanto porque não entendiam do assunto e, por isso, não eram eficazes na gestão social. Tal atitude também causaria reflexos negativos nos lucros, reduzindo os investimentos, os empregos, os impostos, etc. (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

As principais falhas no entendimento de Friedman devem-se à imperfeição dos mercados – que não garantem o repasse automático dos resultados positivos obtidos pelas empresas e seus acionistas para a sociedade – e à incapacidade do Estado para suprir as lacunas do desenvolvimento social. As ações de RSE surgiriam, então, como forma de supri-las. Friedman também falhou em enxergar os retornos positivos para as empresas, incluindo os financeiros, decorrentes de suas ações em RSE. Ele não via sentido no investimento em proteção ambiental e redução da poluição além do fixado em lei, hoje reconhecido como investimento com retornos praticamente certos. Entretanto, devido ao brilhantismo do economista, o debate gerado a partir da divulgação de suas concepções polêmicas, o aprofundamento dos estudos acadêmicos e o ativismo, decorrentes da forte reação às suas ideias, fizeram avançar o movimento de RSE nas últimas décadas (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

Embora as diversas correntes teóricas que moldaram a realidade atual da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, no todo ou em parte, ainda persistam, há uma tendência crescente de convergência e de consolidação em um número

cada vez menor (ELKINGTON, 2001; PAUL, 2008). A ISO 26000 contribuiu para isso, ao fixar diretrizes comuns para orientar a ação de todos os tipos de organizações. No rastro de sua criação, ferramentas de uso consolidado alinham-se à Norma para assegurar às empresas escopo e linguagem comuns. No Brasil, destacam-se os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, as Diretrizes GRI, os índices de sustentabilidade atrelados às bolsas de valores, como Índice de Sustentabilidade de BM&FBovespa (ISE) e o Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Este, apesar de estar ligado à bolsa de Nova Iorque, inclui empresas brasileiras que mantém papéis na mesma, sendo um referencial relevante de sustentabilidade.

O diálogo entre as entidades ligadas a essas ferramentas aprofunda o debate e resulta em maior maturidade do processo de consolidação desses conceitos (RS e DS). As empresas, por sua vez, percebem que a adoção da RSE de forma estratégica pode contribuir positivamente para o sucesso do negócio, no longo prazo.

Com referência às mudanças de rumo ocorridas no movimento em busca da sustentabilidade iniciado na década de 70 a 80 do século passado, cabe analisar criticamente a visão dos autores mencionados, muitos deles precursores da inserção dessa visão multidimensional da atuação das empresas. Atualmente, muitas das dúvidas e digressões desses teóricos já estão esclarecidas ou, em alguns casos, ainda mais aprofundadas. Nada obstante, algumas questões permanecem atuais e relevantes. É o caso da conexão entre economia e direitos humanos e o desafio representado pela precificação dos bens do ecossistema, comuns a toda a humanidade, e sua privatização pelas empresas, entre outros aspectos, conforme colocado por Sachs (2002). Também a importância da ecoeficiência e seu papel como indutor da inserção da sustentabilidade nas empresas, como destacado por Schmidheiny (1992) e Vinha (2004), embora, sozinha, a ecoeficiência não seja a solução para os graves problemas ambientais globais.

II. O papel das empresas no debate

Lubin e Esty (2010, p. 1), consideram a sustentabilidade uma nova "megatendência" do mundo dos negócios. O termo popularizado por John Naisbitt, a partir de 1982, refere-se, segundo os autores, a mudanças econômicas e sociais como a globalização, o surgimento da sociedade da informação e a mudança das organizações hierarquizadas para organizações em rede. A globalização, a ascensão da sociedade da informação e o redirecionamento da organização hierárquica para redes, dentro de um contexto geral de fortes mudanças econômicas e sociais, caracteriza o conceito. Aplicando-o ao mundo dos negócios, afirmam

que vários fatores podem deflagrar ou ampliar o processo de mudança, tais como: inovações tecnológicas, novas formas de operar, crises financeiras ou mudanças em realidades sociais.

> Essas forças são ampliadas pela crescente preocupação da sociedade e do poder público com a mudança climática, a poluição industrial, a segurança alimentar e o esgotamento dos recursos naturais, entre outros temas. Em muitos países, o consumidor busca produtos e serviços sustentáveis ou espera que a empresa aumente a sustentabilidade de opções tradicionais. O poder público interfere com níveis inéditos de regulamentação. Nos Estados Unidos, por exemplo, a SEC (a agência de proteção ambiental) ordenou que gases do efeito estufa sejam regulados como poluentes. Alimentando ainda mais essa megatendência, milhares de empresas estão fazendo a aposta estratégica na inovação em eficiência energética, energia renovável, produtividade de recursos e controle da poluição [...]. Isso significa que o dirigente empresarial já não pode deixar de encarar a sustentabilidade como fator central para a competitividade da empresa a longo prazo. (LUBIN e ESTY, 2010, p. 2, tradução da autora)

A Qualidade Total é um exemplo de "megatendências", movimentos que têm como denominador comum impor "aos dirigentes empresariais um imperativo estratégico inevitável" (LUBIN e ESTY, 2010, p. 3). Alinhados à visão de Elkington (2001), afirmam que a maioria dos executivos sabe que a competitividade e a própria sobrevivência de suas empresas dependem da resposta ao desafio da sustentabilidade. Todavia, mesmo quando a encaram como questão estratégica, há um sentimento de que se trata de um caminho ainda não trilhado, para o qual não existe roteiro definido. Em função disso, não têm visão de conjunto nem adotam um plano para orientar as iniciativas, mas ações isoladas e desconexas. Com base nisso, propõem um modelo de geração de valor que contempla a sustentabilidade (LUBIN e ESTY, 2010).

As empresas têm forte influência no mundo, além de grande poder, frequentemente superior ao de muitos países. Por isso é importante compreender seu papel na sociedade, no contexto desse debate. O Walmart, por exemplo, é a 23ª maior entidade econômica do mundo, com Produto Interno Bruto (PIB) superior ao de países como Argentina e África do Sul e mais de dois milhões de empregados, número maior do que a população do Qatar ou de Cabo Verde. No Brasil, a receita da Petrobras, em 2009, era de R$ 204 bilhões, menor apenas do que a dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

As corporações são consideradas as instituições mais destrutivas para o meio ambiente, mais exploradoras do capital humano e mais danosas à sustentabilidade

(HAWKEN, 1994[14], *apud* PAUL, 2008, p. 65) e, ao mesmo tempo, as únicas com os elementos necessários para atingir a sustentabilidade (SHRIVASTAVA, 1995[15], *apud* PAUL, p. 65 HART, 1997). Assim, é importante considerar como o movimento pela sustentabilidade e pela responsabilidade social vem ocorrendo nas organizações, especialmente nas empresas.

Entender os impactos econômicos, sociais, ambientais e políticos das empresas e como elas e a própria sociedade respondem a tais temas é o objetivo da responsabilidade social. O grande interesse das empresas pela RS reside no seguinte (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013):

- Seu valor econômico pode ser afetado pelos impactos que causam e por sua atuação em RS. Impactos negativos diretos, como multas, paralisações e indenizações, que afetam negativamente o resultado econômico e também a marca; impactos positivos, através da redução dos riscos e da adição de valor à empresa, que fortalecem a marca e a reputação e asseguram a "licença para operar";
- Geração de diferencial competitivo devido a mudanças no contexto político, social e econômico de sua atuação, acirrada pela abertura de mercados, privatizações e modernização, envolvendo:
  - Redução de custos, pela ecoeficiência, bem como de riscos socioambientais;
  - Maior satisfação de empregados e parceiros;
  - Melhoria da imagem no mercado;
  - Diferencial para acionistas e mercado financeiro, como a presença em índices de bolsa de valores, como o Índice de Sustentabilidade da Bovespa (ISE);
- Pressão política de governos, organizações da sociedade civil e sociedade em geral, para que as empresas sejam mais responsáveis, consequentes à democratização, na década de 80, no Brasil e América Latina:
  - Aumento da pressão pela transparência;
  - Aumento do número de ONGs socioambientais e de RSC;

---

[14] HAWKEN, Paul. **The ecology of commerce: A declaration of sustainability**. Harper Business, 2010.
[15] SHRIVASTAVA, Paul. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of management review**, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.

- Maior pressão regulatória, especialmente ambiental, e atuação do Ministério Público;
- Globalização dos movimentos em rede da sociedade civil, pela internet;
- Mudanças no ambiente de atuação das empresas (estagnação/crises econômicas), com reflexos negativos no quadro social e maior demanda para suprir a ausência do Estado.

De forma análoga, Elkington (2001) aborda as mudanças que a sustentabilidade traz para o meio empresarial num ambiente capitalista, afirmando que elas fatalmente levarão à destruição de inúmeras empresas e negócios e, ao mesmo tempo, permitirão o surgimento de novas oportunidades. Quando os empresários se engajaram no movimento pela sustentabilidade, não tinham clareza da profundidade da questão e de seus desdobramentos e de como isso iria afetá-los. Mais de duas décadas após esses movimentos inovadores, encontram-se em curso transformações significativas no ambiente de negócios, que colocaram a sustentabilidade e a responsabilidade social definitivamente na agenda das organizações.

Schermerhorn et al. (2005[16], *apud* OTHMAN e MIA, 2008) definiram a RSC como a obrigação de uma organização de agir de forma a servir os interesses dos seus *stakeholders*. Constataram um aumento do esforço de pesquisa, nos últimos anos, com foco na compreensão do significado da RSC compartilhada. Antes da década de 1990, as definições de RSC eram vagas e as empresas entendiam RSC basicamente pelo viés filantrópico, através de grandes doações em dinheiro (CARROL, 1999), "*doing good to look good*" (KOTLER e LEE, 2005[17], *apud* OTHMAN e MIA, 2008). O Quadro 07 resume a evolução da RSC ao longo dos anos e sugere que a preocupação da comunidade empresarial com a sociedade remonta a séculos.

Durante 1950	Bowen (1953, *apud* CARROLL, 1999) define RSC como as obrigações dos empresários no sentido de alinhar os objetivos do negócio aos valores da sociedade.
Durante 1960	Aumentaram os esforços para formalizar a definição de RSC. Davis (1960, *apud* CARROLL, 1999) associa a RSC às decisões e ações dos empresários adotadas por motivos alheios aos interesses financeiros da empresa. Mais tarde, McGuire (1963 *apud* CARROLL, 1999) aponta responsabilidades sociais das corporações que vão além das suas

[16] SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.**Fundamentos de comportamento organizacional**. Bookman, 2005.
[17] KOTLER, Philip; LEE, Nancy. ***Corporate Social Responsibility:*** *doing the most good for your company and your cause.* United States: John Wiley e Sons Inc, 2005

	obrigações econômicas e legais. Nesse período houve a equiparação das empresas a pessoas e emergiu a ideia de que a empresa deve agir como um cidadão correto.
Durante 1970	Em sua definição de RSC, Johnson (1971 *apud* CARROLL, 1999) destacava que as empresas socialmente responsáveis têm interesses diversos. Foi nessa época que aumentaram as menções ao desempenho social corporativo (CSP) e CSR (termo em inglês para RSC).
Durante 1980	Carroll (1999) afirma que, na década de 80, surgiram diversas definições de responsabilidade social das empresas, incluindo capacidade de resposta social, políticas públicas, ética empresarial e teoria das partes interessadas. Nesse período, aumentaram as tentativas de medir e realizar pesquisas sobre RSE.
Durante 1990	Wood (1991) criou o modelo de desempenho social corporativo (CSP, na sigla em inglês), baseado na obra de Carroll (1979 e 1999), que contém três dimensões (princípios, processos e resultados), ampliando a definição de RSC.
Durante 2000	Steiner e Steiner (2000, *apud* OFORI e HINSON, 2007) afirmou que responsabilidade social é o dever que a empresa tem de criar riqueza usando meios que possam evitar danos e proteger ou melhorar os ativos da sociedade. Para Pearce e Doh (2005, *apud* Ofori e Hinson, 2007), a RSC envolve as ações para beneficiar a sociedade para além das exigências da lei e os interesses diretos dos acionistas. Katsoulakos e Katsoulacos (2007) desenvolveram uma estrutura de gestão estratégica de apoio à integração dos princípios da RSC e as abordagens de *stakholder*s na estratégia de negócios clássica. Othman e Mia (2008) estudaram a aplicação do conceito de RSE na construção civil, propondo estrutura inovadora para integrá-la nas pesquisas e apoiar iniciativas do governo para a habitação popular na África do Sul.

Quadro 07 – Desenvolvimento da RSC através dos anos

Fonte: Othman e Mia, 2008, p. 278 (Adaptado de KOTLER e LEE, 2005).

A prosperidade do ambiente em que a empresa opera deve caminhar junto com o sucesso do negócio, situando as companhias como partes de um sistema social mais amplo. Atualmente, RSC significa coisas diferentes para partes interessadas e países diferentes (BAKER, 2007). O *The World Business Council for Sustainable Development, na publicação Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense* mostra diferentes percepções para países diversos. Para o Brasil, significa compromisso de lutar para o desenvolvimento econômico da comunidade, respeitar os trabalhadores e capacitá-los, proteger o meio ambiente e ajudar a criar estruturas onde o negócio ético possa prosperar. A abordagem difere, por exemplo, da visão dos EUA, onde envolve a responsabilidade do indivíduo pelas suas ações e os impactos de cada um sobre a sociedade. Lá, as empresas e os funcionários devem passar por uma transformação pessoal, reexaminar seus papéis, suas responsabilidades e aumentar o seu nível de responsabilidade.

Recentemente, a adoção do conceito de RSC em todas as atividades de negócios vem crescendo também na construção civil. Um dos problemas globais mais urgentes para os

profissionais do setor é o assentamento de pessoas. Isso é perceptível nos compromissos com a RSC nas declarações de visão, missão e valores de um número crescente de empresas em todo o mundo. Entretanto, percebe-se que os resultados práticos tem sido poucos, o que também é corroborado por Sanders and Eskridge (1993); e Loorbach and Rotmans (2006).

De acordo com Baker (2007[18], *apud* OTHMAN e MIA, 2008), a RSC remete a como as empresas gerenciam seus processos de negócio para produzir um amplo impacto positivo na sociedade. Isto reflete seu comportamento enquanto está buscando seu objetivo maior de gerar lucros (VOGEL e BRADSHAW, 1981[19], *apud* OTHMAN e MIA, 2008).

Um número crescente de corporações foca algumas áreas estratégicas que se encaixam em seus valores corporativos e selecionando iniciativas que apoiam seus objetivos de negócios (KOTLER e LEE, 2005, *apud* OTHMAN e MIA, 2008). Assim, a abordagem contemporânea de RSC implica apoio aos objetivos corporativos, de forma que a função social da empresa complemente seu objetivo principal.

Uma importante organização ligada ao setor imobiliário, o *Property Sector Transformation Charter Committee* (PSTCC, 2007), reconheceu duas visões opostas de RSC:

(1) A visão clássica, defendida por Milton Friedman, para a qual a responsabilidade social dos gestores é maximizar lucros, agindo no interesse exclusivo dos acionistas.

(2) O ponto de vista socioeconômico, onde, além da obtenção de lucros, há o reconhecimento da necessidade de considerar a proteção e a melhoria do bem-estar social.

Apesar dos diferentes pontos de vista em relação à RSC, há um número significativo de benefícios associados a ela, tais como (KOTLER e LEE, 2005, *apud* OTHMAN e MIA, 2008):

(1) Melhoria do desempenho financeiro e aumento de vendas e de participação no mercado;
(2) Redução de risco e gestão de crises;
(3) Redução dos custos operacionais;
(4) Ampliação do compromisso, da motivação e da fidelidade dos trabalhadores;

---

[18] Baker, M. (2007), **Corporate social responsibility – what does it mean?**, available at: www. mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html (accessed 3 February 2007).
[19] Vogel, D. and Bradshaw, T. (1981), **Corporations and Their Critics:** Issues and Answers to the Problems of CSR, McGraw-Hill, New York, NY.

(5) Valorização da marca e da reputação e apoio ao posicionamento da marca;

(6) Melhoria das relações com o governo e com as comunidades;

(7) Contribuir para a sustentabilidade em longo prazo para a empresa e sociedade;

(8) Assegurar a licença para operar;

(9) Obter retorno de longo prazo sobre investimentos e aumentar a produtividade;

(10) Melhorar a imagem e ampliar a influência da empresa;

(11) Atrair investidores e analistas financeiros.

Esses benefícios indicam ampla gama de vantagens para diversas partes interessadas e proporcionam motivação para integrar a RSC ao negócio, já que estão intimamente relacionados aos objetivos corporativos e complementam o objetivo principal do negócio.

III. O movimento no Brasil

Holanda (1995) analisa as dificuldades do povo brasileiro para vivenciar a verdadeira democracia, devido a aspectos como a predominância das conveniências particulares sobre os interesses coletivos e da emoção sobre a razão. Observa forte contraste entre o pensamento liberal-democrático, que prega "A maior felicidade para o maior número" (BENTHAN[20], *apud* HOLANDA, 1995) e os valores do "homem cordial". Nesses, as relações entre os indivíduos são baseadas em preferências, criando uma unilateralidade que contrasta com os princípios jurídicos de neutralidade do liberalismo. Esse viés perpassa o movimento em direção à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável, que pressupõe o cumprimento da lei e a busca do bem comum, aspectos nem sempre vistos com simpatia em nossa sociedade. No contexto do debate sobre esses temas no Brasil, vale citar o seguinte texto do autor:

> "A benevolência democrática é comparável nisto à polidez, resulta orientar-se por um comportamento social que procura orientar-se pelo equilíbrio dos egoísmos. O ideal humanitário que na melhor das hipóteses ela predica é paradoxalmente impessoal; sustenta-se na ideia de que o maior grau de amor está por força no amor ao maior número de homens, subordinando, assim, a qualidade à quantidade. É claro que um amor humano sujeito à asfixia e à morte fora do seu círculo restrito não pode servir de cimento a nenhuma organização humana concebida em escala mais ampla. Com a simples cordialidade, não se criam os bons princípios." (HOLANDA, 1995, p. 185).

---

[20] BENTHAM, Jeremy. **An Introduction to the Principles and Morals and Legislation**. OUTRA BIBLIO: BENTHAM, J. ***Uma introdução aos princípios da moral e da legislação*.** 3ª Edição. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

É notório o grande interesse despertado pela sustentabilidade na sociedade brasileira, porém nem o aparelhamento do Estado nem as forças políticas têm conseguido promover transformações suficientemente profundas, tempestivas e duradoras no sentido de alinhar nosso desenvolvimento com a busca desse ideal. Vários são os exemplos disso, tais como a grande prioridade dada à exploração das reservas de petróleo do pré-sal, ao invés do foco na intensificação do uso de energias limpas, ou mesmo a pouca disposição de nossos consumidores em contribuir para promover um consumo mais sustentável. Isso se coaduna com nossa tendência em usar discursos progressistas e edificantes, mas sem respaldo na prática diária. Nega-se, por exemplo, a evidência da escravidão, ao passo que ela perdura ainda hoje em várias atividades, em indústrias como a sucroalcooleira, cadeia do aço e varejo de confecções, mas passando também pela construção civil, inclusive em regiões mais desenvolvidas do país, como São Paulo e Rio de Janeiro[21].

Cabe reconhecer as mudanças positivas nesse tecido sociocultural em decorrência do processo de modernização do país, ocorrido a partir de meados do século passado, como também pela maior democratização, dos anos 80 em diante. Entretanto, percebem-se pontos em comum entre a gênese da civilização brasileira e algumas situações observadas no campo da sustentabilidade e da responsabilidade social, como mostram alguns exemplos. Com frequência, as construtoras brasileiras enxergam o processo de licenciamento ambiental exigido pela legislação e a obediência a códigos de posturas municipais, não como algo justo e necessário para minimizar os impactos das obras e projetos sobre o ambiente e a sociedade, mas como um empecilho a ser vencido a qualquer custo. Não é raro, por exemplo, as empresas preferirem correr o risco de ter que pagar multas, a fazer a coisa certa. Com essa atitude, muitas vezes ignoram a "licença social para operar", criando condições para conflitos que podem prejudicar seus próprios projetos, tanto durante a implantação quanto na fase de utilização do empreendimento.

---

[21] Versão recente da "lista suja" do trabalho escravo ou degradante incluiu empresas do setor de construção civil, como a Construtora Croma e a empreiteira ALCAP. A primeira, por ocorrência em obras ligadas a programas habitacionais populares, no interior de São Paulo; a segunda em obra na cidade do Rio de Janeiro, em um hotel de luxo. A lista, mantida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e pela Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR), é um dos principais instrumentos para o combate ao trabalho escravo ou degradante no Brasil. (Fonte: Repórter Brasil. Disponível em: http://reporterbrasil.org.br/2014/01/cresce-numero-de-casos-de-trabalho-escravo-urbano-na-lista-suja/ Acesso em 15 de Jan. 2014.

Holanda (1995) faz um paralelo entre as práticas perdulárias adotadas na agricultura e na mineração, adotadas no Brasil ontem e hoje. Afirma que a agricultura seria irrealizável sem o trabalho escravo e a terra farta, gasta e arruinada sem maior cuidado, e que o interesse dos portugueses estava na riqueza conquistada com ousadia e espírito de aventura e não com trabalho. Métodos como a queimada acabavam tendo uma relação benefício/custo vantajosa e não havia estímulo para melhoria das práticas e adoção de processos inovadores, nem o interesse em grandes empreendimentos, já que o lucro era fácil e abundante.

Percebe-se que, ainda hoje, esse espírito está presente em muitas de nossas atividades agrícolas e industriais, devido a uma cultura pouco receptiva à introdução de conceitos mais inovadores e voltados para o bem comum, inclusive o das gerações futuras, como a sustentabilidade. Nesse sentido, é lapidar a seguinte afirmação do autor: "Na economia agrária, pode-se dizer que os métodos maus, isto é, rudimentares, danosos e orientados apenas para o imoderado e imediato proveito de quem os aplica, tendem constantemente a expulsar os bons métodos" (HOLANDA, 1995, p.51).

Ditas no contexto da agricultura, infelizmente estas palavras se aplicam, ainda hoje, a muitas das atividades produtivas do país. No caso da construção civil, por exemplo, é inexpressivo o envolvimento ou a compromisso das empresas com políticas públicas voltadas para o bem estar das populações dos aglomerados urbanos. Ao contrário, o que geralmente se vê é uma postura predatória, "hipercapitalista", onde o lucro está sempre à frente de qualquer consideração nesse sentido.

Por outro lado, Sachs (2002a) ressalta que:

> "O uso produtivo não necessariamente precisa prejudicar o meio ambiente ou destruir a diversidade, se tivermos consciência de que todas as nossas atividades econômicas estão solidamente fincadas no ambiente natural" (SACHS, 2002a, p. 32).

Afirma que os países tropicais – cujo clima sempre foi tido como uma deficiência a ser enfrentada – agora estão em vantagem, pois têm potencial superior ao das regiões temperadas para maiores produtividades na agricultura. Desde que cuidemos dos ecossistemas frágeis e tratemos das doenças tropicais, entende que uma combinação de "...recursos naturais abundantes e baratos, força de trabalho qualificada e conhecimento moderno resulta em uma vantagem comparativa inigualável." Sugere, para o Brasil e países de perfil semelhante, pular etapas no sentido da busca de uma "civilização da biomassa", ou seja, uma "...civilização

original dos trópicos, ainda por ser inventada." Propõe o atendimento dos três pilares do desenvolvimento sustentável, ou seja, "relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica". Conclui que "...o Brasil e outros países tropicais têm todas as condições de se tornarem exportadores da sustentabilidade, transformando o desafio ambiental em uma oportunidade".

Embora esse potencial seja flagrante, eventos recentes que refletem as políticas do País em relação ao meio ambiente e à sustentabilidade mostram que ainda não há uma concretização do entendimento pleno do que significa realmente esse potencial, em termos da construção de uma "marca Brasil" associada à sustentabilidade. São exemplos disso: a tramitação do Código Florestal; o foco em energias baseadas no petróleo e o incentivo à ampliação da frota de automóveis através de incentivos fiscais, dentre outros.

No tocante à gênese da RSC no Brasil, Puppim de Oliveira (2013) afirma que a Ditadura Militar que vigorou até 1985 limitou o surgimento de organizações sociais fortes e independentes, exceto algumas na área ambiental. A partir dessa década, surgem as primeiras organizações associadas à RSC, como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), criado pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, responsável pela disseminação da prática de balanço social no País.

Para Cappellin e Giuliani (2002) o início do movimento da RSC no Brasil teve como ponto de partida as rápidas mudanças no mercado de trabalho. Entidades empresariais se posicionaram criticamente em relação à abordagem filantrópica predominante, estimulando novo comportamento organizacional. Em paralelo, instituições comprometidas com valores espirituais, políticos e cívicos, que questionavam o foco quase total no lucro[22], lideraram as primeiras iniciativas de mudança.

A Constituição de 1988, com suas inovações institucionais, políticas, sociais e ambientais, forneceu a base para a mudança de atitude empresarial, num ambiente social de

[22] Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas no Brasil (ADCE), publicou em 1965 a "Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas" e em 1974 o "Decálogo do Empresário", que, pela primeira vez, associa negócios com RS; Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), criada em 1986, visava humanizar a empresa e aproximá-la da sociedade; Em 1982 a Câmara Americana de Comércio (Amcham/SP) criou o "Prêmio Empresa na Comunidade"; O Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), de 1987, incentivou os conceitos de democracia e cidadania; O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), formalizado em 1995, difundiu na América Latina novas ideias sobre práticas sociais (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002)

desigualdade de renda, centralização dos sistemas sociais e burocracia, elevada informalidade do mercado de trabalho e inflação expressiva, que limitavam o desenvolvimento econômico.

A evolução da RSC no Brasil se deu em três períodos. Inicialmente, nos anos 80, focada na permissão social para operar e nos custos de produção. Nos anos 90, buscava-se reduzir riscos e evitar penalidades, enquanto no final dessa mesma década o foco era ampliar a competitividade, aumentando os lucros. Os conceitos subjacentes alteraram-se significativamente: "de 'estratégia ambiental' para 'sustentabilidade'; de 'valor para o acionista' para 'valor para o *stakeholder*'; de 'relações públicas' para 'transparência e diálogo'; e de 'defesa da reputação' para 'ganho de reputação'" (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002, p.10).

A década de 90 foi marcada pela intensa difusão do movimento, através da atuação do Instituto Ethos, criado em 1998 e formado por empresas. O Brasil assumiu importante papel na América Latina, em relação ao movimento de RSC (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013; CAPPELLIN e GIULIANI, 2002). No início, as empresas perceberam que sua atuação teria que ser muito mais ampla, em função da grande lacuna existente em relação ao bem estar social. Também ficou clara a necessidade de maior transparência e prestação de contas, embora poucas organizações tenham realmente assumido tal postura. Surgem novas instituições voltadas para induzir a inovação na atuação das empresas[23], estabelecendo ou estimulando práticas fundamentais, como os códigos de conduta empresarial, a auditoria social, os relatórios periódicos de caráter público para todos os *stakeholders*, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, ferramenta interna para diagnóstico da RS, além de outras iniciativas, diretrizes e ferramentas, como os Princípios do Pacto Global e a Norma SA8000.

Somente ao final dos anos 90 a terminologia RSC começa a se consolidar no Brasil e a visão estratégica sobre o negócio se amplia. As empresas passam a percebê-lo como algo mais "orgânico" e interconectado com o ambiente, com o qual interage (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002). Entretanto, atualmente, o termo mais usado para designar a

[23] Fundação ABRINQ, criada em 1989, visando evitar o trabalho infantil e incentivar os direitos humanos, em especial das crianças, tendo criado o Selo Empresa Amiga da Criança; Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania (CIVES), criada em 1994, com foco em cidadania, democracia, justiça social e ética nos negócios; Instituto Ethos, criado em 1998, com grande adesão entre as empresas e parceiros, fundamenta-se no papel social das empresas e na necessidade de incorporação das demandas das partes interessadas, oferecendo orientações, sugerindo parcerias e criando e incentivando o uso de ferramentas diversas; CEBDS, fundado no Rio de Janeiro em 1997, por grandes empresas industriais. (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002, *apud*. MARQUES, 2006).

responsabilidade social no contexto empresarial é RSE, principalmente em função da atuação do Instituto Ethos que, no final da década de 90, passou a difundir fortemente a responsabilidade social entre as empresas, usando essa terminologia. Pode-se considerar que, no Brasil, os termos responsabilidade social corporativa e responsabilidade social empresarial são usados como sinônimos, conforme afirma Puppim de Oliveira (2013). O autor diz que outras expressões, como cidadania corporativa e responsabilidade social de empresas também são usadas com essa conotação.

A RSC ainda está muito associada à ação social, havendo muita confusão entre as duas coisas, motivada também pelas falhas do Estado em suprir as necessidades básicas da população. As doações e investimentos sociais, comuns no Brasil há décadas aumentam significativamente nos anos 90, visando à interação das empresas com seus públicos e à sua maior visibilidade, predominando os setores financeiro, tecnológico e de mineração (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

Ampliam-se as certificações pela Norma ISO 14001, e o Brasil se destaca na América Latina nesse campo. Importantes organizações da sociedade civil tem atuação destacada, como a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG). A atuação de entidades de consumidores, mídia e instituições voltadas para os acionistas, tornam mais robusto o movimento de RSC no Brasil (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002). Atualmente, além de diversas organizações ambientalistas fortes, existe o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), a Fundação Abrinq e o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) (PUPPIM DE OLIVERA, 2013).

Cappellin e Giuliani (2002) entendem que a RSC enfrenta maiores dificuldades para se estabelecer no Brasil do que a Responsabilidade Ambiental Corporativa, principalmente devido à baixa regulamentação e à piora dos padrões e direitos trabalhistas, e sua evolução dependerá de variáveis regulatórias, políticas e de negócios.

Algumas empresas e setores produtivos assumiram postura mais inovadora, saindo na vanguarda do movimento em direção à sustentabilidade, seja devido a uma visão estratégica mais acurada, seja por pressão de setores da sociedade, e, muitas vezes, por ambos os fatores. A sociedade em rede e o público consumidor, globalizado pela troca constante de informações via internet e pelo acesso ampliado às viagens nacionais e internacionais, ao poder fazer comparações com outras realidades, tornam-se mais exigentes. Os mecanismos de

pressão são facilitados e nada fica encoberto, tornando o exercício da transparência um imperativo dos negócios.

IV. Conceitos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade – breve abordagem

O significado das expressões "Desenvolvimento Sustentável" (DS) (ou "Sustentabilidade") e "Responsabilidade Social", incluindo suas variações, ainda não encontra consenso na academia, no mundo dos negócios e na sociedade em geral (SACHS, 2002; *ALLEDI, 2002;* HART e MILSTEIN, 2004). Esses termos são relativamente recentes e estão em evolução, apresentando ampla gama de variações (PAUL, 2008; CARROL e BUCHHOLTZ, 1999; ELKINGTON, 2001; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013). Permitem entendimento e interpretações variadas, conforme os objetivos e a visão das diversas correntes que os utilizam. Só o termo "Desenvolvimento Sustentável" tem mais de cem diferentes definições (ELKINGTON, 2001). Em vista disso, as organizações podem ter dificuldades em identificá-los e aplicá-los, a exemplo do que ocorre com o termo "RSC" (CARROL e BUCHHOLTZ, 1999).

Pesquisando os principais termos usados por empresas líderes para se referir a esses conceitos, Paul (2008) analisou os relatórios sociais e de sustentabilidade e os *websites* das 100 empresas consideradas "mais sustentáveis" pelo ranking Global 100 *Most Sustainable Corporations, da Innovest Strategic Value Advisors Inc.*, sob os auspícios do Fórum Econômico Mundial. Foram considerados diferentes contextos de negócios, como varejo, indústria, tecnologia, etc.. Foi codificada e avaliada a visibilidade dos termos, partindo do que predomina na primeira referência citada no *website* (termo primário) e o que aparece de forma secundária, no primeiro acesso ao link (termo secundário). Foram desconsideradas expressões como voluntariado e filantropia, vistas como primeiros passos ou piso para a RSC. Para embasar a pesquisa, o autor identificou previamente, através da literatura, os termos a seguir[24]:

- *Stakeholder;*
- Responsabilidade Social / Responsabilidade Social Corporativa / Responsabilidade;
- Sustentabilidade;

[24] Procurou-se traduzir alguns termos em inglês, originalmente usados pela autora do artigo.

- Cidadania/Cidadania Corporativa;
- Código de Conduta/comportamento;
- PGNU (Pacto Global das Nações Unidas);
- GRI (*Global Reporting Initiative*)
- WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*);
- Iniciativas de indústrias como *Responsible Care e The Cement Industry Initiative*;
- ISR (Investimentos Socialmente Responsáveis);
- Direitos Humanos;
- Prêmio.

Paul (2008) constatou que as empresas usam grande número de expressões para designar sua atuação em sustentabilidade, expressa nos relatórios de sustentabilidade. A seguir, apresenta-se um resumo da lógica da pesquisa e dos principais achados:

- Primeiramente, foi aferida a frequência do uso, com o máximo de dez termos diferentes usados por uma mesma empresa em seu *website* e a maioria delas empregando entre três e nove termos; a média e a mediana foram de cinco termos;
- Em seguida, analisou-se o uso do termo primário, ou seja, a primeira menção no *website.* Concluiu-se que os mais usados, entre as 95 empresas analisadas foram, na ordem:
  - Responsabilidade Social / Responsabilidade Social Corporativa e Responsabilidade - 55 empresas;
  - Sustentabilidade – 29 empresas;
  - Cidadania – 8 empresas;
  - Código de conduta/comportamento – 3 empresas.
- Feito isso, a análise do uso do termo secundário mostrou que os cinco mais usados foram: *stakeholder*, ISR, Código de Conduta ou Comportamento e GRI;

- Combinando a ocorrência dos termos primário e secundário, o mais usado foi "sustentabilidade" (65 empresas), em seguida Responsabilidade Social ou Responsabilidade Social Corporativa ou Responsabilidade (63), depois "*stakeholder*" (59) e no final Código de Conduta/Comportamento (45).

Essa abundância de termos dificulta a análise dos *website*s ou de qualquer forma de comunicações corporativas ligadas ao desempenho social. Estudo de Loughran *et al* (2007, *apud* PAUL, 2008) usando expressões derivadas de "ética" e de "responsabilidade social" para avaliar a *Corporate Social Performance* (CSP)[25] mostrou relação inversa entre o uso desses termos e outros indicadores de RSC. Sugeriu que, quanto mais os gestores os utilizam, maior é a probabilidade de estarem enganando o público. Outra interpretação é que empresas pouco comprometidas não estão atualizadas sobre os termos mais usados atualmente, ficando presas a terminologias antigas e menos variadas. Mais à frente (p. 66) critica essas conclusões, afirmando que não se pode limitar a pesquisa a esses termos (PAUL, 2008).

Orlitzky, Siegel e Waldman (2011) produziram um ensaio a partir de nove artigos acadêmicos apresentados num fórum especial de pesquisa, publicados na revista *Business & Society*, e que examinam três abordagens teóricas sobre RSC. Paralelamente à análise do rumo das pesquisas sobre estratégias de RSC, concluem que questões ligadas à definição deste termo permanecem sem solução, que as visões dos pesquisadores são muito diversas e que os problemas conceituais são agravados pela natureza multifacetada da RSC. A partir da análise da literatura, afirmam que há evidência empírica de que o progresso científico só é possível quando há consenso sobre teoria e a metodologia (CAMERER, 1985[26]; PFEFFER, 1995[27], 1997[28], *apud* ORLITZKY, SIEGEL E WALDMAN, 2011). Postulam que a diversidade de teorias e métodos aumenta a fragmentação, o que, em geral prejudica a

---

[25] Termo em inglês que traduzimos para Desempenho Social Corporativo, ou DSC. Segundo Paul (2008) é um conceito emergente no contexto dos termos associados à RS e à sustentabilidade. Mede os aspectos e resultados visíveis do programa de RSC, bem como as motivações e a responsividade da empresa e seu desempenho geral, sob o ponto de vista dos *stakeholders* (WOOD, 1991, *apud* PAUL, 2008).

[26] Camerer, C. F. (1985). Redirecting research in business policy and strategy. Strategic Management Journal, 6, 1-15.

[27] Pfeffer, J. (1995). Mortality, reproducibility, and the persistence of styles of theory. Organization Science, 6, 681-686.

[28] Pfeffer, J., Leong, A., & Strehl, K. (1977). Paradigm development and particularism: Journal publication in three scientific disciplines. Social Forces, 55, 938-951.

ampliação do conhecimento (DONALDSON, 1995[29]; MONE & MCKINLEY, 1993[30], *apud* ORLITZKY, SIEGEL E WALDMAN, 2011). Reconhecem evidências de crescimento exponencial futuro do número de teorias e métodos ligados à RSC e à sustentabilidade ambiental e incentivam o debate sobre as consequências da diversidade de paradigmas e da falta de consenso para encontrar caminhos para avançar.

Embora ainda de forma tímida, percebe-se que começa a ser utilizado também o termo responsabilidade social organizacional (RSO), alinhado com a proposta da Norma ISO 26000, da aplicabilidade da responsabilidade social para todos os tipos de organização e não apenas e não só para empresas. Os estudos e a experiência da pesquisadora com relatórios de sustentabilidade e relatórios integrados evidenciam um movimento das empresas no sentido do uso futuro do termo sustentabilidade, corroborando as afirmações de Paul (2008). Exemplo disso é a mudança do termo usado por importantes empresas brasileiras para designar suas atividades ligadas à responsabilidade social e à sustentabilidade, incluindo o relatório de seus resultados não financeiros. A Petrobras, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, por exemplo, costumavam usar o termo responsabilidade socioambiental e atualmente utilizam majoritariamente "sustentabilidade". Contrariamente à posição de Orlitzky, Siegel e Waldman (2011), que vislumbram um crescimento de conceitos e termos ligados ao tema, Elkington (2001) e Paul (2008) entendem que está em andamento a consolidação desses conceitos e termos, ideia com a qual esta pesquisadora está mais alinhada.

Paul (2008) sugere o monitoramento do uso do termo sustentabilidade no futuro, bem como a análise da utilização de diversas outras expressões com propósitos semelhantes, diante das transformações que certamente ocorrerão no ambiente de negócios. Afirma que, em amostras mais amplas e menos uniformes, a quantidade de termos por empresa pode ser ainda maior do que os que os resultados da pesquisa mostraram. Contrapondo-se ao entendimento de Orlizky, Siegel e Waldman (2011), menciona a possibilidade de a RSC evoluir para o "conceito primordial", que seria a sustentabilidade. Seus estudos podem influenciar as empresas na adoção desses termos, mesmo não sendo apropriada a extrapolação dos

---

[29] Donaldson, L. (1995). American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

[30] Mone, M. A., & McKinley, W. (1993). The uniqueness value and its consequences for organization studies. Journal of Management Inquiry, 2, 284-296.

resultados de suas pesquisas para empresas em geral, pois abrangem 95 corporações com padrões elevados de desempenho em RSC.

O conceito de sustentabilidade está apenas começando a impactar o discurso corporativo e o termo pode vir a ser um conceito integrado, ligando o desempenho financeiro e social e reunindo RSC e gestão de risco. Assim, os citados estudos sugerem que a sustentabilidade pode vir a ser o termo preferido no futuro, visão com a qual esta pesquisadora está mais engajada.

V. Conceitos e Modelos com Foco em Responsabilidade Social

A ética é um componente importante dos conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável (SACHS, 2002; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013), além de estar alinhada à ideia do "*stakeholder approach*" ou abordagem de *stakeholders* (FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004). É no campo filosófico que se situam as várias correntes do pensamento ético que estão na raiz da RSC e que vão se refletir na variedade de conceitos. Envolvem os princípios que motivam as decisões e comportamentos das pessoas. Aplicados às empresas, estão ligados aos processos de decisão dos gestores, permitindo que as ações das organizações possam ser julgadas no campo ético (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013). De forma análoga, Sachs (2002, p. 67) afirma que "O respeito à diversidade da natureza e a responsabilidade de conservar essa diversidade definem o desenvolvimento sustentável como um ideal ético".

Puppim de Oliveira (2013) aponta, dentre as abordagens conceituais sobre RS, quatro correntes principais de análise:

- Ética empresarial: baseada nos conceitos filosóficos da ética aplicada, fundamenta-se no estudo dos valores e julgamentos morais subjacentes às decisões das empresas e seus desdobramentos. O ponto de vista predominante é moral e ético (certo ou errado, bom ou ruim);
- Gestão social: focada nos aspectos sociais das atividades da empresa, entende que lucro e investimentos sociais não são incompatíveis e desenvolve mecanismos e técnicas para viabilizar as estratégias e projetos e avaliar o desempenho social;
- Recursos ambientais e empresas: relações entre empresas e meio ambiente e seus principais atores, como ONGs ambientalistas;

- Empresas e sociedade: focam a legitimação da empresa como parte da sociedade, com base na gestão com *stakeholders*, para compreender e responder às demandas sociais.

É relativamente comum o uso da filantropia ou ação social, praticada através de projetos sem ligação com o negócio, ou o empreendedorismo social, como se fosse responsabilidade social. Muitas empresas se dizem "socialmente responsáveis" ao agir dessa forma. Isso não corresponde à realidade, nada obstante a importância dessas ações, já que diversas outras questões devem também ser contempladas em um programa de RSC, voltado para uma gama muito mais ampla de partes interessadas (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

Dentre as diversas definições de responsabilidade social, serão abordadas três delas que mostram alinhamento entre si e com os objetivos desta pesquisa: a do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e a do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)[31], importantes entidades associativas de empresas no Brasil; e a da ISO 26000, criada através de um processo *multi-stakeholder* com decisões tomadas por consenso e reconhecida globalmente.

Para o Instituto Ethos, que representa mais de mil empresas de todos os portes:

> Responsabilidade Social Empresarial é a 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 gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS. 2006b).

O CEBDS, que congrega grandes empresas, especialmente indústrias, tem o poder de disseminar conceitos e estratégias entre esse importante segmento. Considera a RSC como parte do conceito de sustentabilidade, afirmando que:

> Uma empresa socialmente responsável é aquela que desenvolve suas atividades de forma a considerar os interesses não apenas dos acionistas, mas também das diversas partes interessadas ou *stakeholder*, tais como colaboradores, fornecedores, clientes, governo, comunidade onde atua, tendo como consequência não só a mera produção de resultados econômicos, mas ainda a criação de valor para esses diversos públicos. RSC é o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente melhorando a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (ALMEIDA, 2002, p.137).

[31] Representa o WBCSD no Brasil.

A Norma ISO 26000 vem contribuir muito para uma conceituação consensual do termo, devido à credibilidade da ISO, ao processo *multi-stakeholder* global que caracterizou sua construção e à representatividade dos participantes do processo. O conceito de Responsabilidade Social, conforme definido em sua Cláusula 2, item 18, é o seguinte:

> Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:
>
> - contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade;
> - leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
> - esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e
> - esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.
>
> Nota 1 Atividades incluem produtos, serviços e processos.
>
> Nota 2 Relações referem-se às atividades da organização dentro de sua esfera de influência. (ABNT, 2010, p. 4).

As particularidades da empresa é que vão definir a forma como cada uma deverá adotar a RSC, que varia muito em função disso. O cumprimento da lei é o piso mínimo, embora não seja suficiente para que uma organização possa se autodenominar socialmente responsável (CARROL e BUCHHOLTZ 1999; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

As várias definições de RS têm a ver com os diferentes contextos de sua aplicação, tais como local e setor de atividades, podendo destacar, por exemplo, os aspectos sociais, numa situação, ou os ambientais, em outra. A RS é uma construção social e política e, como tal, sempre estará em evolução, de forma a se adaptar às mudanças na sociedade e nas empresas. Dessa forma, não desapareceria com o tempo, como ocorreu com outras teorias da administração. Além disso, essa plasticidade não constitui impedimento para a aplicação do conceito (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013).

Diante do exposto, nota-se que é possível estruturar diretrizes e modelos mais abrangentes para a aplicação do conceito, contemplando maior gama de temas e situações, desde que contem com plasticidade suficiente para se adaptar ao contexto específico da organização e à fluidez da sociedade, como as definições acima se aproximam desse ideal.

VI. Conceitos e Modelos com Foco em Sustentabilidade

Um dos conceitos de sustentabilidade mais conhecidos foi difundido a partir do Relatório Brundtland[32], lançado em 1987, como produto da análise profunda dos problemas ambientais consequentes ao modelo de desenvolvimento: "O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades" (CMMAD, 1988, p. 46)[33].

A discussão do conceito no contexto empresarial contou com a visão de Elkington (2001), para quem a sustentabilidade não poderia ser vista apenas como ligada à eficiência ambiental ou ecoeficiência, mas envolver temas sociais, éticos e políticos. A partir daí, propôs o modelo dos três pilares ou *triple bottom line*, assim estruturado:

- Pilar Social: tipos de capital social a criar, manter e incrementar, com foco no desenvolvimento sustentável; papel dos executivos na sustentação do capital social e humano; influência dos conceitos de justiça ambiental e equidade intra e intergerações no tocante ao capital social;
- Pilar Econômico: competitividade dos custos e da taxa de inovação; demanda por produtos e serviços; manutenção das margens de lucro no longo prazo e perenidade da empresa;
- Pilar Ambiental: tipos de capital natural afetados pelas atividades empresariais e se são sustentáveis; entendimento e busca de soluções para o stress ambiental; impacto nas estruturas fundamentais da vida e da natureza.

O enunciado da Comissão Brundtland busca compatibilizar crescimento econômico com respeito ao meio ambiente, e prega a limitação do uso dos recursos naturais, com base no progresso técnico.

A visão dominante é criticada por Leroy *et al* (2002), por dois motivos principais: só admite um caminho para o desenvolvimento (componente de desenvolvimento sustentável), o

---

[32] O Relatório Brundtland, lançado em 1987, visou a preparação para a Conferência Rio 92, das Nações Unidas e discute os rumos do desenvolvimento mundial diante dos impasses ambientais. Produzido pela Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, resultou de amplos estudos e debates da Comissão com representantes da sociedade em todo o mundo, durante mais de três anos. (CMMAD, 1988, *apud* MARQUES, 2006)

[33] Segundo Leroy *et al* (2002), Lester Brown, do Worldwatch Institute, foi o primeiro a formular o conceito de desenvolvimento sustentável, alguns anos antes do Relatório Brundtland.

dos países ditos desenvolvidos; pressupõe que as condições ecológicas do planeta permitirão que toda a humanidade chegue a esse patamar, desde que sigam determinadas regras econômicas, o que o autor entende inviável. É questionada a ideia de conjugar o crescimento econômico com progresso técnico para economizar recursos materiais, bem como a intenção de considerar a natureza como capital, manifestada por agentes do mercado (p. 17), servindo aos interesses de perpetuação da hegemonia capitalista (ALIER, 1988; LEROY et al, 2002).

Leroy *et al* (2002) criticam o conceito do Relatório Brundtland (CMMAD, 1988, *apud* MARQUES, 2006), pois entendem que o mesmo está a serviço do mercado e dos interesses ideológicos de seus principais agentes. Consideram também que reflete a visão hegemônica dos países desenvolvidos, imposta ao resto da humanidade e critica o uso abusivo e distorcido das palavras que o compõem. Preconiza que seja agregada a visão de outros segmentos sociais ao desenvolvimento sustentável, com lógicas e valores diversos e outra visão de futuro. Dessa forma, propõe nova definição para a sustentabilidade, fora do campo meramente econômico, ou seja, "...o processo pelo qual as sociedades administram suas condições materiais, redefinindo os princípios éticos e sociopolíticos que orientam a distribuição de seus recursos naturais" (LEROY et al, 2002, p. 18,).

Schmidheiny e Zorraquín (1996) ressaltam a importância da ecoeficiência, afirmando que está alinhada à lógica subjacente à regulação e à autorregulação, expressa pelas normas e padrões e pelos instrumentos para encorajar o consumo consciente, como os "selos verdes". Situada entre as agendas econômica e ambiental, a ecoeficiência está relacionada ao conceito de sustentabilidade, sendo mais simples de ser gerenciada, enquanto questões que envolvem mais de um pilar podem exigir abordagens muito mais complexas (ELKINGTON, 2001). Sua adoção leva ao melhor posicionamento diante de investidores, seguradoras, fornecedores de recursos em geral e até profissionais mais talentosos e disputados. Enquanto o desenvolvimento sustentável interessa à toda a sociedade, contribuindo para seu bem-estar, a ecoeficiência é basicamente uma tarefa interna de cada organização. Assim, não tem o poder de evitar que a base de recursos do planeta possa se deteriorar seriamente com o crescimento da população e a excessiva expansão dos negócios.

Quando se fala em sustentabilidade na construção civil, é muito comum que a visão esteja restrita à ecoeficiência ou, no máximo, à sustentabilidade ambiental, paradigma que precisa ser revisto para que o setor realmente incorpore a sustentabilidade em seu negócio.

Hart e Milstein (2004) associam a sustentabilidade à "...elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental" e corroboram a definição do Relatório Brundtland, além de citar outras definições de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, afirmando que: "Uma empresa sustentável, por conseguinte, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável." Assim, a sustentabilidade empresarial deve ser entendida como o conjunto das "estratégias empresariais e práticas que geram valor, ao se moverem para um mundo mais sustentável". Alinhados com outros pesquisadores, entendem que, entre os executivos, não há consenso sobre o significado específico da sustentabilidade empresarial, bem como sobre as motivações das empresas em relação ao tema. Uns veem como uma questão moral, outros, como exigência da lei e outros como uma contingência do ambiente de negócios, que pode ser traduzida como a licença social para operar.

O desenvolvimento sustentável é um processo dinâmico, uma trajetória, e não um fim em si mesmo. Assim, não é possível chegar à plena sustentabilidade, mas agregar em maior ou menor grau alguns de seus componentes:

> Afinal, o desenvolvimento sustentável não é um estado permanente de harmonia, mas um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão de acordo com as necessidades atuais e futuras (CMMAD, 1998).

VII – Relação entre Responsabilidade Social e Sustentabilidade

A imprecisão existente entre "Sustentabilidade" e "Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa" e a coexistência de extensa gama de termos para designar esses conceitos, como referido por Paul (2008), fomentam muitas dúvidas, entre elas, sobre qual conceito precede ou abrange o outro. Existe um entendimento que vai se consolidando, de que a responsabilidade social está englobada no conceito de sustentabilidade (ELKINGTON, 2001; ALLEDI, 2002; ABNT, 2010). Suas estratégias e práticas teriam como foco a sustentabilidade nos negócios, esta entendida como o "resultado" do desenvolvimento sustentável (ABNT, 2010).

O amadurecimento dos movimentos associados à sustentabilidade e à responsabilidade social vem levando à busca de um entendimento comum em relação a esses conceitos. Exemplo disso foi a construção da Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social,

que teve como importante produto a consolidação do conceito de responsabilidade social. Este foi definido através de consenso, em processo *multi-stakeholder,* que incluiu representantes da indústria, trabalhadores, consumidores, governos, ONGs, academia e outros, além de especialistas e entidades ligados ao tema.

Durante o processo para o estabelecimento do conceito, primeiro se decidiu que a nomenclatura usada não fosse "Responsabilidade Social Corporativa" ou "RSC", ou seus similares como "Responsabilidade Social Empresarial". Optou-se pelo termo "Responsabilidade Social", mais inclusivo, permitindo abarcar tanto empresas quanto outras entidades que também precisam atuar de forma responsável, como órgãos governamentais, organizações do terceiro setor, etc. O conceito de Responsabilidade Social, conforme definido no corpo do presente trabalho, deixa claro que esta deve contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável são conceitos diferentes, embora exista íntima relação entre eles e muitos os usem de forma intercambiável. A ideia de desenvolvimento sustentável, no contexto proposto pelo Relatório Brundtland, é considerada tanto um conceito como um objetivo norteador. Por tratar de objetivos econômicos, sociais e ambientais comuns a todos, pode ser usado como forma de contemplar as expectativas sociais mais amplas, que devem ser levadas em conta por organizações que buscam agir responsavelmente. Já a responsabilidade social tem seu foco na organização e em suas responsabilidades para com a sociedade e o meio ambiente, em íntima associação com o DS. Assim, as organizações devem estabelecer, como objetivo amplo de responsabilidade social, o de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Segundo a ISO 26000, as decisões e atividades da organização socialmente responsável podem efetivamente contribuir nesse sentido (ABNT, 2010).

> O objetivo do desenvolvimento sustentável é atingir um estado de sustentabilidade para a sociedade como um todo e para o planeta. Não diz respeito à sustentabilidade a viabilidade permanente de uma organização específica. A sustentabilidade de uma determinada organização pode ou não ser compatível com a sustentabilidade da sociedade como um todo, a qual é obtida ao lidar-se com aspectos sociais, econômicos e ambientais de uma maneira integrada. Consumo sustentável, uso sustentável de recursos e meios de vida sustentáveis são relevantes a todas as organizações e têm a ver com a sustentabilidade da sociedade como um todo (ABNT, 2010, p. 10).

Para os efeitos desta tese, será priorizado o uso dos termos responsabilidade social (RS) e responsabilidade social empresarial (RSE), exceto quando a expressão usada pela fonte

consultada for diferente. Também serão usados os termos "Gestão para a Sustentabilidade", ao invés de "Gestão Sustentável", já que o termo "sustentável" remete a algo pronto e acabado, que não é coerente com a ideia de sustentabilidade, conforme já exposto. Esse entendimento alinha-se com a forma usada por organizações líderes, como o Instituto Ethos e a Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), que também usam "Gestão para a Sustentabilidade", considerado por Alledi[34] como mais adequado do que "Gestão Sustentável".

2.2.2 Responsabilidade Social e Sustentabilidade na Gestão Empresarial: diretrizes e modelos

Muitos são os estudos abordando a aplicabilidade dos conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável às estratégias e à gestão do dia-a-dia das organizações, mercê do grande interesse despertado, por ser algo novo e relativamente complexo.

Trazendo o conceito de responsabilidade social para a gestão organizacional, Puppim de Oliveira (2013) menciona modelos clássicos que tentam representá-lo, como os de Davis e Blomstrom (1975) e Archie Carrol (1970). Para eles, existem responsabilidades que vão além da abordagem econômica tradicional preconizada por Milton Friedman, envolvendo questões legais, sociais, ambientais e éticas associadas aos seus diversos *stakeholder*.

O modelo de Davis e Blomstrom (1975, *apud* PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013), bem simples como se pode ver na Figura 03, parte de um núcleo onde estão as preocupações técnicas e econômicas ligadas diretamente ao negócio, passando pelos impactos sociais, trabalhistas e ambientais e ampliando seu engajamento com *stakeholders* ligados a questões como pobreza, doenças, etc.

[34] Comunicação pessoal à autora. Rio de Janeiro, Maio de 2006.

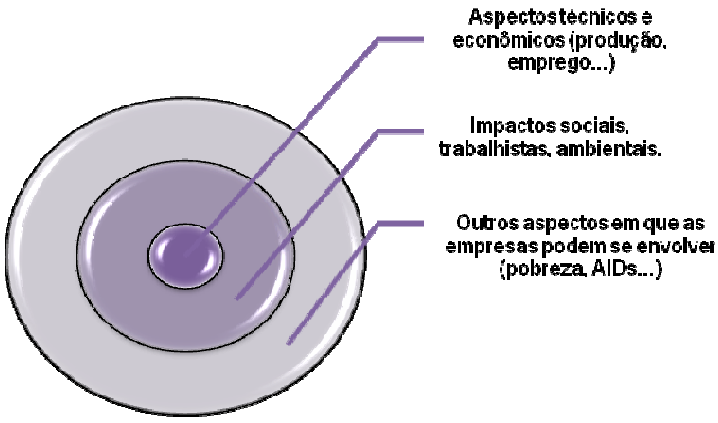


Figura 03 – Modelo de Responsabilidade Social de Davis e Blomstrom

Adaptado de Davis e Blomstrom (1975)[35], *apud* Puppim de Oliveira, 2013, .p.55

O modelo proposto por Archie B. Carrol, em 1975, é um dos mais discutidos no meio acadêmico (Figura 04, a seguir) As responsabilidades das empresas podem ser classificadas em Econômicas, Legais, Éticas e Filantrópicas[36], cuja soma vai produzir a RSC total, num modelo que é voltado para os *stakeholders*. A base é constituída pelas responsabilidades econômicas, sem o que a empresa privada não pode existir no médio prazo. (CARROL e BUCHOLTZ, 1999).

[35] Davis, K. and Blomstrom, R. (1975). **Business and Society: Environment and Responsibility**, New York: McGraw-Hill.

[36] Responsabilidades Econômicas: produção e venda a preço justo de bens e serviços, remunerando adequadamente os investidores; Responsabilidades Legais: leis, que incorporam noções básicas de justiça (ética codificada) e com as quais a empresa deve estar de acordo; Responsabilidades Éticas: atividades e práticas esperadas ou proibidas pela sociedade, não abrangidas pela lei, refletindo sua visão sobre justiça, equidade ou requisitos para a proteção e o respeito aos direitos morais dos *stakeholders* (Mudanças nos valores éticos geralmente levam à criação de leis); Responsabilidades Filantrópicas: voluntárias, são guiadas pela decisão da empresa em engajar-se em atividades sociais não mandatórias, tais como doações para a comunidade, apoio financeiro a causas de caridade, etc. (CARROL e BUCHHOLTZ, 2000).

Figura 04 – Pirâmide de RSC de Carrol

Fonte: Archie B. Carrol, 1975, *apud* Carrol e Bucholtz, 1999.

Embora a Pirâmide de Carrol seja uma forma bastante usada e reconhecida de conceituar e discutir a RS das empresas, pesquisas mais recentes criticam alguns de seus postulados, até pela evolução que o tema vem tendo na academia e na aplicação prática junto às empresas. Para Paul (2008), os termos usados para descrever os níveis da pirâmide de Carrol (1979) podem persistir em textos introdutórios, mas o pensamento acadêmico evoluiu para outro nível desde a criação do modelo. Hart e Milstein (2004) também criticam o modelo de Carrol (1979), afirmando que, ao usar argumentos legais ou morais, os executivos subestimam as oportunidades estratégicas associadas à sustentabilidade.

Lubin e Esty (2010) afirmam que, para a construção de um sistema de desempenho em sustentabilidade, é preciso unir uma visão de criação de valor em sustentabilidade (o que deve ser feito) com o uso das competências (como deve ser feito) da organização. Ela terá sucesso ou fracasso dependendo de sua sofisticação nesses dois campos e seu desejo de usar a sustentabilidade como arma para a competitividade. Nesses termos, sua postura poderia ser classificada em quatro categorias, baseadas na geração de valor:

- Perdedores – iniciativas vagas e modestas baseadas em custo, risco e gestão de resíduos;
- Defensores – baseada em custo, risco e gestão de resíduos, condução da sustentabilidade em "câmera lenta";

- Sonhadores - visão e ambição desconectadas com a capacidade de execução;
- Ganhadores – mudanças estratégicas sinceras, significativas e inovadoras.

A partir daí, seria feita a integração dos objetivos. A ideia principal do autor é substituir as abordagens táticas, aleatórias e isoladas por outrass estratégicas, sistemáticas e integradas, incorporando os objetivos de sustentabilidade na gestão do negócio.

Hart e Milstein (2004) propõem um modelo de "criação de valor sustentável para a empresa", através dos seguintes caminhos:

- Criação de uma lógica estratégica representada por um "modelo multidimensional de criação de valor para o acionista";
- Descrição dos desafios emergentes associados à sustentabilidade global;
- Demonstração de como convertê-los em iniciativas que aumentem a geração de valor para o acionista, através de estratégias e práticas de negócios apropriadas;
- Reflexões sobre como criar valor verdadeiramente sustentável.

A Figura 05 mostra os componentes básicos do modelo de criação de valor ao acionista proposto. No eixo vertical estão representadas duas necessidades simultâneas: a manutenção dos negócios atuais e a criação dos mercados de amanhã, ou seja, a busca de resultados de curto prazo junto com o pensamento no futuro. No eixo horizontal, sua necessidade de crescimento e de proteção das habilidades e potenciais internos, em paralelo à incorporação de perspectivas e conhecimentos vindos de fora. O resultado é uma matriz com quatro dimensões.

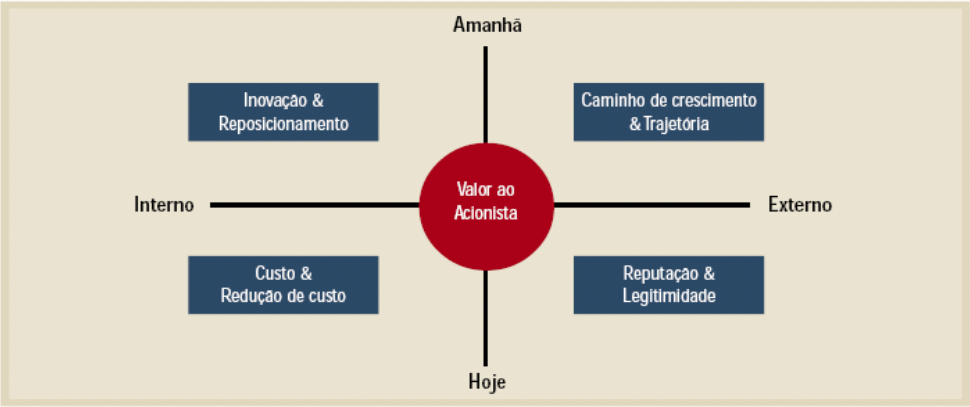


Figura 05 – Dimensões-chave de valor ao acionista

Fonte: Hart e Milstein, 2004, p. 67

- Quadrante inferior esquerdo, cujo foco está em operar com eficiência e reduzir os riscos em relação aos retornos, para evitar a destruição do valor ao acionista;
- Quadrante inferior direito, que inclui os interesses de *stakeholders* como fornecedores e clientes na cadeia de valor imediata, órgãos de regulação, comunidades, ONGs e a mídia, sem o que o direito de operar pode ser questionado. A inclusão criativa desses interesses pode estimular posição diferenciada para a empresa, ampliando a reputação e a legitimidade, cruciais para a preservação e o crescimento do valor ao acionista;
- Quadrante superior esquerdo, mostra que é preciso ir além do bom desempenho nos negócios atuais, através de foco constante na criação de produtos e serviços do futuro e de medidas para viabilizá-lo, através do foco em inovação. O que vai determinar a criação de valor ao acionista será a habilidade de destruir criativamente suas capacidades em favor das inovações futuras;
- Quadrante superior direito, centrado nas dimensões externas do desempenho futuro, associadas a uma perspectiva convincente de crescimento, articulada numa visão clara da empresa em relação a essa trajetória.

Os autores recomendam desempenho adequado, simultaneamente, em todos os quatro quadrantes, caso a empresa queira gerar valor ao longo do tempo. Citam empresas que falharam ao deixar de atender a algum quadrante, como a Kodak e a Xerox, que focaram muito nos negócios usuais, deixando de investir em tecnologia digital. Também mostram o fracasso de empresas de internet, centradas em negócios do futuro, que tiveram vida curta pela ausência de atenção ao presente. Segundo os autores, a Monsanto teve prejuízos à sua legitimidade, devido à pouca atenção dada às preocupações dos *stakeholders* sobre alimentos geneticamente modificados. Estabelecem paralelos entre a criação de valor ao acionista e o desenvolvimento sustentável. Ambos tem caráter multidimensional, em que a multiplicidade de desafios contribui para identificar estratégias e práticas que incrementem o desempenho nos quatro quadrantes e facilite a criação de valor sustentável para a empresa. Abordam quatro conjuntos de motivadores da sustentabilidade global:

- A crescente industrialização e suas consequências correlatas;

- A proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil, na esteira da redução do poder dos governos nacionais afetados pelo regime de comércio global e da disseminação da internet e das tecnologias de informação;
- As tecnologias emergentes e revolucionárias, que tornam obsoletas muitas indústrias intensivas em energia e materiais, colocando a inovação e as transformações tecnológicas como a chave para a busca do desenvolvimento sustentável;
- O crescimento populacional e o aumento da pobreza e da desigualdade decorrentes da globalização, contribuindo para acelerar a decadência social, o caos político e o terrorismo.

Considerando que, devido ao caráter complexo e multidimensional da sustentabilidade global, não passível de equacionamento através de ações corporativas isoladas, os autores ponderam que, para criar valor sustentável, as empresas precisam considerar cada um dos quatro conjuntos de motivadores, na sequência da Figura 06, a seguir:

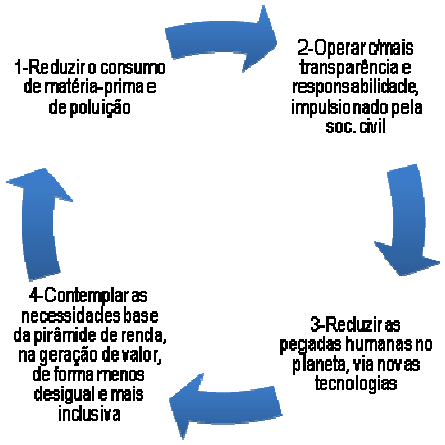


Figura 06 – Motivadores para a sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Hart e Milstein, 2004 – Elaborado pela Autora

A cada um dos motivadores descritos no modelo (Figura 06, anterior) estão associadas estratégias e práticas de negócios (Figura 07, a seguir), mostrando oportunidades do uso do modelo como forma de gerar valor ao acionista, desde que os gestores considerem todos os quadrantes.

Figura 07 – Modelo de Valor Sustentável.

Fonte: Hart e Milstein, 2004, p. 71

Combate à Poluição – O foco dessa estratégia está nas operações internas, através da ecoeficiência, com a redução do consumo de materiais e redução de resíduos e poluição ligada à industrialização, envolvendo os empregados e focando o controle de qualidade e a melhoria contínua. As ferramentas usadas incluem, por exemplo, a ISO 14.000.

Gerenciamento de Produto – Busca a melhoria da reputação e o aumento da legitimidade, extrapolando as fronteiras organizacionais, em todo o ciclo de vida do produto. Para isso, propõe a interação com fornecedores, clientes, órgãos reguladores, comunidades, organizações não governamentais e mídia, agregando a voz dos *stakeholders* nos processos. Assim, propicia a redução dos impactos ambientais na cadeia de valor e amplia a legitimidade e a reputação. Como o foco é a melhoria dos produtos e serviços, tal estratégia provoca mudanças imediatas, que geram valor rapidamente na forma de melhores relações comunitárias, legitimidade e reputação de marca.

Tecnologia Limpa: Visa acelerar a inovação e o reposicionamento, não através da simples melhoria incremental ligada ao combate à poluição, mas de inovações que extrapolam as rotinas e o conhecimento comum - como o genoma, a biomimética, a tecnologia da informação, a nanotecnologia e a energia renovável - e abrem novos caminhos e oportunidades. Mais que reduzir impactos negativos, busca resolver problemas ambientais e sociais ou criar capacidades focadas no desenvolvimento sustentável, voltando-se para os mercados futuros.

Estratégias ambiciosas em tecnologia limpa são menos comuns entre as grandes corporações do que o combate à poluição e o gerenciamento de produto, devido ao risco e ao tempo envolvidos e à cultura corporativa. As empresas capazes de desenvolver e comercializar tecnologias revolucionárias voltadas para as necessidades da sociedade irão liderar o futuro crescimento econômico. É cada vez mais evidente que as que deixam de fazê-lo têm chances mais reduzidas de tomar parte na economia do futuro.

Visão de Sustentabilidade – O objetivo é consolidar o caminho e a trajetória do crescimento, por meio de uma visão de sustentabilidade. Foca as oportunidades de crescimento futuro, reduzindo as lacunas entre ricos e pobres e suprindo as necessidades não atendidas da base da pirâmide econômica. A despeito do sucesso de alguns exemplos, a maioria das grandes empresas globais persiste no equívoco de que mercados pobres não possuem oportunidades para a geração de valor, e continua a ignorá-los.

Algumas, entretanto, - como Johnson & Johnson, Dow, DuPont, Coca-Cola e Procter&Gamble – reconhecem que os que estão na base da pirâmide carecem de atenção e capital e não são ingênuos ou sem aspirações. Essas empresas estão no caminho para atender às necessidades básicas de nutrição, energia, habitação e comunicação desse grande contingente humano. Para tanto, precisam envolver-se com um conjunto muito maior de *stakeholder*, antes vistos como não tendo nada a oferecer. Ao compreender isso e agir como catalisadoras da criação de tecnologias inovadoras, produtos e serviços para aquelas demandas, e direcionar o crescimento econômico em múltiplos níveis, as empresas que investem na criação de uma consistente visão de sustentabilidade têm potencial para ter acesso a mercados de escala e escopo imensos.

Para que as empresas compreendam a complexidade e o caráter multidimensional e emergente da sustentabilidade global, é preciso que (HART e MILSTEIN, 2004, p. 75):

- Minimizem as perdas das operações correntes (combate à poluição);
- Reorientem suas competências atuais e futuras em direção à sustentabilidade (tecnologia limpa);
- Sejam desafiadas a interagir e dialogar com os externos (responsabilidade pelo produto);

- Finalmente, desenvolvam soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro (visão de sustentabilidade).

Tais estratégias e práticas, se adotadas em conjunto, podem "reduzir custo e risco, elevar a reputação e a legitimidade da empresa, acelerar a inovação e o reposicionamento, e cristalizar caminhos e trajetórias de crescimento – todos de vital importância para a criação de valor ao acionista." (HART e MILSTEIN, 2004, p. 75).

Eles sugerem três passos para que as empresas decidam as ações e iniciativas a adotar e a melhor forma de gerenciá-las, na busca pelo valor sustentável:

i. Diagnóstico (balanço do portfólio da empresa)

- Usar o modelo para avaliar a atividade da empresa (ou de suas subunidades) em cada um dos quadrantes;
- Com base no resultado, estimar o grau de equilíbrio do portfólio.

ii. Avaliação de oportunidades (forças e fraquezas em termos de capacitação)

- Tem sido restrito o empenho na exploração das oportunidades ligadas à metade superior do modelo;
- Empresas pequenas e com pouco capital ou ONGs tem sido os principais promotores das tecnologias limpas, bem como dos negócios na base da pirâmide, enquanto as multinacionais mantém o foco nas elites e classes médias emergentes;
- Empresas habilitadas para atuar nesse quadrante possuem uma vantagem potencialmente poderosa e pioneira comparadas às voltadas para a defesa da base de negócios.

iii. Implementação (planejamento do projeto e dos experimentos)

Para que tal oportunidade se transforme em realidade, é preciso organizar atividades em projetos e experimentos de negócios. Critérios e métricas próprios deverão ser adotados para avaliar os resultados. Os autores recomendam as seguintes abordagens:

- Opções reais (*real options*), e não a lógica do fluxo de caixa descontado (*discounted cashflow*);
- Separar o *pool* de investimentos que deverá financiar tais iniciativas em uma entidade organizacional à parte para abrigá-los;

- Havendo sucesso em uma pequena porcentagem dos projetos e experimentos de negócio, investir em novas capacitações e projetos.

São enormes as oportunidades na criação de valor sustentável, cuja natureza e magnitude estão delineadas no modelo. Sua simplicidade não deve ser confundida com facilidade de execução, pois compreender as ligações não é igual a implementar, com sucesso, as estratégias e práticas. Poucas empresas conseguirão atuar com eficácia nos quatro quadrantes, principalmente para as iniciativas que exigem maior visão, criatividade e paciência. Melhorar de forma incremental produtos e negócios existentes é um passo importante, mas insuficiente para enfrentar os formidáveis desafios da estagnação do crescimento econômico e da obsolescência dos modelos de negócios nos anos vindouros. Assim, a empresa não deve negligenciar as oportunidades infinitamente maiores associadas à tecnologia limpa e aos mercados não atendidos na base da pirâmide econômica. De fato, considerar o conjunto total dos desafios da sustentabilidade pode ajudar a criar valor ao acionista e representar um dos mais subestimados caminhos para um crescimento lucrativo no futuro (HART e MILSTEIN, 2004).

2.3 SUSTENTABILIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

2.3.1 Construção Sustentável: breve abordagem crítica do conceito, ferramentas e práticas

Existem diversos conceitos de construção sustentável, alguns mais estreitos, outros mais abrangentes. Para Blauert e Zadek (1998), uma construção é considerada sustentável "quando atende aos requisitos ambientais, responde às demandas sociais e culturais e proporciona melhoria econômica". O conceito pode estar estreitamente ligado a diversos aspectos como qualidade, eficiência, valor para os clientes e usuários, redução dos impactos ambientais desfavoráveis e aumento da sustentabilidade econômica. Um edifício pode ser considerado ambientalmente sustentável se, por exemplo, o consumo de energia ao longo do seu ciclo de vida for baixo e estiver prevista a reutilização de materiais no final de sua vida útil (BLAUERT E ZADEK, 1998), *apud* BAL et. al., 2013).

Segundo Bal *et al* (2013), o conceito de construção sustentável deve envolver acessibilidade de longo prazo, qualidade e eficiência, valor para clientes e usuários e, ao mesmo tempo, diminuir os impactos ambientais negativos e aumentar a sustentabilidade

econômica. A construção sustentável de edifícios atinge o desempenho esperado com o mínimo de impacto ambiental desfavorável, sem deixar de estimular a melhoria econômica, social e cultural em nível local, regional e global (ISO TS 21929, 2006, *apud* HÄKKINEN, 2007, p.19).

De acordo com a *Sustainable Building and Construction Initiative* (2006, *apud* BAL et al, 2013, p. 697), as seguintes recomendações devem ser aplicadas à construção sustentável:

a) Concepção e manutenção com foco na ampliação da vida útil do empreendimento;

b) A legislação e as normas para construção devem integrar considerações e requisitos de construção sustentável;

c) O projeto deve incluir aspectos ambientais de curto e de longo prazo;

d) O governo deve conceder políticas e incentivos para apoiar a construção sustentável e as práticas sustentáveis de construção;

e) Os investidores, companhias de seguros e profissionais do setor imobiliário devem conhecer todos os aspectos envolvendo a sustentabilidade e exercer papel ativo para incentivar a construção sustentável.

Alguns trabalhos vêm levantando temas e indicadores de sustentabilidade relevantes para as empresas do setor, considerando suas especificidades, além da necessidade de maior abrangência, em termos de escala e de amplitude de temas. Destaca-se a contribuição do *Construction Industry Research and Information Association* (CIRIA), iniciativa de construção de indicadores setoriais do Reino Unido, que identificou dez temas de sustentabilidade, com seus subtemas (SILVA, 2006). Para ilustrar a importância da contribuição da CIRIA, destaca-se que pesquisa realizada no Reino Unido informa que, lá, o setor de construção emprega cerca de 2,1 milhões de pessoas e contribui com mais de £100 bilhões por ano para a economia. Os edifícios são responsáveis por 50% das emissões de carbono, 50% do consumo de água, 35% dos resíduos de aterro e 13 % de todas as matérias-primas utilizadas (RODRIGUEZ-MELO e MANSOURI, 2011).

O Quadro 08, a seguir, mostra alguns temas-chave para a construção sustentável, aplicada à realidade do Reino Unido.

Temas Ambientais	Temas associados
Evitar poluição	Mitigação e gestão de poluição nos canteiros Planejamento de transporte
Proteção e melhoria da biodiversidade	Criação de *habitat* e melhoria ambiental Melhoria de sítios contaminados (*brownfields*) Projeto e construção ambientalmente responsáveis
Melhoria de eficiência energética	Projeto para custos ao longo do ciclo de vida Uso de materiais locais com baixa energia incorporada
Uso eficiente de recursos	Minimização e gestão de resíduos Reuso de estruturas existentes Projeto e construção seca Conservação de água Uso de produtos reciclados ou de fontes sustentáveis
Temas Sociais	**Temas associados**
Respeito à equipe de funcionários	Provisão de treinamento efetivo e avaliações de funcionários Igualdade de termos e condições Provisão de oportunidades iguais a todos Saúde, segurança e provisão de ambiente de trabalho adequado Manutenção da moral e da satisfação dos funcionários Participação na tomada de decisões
Relacionamento com comunidades locais	Minimização de perturbação local Construção de canais efetivos de comunicação Contribuição para a economia local Entrega de edifícios e estruturas que melhorem o ambiente local
Estabelecimento de parcerias	Construção de relacionamento de longo prazo com clientes Construção de relacionamento de longo prazo com fornecedores Cidadania corporativa Entrega de edifícios e estruturas que aumentem a satisfação, o bem-estar e o valor para clientes e usuários Contribuição para o desenvolvimento sustentável globalmente
Temas Econômicos	**Temas associados**
Aumento de produtividade e lucro	Melhoria de produtividade Padrão de crescimento consistente
Melhoria no projeto (produto oferecido)	Satisfação do cliente Minimização de defeitos Tempo para conclusão mais curto e previsível Projetos de menor custo, com maior previsibilidade de custos
Monitoramento e relato de desempenho x metas	Relato da empresa *Benchmarking* de desempenho

Quadro 08 – Temas-chave para a Construção Sustentável no Reino Unido.

Adaptado de SILVA, 2006, a partir de CIRIA, 2001.

De modo geral os esforços no sentido de buscar uma chamada "construção sustentável" têm se concentrado na construção de indicadores – em geral ambientais – em nível de unidade construtiva – os edifícios. No Brasil, por exemplo, assistimos a certa desorientação do setor em relação às medidas a adotar para adequar seu negócio à busca da sustentabilidade, em geral restrita à vertente ambiental. São comuns as estratégias de marketing focadas em iniciativas "verdes" isoladas, como um prédio cuja única iniciativa ambiental é o reuso da água ou instalações elétricas "inteligentes" visando à economia de energia, por exemplo.

Assim sendo, pensar em "construção sustentável", num sentido mais abrangente, ainda carece de um olhar ampliado que identifique os temas essenciais de sustentabilidade para o setor e, a partir daí, devem ser definidos indicadores adequados. Esses elementos devem ser dispostos em uma estrutura comum a partir da qual as organizações do setor possam construir estratégias e estruturar suas práticas de gestão. A ISO 26000 é um instrumento valioso nesse sentido, pois oferece um conjunto de temas de responsabilidade social, sustentabilidade e governança – os Sete Temas Centrais e suas questões associadas -, que podem ser úteis para que as organizações do segmento identifiquem e tratem seus impactos e questões relevantes.

Para o aumento da importância do tema da sustentabilidade na construção civil, Agopyan e John (2012) ressaltam a importância do papel exercido pelo Conselho Internacional para a Pesquisa e a Inovação na Edificação e na Construção (*International Council for Research and Innovation in Building and Construction*), o CIB, destacando o lançamento, em 1999, da *Agenda 21 on Sustainable Construction*.

A Agenda 21 enumera como os principais desafios da construção sustentável aqueles que abrangem os seguintes temas: processo e gestão; execução; consumo de materiais, energia e água; impactos no ambiente urbano e no meio ambiente natural; as questões sociais, culturais e econômicas. A Agenda destaca o papel dos *stakeholders* na sustentabilidade e afirma que a principal questão a ser enfrentada é adotar medidas preventivas imediatas e preparar todos os participantes da cadeia produtiva para as alterações que se fazem necessárias. Os autores consideram que este desafio ainda está bem presente no Brasil.

Agopyan e John (2012) citam a participação de ambos na elaboração da chamada Agenda 21 para a Construção Sustentável em Países em Desenvolvimento. O modelo diferenciado se justifica em face das diferentes prioridades sociais e ambientais vivenciadas pelos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Um dos tópicos abordados diz respeito às tensões sociais presentes no canteiro de obras e na sociedade desses países, de forma geral.

Segundo Silva (2007b), os métodos de avaliação de desempenho ambiental em edifícios estão bem disseminados na Europa, onde praticamente cada país desenvolveu sua própria metodologia. O Quadro 09, a seguir, resume iniciativas do tipo, em todo o mundo.

País	Sistema	Comentários
Reino Unido	BREEAM (BRE Environmental Assessment Method)	Sistema com base em critérios e *benchmarks*, para várias tipologias de edifícios. Um terço dos itens avaliados é parte de um bloco opcional de avaliação de gestão e operação para edifícios em uso. Os créditos são ponderados para gerar um índice de desempenho ambiental do edifício. O sistema é atualizado regularmente (a cada 3-5 anos) (BALDWIN et al.,1998).
	BRE EcoHomes	Sistema com base em critérios e *benchmarks*, seguindo a estrutura de categorias do BREEAM for Offices e o conceito de avaliação de edifício-base, projeto e aquisição, gestão & operação. Os créditos são ponderados para gerar um índice global de desempenho ambiental. (BRE, 2003).
Internacional iiSBEE	GBC (Green Building Challenge) GBTool	Sistema com base em critérios e *benchmarks* hierárquicos. Ponderação ajustável ao contexto de avaliação (COLE; LARSSON, 2000).
Estados Unidos	LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	Inspirado no BREEAM. Sistema com base em critérios e *benchmarks*. O sistema é atualizado regularmente (a cada 3-5 anos) e versões para outras tipologias estão em estágio piloto. Na versão para edifícios existentes, a linguagem ou as normas de referência foram modificadas para refletir a etapa de operação do edifício (USGBC, 2001)
	LEED™ for Homes	Variação atualmente em desenvolvimento do LEED™ especificamente para a avaliação de unidades residenciais. Objetiva reconhecer e premiar as residências que incorporem práticas de excelência ambiental. Mantém os níveis de desempenho do LEED™ e praticamente as mesmas categorias de avaliação, exceto "localização e conexões" e "conscientização dos usuários", que foram adicionadas (USGBC, 2005)
Canadá	BEPAC (Building Environmental Performance Assessment Criteria)	Inspirado no BREEAM e dedicado a edifícios comerciais novos ou existentes. O sistema é orientado a incentivos, e distingue critérios de projeto e de gestão separados para o edifício-base e para as formas de ocupação que ele abriga (COLE; ROUSSEAU; THEAKER, 1993)
	BREEAM Canada	Adaptação do BREEAM (SKOPEK, 2002)
França	NF Bâtiments Tertiaires Démarche HQE	Sistema com base em critérios e *benchmarks*. Sua ponderação é baseada no perfil de desempenho específico definido para cada projeto. Inclui avaliação da gestão do desenvolvimento do empreendimento. O resultado é um perfil de desempenho global, detalhado pelas 14 preocupações ambientais definidas pela Associação HQE (CSTB, 2005).
	Certification Habitat & Environment	Sistema desenvolvido especificamente para a certificação de edifícios habitacionais novos, coletivos e multifamiliares. O resultado apresenta-se sob a forma de um perfil de desempenho mínimo considerando 7 temas (QUALITEL, 2005).
Japão	CASBEE (Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency)	Sistema com base em critérios e *benchmarks*. Composto por várias ferramentas para diferentes estágios do ciclo de vida. Inspirada na GBTool, a ferramenta de projeto trabalha com um índice de eficiência ambiental do edifício (BEE), e aplica ponderação fixa e em todos os níveis (JSBC, 2002).
Austrália	Green Star	Sistema com base em critérios e *benchmarks*, que pretende abranger várias tipologias de edifícios. No momento, apenas a versão para escritórios está implementada (GBCA, 2005).

Quadro 09 – Exemplos dos principais sistemas para avaliação ambiental de edifícios.

Fonte: Adaptado de Silva, 2007b, pág. 7 a 9

Segundo Agopyan e Silva (2003), os impactos sociais e econômicos provocados pelo setor são de tal ordem que o posicionam estrategicamente para servir como um motor para o atendimento de metas de desenvolvimento sustentável, em nível mundial.

2.3.2 Sustentabilidade na Construção Civil no Brasil: histórico, estágio atual e perspectivas

O movimento de institucionalização das práticas de sustentabilidade nas organizações brasileiras vem se destacando no cenário global (VENTURA, 2005). Setores como o químico e petroquímico, o bancário e o de energia, por exemplo, vêm mostrando significativa evolução nesse sentido. Entretanto, o segmento da construção civil ainda não está alinhado com o grupo dos setores considerados líderes no tocante à inserção no movimento pela sustentabilidade no Brasil, embora venha experimentando avanços. Até bem recentemente, a sustentabilidade não era componente relevante do ambiente de negócios do setor, e sua abordagem do tema centrava-se em questões ambientais em escala restrita aos edifícios. Sobre a abordagem da sustentabilidade no setor, Silva (2006) afirma que a abordagem dos métodos de avaliação ambiental de edifícios em geral não contempla os aspectos sociais e econômicos da sustentabilidade e são voltados para edifícios individuais. Por outro lado, a discussão sobre indicadores de sustentabilidade está ligada a medidas mais amplas da sociedade, associadas a temas como pobreza, PIB, analfabetismo, etc., não comumente associadas à escala de um edifício (SILVA, 2006, p. 55). É nesse contexto que se pretende traçar um breve panorama da sustentabilidade na construção civil, com foco para as empresas que atuam no Brasil e eventual recorte para o subsetor de construção de edifícios.

Agopyan e John (2012) afirmam que a sustentabilidade, na construção civil brasileira tem como principal foco os aspectos ambientais, em detrimento dos temas econômicos e sociais. Chamam atenção para o longo ciclo de vida da construção, bem como para o fato de que o impacto da atividade se dá durante todas suas fases e envolve toda a cadeia produtiva, desde a extração de matérias-primas e o transporte de materiais e componentes até a demolição final e a destinação dos resíduos. Afirmam que a preocupação com a sustentabilidade na construção civil no Brasil é relativamente recente. Citam proposta de 2000, que poderia fundamentar uma agenda brasileira para a sustentabilidade, envolvendo:

- Redução de perdas de materiais de construção;

- Aumento da reciclagem de resíduos como materiais de construção;
- Eficiência energética das edificações;
- Conservação de água;
- Melhoria da qualidade do ar interno;
- Durabilidade e manutenção;
- Redução do déficit de habitações;
- Infraestrutura e saneamento;
- Melhoria da qualidade do processo construtivo.

Um rápido olhar sobre essa agenda mostra, mais uma vez, que a maioria das recomendações está ligada à vertente ambiental da sustentabilidade e que pouca atenção é dedicada a questões como a qualidade de vida na cidade ou as condições de trabalho.

A evolução do tema no Brasil deu mais um passo, em 2007, quando foi criado o Conselho Brasileiro de Construção Sustentável (CBCS), envolvendo representantes da construção civil e da sociedade, que preconiza práticas que contemplam as três dimensões que formam o TBL: social, econômica e ambiental.

Outra iniciativa importante foi a difusão dos certificados *green buildings* no Brasil. Agopyan e John (2012) mencionam que, até março de 2011, 24 edifícios haviam sido certificados com o *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED). Nesse mesmo período, a Fundação Vanzolini, cuja certificação, denominada Aqua (Processo Alta Qualidade Ambiental) é baseada na metodologia Démarche HQE francesa, havia certificado seis empreendimentos. Uma crítica feita pelos autores aos métodos de certificação é que não conseguem aferir problemas específicos do Brasil, como o elevado grau de mão-de-obra informal no setor. Também foram mencionados a criação do Selo Casa Azul de Construção Sustentável, em 2010, pela Caixa Econômica Federal, voltado para o mercado residencial, e o selo Procel Edifica, da Eletrobrás, que contempla o consumo de energia.

No tocante às práticas voltadas para a gestão de *stakeholder*s, as construtoras que atuam no Brasil parecem ter, ainda, um longo caminho a percorrer. A revisão bibliográfica realizada para viabilizar a presente pesquisa, trouxe resultados incipientes em relação ao tema. Estudando seis construtoras que atuam em Niterói (RJ), Vieira Neto (2012, p. 341) concluiu

que as empresas dispensam pouca atenção às relações com seus *stakeholder*s, apesar dos riscos ao negócio embutidos nessa atitude. Um exemplo seria a ausência de parcerias com a comunidade do entorno para a contratação de mão-de-obra local, a não ser em casos esporádicos, nada obstante os ganhos sociais ligados ao incremento da renda local, valorizados pelos órgãos governamentais de fomento. Afirma que tais empresas desconhecem ferramentas e técnicas voltadas para o diálogo com os futuros usuários da edificação e também com o poder público. O mais comum é que atuem apenas diante de notificações judiciais. Aconselha o uso, pelas construtoras, de normas e ferramentas recomendadas pelos especialistas para que a empresa possa gerir tais aspectos.

Corroborando essa visão, procedeu-se a um breve levantamento das práticas voltadas para a gestão e o diálogo e engajamento com *stakeholder*s em 14 construtoras listadas na BM&FBovespa, com atuação no ramo da edificação. O resultado está no Quadro 10, a seguir.

Empresa	**Iniciativas de gestão e engajamento de *stakeholder*s**	**Fonte das informações**
Brasil Brokers Participações S.A.	Não foram localizadas iniciativas e/ou práticas nas fontes pesquisadas. A área de Relação com Investidores fornece, no website, e-mail dos Diretores Financeiro, de Controle e de Relações com Investidores.	Website da empresa: www.brasilbrokers.com.br
Brookfield Incorporações	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - Links para contato com a Central do Investidor - Fale Conosco Posicionamento em relação ao "Relate ou Explique", da BM&FBovespa: "(...) Entendemos que esses processos atuais são fundamentais para que a Companhia possa continuar um trabalho consistente, visando a publicação do relatório de sustentabilidade nos próximos anos (...)." A empresa não tem Relatório de Sustentabilidade. Não foram localizadas outras iniciativas e/ou práticas nas fontes pesquisadas.	Website: www.brookfield.com.br BM&FBovespa. Empresas Listadas: Relatórios de Sustentabilidade ou Integrado. http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf

Empresa	Iniciativas de gestão e engajamento de *stakeholder*s	Fonte das informações
Construtora Adolpho Lindenberg	Iniciativas identificadas no website (links específicos): - Facilidades direcionadas para a comunicação de partes interessadas externas com a empresa: "vendas", "corretor online", "já sou cliente"; - Fale conosco - Relação com investidores Posicionamento em relação ao "Relate ou Explique": "(...) Embora a Companhia ainda não divulgue um relatório de sustentabilidade, ela já vem implementando as seguintes ações (...)." A empresa não tem Relatório de Sustentabilidade e não foi localizado Relatório. Não foram encontradas outras iniciativas/práticas de engajamento.	Website: http://www.grupoldi.com.br BM&FBovespa. Empresas Listadas: Relatórios de Sustentabilidade ou Integrado. http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf.
Construtora LIX da Cunha	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - relacionamento com investidor; contato. A empresa não tem Relatório de Sustentabilidade. Não foram encontradas outras iniciativas/práticas de engajamento.	Website: http://www.lix.com.br/
CR2 Empreendimentos Imobiliários	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - facilitadores: "atendimento por e-mail"; portal cliente; relação com investidores. Posicionamento em relação ao "Relate ou Explique": "(...) Aproveitamos a oportunidade para informar que a Companhia não possui em sua rotina a publicação de relatório de sustentabilidade ou documento similar." Não foram encontradas outras iniciativas/práticas de engajamento.	Website: http://www.cr2.com.br) BM&FBovespa. Empresas Listadas: Relatórios de Sustentabilidade ou Integrado. http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf
Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - Canal de comunicação para eventuais reclamações, dúvidas, sugestões; - facilitadores de comunicação: "ligue agora"; "chat online"; "fale com a Cyrela"; "já sou cliente". Iniciativas identificadas no Relatório Anual 2012: - Lista de *stakeholder*s: clientes, fornecedores, comunidade, colaboradores e investidores Não foram encontradas outras iniciativas de engajamento.	Website: http://www.lix.com.br/ Relatório Anual 2012: http://estatico.cyrela.com.br/Files/Pdf/relatorio- anual/relatorio-anual-cyrela-2012.pdf

Empresa	Iniciativas de gestão e engajamento de *stakeholder*s	Fonte das informações
EVEN Construtora e Incorporadora	Iniciativas identificadas no Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014: - Pesquisa Interna de Engajamento – mede a satisfação dos profissionais; - Oficinas internas de engajamento de sustentabilidade com participação da diretoria; - Canais de comunicação; - Para acionistas, analistas de mercado e instituições financeiras, a comunicação é feita pela área de Relações com Investidores - Engajamento de fornecedores e parceiros: Prêmio "Fornecedor Mais Sustentável"; - Lista de *stakeholder*s: colaboradores; clientes; acionistas e instituições financeiras; comunidade; e, fornecedores.	Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014: http://www.even.com.br/sustentavel/wp-content/uploads/2014/08/Even_relatorio_2014_01081.pdf
EZ TEC Empreendi-mentos e Participações S.A	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - Portal de relacionamento com cliente); - Portal de relação com investidores; Posicionamento em relação ao "Relate ou Explique": "A EZTEC não publica Relatório de Sustentabilidade ou documento similar por entender que, no momento, este não figura como um fator de avaliação competitiva entre as empresas do ramo de incorporação." Não foram encontradas outras iniciativas/práticas de engajamento	Website: http://www.eztec.com.br/imoveis/ BM&FBovespa. Empresas Listadas: Relatórios de Sustentabilidade ou Integrado. http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf.
Helbor Empreendi-mentos S.A	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - Portal do cliente; canal de relações com investidores. Posicionamento em relação ao "Relate ou Explique" "A Helbor ..., não publica Relatório de Sustentabilidade ou documento similar por entender que o modelo de negócios da Companhia, isto é, a contratação de construtoras para executar as obras, muitas vezes inviabiliza o adequado controle das práticas sustentáveis em suas atividades (...)." Não foram encontradas outras iniciativas/práticas de engajamento	Website: www.elbor.com.br BM&FBovespa. Empresas Listadas: Relatórios de Sustentabilidade ou Integrado. http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf
João Fortes Engenharia S.A.	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - Espaço cliente; espaço corretor; canal de relação com investidores; - facilidades direcionadas para a comunicação de partes interessadas externas com a empresa: "central de vendas", "ligamos pra você". A empresa não se manifestou em relação ao "Relate ou Explique"; Não foram encontradas outras iniciativas/ práticas de engajamento	Website: www.joaofortes.com.br

Empresa	Iniciativas de gestão e engajamento de *stakeholder*s	Fonte das informações
PDG Realty S.A. Empreendimentos e Participações	Iniciativas identificadas no website (links específicos): - facilidades para a comunicação de *stakeholder*s externos com a empresa: "informações por e-mail", "agende visita com corretor", "fale online com o corretor"; - portal do cliente; relações com investidores; "fale conosco". Posicionamento em relação ao "Relate ou Explique": "(...) A Companhia não publica o Relatório de Sustentabilidade ou documento semelhante por representar um custo relevante para a Companhia ."	Website: www.pdg.com.br BM&FBovespa. Empresas Listadas: Relatórios de Sustentabilidade ou Integrado. http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf
ROSSI Residencial	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - "fale conosco"; canal do cliente; relação com investidores; revista Rossi Posicionamento em relação ao "Relate ou Explique". (...) A Rossi não publica Relatório de Sustentabilidade ou documento similar por entender que, no momento, este não figura como um fator de avaliação competitiva entre as empresas do ramo de incorporação."	Website: www.rossiresidencial.com.br BM&FBovespa. Empresas Listadas: Relatórios de Sustentabilidade ou Integrado. http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf
TECNISA S.A.	Iniciativas identificadas no website da empresa (links específicos): - facilidades direcionadas para comunicação de stakeholders internosa: "atendimento online", "atendimento por e-mail", "vídeo atendimento", "ligamos pra você", "corretores online", aplicativos Tecnisa; "fale conosco"; atalhos para redes sociais: facebook, linkedin, twiter, etc; Iniciativas identificadas no Relatório Anual 2013 (GRI, Nível C): - lista de *stakeholder*s: colaboradores, acionistas, clientes, corretores e fornecedores); - Pesquisa online com 179 *stakeholder*s para orientar a elaboração do relatório; - Entrevistas com 15 executivos para levantar temas de interessa da empresa e dos seus *stakeholder*s; - lista de 15 temas "materiais" ligados aos *stakeholder*s	Website: www.tecnisa.com.br Relatório Anual 2013: http://www.tecnisa.com.br/relatorio-anual
VIVER Incorporadora e Construtora S.A.	Iniciativas identificadas no website (links específicos): - portal do cliente; relação com Investidores; - facilidades para comunicação entre stakeholders externos e a empresa: "fale com o corretor", "CHAT", "viver te liga", "informações por e-mail", telefone para contato. Posicionamento em relação ao "Relate ou Explique": "A Companhia não publica atualmente Relatório de Sustentabilidade ou documento similar (...)."	Website: www.viverinc.com.br BM&FBovespa. Empresas Listadas: Relatórios de Sustentabilidade ou Integrado. http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/Lista-empresas-sustentabilidade.pdf

Quadro 10 - Práticas associadas ao tema "*stakeholder*s" em construtoras listadas na BM&FBovespa, obtidas de fontes públicas/Set.2014[37].

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das fontes citadas.

[37] Website oficial das empresas; Relatórios Anuais e de Sustentabilidade.

Observa-se que são incipientes as práticas da maioria das empresas, limitando-se a canais clássicos de relacionamento de negócios (Fale conosco, Canal do Investidor, Portal do Cliente, etc.). Muito poucas elaboram relatórios de sustentabilidade (somente três delas, num total de 14), ferramenta que poderia viabilizar o diálogo e o engajamento com as partes interessadas. Pouquíssimas declaram quais são seus *stakeholder*s prioritários e como dialogam e se relacionam com eles.

2.3.3 Urbanidade e Cidades Sustentáveis: breve abordagem crítica

Quando se fala em cidades sustentáveis, ganha relevância o documento "Cidades Europeias Sustentáveis", elaborado por um grupo de peritos em ambiente urbano e publicado pela Comissão Europeia, em 1996. O relatório busca explicar como algumas concepções ligadas à sustentabilidade podem ser aplicadas em cidades europeias e inspirar programas de sustentabilidade urbana em países emergentes como o Brasil (EURONET, 1996).

Os autores se referem basicamente ao "Livro Verde" da Comissão Europeia sobre o ambiente urbano, ao Tratado da União Europeia, ao 5º Programa de ação em Matéria de Ambiente chamado "Em Direção a um Ambiente Sustentável", à Rio 92, à Habitat II das Nações Unidas, dentre outros eventos e documentos. O Relatório identifica alguns princípios que deverão nortear a definição de metas e a medição e acompanhamento de resultados obtidos no sentido de incorporar a sustentabilidade nos meios urbanos, quais sejam:

1. Princípio de gestão urbana: a gestão urbana vista como um processo político que deve integrar as dimensões ambientais, sociais e econômicas;

2. Princípio de integração política: os peritos sugerem que a coordenação e integração acima mencionadas devem ser o resultado da combinação do princípio da subsidiariedade (que visa determinar o grau de intervenção mais pertinente nos domínios de competências partilhadas entre a União Europeia e os Estados-Membros) com o conceito da responsabilidade partilhada. Tal combinação permitiria alcançar integração horizontal (no que tange às dimensões ambiental, social e econômica) e vertical, abrangendo todos os níveis de poder, visando evitar ações contraditórias dos diferentes agentes locais, regionais e nacionais;

3. Princípio de reflexão ecossistêmica: que vê a cidade como um sistema complexo, em constante transformação e desenvolvimento. Foca aspectos como energia, tráfego,

produção de resíduos, etc., como fluxos ou ciclos que devem ser monitorados e aprimorados. Na dimensão social, por exemplo, cada cidade é considerada um ecossistema social;

4. Princípio de cooperação e parceria: diz que a sustentabilidade é uma responsabilidade partilhada, exigindo cooperação e parceria entre os diferentes entes públicos e privados. Considera a gestão sustentável como um processo de aprendizagem, centrado no compartilhamento de experiências, no ensino e formação profissional, nas parcerias e redes, na consulta e na participação da comunidade local, dentre outros fatores críticos.

Para a publicação da EURONET (1996), o desafio da sustentabilidade urbana é procurar solucionar tanto os problemas que as cidades sofrem quanto os causados por elas. O Relatório afirma que "integração, cooperação, homeostase, subsidiariedade e sinergia são conceitos fundamentais para a gestão com vista à sustentabilidade urbana". Os objetivos da sustentabilidade são múltiplos e complexos, envolvendo, dentre outros:

- A redução do consumo dos recursos naturais, especialmente dos não renováveis e dos lentamente renováveis;
- A redução da produção de resíduos pela reutilização e reciclagem, sempre que possível;
- A redução da poluição do ar, do solo e da água;
- O aumento da proporção das áreas naturais e da diversidade biológica nas cidades;
- A criação de emprego através de medidas de proteção do ambiente;
- Medidas legais que induzam ao melhor comportamento ecológico das empresas;
- Reforço ao bem-estar da população;
- Aumento da igualdade e da integração social, disponibilizando a todos os cidadãos os serviços essenciais, tais como ensino, assistência médica, habitação e emprego;
- Melhoria da mobilidade urbana e acessibilidade, através da criação de sistema de transporte urbano multimodal integrado que seja complementar e não concorrente;
- Ordenamento urbano que considere a capacidade limitada do ambiente de suportar a utilização;
- Descontaminação de áreas poluídas;

- Regeneração urbana, envolvendo a reciclagem do solo ou dos edifícios existentes, a conservação de espaços verdes e a proteção da paisagem, fauna e da flora;
- A eficiência energética;
- A participação comunitária.

O Relatório preconiza ainda que a gestão urbana sustentável deve pautar-se em alguns pilares, a saber:

1) **Limites ambientais:** os recursos naturais são limitados e às vezes não é possível compensar seu uso inapropriado ou excessivo ou os danos ambientais causados. Exemplos são as limitações do ambiente para absorver resíduos e garantir a manutenção da temperatura e a proteção contra radiações. Havendo incerteza, é imperioso adotar o princípio da precaução (frente aos riscos de danos ambientais e quando o conhecimento científico é incompleto, adotar cautela na tomada de decisões e aplicação de medidas).
2) **Gestão pública:** a gestão pelo princípio da precaução exige a adoção de procedimentos de cunho político destinados a reduzir ou reorientar determinadas necessidades, ao invés de satisfazê-las, ou encontrar um ponto de equilíbrio entre necessidades contraditórias. Os administradores municipais devem conciliar o atingimento das metas e objetivos da sustentabilidade com as pressões da prestação de serviços rotineiros e as expectativas da população.
3) **Eficiência ambiental:** atingimento do máximo benefício econômico por unidade de recursos consumida e por unidade de resíduos produzida. Exemplos: aumentar a durabilidade dos bens e produtos, distribuir os custos ambientais ao longo de uma vida útil mais extensa; evitar consumir recursos naturais mais rapidamente que sua substituição pelos sistemas naturais; aumentar a reutilização, reciclagem e recuperação de resíduos; reduzir o consumo de recursos não renováveis.
4) **Eficiência do bem-estar:** visa obter o maior benefício humano de cada unidade de atividade econômica, através, por exemplo, de múltiplas utilizações do mesmo bem, conseguindo extrair dele o maior número possível de aplicações sociais.
5) **Equidade:** a distribuição não equitativa da riqueza provoca comportamentos de baixa sustentabilidade, pouco flexíveis às mudanças que se fazem necessárias;

Um autor importante para as discussões sobre cidades sustentáveis é Acselrad (2001), para quem o debate sobre o tema deve levar em conta os seguintes pontos:

1) Adaptação das estruturas urbanas, visando ajustar as bases técnicas à noção de estoques e fluxos, a partir de modelos de racionalidade ecoenergética ou de metabolismo urbano;
2) Minimização do consumo de energia fóssil e outros recursos materiais para a mesma oferta de serviços, priorizando recursos locais e reduzindo a geração de resíduos;
3) Perspectiva de novos modelos técnicos de urbanismo que possibilitem maior eficiência ecoenergética, fundamentados na racionalidade econômica;
4) Sustentabilidade decorrente de maior simetria entre distribuição espacial de recursos e população e do consequente impacto antrópico sobre o meio ambiente circundante e regional, pregando-se até uma redistribuição de funções das metrópoles para regiões, dos núcleos metropolitanos para as periferias, etc.;
5) A busca de maior eficiência ecoenergética teria que contar com uma base social de apoio através da educação ambiental, visando maior consciência ecológica, pela via da reciclagem;
6) O modelo descentralizado proposto levaria à menor eficiência energética, pela redução da economia de escala na distribuição e menor consumo *per capita* de energia, bem como maior custo de serviços públicos e de redes de água, eletricidade e telefonia, embora possa favorecer a capacidade de regeneração dos ecossistemas;
7) Impossibilidade de dissociação da sustentabilidade urbana da rural, devido à dificuldade de manter os fluxos de materiais e energia circunscritos ao espaço urbano.

Todavia, o modelo descentralizado vem sendo condenado por outros pesquisadores (LEITE e AWAD, 2012), para os quais cidades sustentáveis significam cidades compactas, densas, resultando em menor consumo de energia *per capita*. Citam cidades europeias e asiáticas de maior densidade, que aperfeiçoam as estruturas urbanas e propiciam "ambientes de maior qualidade de vida promovida pela sobreposição de usos" (LEITE e AWAD, 2012). Uma questão crucial é voltar a crescer para dentro das cidades, reciclando e regenerando áreas metropolitanas, reaproveitando vazios urbanos, e não mais invadindo novos territórios.

Segundo a UNEP, um programa denominado *Ecocities* foi criado pela União Europeia, com diversas metas, tais como: respeitar os contextos naturais e antropogênicos como paisagem, natureza, agricultura, tecido urbano, cultura, infraestrutura, economia local,

etc.; maximizar o bem-estar o sentimento de pertencimento à comunidade, a saúde, o lazer e a identidade cultural; aperfeiçoar a interação dos fluxos de água, energia e alimentos oriundos de diversas fontes, locais e externas (UNEP, 2007).

Para Wallbaum, Krank e Teloh (2010), a busca de soluções sustentáveis para o planejamento urbano vem ocorrendo desde o início do debate sobre a sustentabilidade, na tentativa de equacionar os desafios urbanos atuais. Porém, apesar da inserção dos princípios associados na constituição e nas estratégias de diversos países, com reflexos nas empresas, a implementação do desenvolvimento sustentável tem sido pouco efetiva, com poucos resultados práticos (SANDERS e ESKRIDGE 1993; LOORBACH e ROTMANS 2006)

A realidade no campo do planejamento urbano sustentável também evidencia as dificuldades nesse sentido. Parece haver consenso sobre a intensificação dos desafios da busca do desenvolvimento urbano sustentável (DUS), em paralelo ao crescimento das cidades e à crescente instabilidade econômica e política (TIWARI 2003; LEE e CHAN 2008).

Adaptando a definição clássica de Freeman (1984), onde *stakeholders* são definidos como quem "pode afetar ou ser afetado pelo atingimento dos objetivos da organização", ao planejamento urbano, a organização seria o município. Nesse contexto, as partes interessadas são numerosas e fragmentadas (TAM *et al*, 2009, *apud* WALLBAUM, KRANK e TELOH, 2010), tais como: investidores, organizações não governamentais, a economia, designers, vendedores, fornecedores, turistas e habitantes. Expressam grande diversidade de experiências e seus interesses são, em geral, conflitantes, dificultando o uso de soluções padronizadas e demandando a identificação de preocupações e prioridades desses atores no planejamento da sustentabilidade urbana.

A importância do diálogo com os *stakeholders* e da gestão desses atores é crescente entre as organizações (O'CONNOR e SPANGENBERG 2008; ROLOFF 2008; WELFORD *et al* 2008). Porém, muitas vezes eles são vistos como origem do conflito e não um colaborador valioso para a busca de soluções. Entre os termos mais comuns para lidar com eles estão "monitorar", "informar", "satisfazer" e "cooperar", este último apenas recomendado se o poder e nível de interesse dos *stakeholders* são altos (FREEMAN, 1983; SAVAGE *et al* 1991).

Existem diversos documentos contendo recomendações para o planejamento urbano sustentável, como a Carta de Leipzig sobre Cidades Europeias Sustentáveis, a Carta Europeia

para a Energia Solar em Arquitetura e Urbanismo, Charters do Conselho Europeu de Urbanismo e iniciativa Ecodensity, de Vancouver. Entretanto, inexistem regras padronizadas globalmente, comparáveis aos relatórios de sustentabilidade e à materialidade. O desafio está em se concentrar nos aspectos essenciais do DUS, assegurando a tempestividade das ações e o equilíbrio entre os interesses dos diversos *stakeholder*s. Segundo os autores, o DUS expressa a aplicação do conceito do Relatório Brundtland aos assentamentos urbanos. Seguindo a definição da Sustainable City Conference, realizada em 2000, no Rio de Janeiro:

> "O conceito de sustentabilidade, como aplicado a uma cidade, é a habilidade da área urbana e seu entorno de funcionar assegurando os níveis de qualidade de vida desejados pela comunidade sem restringir as opções disponíveis para as atuais e futuras gerações e sem causar impactos adversos dentro e fora dos limites urbanos." (BREBBIA et al. 2000[38], *apud* WALLBAUM, KRANK e TELOH, 2010, p. 21, tradução da autora).

A definição coloca a qualidade de vida dos habitantes em destaque, evidenciando a relevância dos *stakeholders* nos processos de planejamento urbano, ou seja, o DUS precisa buscar atingir os objetivos definidos pela comunidade, considerando as gerações futuras. Desenvolvimento urbano sustentável significa que o ciclo de vida completo do sítio urbano deve ser gerido de forma sustentável, desde o pré-design, passando pelo design, construção e comissionamento, operação, manutenção e reforma (BIRKELAND 2002; YEANG 2006).

Wallbaum, Krank e Teloh (2010) buscaram entender, a partir da bibliografia por eles identificada, a perspectiva dos diferentes *stakeholder*s, através de suas questões-chave de desenvolvimento urbano sustentável:

- Na visão da municipalidade, elas envolvem justiça social, qualidade de vida e viabilidade financeira (TSENG et al. 2009[39]);
- Projetistas focam aspectos econômicos (NUNN 2004[40]);
- Para os usuários finais, diretamente afetados pelos projetos de DUS, o entendimento do tema é baseado em seus interesses pessoais: moradia ou espaços

[38] Brebbia, C. A., Ferrante, A., Rodriguez, M., and Terra, B. (2000). "The sustainable city: Urban regeneration and sustainability." Proc. of the First Int. Conf. on the Sustainable City, Wessex Institute of Technology Press, Wessex, UK.
[39] Tseng, C.-M., Fang, W.-T., Chen, C.-T., and Loh, K. D. (2009). "Case study of environmental performance assessment for regional resource management in Taiwan." J. Urban Plann. Dev., 135(3), 125–131.
[40] Nunn, S. (2004). "Public and private built investment in the new economy: Exploring regional differences, 1990–2000." J. Urban Plann. Dev., 130(3), 125–132.

comerciais a preços razoáveis, boas conexões com transporte público e outros serviços e um ambiente confortável e saudável (MEINS et al. 2010[41]);

- A municipalidade, *designers* e usuários são os clientes finais do projeto;
- ONGs e moradores geralmente priorizam seus interesses individuais, em geral altamente conflitantes. São afetados mais diretamente pelos projetos e percebem seus riscos e perigos (BAUM, 2003[42]). Para tal público, o diálogo franco, a busca de acordos e a priorização de objetivos são questões fundamentais;
- Campbell (2003 tradução da autora) afirma que "...a solução negociada de conflitos pode também conduzir alguém a um melhor entendimento dos interesses e valores de um oponente, e até de seus próprios interesses."

Analisando os instrumentos existentes para o planejamento do desenvolvimento urbano à luz da literatura, constatam-se inúmeros esforços para adaptá-los ao conceito de sustentabilidade. Os estudos mais avançados tentam contemplar os três pilares do *triple bottom line*. Na dimensão ambiental, o foco tem sido no ciclo de vida de materiais construtivos, operação dos edifícios e transporte. Na dimensão social, prioriza-se o engajamento com os *stakeholders* (HOWARD e GABORIT 2007[43]).

O conceito de DUS é baseado em normas e valores, demandando soluções locais e a inclusão dos *stakeholders* locais internos e externos. Assim, é preciso construir uma agenda de pesquisas futuras sobre estágios iniciais de planejamento urbano sustentável (WALLBAUM, KRANK e TELOH, 2010).

---

[41] Meins, E., Wallbaum, H., Hardziewski, R., and Feige, A. (2010). "Sustainability and property valuation: A risk-based approach." Build. Res. Inf., 38(3), 281–301.

[42] Baum, H. S. (2003). "Community and consensus: Reality and fantasy in planning." Readings in planning theory, S. Campbell and S. S. Fainstein, eds., Blackwell, Malden, MA, 275–295.

[43] Howard, T. L. J., and Gaborit, N. (2007). "Using virtual environment technology to improve public participation in urban planning process." J. Urban Plann. Dev., 133(4), 233–241.

2.4 GESTÃO DE *STAKEHOLDER*S

2.4.1 Conceito, Teoria dos *stakeholders* e o *Stakeholder Approach*

I. Conceito de *Stakeholder*

A palavra "*stakeholder*", sem tradução exata para o português, já é considerada de uso corrente no ambiente de negócios no Brasil, sendo frequentemente substituída por "partes interessadas", entre outros termos como "atores sociais" e "públicos de interesse". Ao elaborar a Teoria dos *Stakeholders*, em 1984, Freeman definiu *stakeholder* como "qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização" (FREEMAN e McVEA, 2001). Para elaborar o conceito, joga com a palavra "acionista" (*stockholder*, em inglês), propondo a abordagem de *stakeholders* (*stakeholder approach*) como resposta a um desafio colocado por ele próprio. A ideia era buscar expandir o conceito de gestão estratégica para além de seus fundamentos econômicos tradicionais, focados na geração de valor econômico para o acionista.

Carrol e Bucholtz (1999, p. 66) ampliam o conceito de Freeman, com a seguinte definição: "qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões políticas, práticas ou objetivos de uma organização".

Iniciativas reconhecidas no meio organizacional, como a Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social e as Diretrizes GRI para relatórios de sustentabilidade, adotam definições semelhantes, alinhadas com o conceito de Freeman, com um viés para sua aplicação prática. Para a norma, parte interessada (ou *stakeholder*) é o "indivíduo ou grupo que tem um interesse em quaisquer decisões ou atividades de uma organização". Sobre o engajamento de partes interessadas, afirma que é a "atividade realizada para criar oportunidades de diálogo entre uma organização e uma ou mais de suas partes interessadas visando fornecer uma base sólida para as decisões da organização" (ABNT, 2010, p.4). Assim, a norma faz a conexão entre o conceito e sua aplicabilidade prática em programas de responsabilidade social e sustentabilidade.

Já as Diretrizes GRI definem que:

> O termo "*stakeholder*" refere-se a entidades ou indivíduos que tendem a ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização ou cujas ações tendem a afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. (GRI, 2013a, p. 9)

Partindo da mesma raiz – a definição de Freeman – observa-se que a GRI foca mais a condição de "afetar ou ser afetado", citada pelo teórico, enquanto a ISO 26000 reforça o "interesse" sobre a organização, que amplia essa visão. Pela evolução das definições ao longo do tempo, através dos exemplos aqui expostos, percebe-se que as alterações não foram tão significativas, ou seja, trinta anos depois, ocorreu basicamente um detalhamento em relação à postulação original. Assim, o conceito parece relativamente uniforme, claro e consolidado.

Segundo Puppim de Oliveira (2013), o conceito de *stakeholder* está alinhado com valores democráticos, ao dar abertura para o diálogo e a participação de uma gama mais ampla de atores internos e externos, promovendo uma gestão mais participativa, maior aproximação com a comunidade onde inserida e interações em diversas frentes, inclusive políticas. Dessa forma, a empresa também assume suas responsabilidades diante dos grupos impactados por suas atividades, que irão monitorar sua atuação, exercendo um verdadeiro "controle social" sobre suas atividades e operações. Esse alinhamento com a ideia de democracia é também um princípio implícito no conceito de desenvolvimento sustentável.

A visão inclusiva dos *stakeholders* é atualmente um fator motivador da interação entre a empresa e suas diversas partes interessadas, o que não ocorria quando o foco era apenas os proprietários/acionistas. A consolidação da democracia em muitos países aumentou a resistência às ações empresariais desconectadas ou contrárias aos interesses sociais e/ou de grupos de *stakeholders* específicos, sob a forma de boicotes, protestos, insatisfação de trabalhadores, etc., causando prejuízos econômicos relevantes. (IBID., p. 74-75)

Puppim de Oliveira (2012) afirma que a legitimidade está geralmente associada à credibilidade e ao reconhecimento social e que a interação com os *stakeholders* é uma forma de obtê-los. Para que esta interação seja criada, a comunicação é fator primordial, tanto durante o processo de decisão, quanto na disseminação dos resultados. A legitimidade também está ligada a aspectos éticos e morais. As empresas ganham legitimidade na medida em que as expectativas e necessidades dos *stakeholders* são consideradas em suas ações e decisões. O que se configuraria como bom e adequado seria o resultado de amplo processo de consultas e discussões com as várias partes interessadas e não mais aquilo que a empresa ou seus acionistas pensam ou acreditam. O correto seria o que é "correto para a sociedade, não para um grupo restrito de indivíduos" (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013, p. 76).

II. Origem e evolução dos conceitos associados ao termo *stakeholder*

O ambiente de negócios vem se tornando cada vez mais complexo e sujeito a mudanças crescentes e aceleradas. Aumentam as exigências para que as corporações modernas sejam mais sensíveis a indivíduos e grupos antes vistos como desprovidos de poder e incapazes de fazer reivindicações (FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004; CARROL e BUCHOLTZ, 1999).

Diversos autores discutiram a transição do jeito tradicional de fazer negócios ("*business as usual – BAU*") para a ecoeficiência e seus desdobramentos, onde se insere o "*stakeholder approach*". Nos primórdios da trajetória do ambientalismo, as empresas resistiam a incluir as questões ambientais na pauta da gestão, pois as viam apenas como despesas, sem retorno financeiro e com implicações no aumento de custos (VINHA, 2006; SCHMIDHEINY, 1992). O baixo nível de desenvolvimento das tecnologias ambientais e seu preço elevado agravavam esse quadro. O rápido aperfeiçoamento tecnológico, no entanto, fez com que o empresariado percebesse a economia gerada pela racionalização dos processos de produção, gerando importante mudança cultural. A transição para o envolvimento das empresas com temas ligados à sustentabilidade e à inserção dos *stakeholders* no cenário de negócios da época encontrou dificuldades, mas as mudanças ocorreram e foram significativas (VINHA, 2006).

No início da década de 90 do século passado, os esforços de instituições respeitadas como o WBCSD e a *United Nations Environment Programme* (UNEP), para aferir como as empresas estavam tratando temas ligados à sustentabilidade, ou a realização de *benchmarking* de relatórios ambientais eram rechaçados duramente. As primeiras análises desses relatórios, feitas pela consultoria *SustainAbility*, evidenciaram que, não só não existia transparência, mas também uma luta contra a transparência, vista como ameaça à competitividade dos negócios. John Elkington, da *SustainAbility*, propôs, então, o programa *Engaging Stakeholder*. A ideia central era que os empresários deveriam operar como se estivessem em um aquário global e que o ambiente de negócios teria que ser tão transparente como a CNN World, maior empresa de notícias do mundo à época (VINHA, 2006). Além disso, a aprendizagem das empresas a partir de situações de pressão social promoveu uma postura proativa em relação aos *stakeholders*, de forma a antecipar problemas e evitar que as operações fossem colocadas em risco. Fatores como o possível colapso de recursos naturais, a globalização da informação e a necessidade de evitar prejuízos financeiros, que seriam decorrentes da estreiteza de foco da

abordagem BAU, também contribuíram para essa reformulação da visão empresarial (VINHA, 2006).

Nesse contexto surgiu o conceito de "*stakeholder*". A Figura 08, a seguir, mostra a trajetória da academia em relação aos estudos do conceito.

Figura 08 – Mapa da Literatura sobre *Stakeholder*s

Fonte: Elias *et al* (2002). Ttradução da autora

O *stakeholder approach* propõe que os gestores formulem e implementem processos de gestão estratégica que satisfaçam àqueles grupos que tenham um interesse, reivindicação

ou direito na organização. O foco desse processo é o gerenciamento e a integração das relações e interesses dos *stakeholders*, mapeados por Freeman e McVea, conforme a Figura 9, a seguir, de forma a garantir o sucesso da empresa no longo prazo. A ênfase deve ocorrer na gestão ativa do ambiente de negócios, das relações envolvidas e também a promoção de interesses comuns. (FREEMAN e MCVEA, 2001).

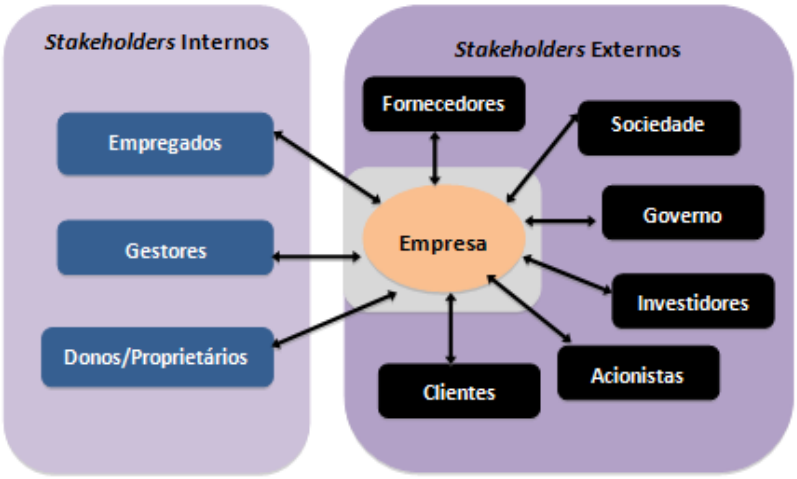


Figura 09 – *Stakeholder*s internos e externos da empresa

Fonte: Freeman e McVea, 2001. Tradução da autora

O *stakeholder approach* propõe uma nova configuração da firma em que os diversos grupos devem estar representados e suas necessidades e interesses considerados, diferentemente das visões estratégicas tradicionais, onde tais pressupostos não estão presentes. O conceito subjacente está delineado a seguir:

> "... num ambiente de turbulência e mudança acelerada, as limitações das abordagens tradicionais de gestão estratégica se tornam crescentemente evidentes. Os interesses dos *stakeholders* chave devem ser integrados no verdadeiro propósito da firma e as relações com os *stakeholders* devem ser geridas de forma coerente e estratégica." (FREEMAN e McVEA, 2001, p. 11, tradução da autora)

O *SRI International*[44], ao realizar seus estudos pioneiros sobre os *stakeholders*, entendeu que o apoio de todas as partes interessadas era central para o sucesso da empresa. Preconizou que as estratégias bem sucedidas seriam aquelas que integrassem os interesses de

[44] *Stanford Research Institute* (hoje, *SRI International*), que usou o termo stakeholder, de forma pioneira, na década de 60.

todos os *stakeholder*, ao invés de maximizar a posição de um grupo apenas (FREEMAN e McVEA, 2001).

A gestão estratégica dos *stakeholders* pode exigir esforço adicional das organizações para identificá-los e priorizá-los, compreender o papel de cada um deles e aprender a dialogar e gerenciar os resultados dessas interações em prol das próprias empresas e de suas partes interessadas. Esta é a forma de gestão que está sintonizada com o ambiente de negócios atual, caracterizado pela complexidade e pelas mudanças crescentes (FREEMAN e McVEA, 2001). A corporação voltada para o *stakeholder* é o modelo que representa o pensamento das partes interessadas de uma organização, em sua forma mais avançada (VINHA, 2006; CARROL e BUCHOLTZ, 1999),

Carrol e Bucholtz (1999) afirmam que o conceito de *stakeholder* ganhou força entre acadêmicos e pensadores nos anos 90, na esteira de diversos eventos internacionais para discutir a teoria dos *stakeholders*, cujas questões centrais debatidas foram: a quem as companhias pertencem e no interesse de quem devem ser administradas? Essa visão era contrária à ideia do objetivo único da geração de lucros para os acionistas, vigente nos EUA e Inglaterra. Aproximava-se mais da visão do Japão e de parte da Europa, que admitiam balancear esses interesses com os de outros *stakeholders*.

Surgiram conceitos como "corporação de *stakeholders*" e "*capitalismo de stakeholders*", e a inclusão dos *stakeholders* passou a ser vista por alguns teóricos como chave para o sucesso empresarial no século 21 e para a perenidade das empresas. A ética entrou na pauta, por estar implícita na teoria dos *stakeholders*, cujas reivindicações, direitos e expectativas procedentes devem ser honrados pelas organizações. O conceito evoluiu de uma visão restrita à produção para a "visão dos *stakeholders*", que incorporou relações interligadas e multilaterais com vários grupos (CARROL E BUCHOLTZ, 1999; MARQUES, 2006).

Puppim de Oliveira (2013) usa a expressão "**Gestão com *Stakeholders***" (grifo nosso) para tratar do tema. Esta abordagem inovadora denota maior compreensão da relação de mão dupla que deve existir entre os *stakeholders* e as organizações. A expressão difere dos termos usados por outros autores que, muitas vezes, veem as partes interessadas como meros "instrumentos" para atingir os objetivos corporativos (ex: engajamento **de** *stakeholders*). Com base em Carrol e Butchholtz (2005), o autor aborda a evolução dos conceitos e visões ligados à atuação das empresas na sociedade, expressos nas concepções enumeradas a seguir:

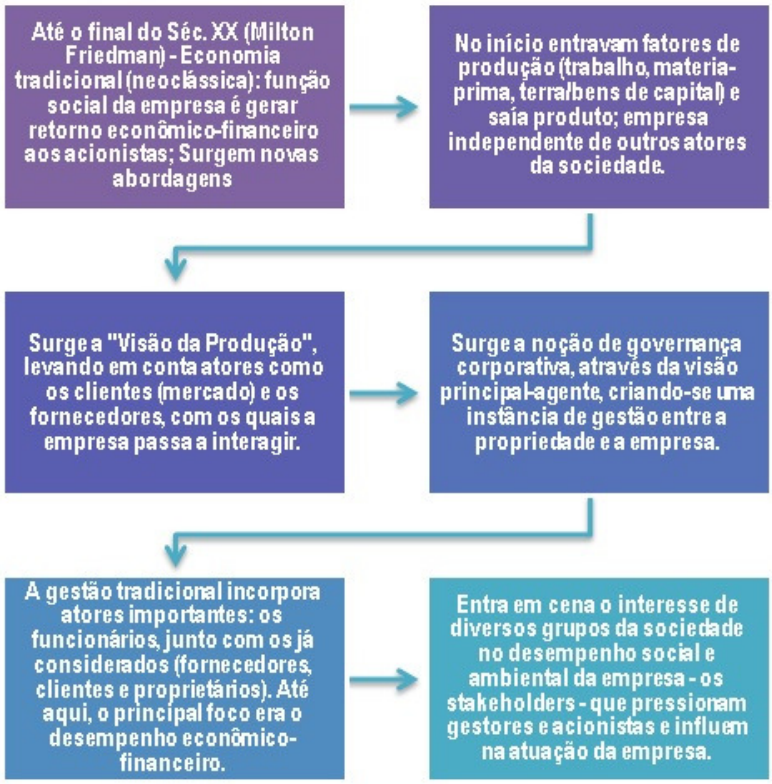


Figura 10 – Evolução dos conceitos e visões sobre a atuação das empresas na sociedade.

Fontes: Criada pela autora, com base em Carrol e Bucholtz, 2005, *apud* Puppim de Oliveira, 2013

Com essa nova abordagem, a antiga visão predominante entre os acionistas, focada exclusivamente no lucro, dá lugar ao entendimento de que uma postura socioambiental adequada significa boa gestão, menores riscos e fortalecimento da imagem.

A publicação do livro "*Strategic Management – a stakeholder approach*", por R.E. Freeman, em 1984, é considerada um marco na abordagem estratégica denominada "*stakeholder approach*". Freeman se baseou no trabalho de Ian Mittroff e Richard Mason, além de James Emshoff (MASON e MITROFF, 1982[45], e EMSHOFF, 1978[46], *apud* FREEMAN e McVEA, 2001), precursores desses estudos.

De caráter inerentemente gerencial, a Teoria dos *Stakeholders* (TS) adotou uma abordagem pragmática da teoria da gestão (FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004; FREEMAN e McVEA, 2001). O que motivou seu desenvolvimento foi a tentativa de criar um modelo que respondesse às preocupações dos gestores, diante de um contexto de forte

[45] Mason, R. & Mitroff , I. 1982. Challenging strategic assumption. New York: Wiley.
[46] Emshoff , J. 1978. Managerial breakthroughs. New York: AMACOM.

turbulência ambiental e de mudanças sem precedentes. Os modelos estratégicos tradicionais não mais serviam para a criação das estratégias adequadas a essa realidade, demandando uma nova estrutura conceitual para fazer face às mudanças (FREEMAN, 1984, p. 5; FREEMAN e McVEA, 2004).

Embora o poder do *modelo do stakeholder approach* tenha ficado evidente na década de 80, a ideia não era inteiramente nova. O termo *stakeholder* foi usado de forma pioneira pelo *Stanford Research Institute* (hoje, *SRI International*), na década de 60 e, por sua vez, foi influenciado pelos conceitos criados na área de planejamento da Lockheed, desenvolvidos por Igor Ansoff e Robert Stewart. O objetivo da gestão de *stakeholders* era criar métodos para a gestão estratégica dos inúmeros grupos e das relações resultantes. Embora a origem da estrutura conceitual (*framework*[47]) do termo "*stakeholder*" envolva diversas áreas acadêmicas, foi no campo da gestão que os estudos sobre o tema se iniciaram e, posteriormente, se aprofundaram (FREEMAN E McVEA, 2001).

Vinha (2006) discute o *stakeholder approach* como forma de criar vantagem competitiva para as empresas baseadas em recursos (VBR), como as do ramo de petróleo. Afirma que o "enraizamento social" do conceito ainda é frágil, apesar de ser um componente importante da sustentabilidade, termo já consolidado na sociedade. Questiona se o *stakeholder approach* seria "um novo paradigma operacional" ou apenas mais um instrumento de marketing ou de obtenção de informações estratégicas para o negócio. Ressalta a importância de promover o diálogo aberto com a sociedade, visando incluí-la no processo de decisão. Para isso, é preciso deixar de ver os *stakeholders* como uma ameaça aos negócios, passando a considerá-los como aliados da empresa. Entende que ainda não é possível afirmar se as práticas de gestão ambiental associadas ao engajamento de *stakeholders*, ao permitir que as empresas obtenham a "melhor informação", vão contribuir para flexibilizar as estratégias empresariais ou promover o aumento de sua competitividade.

Embora parte dos empresários possa encarar as práticas ligadas ao *stakeholder approach* com certo descaso, a combinação de problemas ambientais com conflitos sociais associados e as consequentes pressões sobre as empresas irão empurrá-las para a adoção da

[47] Framework, em administração, significa "uma estrutura conceitual básica que permite o manuseio homogêneo de diferentes objetos de negócio. Serve para incrementar a disciplina de gestão e predefinir entregáveis comuns de e para cada objeto de negócio." Também é traduzido como "arcabouço". Fonte: Wikipedia. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Framework Acesso em 17 Dez. 2013.

"convenção do enraizamento social da economia". Como escolhas dos agentes econômicos são afetadas por fatores econômicos e tecnológicos, bem como por padrões "socialmente construídos", mesmo tendo essas condições, a empresa poderá não usufruir dos resultados de uma estratégia inovadora e adequada, se falhar na gestão ambiental ou na comunicação com seus *stakeholders*. Pode, inclusive, sofrer boicotes, pagar multas elevadas, ter as operações suspensas, etc. (VINHA, 2006).

Mesmo que o *stakeholder approach* tenha, muitas vezes o objetivo de "limpar a imagem" devido a algum evento negativo, sua adoção por grandes indústrias agrega novos pontos de vista. As antigas intervenções pontuais conjunturais são substituídas pela atuação planejada visando à melhoria da imagem e da reputação. A crescente conscientização dos empresários para a questão ecológica contribui para a reputação empresarial, reforçada por posturas consideradas éticas ou ambientalmente comprometidas.

O *stakeholder approach* é muito importante para as empresas VBR, que atuam em áreas sensíveis, onde, muitas vezes, vivem populações tradicionais. Estas firmas dependem disso para operar e precisam passar uma boa imagem, no tocante a esse relacionamento, como forma de se diferenciarem a partir da reputação, já que não têm como fazer isso claramente apenas através de seus produtos, que são, em geral, *commodities*. Assim, a reputação acaba sendo um importante ativo intangível. Eventos negativos e crises envolvendo *stakeholders* afetam o posicionamento da empresa diante de seus acionistas, provocando pressões por *disclosure* sobre sua atuação (VINHA, 2002).

Percebe-se que existem diferenças importantes em relação às empresas da construção civil – construção de edifícios, cujo contexto de atuação é bem diferente das empresas VBR, por exemplo. Em geral, suas questões ligadas aos *stakeholders* estão mais associadas a atributos do produto, como entrega no prazo, boa qualidade e até algum atributo "verde". Ainda que estejam sujeitas ao escrutínio social e precisem de boa reputação para operar, há diferenças significativas em relação à forte pressão sofrida por empresas de ramos como petróleo ou mineração. Mesmo assim, o segmento não está imune aos efeitos negativos para a imagem decorrentes de um relacionamento conturbado com seus públicos de interesse.

As estratégias de reputação não podem ser compradas pela empresa, precisam ser criadas a partir de sua cultura, histórico, alianças e relações (HART e MILSTEIN, 2004). O que irá viabilizar esta criação será a capacidade da organização de saber quem são seus

stakeholders e de dialogar com aqueles prioritários, como forma de conhecer suas demandas, expectativas e necessidades e, a partir daí, procurar contemplá-las na gestão estratégica.

Vinha (2006) reafirma a importância dos *stakeholders* como ativo intangível para as empresas VBR, pois estas, além de sustentar vantagem competitiva por possuírem recursos raros, valiosos ou difíceis de imitar, precisam assegurar a manutenção desta diferenciação. Ela afirma que o *stakeholder engagement* é uma das dimensões desenvolvidas pelas empresas ecoinovadoras e que depende da construção de capacidades internas rumo ao desenvolvimento sustentável. Coloca o *stakeholder approach* como um fator de posicionamento competitivo, devido ao seu caráter de "canal de informação", condição que, sob o ponto de vista desta pesquisadora, limita o poder e a importância dos *stakeholders*.

Os novos estudos de Freeman e seus colaboradores, conforme aqui exposto, bem como autores como Hart e Milstein, também analisados neste trabalho, mostram que as novas abordagens atribuem um papel muito mais amplo e relevante para esses atores no ambiente empresarial. O *stakeholder approach* tem uma dimensão inovadora (VINHA, 2002; HART e MILSTEIN, 2004), tanto sob o aspecto tecnológico quanto operacional e depende da criação de competências e capacitações específicas. Assim, gera aprendizado e novas rotinas operacionais que vão dar sustentação à referida estratégia.

Ao discutir sua Matriz de Criação de Valor Sustentável, Hart e Milstein (2004) propõem uma forma mais inclusiva de capitalismo, onde os caminhos para novos mercados são abertos através do diálogo e da colaboração de mão dupla com os *stakeholders*. Esses incluem ambientalistas radicais, moradores de favelas, população rural pobre em países em desenvolvimento, antes desconsiderados ou ignorados pelas empresas. Afirmam que "Ao engajar construtivamente os *stakeholders*, as empresas elevam a confiança externa em suas intenções e atividades". Dessa forma, podem reorientar as prioridades, o desenvolvimento de tecnologia, a alocação de recursos e o planejamento de modelos de negócios.

III. O *Stakeholder Approach* e a Teoria dos *Stakeholders*

Segundo Freeman e MacVea (2001), a SRI International, precursora dos estudos sobre os *stakeholders*, levantou alguns pontos que mostram que, desde o início, a evolução do *stakeholder approach* se deu a partir da prática da gestão:

- Para estabelecer objetivos apoiados pelos *stakeholders*, os gestores deviam entender as preocupações de acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade;
- O sucesso de longo prazo necessitava do apoio dos *stakeholders*;
- As relações com todos os *stakeholders* deveriam ser trabalhadas pelos gestores, no desenvolvimento de suas estratégias de negócios.

À época, o impacto dessas ideias nas teorias de gestão foi relativamente pequeno. No entanto, fragmentos do conceito de *stakeholder* sobreviveram e foram desenvolvidos nas duas décadas seguintes, através de quatro correntes de pesquisa sobre gestão: Planejamento Empresarial, Teoria dos Sistemas, Responsabilidade Social Corporativa e Teoria Organizacional. Assim, o *stakeholder approach* cristalizou-se como um arcabouço de gestão estratégica nos anos 80. A seguir é apresentado um resumo de como, segundo o autor, os quatro campos citados contribuíram para a Teoria dos *Stakeholders* (Quadro 11, a seguir).

TEORIA	**AUTORES**	**PREMISSAS/CONTRIBUIÇÕES**	**LIMITAÇÕES**
Planejamento Empresarial	Ansoff (1965), livro de Estratégia Corporativa	Reconheceu a existência dos *stakeholders*, mas vistos como limitadores para os objetivos da firma. Propos identificar os *stakeholders* críticos e entender suas necessidades para definir os limites de operação, com foco estratégico em maximizar os benefícios para os acionistas. Não via utilidade na ideia, nem reconhecia a importância dos *stakeholders* na estratégia.	Análise genérica, tendia a desconsiderar o contexto ou as peculiaridades da indústria; Técnicas analíticas centradas em termos econômicos, tendendo a negligenciar aspectos não mensuráveis ligados aos *stakeholder*.
Teoria dos Sistemas	Russell Ackoff e C. Oeste Churchman, 1947; Ackoff, 1970 e 1974	Enfatiza as conexões que compõem qualquer organização, "sistemas abertos", parte de uma rede maior, não unidades autônomas. Identificar esses *stakeholder* e essas conexões é essencial e a solução dos problemas depende desse apoio, no contexto da rede, via estratégias coletivas que beneficiem toda ela; estratégias individuais geram soluções subótimas.	
Teoria Organizacional	Katz e Kahn, 1966; Thompson, 1967; Pfeffer e Salancik, 1978	Início da criação de modelos teóricos ligando a empresa ao sistema em volta. Thompson (1967) trouxe o conceito de "clientela", agregando grupos fora dos limites tradicionais da firma. Prenunciava tentativas de mostrar a importância do ambiente externo no contexto empresarial, ressaltado por Pfeffer e Salancik, em 1978, e explicar a existência e natureza da firma "...a descoberta de que é difícil descrever a empresa sem o pleno reconhecimento das relações das quais depende, ajudou a ressaltar a importância fundamental do próprio conceito de stakeholder." (p. 8)	Os modelos existentes não conseguiam lidar com as decisões dos gerentes nem definir novos rumos para a organização. Essas abordagens tiveram problemas, em especial no caso de empresas e mercados não monopolizados, mas foram úteis ao enfatizar a importância de expandir a análise dos problemas estratégicos, de forma a incluir todos os *stakeholders*.

Responsabilidade Social Corporativa		Coleção de abordagens, com ampla gama de negócios e agendas sociais. Inclui grupos de interesse antes ignorados, por serem vistos como tendo relação conflituosa com a empresa. Sua grande contribuição foi ampliar o escopo da análise dos *stakeholders* e imprimir na gestão a importância de construir relações com grupos anteriormente alienados. O ativismo social e os diversos casos de danos catastróficos para a reputação das empresas, causados por embates com atores sociais, mostraram os perigos das estratégias que ignoram a influência de grupos antagônicos e motivaram tentativas de incorporar esses achados em estratégias e objetivos de negócios.	Era comum tratar tais relações como restrições, contribuindo para separar *stakeholder* ambientais e sociais dos focados no negócio. A RSC ficou com a imagem de adicional de luxo, restrito a empresas bem sucedidas, ou seguro de limitação de danos, e não item estratégico essencial. O nivelamento da importância dos *stakeholders*, pela legitimidade moral, sem priorizá-los limitou a evolução da teoria.

Quadro 11 – Contribuição de pesquisas feitas antes dos anos 80 para a Teoria dos *Stakeholder*s.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Freeman e McVea (2001).

De acordo com Freeman e McVea (2001), o *stakeholder approach* tem as seguintes características:

1) Visa fornecer um arcabouço estratégico único e suficientemente flexível para não demandar a adoção frequente de novos paradigmas estratégicos;
2) É um processo de gestão estratégica, que fixa nova direção e considera como a empresa pode afetar e ser afetada pelo ambiente, e não uma ferramenta de planejamento estratégico, focada na previsão do ambiente futuro;
3) Está centrado na sobrevivência da empresa, expressa na concretização de seus objetivos. Num ambiente turbulento, esta sobrevivência depende da mudança de curso empreendida pelos gestores e não apenas do aperfeiçoamento da produção. O sucesso da empresa dependerá do apoio dos que podem afetá-la, além da compreensão de como ela irá afetar outros indivíduos ou grupos. O modelo dos *stakeholders* não só não está baseado no tradicional objetivo estratégico de "maximização do lucro dos acionistas", como rejeita esta ideia. Considera a gestão dos *stakeholders* como sendo uma tarefa que nunca termina e que equilibra e integra múltiplas relações e objetivos;
4) Incentiva os gestores a criar estratégias focadas no ambiente externo e nas relações, que possam contribuir para o sucesso de longo prazo da empresa;
5) Os valores e a "gestão baseada em valores" surgem como questões críticas para a estratégia, para que grupos diversos possam cooperar em longo prazo, compartilhando seus valores. O conceito de *stakeholder* ganha evidência em campos como a Ética nos Negócios. Para o sucesso da gestão estratégica, o *stakeholder approach* deve incluir os

valores, o que contribui tanto para a consolidação dos valores corporativos quanto para a criação de valor econômico;

6) A abordagem tanto é prescritiva como descritiva, integra a análise econômica, política e moral e contribui para as pesquisas e a prática da gestão. As relações com os *stakeholders* podem ser criadas e trabalhadas. Via gestão estratégica, podem-se planejar as ações e entender como podem afetar os *stakeholders* e, assim, ajudar a criar opções estratégicas para o ambiente futuro;
7) Está relacionado com o profundo conhecimento dos *stakeholders*, e não apenas com suas funções. Eles são atores reais e próprios da empresa, com questões específicas que devem ser consideradas e tratadas. Só assim, os gestores podem criar estratégias apoiadas por todos eles;
8) Integra-se aos processos de decisão estratégica, buscando formas de satisfazer múltiplos *stakeholders* simultaneamente, integrando as perspectivas de todos.

O núcleo da Teoria dos *Stakeholders* está contido em duas perguntas (FREEMAN, 1994, *apud* FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004).

- **Qual é o propósito da empresa?** Isto incentiva os gestores a criar um senso de compartilhamento dos valores, o que aproxima os *stakeholder*-chave, impulsionando a empresa a gerar um desempenho excepcional, incluindo-se aí o resultado financeiro.

- **Qual a responsabilidade dos gestores para com os *stakeholders*?** Isto os impele a expressar como querem fazer negócios e que tipo de relações precisam criar e manter para alcançar seus propósitos.

O cerne da Teoria está na criação de valor econômico por pessoas que se juntam voluntariamente e cooperam para melhorar as condições de todos. Os gerentes devem desenvolver relacionamentos, inspirar os *stakeholders* e criar comunidades onde todos se esforçam para dar o seu melhor para gerar o valor que a empresa promete. Os acionistas são um elemento importante e os lucros são um recurso crítico, mas a preocupação com eles deve ser o resultado, não o condutor do processo de criação de valor. Muitas empresas, como eBay, Google e AES têm utilizado a TS, criando negócios de sucesso sem fazer da alta rentabilidade o único direcionador para sua atuação, enxergando seus valores e as relações com os *stakeholders* como fator crítico de sucesso. Elas têm encontrado respostas convincentes para

as questões centrais da teoria: o propósito da firma e as relações humanas envolvidas (FREEMAN, 1994, *apud* FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004).

A Teoria dos *stakeholders* pressupõe que os valores integram o negócio e rejeita a tese de separação entre ética e economia (FREEMAN, 1994, *apud* FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004). Alinhados com o pressuposto de Sen (1999), de que a economia não pode prescindir da ética, entendem ser possível a convivência entre ambas, sem o que o desafio de praticar a ética empresarial ou melhorar o desempenho moral dos negócios seria tarefa quase impossível.

Para muitos defensores do foco nos acionistas, deve haver clara distinção entre ética e economia, porém, esta visão é estreita. Freeman, Whicks e Parmar (2004) criticam artigo dos pesquisadores Sundaram e Inkpen (2004[48]), defensores do foco nos acionistas. Como estes são um importante grupo de *stakeholders*, uma das hipóteses (a pior delas) é que a tese defendida pelos acadêmicos envolve a reinvindicação dos direitos de um grupo para justificar a violação dos direitos dos demais.

A Teoria dos *Stakeholders* (TS) oferece aos gestores mais recursos para obter o tão almejado sucesso, com abordagens pragmáticas e pluralistas, prevendo um exercício em busca de cooperação recíproca. A TS embute estreita conexão entre a ideia de criação de valor e a geração de valor para os *stakeholders*. Fazer negócios, na visão da TS, diz respeito a um acordo entre fornecedores, clientes, empregados, comunidades, gerentes e acionistas para a obtenção de ganhos contínuos e mútuos ao longo do tempo. Os interesses dos *stakeholders* têm que ser comuns, mediante alguma forma de consenso, ou então um novo método de colaboração deve ser construído. O melhor negócio para todos é aquele em que os gestores procuram criar tanto valor para os *stakeholders* quanto possível, resolvendo-se os conflitos naturais a qualquer empreendimento, de modo que os *stakeholders* não sejam levados a sair do negócio ou a se oporem a ele (FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004).

A seguir, um resumo da teoria de Sundaram e Inkpen (2004), comparativamente à TS, com as críticas de Freeman, Whicks e Parmar (2004):

---

[48] Sundaram, A., A. Inkpen. 2004. The corporate objective revisited. Organ. Sci. 15(3) 350–363.

Teoria de Sundaram e Inkpen (2004)	O que a Teoria dos *Stakeholder*s defende
1-O objetivo de maximizar o valor para o acionista é pro-*stakeholder*.	1-O objetivo de criar valor para as partes interessadas é decididamente pró-acionista.
2-Maximizar o valor do acionista cria os incentivos adequados para os gestores assumirem os riscos inerentes às atividades empresariais.	2-A criação de valor para as partes interessadas cria os incentivos apropriados para os gestores assumirem os riscos inerentes à atividade empresarial.
3-Ter mais de um objetivo torna a tarefa de gerenciar difícil, se não impossível.	3-Se a empresa possuir apenas um objetivo, a gestão e a governança se tornarão difíceis, se não impossíveis;
4-É mais fácil considerar os *shareholders* fora dos *stakeholders* do que o contrário.	4-É mais fácil considerar os *stakeholders* fora dos *shareholders* do que o contrário (menos complexo)
5-No caso de quebra de contrato ou de confiança, as partes interessadas, em comparação com os acionistas, têm maior proteção dos contratos e do sistema legal.	5-No caso de quebra de contrato ou de confiança, os acionistas têm maior grau de proteção, através de mecanismos como o mercado de ações.

Quadro 12 - Comparativo entre as teorias de Sundaram e Inkpen e a Teoria dos *Stakeholder*s de Freeman

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Freeman, Whicks e Parmar (2004):

Freeman, Whicks e Parmar (2004) detalham cada um desses cinco pontos, com base na teoria dos *stakeholders*, já discutida, com destaque para as ideias a seguir sintetizadas:

> A Teoria dos *Stakeholders* é pró-acionista, considerando que a criação de valor para as partes interessadas é uma forma de criação de valor para os acionistas. Os gestores estão criando valor para o acionista quando fabricam produtos ou realizam serviços que os clientes estão dispostos a comprar, oferecem empregos que os funcionários estão dispostos a ocupar e constroem relacionamentos com integrantes de sua cadeia de valor que estas empresas gostariam de ter e cumprindo seus papéis como bons cidadãos conforme é o anseio da sociedade.

Outras questões abordadas pelos pesquisadores em relação ao artigo são:

- A TS ajuda a tratar corretamente os riscos empresariais. Segundo Venkataraman (2002, *apud* FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004), TS contribui para as teorias sobre empreendedorismo, incluindo o controle de riscos excessivos. Também propicia o compartilhamento de parte dos riscos com os *stakeholders*, através de alianças corporativas;
- Destaca a complexidade do ambiente de negócios, com frequentes escândalos em empresas que adotam o foco único no acionista, mais suscetíveis à miopia moral. Há uma distorção da realidade, pois a estreiteza dessa visão de mundo impede os gestores de enxergar sua responsabilidade pelas ações perante vários grupos. Pode

ocorrer a racionalização de práticas questionáveis que aumentem a rentabilidade e prejudiquem os não-acionistas (FREEMAN, WHICKS e PARMAR 2004);

- Inexiste base moral para o foco único na maximização de valor para os acionistas. Tal ideia, bem como a de que a moralidade é irrelevante ou que bastam restrições gerais sobre a ação gerencial, incentiva o estreitamento da visão dos gestores para coisas como "todo mundo está fazendo" ou atitudes semelhantes às ocorridas em desastres éticos como o da Enron e WorldCom. "Há evidências de que os gestores têm dificuldades para enxergar as dimensões morais dos negócios, preferindo a visão financeira e amoral" (BIRD e WATERS, 1984[49], FREEMAN 1994, WERHANE, 1998[50], *apud* FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004). Cabe questionar visões de mundo que permitem aos gestores racionalizar comportamentos arriscados, antiéticos e ilegais;
- Todos estão no mesmo barco (acionistas e demais *stakeholders*) e existem várias maneiras de abordar a diferença entre as duas teorias, pelos seguintes motivos:
  - A TS oferece métricas próprias para gestores no nível operacional, enquanto a focada nos acionistas é direcionada para os mercados financeiros (MEYERS e GUPTA, 1994[51], *apud* FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004).
  - Existe um possível conflito entre uma teoria do mundo ideal (acionistas), que busca captar o funcionamento ideal do mercado, e outra do mundo real (*stakeholders*), com foco nas atividades do dia-a-dia.
  - Alguns apontam uma questão de escala, onde a TS faria mais sentido em empresas de menor porte e a teoria pró-acionista, para as de grande porte. Isso desvia a atenção do núcleo da teoria: como se percebem os negócios e a criação de valor em larga escala. Se o que se quer é rejeitar a tese da separação entre ética e negócios e ver uma dimensão moral na atividade empresarial, então a TS fornece a estrutura adequada. A teoria focada nos acionistas

[49] Bird, F., J. Waters. 1989. The moral muteness of managers. California Management Rev. 32(1) 73–88.
[50] Werhane, P. 1998. Moral Imagination in Management Decision Making. Oxford University Press, Oxford, U.K.
[51] Meyers, Marshall W., V. Gupta. 1994. The performance paradox. L. L. Cummings, B. Staw, eds. Research in Organization Behavior, Vol. 16. JAI Press, Greenwich, CT, 204–269.

perpetua a ideia de que os negócios são uma atividade econômica amoral e restritiva.

A questão central é saber se o que se busca é fazer parte de organizações que consideram a separação entre ética e negócios como fato concreto. É fundamental que empresas e mercados sejam vistos como veículos integrais para trabalhar com os outros e para melhorar a participação de todos no bolo de riquezas. Uma vez rejeitada a tese de separação, a questão não é se uma teoria tem conteúdo moral, mas sim que tipo de conteúdo moral ela tem (FREEMAN, 1994, *apud*. FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004). A TS oferece melhores condições para os gerentes articularem e fomentarem os propósitos compartilhados de uma empresa. Ao contrário da visão estreita da tese pró-acionista, admite ampla gama de respostas. Não existe apenas uma TS, mas muitas bases normativas possíveis, para as duas principais perguntas que a compõem (FREEMAN 1994, JONES e WHICKS, 1999[52]).

Um olhar cuidadoso sobre empresas como a 3M, Merck e Johnson & Johnson mostra ampla gama de respostas às questões da TS. Por isso, a teoria do foco nos acionistas é, na verdade, uma versão da TS, cujos pressupostos morais incluem o respeito pelos direitos de propriedade, a cooperação voluntária e a iniciativa individual, para beneficiar cada uma das partes. Esses pressupostos fornecem um bom ponto de partida, mas não constituem uma visão completa da questão da criação de valor. Diferentemente do que os ideólogos da teoria pró-acionista querem fazer crer, a TS não representa uma ameaça à liberdade econômica e política, pois a ideia de criação de valor para as partes interessadas e a negociação livre desse valor é compatível com a concepção de uma sociedade que comunga a liberdade para todos (RAWLS, 1971[53], *apud* FREEMAN, WHICKS e PARMAR, 2004).

Após o lançamento da Teoria, em 1984, o *stakeholder approach* seguiu despertando interesse de acadêmicos de diversas áreas até os dias de hoje, com destaque para quatro campos de pesquisa (FREEMAN e McVEA, 2001):

- Teoria Normativa de Negócios – Parte de três pressupostos: importância de se relacionar com os que têm um interesse na firma; compartilhamento de princípios ou valores, visando à estabilidade das relações; possibilidade que a Teoria dos

[52] Jones, T., A. Wicks. 1999. Convergent stakeholder theory. Acad. Management Rev. 24(2) 206–221.
[53] Rawls, John. 1971. A Theory of Justice. Harvard University Press, Boston, MA.

Stakeholders dá aos gestores de incorporar valores pessoais nos planos estratégicos;

- Governança Corporativa e Teoria Organizacional – Linha que cresceu fora da dicotomia entre a visão tradicional, pró-acionista, e a visão pró-*stakeholder*;
- Responsabilidade Social e Desempenho Corporativo e;
- Gestão Estratégica.

O Quadro 13, a seguir, resume a visão dos teóricos de cada campo de pesquisa:

TEORIA	**AUTORES**	**PREMISSAS/CONTRIBUIÇÃO P/A TEORIA DOS *STAKEHOLDER*S (TS)**
Teoria Normativa de Negócios	Schendel e Hofer (1979)	A estratégia deve responder à seguinte pergunta: o que nós devemos defender? Em seu formato original, a TS enfatizava a importância de criar uma estratégia corporativa, mesmo não elegendo os valores mais apropriados. A sobrevivência da firma depende em parte de ajustes entre os valores corporativos e de seus gestores, expectativas dos *stakeholders* e questões sociais determinantes da habilidade da firma para vender seus produtos.
	Donaldson e Preston (1995)	A TS pode ser categorizada segundo um ponto de vista descritivo, instrumental ou normativo: o descritivo afirma simplesmente que a empresa possui *stakeholder*; o instrumental mostra que as que consideram seus *stakeholders* criam estratégias bem sucedidas; a normativa aborda as razões para as firmas considerarem-nos. A abordagem passa da estratégia para os fundamentos filosóficos, ligados à seguinte questão: existe um requisito moral fundamental para adotar esse estilo de gestão, acima e além das razões de negócio que advirão desta prática?
	Norman e Bowie (1999)	Os gestores devem tomar decisões respeitando o bem estar dos *stakeholders*, em vez de tratá-los como meio para se atingir os objetivos da corporação.
	Phillips (1997)	Abordagem baseada no princípio de justiça, segundo o qual, quando pessoas entram voluntariamente em acordos de cooperação, criam uma obrigação de agir de forma justa umas com as outras. As transações negociais criam a obrigação moral, para as firmas, de tratar seus *stakeholders* com justiça e considerar seus interesses na criação de estratégias e processos decisórios.
	Whicks, Freeman e Gilbert (1994)	Justificação da TS através da ética do cuidado. Contrapõe a ênfase tradicional baseada nos direitos do indivíduo à primazia da rede de relações da empresa e na formulação de estratégias no contexto dessas relações.
	Donald e Dunfee (1999)	Desenvolveram justificativas para a abordagem pró-*stakeholder* com base na teoria do contrato social.
	Kochan e Rubenstein (2000)	Propuseram a questão seguinte: Porque devemos dar séria atenção aos modelos pró-*stakeholder* neste momento da história? Concluíram que as empresas pró-*stakeholder* surgirão quando estes detiverem ativos críticos para a firma, colocarem-nos em risco e detiverem influência e voz ativa. Porém, as empresas somente serão sustentáveis se os líderes fomentarem a capacidade de resposta dos *stakeholders* e quando a legitimidade destes ultrapassar o ceticismo da sociedade.

Governança Corporativa e Teoria Organizacional	Williamson (1984)	Usa o custo de transação para mostrar que os acionistas merecem mais atenção do que os demais *stakeholder*, pois estão ligados com exclusividade ao sucesso da empresa e poderão perder qualquer valor residual se esta falir, o que não ocorre, por exemplo, com o principal ativo dos empregados: a capacidade de trabalho.
	Freeman e Evan (1990)	Refutaram a abordagem de Williamson e usaram-na para explicar as relações com os *stakeholder*, onde muito possuem interesses ou participação específicos no negócio para determinada empresa o que, em si, não garante a preferência em relação a todos os outros. Além disso, os acionistas possuem um mercado mais líquido para seus ativos (mercado de ações), mais do que os demais *stakeholder*.
	Jones (1995)	Surgiram tentativas de expandir a TS em um "paradigma central" que reunisse teorias da governança num todo coerente, onde a TS seria um contraponto para a teoria pró-acionista. Embora seja geralmente aceito que a TS pode constituir um conjunto de boas práticas de gestão, seu principal valor é expor o modelo tradicional pró-acionista como sendo moralmente insustentável ou, pelo menos, demasiado condescendente com comportamentos imorais. Freeman considera tais pesquisas uma coleção fragmentada de pontos de vista que compartilham sua oposição ao foco no acionista. Entende que, por sua flexibilidade, a TS pode ter maior abrangência, envolvendo a teoria de agência, os custos de transação, as relações humanas, a ética e até mesmo o meio ambiente.
Responsabilidade Social e Desempenho Corporativo	Philliphis e Reichart (1998)	A definição de quais são os legítimos *stakeholders* tem despertado o interesse dos teóricos da responsabilidade social e tem sido uma lacuna gritante na teoria, com frequência incapaz de distinguir quais indivíduos e grupos são ou não *stakeholder*.
	Mitchell, Agle e Wood (2000)	Criaram critérios como poder, legitimidade e urgência, que servem para identificar quem e o quê realmente conta, em especial em áreas como meio ambiente e ativismo político das bases.
	Agle, Mitchell e Sonnenfield (2000)	A questão essencial é se existe algo como um *stakeholder* ilegítimo e como a legitimidade pode ser definida, ou seja, uma abordagem oposta à usual, que busca identificar os *stakeholders* legítimos.
	Wood (1995)	A gestão de *stakeholders* é somente uma boa prática de gestão, pressupondo que as empresas que a praticam têm desempenho financeiro superior às que não o fazem. Para Wood, estabelecer tal relação de causa é efeito é algo complexo, pois a relação entre desempenho social e financeiro é ambígua, carecendo de medidas abrangentes para o desempenho social. O que pode ser demonstrado é que um desempenho social ruim afeta negativamente o desempenho financeiro da empresa.
	Waddock e Graves (1990)	Hipótese levantada com frequência é que a empresa que investe em gestão de *stakeholders* será penalizada pelos investidores, interessados apenas em retorno financeiro. Os autores demonstraram a crescente importância dos *stakeholders* institucionais e que os investidores institucionais cada vez mais aplicam recursos em ações de empresas com alto nível de Desempenho Social Corporativo (em inglês *Corporate Social Performance* ou CSP).
	Berman, Whicks, Kotha e Jones (2000)	Outros teóricos que também procuram desvendar os laços existentes entre gestão de *stakeholders* e desempenho social e financeiro.

Gestão Estratégica	Harrison e St John (?)	Defendem abordagens integradas e que a gestão de *stakeholders* combina visões de modelos tradicionais como Economia das Organizações Industriais, Visão Baseada em Recursos, Teoria Cognitiva e Visão Institucional da Firma. Separam o que é análise do que é gestão de *stakeholder*, que significa construir visão de parceria envolvendo comunicação, negociação, contratação, motivação e gestão das relações. Estes aspectos formam uma estratégia que define o que a empresa defende, o que inclui a ética – vista como forma de evitar custos devido a atitudes pouco éticas. Os códigos de ética atuariam promovendo uma cooperação lucrativa. Usam o *stakeholder approach* como estrutura para abordagens tradicionais. Apontam um ambiente operacional (*stakeholder* internos) e outro ampliado (relações com públicos externos). Priorizar *stakeholder* é também uma escolha estratégica, onde alguns parceiros podem ser priorizados em detrimento de outros. O SA permite aos gestores impregnar as análises estratégicas tradicionais com os valores e a direção únicos para aquela organização. Os *stakeholders* devem ser gerenciados no longo prazo. Os autores apontaram duas posturas: o *buffering*, é a abordagem tradicional e visa controlar os efeitos dos *stakeholders* externos, via pesquisas de mercado, relações públicas e planejamento, criando barreiras entre esses e a empresa. Já o *Bridging* cria alianças estratégicas e pressupõe objetivos comuns e redução das barreiras, conectando-se mais com a criação de objetivos comuns do que com a adaptação às iniciativas dos *stakeholders*. Os autores criaram modelo que permite identificar parcerias táticas visando gerenciar *stakeholder* críticos e desenvolver estratégias chave.

Quadro 13 – Exemplos de trabalhos sobre a Teoria dos *Stakeholder*s desenvolvidos após 1984

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Freeman e McVea (2004)

IV. O *Stakeholder Approach* e as Práticas de Gestão

Segundo Freeman e MacVea (2001), a contaminação dos debates pela falsa discussão entre a teoria pró-acionistas e a TS torna difícil estabelecer o impacto do *stakeholder approach* nas práticas de gestão, podendo resultar na interpretação errônea de que a TS seria anticapitalista, contrária ao lucro e à eficiência nos negócios. Por isso, o termo "gestão de *stakeholders*" tem sido associado a um grupo restrito de empresas, como a Body Shop e Ben & Jerry's, geridas de forma radicalmente diferente da maioria.

Entretanto, livros como "*Built to Last*", publicado por Collins e Porras, em 1994[54], que mostram alinhamento com os pressupostos da teoria por dezenas de empresas líderes, como a HP, a 3M e a Merck, deixam claro que a abordagem pró-*stakeholder* é necessária para todas elas. Uma das condições essenciais para o sucesso financeiro no longo prazo é um forte conjunto de valores fundamentais permeando a empresa, como o código genético de um organismo ou a filosofia de vida de alguém (COLLINS e PORRAS, 1995).

[54] Tradução brasileira: COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Trad. Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

Outro livro citado é *The Stakeholder Strategy*, publicado em 1998 por Ann Svendsen[55], que investiga a construção de relações colaborativas com os *stakeholders*, como parte de estratégias corporativas de empresas como o Wal-Mart e a British Telecom. Afirma que, num mundo crescentemente volátil, a habilidade para equilibrar os interesses de todos os *stakeholders* definirá as empresas de sucesso na próxima década. As corporações que possuem um forte conjunto de valores e podem comunicar suas metas de negócios claramente manterão o apoio dos *stakeholders*, mesmo quando os resultados não forem favoráveis (FREEMAN e MCVEA, 2001).

The *Stakeholder Corporation*, livro publicado em 1997 por Weeler e Sillanpää[56], registra a abordagem dos *stakeholders* por empresas como IBM e The Body Shop. Os autores desenvolvem os "ciclos de inclusão" que ajudam a construir relações fortes e cooperativas com os *stakeholders.* Enfatizam a necessidade de reescrever o mundo dos negócios de forma que vá além da maximização do lucro, mas sem entrar em contradição com essa visão.

Entre as questões que, para Freeman e MacVea (2001), merecem atenção dos pesquisadores, está a "tese da separação", que propõe analisar o mundo dos negócios em conexão com o mundo da ética e da política ou de valores pessoais. Recomendam adotar perspectiva pragmática para o estudo da gestão, a partir de casos concretos e não de teorias abstratas, lembrando que o *stakeholder approach* cresceu a partir de estudos práticos de problemas de gestão.

Freeman, Whicks e Parmar (2004) revisitam a Teoria dos *Stakeholders*, resgatando a importância dos valores como componentes da atividade de fazer negócios, sua conexão com o valor econômico gerado e sua capacidade de gerar aproximação com os principais *stakeholders* da empresa. Os gestores precisam ser claros sobre como querem fazer negócios e que tipo de relações querem criar para cumprir seus objetivos e devem assegurar que ética e negócios sempre estejam conectados. Esta conexão é explorada também por Sen (1999), para quem o distanciamento entre economia e ética provocou o empobrecimento da natureza da economia moderna. Estudando as relações econômicas, preocupa-se não com o que a economia pode fazer pela ética, mas sim com o que esta pode fazer pela economia. Parte do

---

[55] SVENDSEN, Ann. **The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships**. Berrett-Koehler Publishers, 1998.
[56] WHEELER, David; SILLANPÄÄ, Maria. The stakeholder corporation.**London: Pitman**, 1997.

princípio de que o comportamento humano não se baseia apenas no interesse próprio, mas incorpora considerações éticas.

Outros autores que reforçam essa conexão são Puppim de Oliveira (2013), que destaca a importância da ética e dos valores na formação do conceito de responsabilidade social, e Sachs (2002, p. 49), para quem a ausência desses elementos vem transformando a economia numa "ciência sombria".

2.4.2 Implementação e Ferramentas para a Gestão de *Stakeholder*s

O nível de importância e legitimidade dos diversos *stakeholders* não é o mesmo, assim como seus interesses na organização, a urgência de suas demandas e seu poder de influenciar os destinos da empresa. Para viabilizar a gestão dos *stakeholder*s, primeiro é preciso saber quem são esses indivíduos e grupos com quem a empresa deverá interagir. Para analisá-los e priorizá-los é importante classificá-los, já que são diferentes entre si (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013). Existem vários métodos para categorizá-los e priorizá-los. Carrol e Bucholtz (1999) classificam os *stakeholders* como primários e secundários:

- Primários - têm interesses mais diretos na empresa: acionistas, empregados, clientes, comunidades, fornecedores, meio ambiente, gerações futuras, espécies não humanas;
- Secundários - tem interesse mais representativo que direto e demandam nível mais baixo de prestação de contas, mas podem exercer forte influência na reputação da empresa, além serem capazes de se tornar *stakeholders* primários rapidamente: governo, entidades da sociedade civil, grupos de pressão, mídia, academia, competidores, grupos ambientais de pressão, entidades de defesa dos animais;

Os autores também usam a seguinte classificação:

- *Stakeholders* chave – essenciais para a sobrevivência da empresa;
- *Stakeholders* estratégicos – relevantes para um conjunto particular de ameaças e oportunidades enfrentadas pela empresa, num determinado momento e;
- *Stakeholders* "ambientais" - não se enquadram nas categorias antes mencionadas.

São funções importantes da abordagem de *stakeholders* descrever, entender, analisar e finalmente gerir essas partes interessadas. Para assegurar a obtenção das informações essenciais, é preciso responder a cinco perguntas sobre eles (CARROL e BUCHOLTZ, 1999):

1. Quem são?
2. Quais são seus interesses?
3. Que oportunidades e desafios apresentam para a empresa?
4. Quais responsabilidades a empresa tem para com eles?
5. Quais estratégias ou ações a empresa poderia adotar para melhor gerenciar os desafios e oportunidades a eles ligados?

Já Mitchell, Agle e Wood (1997), entendem que o *stakeholder* "definitivo", que deve ter prioridade em relação à atenção da empresa, é o que detém legitimidade, poder e urgência, conforme esquematizado na Figura 11, a seguir. Isto não significa que os demais devam ser desconsiderados, ou que a empresa esteja dispensada de se comunicar com eles. Os autores adotam outras denominações para os diversos tipos de *stakeholders* e, através de correlações entre eles, estabelecem novos status que facilitam a tomada de decisões sobre os mesmos.

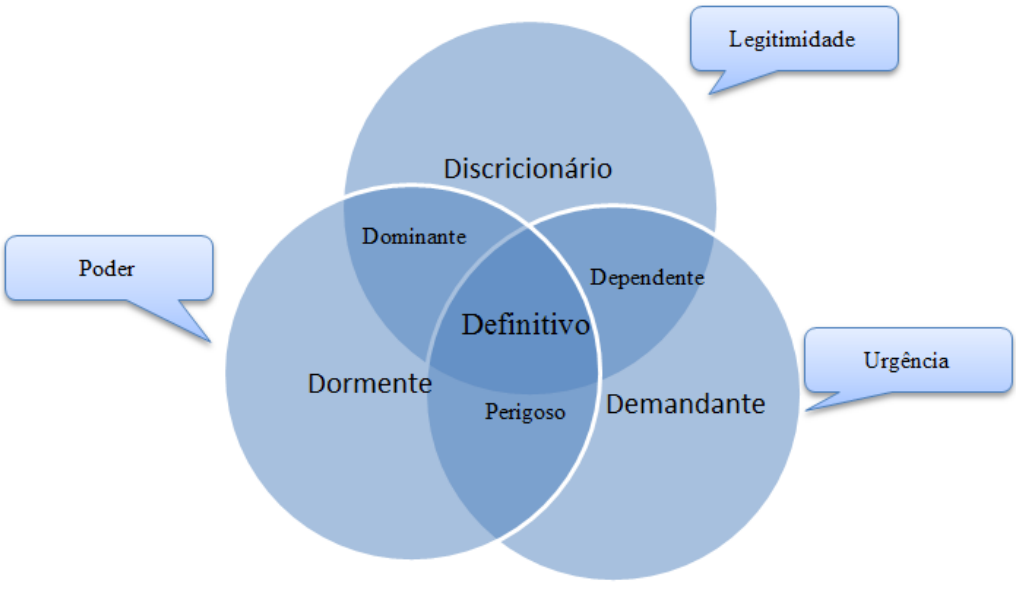


Figura 11 – Diferentes tipos de *stakeholder*s

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

As empresas empenhadas em incorporar a responsabilidade social e a sustentabilidade em seu negócio e comunicá-las adequadamente precisam contar com ferramentas e metodologias próprias. O mesmo vale para a gestão de *stakeholder*s. Códigos, princípios e padrões são, segundo Leipziger (2003), a gramática essencial para essa linguagem. Atualmente, coexiste grande número de ferramentas, a maioria delas surgidas nos anos 1990, no contexto dos debates sobre os temas ambientais e sociais.

Ventura (2005, p.130), estudando o assunto nas organizações bancárias, identifica diversas ferramentas que, pelo seu reconhecimento em nível global, são indicativos de boas práticas em RSE. C considera esses instrumentos como "...guias, referências e direcionamentos que conduzem o movimento, imprimindo-lhe um modelo a ser adotado pelas empresas que desejam ser socialmente responsáveis". Cita expressamente, entre outras, as Diretrizes GRI e AA 1000 (Ibid.), que são ferramentas utilizadas nesta pesquisa. Nesse grupo pode-se inserir também a Norma ISO 26000, como uma referência para as organizações que buscam incorporar a responsabilidade social e a sustentabilidade à gestão.

Para Leipziger (2003), há certa confusão no uso de termos como "código", "padrão" e "norma", já que a responsabilidade corporativa é um campo em evolução, cuja linguagem está em desenvolvimento. A multiplicidade e a diversidade de instrumentos e suas estratégias de disseminação inadequadas dificultam seu uso pelas empresas, porém há uma tendência de convergência dessas iniciativas. É possível que sua maior contribuição esteja nos processos de construção caracterizados pelo diálogo e pela criação de fóruns de discussão entre atores com diferentes visões e pouco habituados ao debate (LEIPZIGER, 2003; MARQUES, 2006).

Visando estabelecer critérios para a escolha de ferramentas para a gestão de *stakeholder*s, listam-se, a seguir, as características e qualidades desejáveis para um bom código ou padrão, bem como os requisitos para implementá-los com qualidade, segundo a visão de Leipziger (2003).

Características:

- Clareza e concisão, não complexidade;
- Flexibilidade e dinamismo;
- Ser escrito com a implementação em mente;
- Referenciar-se em padrões chave;

- Obter forte apoio de *stakeholders*;
- Conter mecanismos de encaminhamento de reclamações e solução de disputas;
- Ser baseado no genuíno desejo de mudança.

Qualidades desejáveis (capacidade de):

- Aumentar a consciência sobre a responsabilidade corporativa dentro da empresa;
- Ajudar as empresas a estabelecer estratégias e objetivos;
- Assisti-las na implementação e controle de valores;
- Ajudá-las a evitar riscos;
- Fomentar o diálogo e parcerias entre empresas e *stakeholders* chave;
- Estimular unidade e identidade entre companhias divergentes.

Requisitos para a implementação eficaz:

- Treinar para aumentar o conhecimento;
- Ganhar forte apoio no nível sênior;
- Fornecer textos em diversas línguas, para facilitar o acesso e a implantação;
- Fornecer incentivos para implementar os códigos ou diretrizes.

Os padrões com maior credibilidade tendem a ser os já testados e que foram desenvolvidos com a participação de ampla gama de *stakeholders* (SUSTAINABILITY, 2005). Leipziger (2003) chama a atenção para a forte conexão existente entre os códigos e padrões e a organização que os desenvolveu, afirmando que o que os torna únicos são as nuances setoriais, culturais, históricas e geográficas de cada um.

Presentes esses argumentos, as recomendações sobre características, qualidades e requisitos para implementação, propostos acima, e os objetivos da presente pesquisa, foi que se optou pelas ferramentas Série AA1000, Diretrizes GRI e ISO 26000 como parte dos drivers para o modelo para gestão de *stakeholders* na construção civil a ser estruturado. Outros argumentos justificando tal escolha foram ou serão apresentados ao longo deste texto.

2.4.3 A Série AA 1000

I. Visão geral sobre a Série AA1000

A *AccountAbility* é uma organização sem fins lucrativos que atua como uma rede *multi-stakeholder* global, visando promover inovações em relação à *accountability*[57] voltada para o desenvolvimento sustentável. Criada em 1995, está presente em Londres, Washington, Pequim, Genebra, São Paulo e São Francisco, desenvolvendo práticas responsáveis e modelos de governança corporativa junto a empresas, governos e organizações da sociedade civil. A organização é responsável pela Série AA1000, composta por três padrões (*standards*):

- AA1000APS (2008) *Accountability Principles Standard*: fornece diretrizes e princípios para a identificação, priorização e resposta aos desafios ligados à gestão de stakeholders, em conjunto com os demais padrões da série;
- AA1000SES (2011) *Stakeholder Engajement Standard*, para a gestão de stakeholders;
- AA1000AS (2008) *Assurance Standard*, para asseguração de relatórios de sustentabilidade.

Para compreender a contribuição da AA1000 para a gestão de *stakeholder*s, foram analisados os dois primeiros padrões citados acima, com maior foco na AA1000SES. Para referir-se aos "Princípios AA1000 da AccountAbility", será usada a expressão AA1000 APS ou, alternativamente, "os Princípios".

I. A Série AA1000 no Contexto da Presente Pesquisa

AA1000 APS (Princípios)

Os princípios AA1000APS (2008) estão disponíveis gratuitamente e têm aceitação e reconhecimento internacional, permitindo às organizações estruturar a compreensão, gestão, administração, implementação, avaliação e comunicação de sua prestação de contas e, assim,

[57] Accountability: termo em inglês que significa capacidade de prestar contas (SANDRONI, 1999)

melhorando seu desempenho em sustentabilidade.[58] O documento recomenda que uma organização, para ser considerada responsável, deverá:

- Definir estratégia fundamentada no conhecimento aprofundado e na resposta ampla e equilibrada às questões relevantes e às preocupações de seus *stakeholder*s;
- Definir objetivos e padrões para fundamentar a gestão estratégica e o desempenho;
- Divulgar informações confiáveis ligadas a estas estratégias, objetivos, normas e desempenho para os públicos as utilizam para embasar suas ações e decisões.

A *accountability*[59], traduzida pela entidade como "prestação de contas" significa "reconhecer e assumir com responsabilidade e transparência os impactos das políticas, decisões, ações, produtos e desempenho a eles associados" (*ACCOUNTABILITY*, 2008, p. 6) Implica na busca do envolvimento de seus *stakeholders* para identificar, compreender e dar respostas às partes interessadas no tocante aos temas e às preocupações associadas à sustentabilidade. Também abrange o relato de aspectos ligados às decisões, desempenho e ações da empresa nesse sentido, a capacidade de resposta aos *stakeholders* e o modelo de governança e estratégias ligadas à gestão do desempenho.

A aderência aos Princípios promove o desenvolvimento de um modelo e de uma estratégia sustentável de negócio. Eles são compatíveis com outras iniciativas, como o Pacto Global, GRI e a ISO 26000. Os Princípios da AA1000 são:

Inclusão: Uma organização deve ser inclusiva

> Definição - Para uma organização que aceita prestar contas perante aqueles sobre os quais causa impacto e ou que causam impacto sobre a organização, a inclusão consiste na participação das partes interessadas no desenvolvimento e efetivação de uma resposta estratégica e responsável em relação à sustentabilidade.

Mais do que um processo de envolvimento dos *stakeholders*, a Inclusão significa compromisso de responsabilidade em relação àqueles que impactam ou são impactados pela organização, possibilitando sua participação na identificação e solução de problemas. Envolve

---

[58] Os Princípios AA1000 da AccountAbility servem de base para compreender e alcançar o *assurance* em sustentabilidade de acordo com a AA1000AS (2008) e um envolvimento responsável das partes interessadas segundo a AA1000SES (2005) (Fonte: AccountAbility (a) 2008)

[59] Diferentemente da AccounAbility, a Norma ISO 26000 opta por usar o termo original, em inglês, pois não considera adequado traduzi-lo.

a cooperação, especialmente em relação à governança, na busca de melhores resultados, embora não signifique que todas as demandas tenham que ser atendidas ou que a organização deixe de responder por suas decisões.

Este envolvimento deve originar estratégias, planos, ações e resultados relativos aos problemas e impactos detectados. Assim, a organização precisa conhecer quem são seus *stakeholder*s, quais são suas necessidades e preocupações e de que forma está envolvida com eles para estabelecer formas de engajamento, que irão depender das características, maturidade e capacidades de ambas as partes e da relação já existente entre elas. Os critérios que demonstram que a organização observa o princípio da inclusão são:

- Compromete-se a ser responsável com os que lhe causam impacto ou a quem impacta;
- Implementa processo abrangente, integrado e contínuo de participação de *stakeholders*;
- Providencia as competências e recursos necessários para viabilizar esse processo.

Envolver as partes interessadas significa obter resposta estratégica e responsável à sustentabilidade e ao processo de participação. Para tanto:

> Identifica e compreende as partes interessadas, a sua capacidade de envolvimento, bem como as suas perspectivas e expectativas;
>
> Identifica, desenvolve e implementa estratégias, planos e modos de envolvimento das partes interessadas que são adequados, consistentes e equilibrados;
>
> Promove a compreensão, aprendizagem e melhoria da organização;
>
> Define formas das partes interessadas se envolverem em decisões que conduzirão à melhoria do desempenho em matéria de sustentabilidade;
>
> Aumenta a capacidade de envolvimento das partes interessadas a nível interno, e apoia o aumento da capacidade de envolvimento das partes interessadas a nível externo, e
>
> Dá resposta aos conflitos ou dilemas resultantes das diferentes expectativas das partes interessadas. O envolvimento das partes interessadas consiste em desenvolver e alcançar uma resposta estratégica e responsável à sustentabilidade (ACCOUNTABILITY, 2008, p.11).

Relevância - uma organização deve identificar os assuntos materialmente relevantes.

Definições - a Relevância consiste em determinar o relevo material e a significância de um assunto para uma organização e respectivas partes interessadas.

As questões relevantes materialmente são as que influenciam as decisões, as ações e o desempenho da organização e de seus *stakeholders*. Envolve a determinação do que é, ou não, relevante para o desempenho em sustentabilidade e sua determinação envolve informações corretas, originadas de fontes confiáveis, em intervalo de tempo adequado, podendo ser financeiras ou não financeiras. A seleção final dos temas cabe à organização, em linha com seu processo decisório e estratégico. O processo de determinação desses temas leva à maior compreensão sobre os fatores subjacentes à relevância das questões, amplia a capacidade de resposta em relação aos *stakeholders* e deve ser revisto periodicamente.

Uma organização observa esse princípio quando mantém um processo contínuo e integrado de determinação da relevância que:

- Identifica e interpreta temas surgidos de várias fontes, como: expectativas dos *stakeholders*, normas sociais, questões financeiras e contexto de sustentabilidade;
- Avalia a relevância dos temas de sustentabilidade, dentro de critérios adequados;
- Considera o contexto mutável da sustentabilidade e a maturidade das questões;
- Inclui uma forma de responder aos conflitos ou dilemas resultantes desse contexto e gera as prioridades em matéria de sustentabilidade.

Princípio da Responsabilidade[60] **- Uma organização deve responder às questões suscitadas pelas partes interessadas e que afetam o seu desempenho.**

> Definições - A Responsabilidade consiste na capacidade de resposta de uma organização às preocupações das partes interessadas que afetam o seu desempenho sustentável e é concretizada através de decisões, ações e desempenho, bem como através da comunicação com as partes interessadas.

Este princípio está associado à forma com a qual a organização demonstra que responde e presta contas aos *stakeholders*. Pode envolver: definição de políticas, objetivos e metas, modelo de governança, sistemas e processos de gestão, planos de ação, envolvimento de *stakeholders*, medição e monitoramento do desempenho ou *assurance*. A geração das respostas deve ter a participação desses atores, organizando-se os resultados por prioridades.

---

[60] O texto em inglês traz a palavra “responsividade”, que não tem tradução exata para o português e cujo significado não é o mesmo de “responsabilidade”; entretanto, esta é a tradução oficial aceita pela AccountAbility.

Uma organização terá aderido ao princípio da Responsabilidade quando:

- Implementa um processo integrado, contínuo, baseado nas questões relevantes para os *stakeholders*, envolvendo-os, se preciso, e define prioridades de respostas. Além disso, assegura competências e recursos para atingir os compromissos assumidos e dá respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholders*;
- Mantém um processo de comunicação amplo, integrado, contínuo e abrangente com as partes interessadas e relata adequadamente os resultados.

As recomendações da AccountAbility para a aplicação dos Princípios estão resumidas na Figura 12, a seguir.

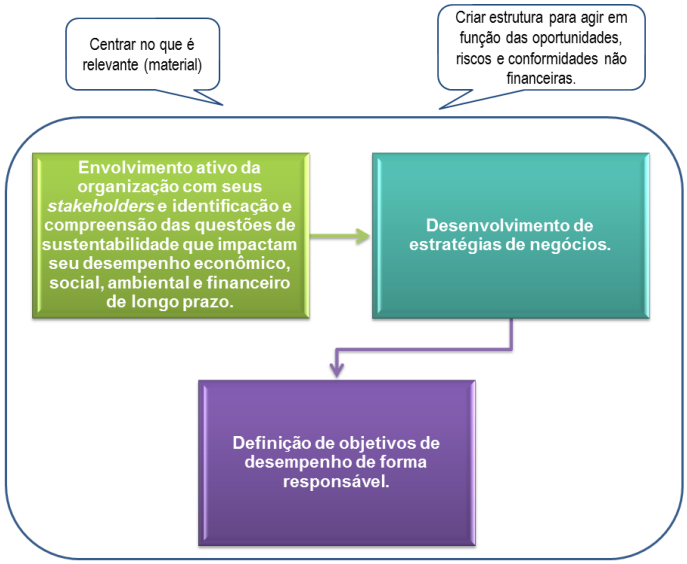


Figura 12 – Recomendações para a aplicação dos princípios AA1000APS

Fonte: Elaboração da autora. Adaptado de Accountability (a) 2008.

AA1000 SES (Engajamento de *Stakeholder*s)

A AA1000 SES fornece uma estrutura visando à qualidade do engajamento, apoiada no princípio da Inclusão da AA1000APS. Pode ser usada de forma isolada, como uma norma, ou associada a outros instrumentos que tratam da gestão de *stakeholders*, como as Diretrizes GRI e a ISO 26000. Serve não só para o desenvolvimento sustentável, mas para ser usada por empresas, sociedade civil, órgãos públicos, redes *multi- stakeholders* e parcerias.

O propósito da norma é estabelecer *benchmarking* para um engajamento de boa qualidade (Accountability, 2011).

> *Stakeholder*s não são apenas membros de comunidades ou organizações não governamentais. Eles são os indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que afetam e / ou podem ser afetados pelas atividades de uma organização, produtos ou serviços e desempenho associado no que diz respeito às questões abordadas no engajamento (ACCOUNTABILITY, 2011).

Analogamente, a AA1000 define "engajamento das partes interessadas" como o processo do qual a organização lança mão para se relacionar com as partes interessadas consideradas relevantes, visando a um determinado propósito e ao alcance de resultados aceitos pelos envolvidos. Rcomenda que a organização promova o engajamento visando ao desempenho social ambiental e econômico, além do desempenho financeiro de longo prazo e use isso para desenvolver estratégias responsáveis de negócios. (JOHNSTON, 2012). A organização deve envolver seus *stakeholders* no processo de identificar, compreender e tratar das questões de sustentabilidade, além de mantê-los informados para que possam tomar suas decisões. O engajamento de qualidade deve:

> • Basear-se num compromisso com os princípios AA1000APS;
>
> • Definir claramente o escopo;
>
> • Ter um processo de tomada de decisão acordado;
>
> • Foco em questões materiais para a organização e / ou de suas partes interessadas;
>
> • Criar oportunidades para o diálogo;
>
> • Ser parte integrante de governança organizacional;
>
> • Ser transparente;
>
> • Ter um processo adequado às partes interessadas envolvidas;
>
> • Ser dotada de recursos adequados;
>
> • Ser oportuna e
>
> • Ser flexível e ágil. (*Accountability*, 2011, p. 6)

Além disso, o engajamento propicia a melhoria do desempenho da organização, amplia seu conhecimento e contribui para sua licença para operar, podendo:

> • Levar ao desenvolvimento social mais equitativo e sustentável, dando àqueles que têm o direito de ser ouvidos a oportunidade de ser considerados nos processos de tomada de decisão;
>
> • Permitir melhor gestão do risco e da reputação;

> • Permitir a partilha dos recursos (conhecimento, pessoas, dinheiro e tecnologia) para resolver problemas e alcançar objetivos que não podem ser alcançados por organizações individuais;
>
> • Permitir a compreensão dos ambientes operacionais complexos, incluindo a evolução do mercado e as dinâmicas culturais;
>
> • Aprender com as partes interessadas, resultando em melhorias de produtos e processos;
>
> • Informar, educar e influenciar as partes interessadas para melhorar suas decisões e ações que terão um impacto na organização e na sociedade, e
>
> • Contribuir para o desenvolvimento de relações baseadas na confiança e transparência. (ACCOUNTABILITY, 2011, p. 7)

A AA1000SES visa ajudar as organizações a promover esse engajamento de maneira confiável, de forma a desenhar, implementar, avaliar e comunicar sua qualidade. A solução dos problemas através desse processo leva as empresas a buscar maneiras de utilizar o engajamento de forma preventiva. Assim, tornam seu uso sistemático, como parte da identificação e gestão de riscos, e ampliam o entendimento sobre os *stakeholder*s.

> Engajamento pode ser uma tremenda fonte de inovação e novas parcerias. As empresas líderes estão descobrindo que uma percentagem crescente de inovação está vindo de fora da organização, e não de dentro. (...) o engajamento de *stakeholder*s fornece a direção estratégica, bem como a excelência operacional. (ACCOUNTABILITY, 2011, p.7)

O padrão AA1000SES descreve como estabelecer comprometimento com o engajamento; integrá-lo à governança, estratégia e operações; determinar a finalidade, o escopo e os *stakeholders* a serem engajados, e os processos que irão assegurar um engajamento inclusivo e de qualidade, bem como resultados de maior valor. Permite que organizações respondam de forma abrangente e equilibrada às questões materiais, impactos e oportunidades e possibilita a compreensão e implementação dos Princípios. Ajuda a implementar iniciativas que incluam o engajamento, como gestão de riscos, qualidade, responsabilidade social e sustentabilidade, transparência e relato, governança e *accountability*.

Para que o engajamento se enraíze na cultura e funções organizacionais, exige-se compromisso com os princípios da AA1000APS e integração na governança, estratégias e operações. O princípio da Inclusão é pré-requisito para atingimento dos demais. Ele também existe na GRI e, junto com a materialidade (relevância, para a AA1000), compõe os fundamentos das Diretrizes GRI, em especial na versão G4.

A exemplo da ISO 26000, a AA1000 discute a esfera de influência. A organização é responsável por exercer influência, dependendo da extensão de sua contribuição para gerar impactos negativos na cadeia de relacionamentos. A AA1000 recomenda a inclusão da visão dos *stakeholders* em suas políticas e a integração na governança e nos processos estratégicos e está fortemente alinhada com a ISO 26000 em relação a esse tema (JOHNSTON, 2012).

Para obter sucesso no engajamento, é preciso compreender por que se envolver (o propósito), com o que se envolver (o escopo), e quem precisa estar envolvido (propriedade, mandato, *stakeholder*s), conforme Figura 13, a seguir.

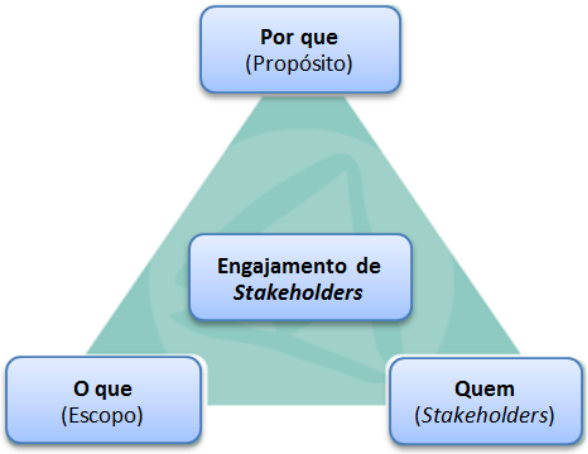


Figura 13 - Propósito do engajamento

Fonte: AccountAbility, 2011, tradução da autora

Propósito do engajamento: existem duas grandes categorias de propósito:

- Estratégico: desenvolver ou aperfeiçoar a estratégia;
- Operacional: ajudar a identificar e tratar questões operacionais

Escopo do engajamento (associado ao propósito): sua definição pressupõe a determinação dos seguintes itens:

- Tema a ser abordado;
- Partes da organização (regiões, divisões, etc.), atividades, produtos e serviços;
- Período de tempo envolvido.

> "As questões materiais são aquelas que são relevantes para o propósito do engajamento das partes interessadas. Uma questão deve ser considerada material se influencia ou é passível de influenciar as decisões, ações e comportamento de uma ou mais partes interessadas e / ou da própria organização." (Accountability, 2000. tradução da autora)

Questões relevantes para o processo de engajamento:

- Se envolverá a organização como um todo ou só alguma unidade ou operação;
- Operações no mundo todo ou só em algum país ou região;
- Incluirá tudo que ela produz e faz ou parte das atividades, produtos e serviços;
- Considerar temas estratégicos de longo prazo, preocupações correntes ou ambos;
- Dependendo da questão, envolver os *stakeholders* na definição da questão;
- Ajustar o escopo ao longo do tempo, conforme *feedback* dos *stakeholders*;
- Determinar o mandato, propriedade e *stakeholders* a engajar.

Os atributos dos *stakeholders* podem guiar métodos para sua identificação sistemática:

- Dependência – grupos ou indivíduos direta ou indiretamente dependentes de atividades, produtos ou serviços da organização e de seu desempenho, ou sobre os quais ela depende para operar;
- Responsabilidade – aqueles com os quais ela tem, ou terá no futuro, responsabilidades legais, comerciais, operacionais ou éticas/morais;
- Tensão – os que demandam atenção imediata da organização no tocante às questões financeiras, econômicas mais amplas, sociais ou ambientais;
- Influência – os que podem ter impacto sobre o processo de tomada de decisão estratégica ou operacional da organização ou de seus *stakeholder*s;
- Perspectivas diversas – aqueles cujos pontos de vista diferentes podem levar a uma nova compreensão da situação e à identificação de oportunidades de ação.

Stakeholders também podem incluir aqueles que, por meio de regulamentação, costume, cultura ou reputação, têm legitimidade para reivindicar a representação dos interesses acima, bem como os que não têm voz, como as gerações futuras e o meio ambiente.

A identificação inicial de *stakeholders* pode contar com informações de fontes externas (ex: estudos e análise realizados pelos pares) ou internas (pessoas com conhecimentos sobre a organização). À medida que o engajamento progride, pode ser conveniente revisar essa identificação, a partir do *feedback* recebido. O processo proposto pela AccountAbility baseia-se no ciclo PDCA[61], associado ao Ciclo de Deming. É composto por quatro estágios: Planeje; Prepare; Implemente, e; Atue, Revise e Melhore.

1-Planeje

a) Estabelecer o perfil e mapear os *stakeholders* quanto ao:

> • Conhecimento dos problemas associados com a finalidade e alcance do trabalho;
>
> • Expectativas do engajamento;
>
> • Relação existente com a organização (próximo ou distante; formal ou informal; positivo ou negativo);
>
> • Dependência (ou não) sobre a organização, o que exigiria que o grupo de partes interessadas deve ser capaz de expressar suas visões, independentemente da gestão, a fim de contribuir livremente;
>
> • Vontade de se envolver;
>
> • Nível de influência;
>
> • Tipo (sociedade civil, governo, consumidores, etc.);
>
> • Contexto cultural;
>
> • Escala geográfica de operação;
>
> • Capacidade de se envolver (por exemplo, barreiras linguísticas, TI, alfabetização, deficiência);
>
> • Legitimidade;
>
> • Relações com outros *stakeholder*s.
>
> (ACCOUNTABILITY, 2011, p. 23)

[61] Planejar-Executar-Verificar-Agir

Em seguida, deve-se mapeá-los para determinar os mais importantes para o propósito e escopo do engajamento, usando qualquer método ou critério disponível, tais como:

- Nível de influência do *stakeholder* face à disposição de se engajar com a empresa;
- Tipo de parte interessada em relação ao seu nível de influência;
- Capacidade de se engajar, por parte do *stakeholder*, e conhecimento dele sobre as questões de sustentabilidade envolvidas, relacionadas com suas expectativas.

Deve-se criar critérios claros para evitar coisas como escolher os mais barulhentos, focar o curto prazo, a mídia, ou atender à tendência dos gestores de ficar na zona de conforto.

b) Determinar o nível e o método para o engajamento:

Definição da natureza do relacionamento dos gestores com os *stakeholder*s, que vai depender das características de cada um e do contexto. As consultas podem ser individuais ou em grupo e envolver métodos diversificados (ver Figura 14). O planejamento deve incluir atividades de pré-engajamento, como: análise de informações não solicitadas (ex: protestos, cartas, websites, etc.); rastreamento de informações de mídia, websites, redes sociais, etc.; obtenção de informações em websites, palestras, boletins, etc.

Nível de engajamento	Métodos de engajamento
Consultar Engajamento limitado a uma via de mão dupla: a organização faz perguntas e os *stakeholders* respondem.	Pesquisas Grupos/Pontos focais Reuniões com representantes de *stakeholders* Encontros através de eventos públicos *Workshops* Mecanismos *online* para *feedback* Comitês de aconselhamento/assessoria
Negociar	Negociação coletiva com trabalhadores através de seus sindicatos
Envolver Engajamento de duas ou de múltiplas vias: ambos os aprendem, mas *stakeholders* e organização agem de forma independente	Fóruns *multistakeholder* Painéis consultivos Processo de construção/busca do consenso Processos participativos para tomada de decisão Grupos focais Esquemas de *feedback online*
Colaborar Engajamento de duas ou de múltiplas vias: aprendizagem conjunta, tomada de decisão e ações	Projetos conjuntos *Joint venture* Associações Iniciativas *multistakeholder*
Empoderar Novas formas de responsabilidade; decisões delegadas a *stakeholders*; *stakeholders* em papéis de governança	Integração de *stakeholders* na gestão da governança, estratégia e operações.

Figura 14 - Níveis de engajamento e métodos de engajamento associados

Fonte: Accountability, 2011, p. 27, tradução da autora.

c) Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento. Caso os responsáveis não estejam dispostos a compartilhar a informação necessária, devem considerar a possibilidade de não iniciar ou não participar do processo. A metodologia GRI propõe seção específica no relatório para tal fim.

d) Elaborar o Plano de Engajamento e disponibilizá-lo para os *stakeholder*s, que poderão agregar subsídios ao mesmo. Deve incluir, no mínimo, o seguinte:

> • O mandato para o engajamento;
>
> • O propósito e o alcance do compromisso;
>
> • Os proprietários do engajamento, seus papéis e responsabilidades;
>
> • A metodologia usada para identificar os *stakeholder*s e os resultados do processo;
>
> • A metodologia usada para a caracterização dos *stakeholder*s e os resultados do mapeamento das partes interessadas;
>
> • As atividades de pré-engajamento;
>
> • O nível e os métodos de engajamento;
>
> • Os limites de divulgação.
>
> (ACCOUNTABILITY, 2011, p. 30)

O plano deve documentar vários aspectos da gestão do processo, como tarefas e prazos, contatos, canais de comunicação, etc. Também precisam ser considerados os fatores que possam impedir ou dificultar a participação dos *stakeholder*s.

e) Estabelecer indicadores para o processo, com base nos requisitos da norma.

2 – Prepare

- Mobilize recursos: definição e aprovação do orçamento;
- Construa capacidades: conhecimento, habilidades e oportunidades;
- Considere e se prepare para lidar com os riscos do processo (conflitos, cansaço, uniformidade de *stakeholders*, etc.) e elabore planos de contingência.

3 - Implemente

a) Convide os *stakeholders* a participar, com antecedência e forneça informações mínimas sobre o processo, como propósito e escopo, agenda e contribuição esperada de cada um;

b) Informe os *stakeholders* – forneça os materiais informativos e conteúdos mínimos para assegurar a participação informada, incluindo-os na preparação desses materiais.

Durante o engajamento, deve-se atentar para potenciais problemas, especialmente a causa dos mesmos, que deve ser identificada e tratada. Alguns exemplos de problemas são:

> • Desconfiança;
>
> • Intimidação;
>
> • Rivalidades entre indivíduos e organizações;
>
> • Questões ou problemas mal definidos;
>
> • Situações emocionalmente perturbadoras;
>
> • Complexidade desnecessária;
>
> • Digressão desnecessária;
>
> • Participação desequilibrada;
>
> • Má utilização do tempo.
>
> (ACCOUNTABILITY, 2011, p. 38-39)

Deve-se igualmente buscar capturar todos os pontos de vista, através de todos os meios possíveis, com a concordância prévia de todos os participantes.

c) Documente o engajamento e seus produtos, conforme roteiro proposto pela AA1000, útil para processos de engajamento no contexto dos relatórios GRI, por exemplo.

d) Desenvolva um plano de ação, com base nos resultados do engajamento. Este deve fornecer *outputs* para todos os pontos levantados, alinhado com os responsáveis por sua implementação. A norma prescreve itens e abordagens mínimas para o mesmo (pag. 40).

e) Comunique o que foi obtido com o engajamento e com o plano de ação - assegure *feedback* consistente e tempestivo aos *stakeholders*, usando recursos como eventos, relatórios, portal web, telefone, etc., e procure também obter *feedback* dos participantes.

4. Atue, Revise, Melhore

a) Monitorar e avaliar a qualidade do processo, suas saídas e resultados, analisando os resultados individuais de forma agregada. O acompanhamento e a avaliação do Plano de Ação devem integrar-se ao monitoramento e avaliação do desempenho global de sustentabilidade.

b) Aprender e melhorar, utilizando o processo de engajamento e seus resultados.

c) Dar continuidade ao plano de ação – o sucesso contínuo do engajamento depende da capacidade da organização em tornar-se mais bem sucedida como resultado das decisões e ações adotadas em resposta aos planos de ação. Sua capacidade de identificar as contribuições do engajamento para o sucesso organizacional vai contribuir para fortalecer o processo.

d) Relatar o engajamento – comunicação e relato público sobre o processo, junto ou separadamente em relação a outras formas de relato. É desejável a *assurance* dos documentos.

2.4.4 A Diretriz GRI para Relatórios de Sustentabilidade

I. Visão geral sobre a Diretriz GRI

À semelhança do que ocorreu com os relatórios financeiros, cujo uso já está consolidado, o relatório de sustentabilidade vem se firmando como instrumento cada vez mais exigido das organizações para dar transparência aos aspectos socioambientais de suas atividades, operações e decisões.

As primeiras iniciativas de "auditoria social" surgiram nos anos quarenta do século passado e se disseminaram a partir da década de 90, em paralelo à evolução do movimento de responsabilidade social e sustentabilidade. Segundo Paul (2008), a maioria das empresas começou a relatar em 2000. Pesquisa nos *websites* de grandes corporações constatou que a GRI foi a iniciativa mais usada para validação externa do desempenho social e ambiental, seguida de auditorias convencionais. Entretanto, algumas das cem maiores empresas globais informam pouco ou nada sobre o tema ou o fazem de maneira equivocada (ex: Glaxo-Smith Kline, Eastman Kodak, Schlumberger e outras) (IBID.).

No Brasil, o debate se acelerou na década de 80, com o trabalho de disseminação do Balanço Social feito por Betinho, no IBASE[62] e, atualmente, a prática de relato não financeiro está em crescimento. O número de relatórios GRI publicados no Brasil entre 2005 e 2013, cuja publicação foi comunicada à GRI, aumentou em quase sete vezes, enquanto, no mundo, esse aumento foi de pouco mais de cinco vezes, conforme mostra a Tabela 01, a seguir. Esses dados refletem forte crescimento da prática, tanto para o Brasil, quanto no mundo.

---

[62] O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) foi criado pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, responsável pela disseminação da prática de elaboração de balanço social no País.

Tabela 01 – Evolução da elaboração de relatórios GRI no Brasil e no mundo

País/região	Nº de relatórios por ano		
	2000	2005	2013
BRASIL	1	16	104
MUNDO	44	393	1960

Fonte: GRI, 2013d. Elaborado pela autora, 2014.

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é a organização responsável pela produção de metodologia de relato em sustentabilidade. Criada em 1997 e sediada em Amsterdã, na Holanda, é uma rede global *multi-stakeholder*, formada por especialistas e usuários das Diretrizes (GRI, 2013c). Os relatórios de sustentabilidade, segundo a GRI,

> ...são a prática de medir e divulgar o desempenho organizacional enquanto se trabalha rumo ao desenvolvimento sustentável. Um relatório de sustentabilidade fornece uma declaração equilibrada e razoável do desempenho de sustentabilidade da organização, incluindo contribuições positivas e negativas (GRI, 2006, p. 41).

Vários são os indutores do aumento do relato em sustentabilidade, entre eles o crescimento da demanda da sociedade civil por transparência das organizações, respaldada pela facilidade de comunicação via internet, além do maior interesse manifestado pelo mercado financeiro. A metodologia GRI se destaca como referência e a versão G4 vem reforçar a importância dos processos voltados para a gestão e o engajamento dos *stakeholders*, tanto no processo de relato, quanto na gestão estratégica da organização como um todo.

Em 2008 a KPMG (2008) divulgou pesquisa sobre práticas de relato de 2.200 empresas, incluindo as maiores corporações globais, como as 250 listadas na Global Fortune (G250) e as 100 maiores por faturamento (N100). Os resultados mostraram que o relato saiu da fase experimental, posicionando-se ao lado de outras ferramentas que contribuem para a melhoria do desempenho da empresa, constituindo norma e não exceção entre as 250 maiores empresas globais. A pergunta a ser feita, para esse grupo de grandes corporações, não é mais "Quem está relatando?", mas sim "Quem não está?". O relato no segmento saltou de 50% para 80%, em três anos, sendo que mais de 75% das G250 e 70% das N100 usam a metodologia da GRI (KPMG, 2008).

A GRI preenche a recomendação da ISO 26000, quanto à comunicação da sustentabilidade, e a ISO, ao produzir a norma, procurou alinhar as ferramentas, em comum acordo com a GRI (JOHNSTON, 2012).

A crise econômica global iniciada em 2008 e as evidências de suas fortes conexões com a falta de transparência e com a baixa regulação do mercado movimentaram a GRI e outros *stakeholders* ligados ao relato em sustentabilidade, no sentido da institucionalização da prática. Para contribuir com a recomposição da saúde do sistema econômico global, a GRI propôs inclusão do tema na agenda dos governos, conforme a seguir:

- Introdução de políticas para que as empresas relatem aspectos socioambientais e de governança ou expliquem porque não o fazem (*Relate ou Explique*);
- Requerer o relato em sustentabilidade pelos entes públicos;
- Integrar o relato nas estruturas de regulação financeira global emergente do G20[63].

Entre as maiores dificuldades do processo está a definição do que é mais importante para o negócio e para os *stakeholders*: a materialidade. É preciso equilibrar informações positivas e negativas, assegurar o efetivo diálogo com os públicos e fazer com que o relatório seja realmente lido, servindo como subsídio às decisões dessas partes interessadas. Para tanto, as organizações terão que adotar postura muito mais inovadora, tanto no relato quanto na gestão em si, dentro do espírito da *accountability*, privilegiando não a obrigação, mas o real desejo de ser transparente e responsável.

Entre as tendências, além da disseminação da prática de relato, vislumbram-se, por exemplo: regulação da prática; aumento da verificação por terceira parte; maior demanda por parte dos *stakeholders* econômicos; perda de importância do relatório como documento, incorporando-se a sustentabilidade aos canais de comunicação corporativos; e maior participação dos *stakeholders* no processo (SUSTAINABILITY, FBDS e UNEP, 2008; KPMG, 2008; GRI, 2008; GRI 2009).

O que se espera de um bom relatório é que as informações sejam tão confiáveis quanto as tradicionais informações financeiras. Mais do que um documento, deve ser visto como processo, envolvendo um sistema de gestão que está por trás da produção e da coleta das informações. Muito mais abrangente, constitui uma ferramenta de gestão que contempla os aspectos estratégicos, a governança e a gestão voltada para a sustentabilidade (MARQUES,

---

[63] O G20 (Grupo dos Vinte) compreende as vinte principais economias avançadas e emergentes: Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Indonésia, Itália, Japão, Coréia, México, Rússia, Arábia Saudita, África do Sul, Turquia, Reino Unido, Estados Unidos e da União Europeia Fonte: G20. Website. Disponível em: https://www.g20.org/about_g20/glossary. Acesso em: 05 Set. 2014.

2009). Entretanto, pode não haver conexão entre o que a empresa diz que faz e o que realmente faz e muitas delas usam o relatório apenas para melhorar sua imagem, nada obstante a prática crescente de auditar "auditar"[64] tais informações. Mesmo assim, o discurso subjacente ao relato pode contribuir para educar gestores e empregados, ajudar a promover mudança de cultura, sinalizar prioridades e expectativas dos *stakeholders*, indicar conformidade com padrões legais e regulatórios e servir de apelo a investidores e consumidores interessados nesses valores (PAUL, 2008).

Até o final de dezembro de 2015 deverão coexistir duas versões das Diretrizes GRI, que fornecem estruturas para relatórios:

- A GRI G3, terceira versão da metodologia, e sua versão intermediária, a G3.1; a vigência dessas versões irá até dezembro de 2015;
- A GRI G4, quarta versão da metodologia, lançada em maio de 2013, em vigor.

A GRI G3 e G3.1 mantém três níveis de aplicação: C, B ou A, dependendo se a organização relatora é iniciante, intermediária ou avançada em relação ao relato e ao uso da GRI. Já a versão G4 tem duas opções: a Essencial e a Abrangente. A Essencial contém os elementos essenciais de um relatório e oferece o pano de fundo contra o qual a organização relata os impactos do seu desempenho econômico, ambiental, social e de governança. Deve-se relatar um indicador para cada aspecto considerado "material". A opção Abrangente exige os requisitos da Essencial, demandando ainda informações adicionais sobre estratégia e análise, governança, ética e integridade da organização. Além disso, devem ser informados todos os indicadores ligados aos aspectos materiais identificados (GRI 2013b, p. 11).

A metodologia GRI prevê princípios para a definição do conteúdo e a garantia da qualidade das informações, destacando-se a Materialidade e a Inclusão de *Stakeholder*. Propõe, também, itens específicos que delineiam o perfil da organização e tratam de aspectos como governança e informações sobre a gestão, além de indicadores de desempenho.

II. A Diretriz GRI no Contexto da Presente Pesquisa

Esta análise toma por base os conteúdos da nova versão das Diretrizes G4 para Relato de Sustentabilidade da GRI (GRI G4 ou Diretrizes G4), constantes dos seus dois

[64] No caso de relatórios não financeiros, a prática é denominada "assurance" ou asseguração, e não auditoria.

documentos principais: os Princípios para Relato e Conteúdos Padrão (PRCP) e o Manual de Implementação (MI).

Os princípios da Materialidade e da Inclusão de *Stakeholders* estão intimamente conectados (GRI, 2013a, p. 10). Segundo este último: "A organização deve identificar seus *stakeholders* e explicar no relatório as medidas que adotou para responder às expectativas e interesses razoáveis dessas partes" (GRI, 2013a).

Para a produção do relatório, é fundamental considerar as expectativas e interesses razoáveis dos *stakeholders*, base para muitas decisões do processo. É preciso equilibrar as expectativas e interesses daqueles com maior chance de usar o relatório com as expectativas mais amplas de prestação de contas dos demais. Como o processo envolve não só a comunicação, como também aspectos estratégicos e a gestão em si, é fundamental definir e priorizar os *stakeholders* e identificar suas expectativas e demandas.

A GRI enfatiza que o engajamento de *stakeholders* é útil para a compreensão de suas expectativas e interesses e recomenda abordagem específica para subsidiar o relato. É importante documentar o processo, para assegurar que possa ser verificado.

> Se os *stakeholders* não forem identificados e envolvidos, os relatórios provavelmente serão inadequados e, portanto, não plenamente factíveis para todas essas partes. Por outro lado, o engajamento sistemático de *stakeholders* promove a sua receptividade e a utilidade do relatório. Executado corretamente, esse engajamento costuma gerar um processo de aprendizagem contínua dentro da organização e para terceiros, bem como uma prestação de contas mais adequada para uma ampla gama de *stakeholder*. A prestação responsável de contas fortalece a confiança entre a organização e seus *stakeholder*. A confiança, por sua vez, fortalece a credibilidade do relatório (GRI, 2013a, p. 10).

A GRI criou perguntas para testar se o princípio de Inclusão de *Stakeholder*s está sendo observado ao longo do processo de relato:

> A organização pode descrever os *stakeholders* aos quais ela se considera responsável por prestar contas.
>
> O conteúdo do relatório utiliza os resultados dos processos de engajamento de *stakeholders* adotados pela organização em suas atividades correntes, conforme exigido pelo arcabouço jurídico e institucional que as rege.
>
> O conteúdo do relatório utiliza os resultados de todos os processos de engajamento de *stakeholders* especificamente desenvolvidos para fins de elaboração do relatório.
>
> Os processos de engajamento de *stakeholders* que informam decisões sobre o relatório são coerentes com seu escopo e limites de Aspectos (GRI, 2013a, p. 10).

O enunciado do princípio da Inclusão de *Stakeholders* é:

> "...o relatório deve abordar Aspectos que: reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar, substantivamente, as avaliações e decisões de *stakeholders*." (GRI, 2013a, p.10)

Dentro da ampla gama de temas passíveis de inclusão no relatório, os aspectos materiais são aqueles considerados relevantes, por refletirem os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização ou influenciar as decisões de seus *stakeholders*.

> "A materialidade é o limiar a partir do qual os Aspectos tornam-se suficientemente expressivos para serem relatados" (GRI, 2013a, p. 11).

Esse princípio está alinhado ao Princípio da Relevância, da AA1000. O termo em inglês usado pelas duas instituições é o mesmo – "materiality". Entretanto, a tradução da AA1000APS, traz o termo "relevância", embora "materialidade" seja um termo reconhecido no Brasil, em função da consolidação da prática de relato pela metodologia GRI.

Materialidade era originalmente associada às decisões econômicas e aos informes financeiros. Com a inclusão da visão dos *stakeholders* não financeiros, agrega pontos de vista diferenciados, ligados a questões sociais e ambientais, antes não contempladas. Esta visão ampliada também irá impactar positivamente os resultados financeiros da empresa. O conceito de limiar também é importante em relatos de sustentabilidade, vinculado a uma gama mais ampla de impactos e de *stakeholders*, não se limitando a Aspectos com impacto financeiro significativo na organização (GRI, 2013a).

A materialidade e a inclusão de *stakeholders* estão, por sua vez, intimamente ligadas à avaliação da importância dos "impactos significativos" da organização, que são:

> "impactos que constituem preocupações estabelecidas para comunidades de especialistas ou que foram identificados com base em ferramentas conhecidas, como metodologias de avaliação de impactos ou avaliações de ciclo de vida. Impactos considerados suficientemente importantes para exigir a gestão ou engajamento ativo da organização tendem a ser considerados significativos." (GRI, 2013a, p. 11)

Os testes propostos pela GRI para assegurar a observância do princípio da materialidade mostram a importância da visão dos *stakeholders* nesse processo. Ao definir os Aspectos Materiais, deve-se levar em consideração os seguintes fatores:

> Impactos, riscos ou oportunidades de sustentabilidade razoavelmente estimáveis (p. ex.: aquecimento global, HIV- Aids, pobreza) identificados com base em investigações sólidas de pessoas de competência reconhecida ou organismos especializados com credenciais reconhecidas na área.
>
> Principais interesses e tópicos de sustentabilidade e indicadores levantados por *stakeholder*s (p. ex.: grupos vulneráveis em comunidades locais, sociedade civil).
>
> Os principais tópicos e desafios futuros para o setor relatados por pares e concorrentes.
>
> Leis, regulamentos, acordos internacionais ou acordos voluntários relevantes com importância estratégica para a organização e seus *stakeholder*s.
>
> Valores organizacionais, políticas, estratégias, sistemas de gestão operacional, objetivos e metas fundamentais.
>
> Interesses e expectativas de *stakeholder*s especificamente envolvidos no sucesso da organização (p. ex.: empregados, acionistas e fornecedores).
>
> Riscos significativos para a organização.
>
> Fatores cruciais para o sucesso da organização.
>
> As competências básicas da organização e como elas podem ou poderiam contribuir ara o desenvolvimento sustentável.
>
> Priorização - O relatório prioriza Aspectos materiais e indicadores. (GRI, 2013a, p. 12)

O modelo de construção da matriz de materialidade (ver Figura 15), mostra a importância da visão dos *stakeholders* no relato. Os aspectos da GRI a contemplar no relatório (como os temas "água" ou "trabalho infantil") devem ser avaliados sob o ponto de vista da organização (registrados no eixo x) e o dos *stakeholders* (registrados no eixo y).

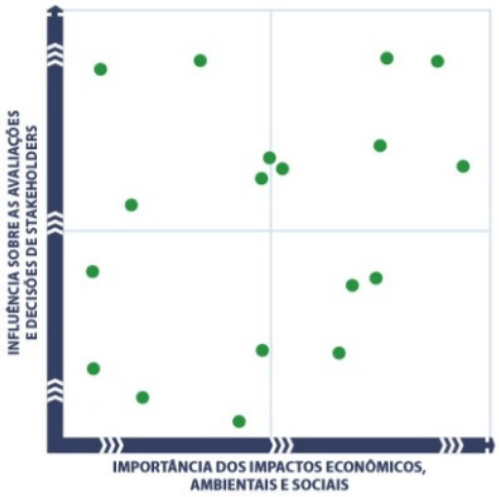


Figura 15 - Representação visual da priorização de Aspectos

Fonte: GRI, 2013a, p 12

A GRI resume o Processo para Definição do Conteúdo do Relatório numa figura com quatro etapas. A visão dos *stakeholders* deve estar presente em todas elas.

Figura 16– Definição de Aspectos Materiais e Limites – visão geral do processo

Fonte: GRI, 2013b, p. 40

A visão desse processo – que associa materialidade, inclusão de *stakeholders* e definição de impactos relevantes – contribui fortemente para a compreensão da importância destes agentes na gestão estratégica organizacional. O processo pode ser assim resumido:

1a Etapa – A organização precisa identificar seus Aspectos e outros tópicos relevantes com base nos impactos ambientais, sociais e econômicos, ligados a todas as suas atividades, produtos, serviços e relações ou na sua influência sobre as avaliações e decisões dos *stakeholders*. Também deve definir se os impactos ocorrem dentro ou fora da organização (nos fornecedores, por exemplo) e listar os Aspectos e outros tópicos relevantes, entre outros.

2a Etapa – A Materialidade e a Inclusão de *Stakeholders* visam avaliar cada Aspecto e tópico relevante. Definidos os Aspectos materiais, através de combinação dos pontos de vista da empresa e de seus *stakeholders*, para cada um deles deverá ser definido "o nível de cobertura, a quantidade de dados e o conteúdo narrativo a ser divulgado". Uma lista dos Aspectos materiais a relatar deve ser elaborada, com seu limite e nível de cobertura.

3a Etapa – Deve-se avaliar a lista citada quanto ao escopo, limites e tempo, aprová-la junto a um gestor interno e criar sistemas e processos para coletar informações.

4a Etapa – Confrontar as informações levantadas com o relatório anterior, utilizando os resultados como subsídio para a primeira etapa do ciclo de relato seguinte.

A GRI determina, ainda, que deverão constar do Relatório de Sustentabilidade:

- O processo de engajamento de *stakeholder*, tanto focado na elaboração do relatório quanto para outros fins, registrado em item específico;
- Uma lista de grupos de *stakeholders* engajados pela organização;
- O processo usado para identificar e selecionar os *stakeholders* para engajamento.
- A abordagem utilizada para envolvê-los no processo de preparação do relatório;
- Os resultados do engajamento, identificando quais grupos de *stakeholders* que levantaram cada uma das questões e preocupações citadas;
- Os processos de consulta usados para conectar os *stakeholders* e o mais alto órgão de governança em relação às questões de sustentabilidade;
- Inclusão de *stakeholders* e de grupos sociais sub-representados em órgãos de governança.

A GRI G4 disponibiliza uma série de documentos com conteúdos setoriais específicos, incluindo o de construção e empreendimentos imobiliários (*G4 Sector Disclosures - Construction and Real State*), que traz informações consideradas importantes ou únicas para o processo de relato do setor. O documento é voltado para organizações que investem, desenvolvem ou constroem empreendimentos ou infraestrutura ou que gerenciam empreendimentos. Permite às organizações adequar seu processo de relato às peculiaridades do setor, assegurando maior transparência em relação aos seus impactos e temas materiais, entre outros aspectos (GRI, 2014).

Os conteúdos setoriais do segmento da construção civil trazem orientações específicas de vários tipos para o relato dessas organizações, desde aquelas ligadas ao perfil e governança, até indicadores próprios desse tipo de organização ou especificidades da gestão.

No tocante ao engajamento de *stakeholders*, chama atenção a recomendação a seguir apresentada, bastante alinhada com o modelo de gestão de *stakeholders* proposto na presente tese (Figura 17, a seguir).

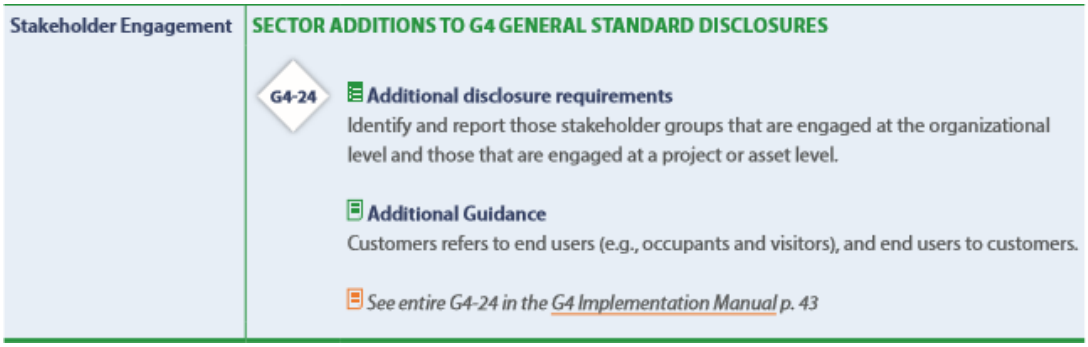


Figura 17 – Recomendações sobre o engajamento de *stakeholders* no conteúdo setorial da GRI para a Construção Civil.

Fonte: GRI, 2014, p. 14.

Com efeito, a GRI recomenda que o engajamento e o relato associado aos grupos de *stakeholders* ocorram em duas vertentes: no nível organizacional e no nível do projeto ou ativo imobiliário considerado.

Outros setores contemplados até o momento são: operação de aeroportos, óleo e gás, mineração e metalurgia, ONGs, mídia, processamento de alimentos, setor elétrico, organização de eventos e setor financeiro.

2.4.5 A Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social

I. Visão geral sobre a Norma

A ISO 26000 é uma norma internacional de diretrizes voltada para a responsabilidade social, criada pela *International Organization for Standardization* (ISO), maior organismo global da espécie. Fundada em 1947, a ISO publicou quase 20.000 normas internacionais, para a maioria dos ramos de negócios (ISO, 2013-a). A ISO foi criada no mesmo ano do *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), que fixa critérios para a liberalização do comércio internacional, visando complementar o papel do órgão (WARD, 2011). Funciona como uma federação de "*standard bodies*" nacionais e é representada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Entre os principais objetivos da ISO 26000 está a **promoção de um entendimento comum sobre a prática da Responsabilidade Social** para orientar as organizações de qualquer tipo ou porte a melhorar seu desempenho em responsabilidade social (ABNT, 2010, p.1, grifo nosso). Embora direcionada para todas as organizações - não só empresas - agrega o ponto de vista das corporações, representadas no processo de construção por *stakeholders* do

setor (JOHNSTON, 2012). Essa condição é muito importante no contexto do presente trabalho, cujo objeto de análise serão empresas. Além disso, um dos pressupostos operacionais centrais da Norma, que afirma que os gestores terão que ser capazes de identificar e guiar-se pelas expectativas da sociedade, está alinhado com o foco na gestão de *stakeholders*, proposto na presente pesquisa.

Para Ward (2011), o reconhecimento da marca ISO a credencia a contribuir fortemente nas questões de responsabilidade social e muitas de suas normas são incorporadas em regulações nacionais, além de funcionar como *benchmark*[65] de boas práticas.

> "...em um mundo globalizado, o comércio entre fronteiras é grandemente facilitado pelos padrões internacionais. Eles ajudam a garantir a compatibilidade técnica dos produtos comercializados internacionalmente e podem transmitir aos consumidores informações sobre as características do produto, qualidade e desempenho - e, às vezes, sobre os processos de produção por trás desses produtos." (WARD, 2011, p. 668).

É elevado o potencial das normas ISO para alavancar a responsabilidade social, mas essas podem constituir barreiras ao comércio global, no caso das empresas de menor porte. O processo de negociação envolvido na construção da Norma evidencia futuras implicações para políticas públicas e legislação, em especial para o comércio internacional, através da Organização Mundial do Comércio (OMC). O foco não é mercadológico, mas nos reflexos na democracia, regulação internacional e governança global e papel do Estado (IBID.).

O processo usado para sua construção foi bastante inovador, em relação às demais normas ISO, contando com a participação de diversos atores sociais. Todas as decisões foram tomadas em consenso, o que contribuiu para o diálogo e a negociação. O Brasil teve participação ativa, compartilhando a gestão do processo com a Suécia. Segundo Johnston (2012), o tamanho do grupo envolvido e a pluralidade de seus interesses, bem como o fato de destinar-se a vários tipos de organização, tornaram a Norma bastante abrangente. *A Norma f*oi lançada em novembro de 2010, em Genebra, Suíça, e teve a versão em português publicada pela ABNT no mês seguinte, com o nome de "ABNT NBR 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social".

---

[65] "*benchmark*" significa "marca de referência"; "é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e proativo, por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica, a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. Fonte: Wikipedia. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking. Acesso em 15 Jan. 2014.

A construção da ISO 26000 foi um marco para os processos multi-*stakeholder* centrados em expectativas de comportamento ético, divisor de águas no caminho para uma emergente democracia transnacional. A ISO atua em ampla gama de temas vinculados a questões de governo e políticas públicas. O fato de comercializar as normas, independentemente do tema, tem gerado críticas, principalmente dos *stakeholders* ligados a projetos vinculados a direitos humanos. Ao rejeitar a gratuidade da ISO 26000, expôs essas idiossincrasias. Para seus entusiastas, ela tem a capacidade de envolver *experts* e *stakeholders* em todo o mundo, em processos de alto valor agregado baseados em consenso. É a primeira vez que a construção de uma norma ISO utiliza processo como este (WARD, 2011).

Entre as implicações da ISO 26000 para as políticas públicas e a democracia transnacional, apontadas por Ward (2011), estão:

- Só por contemplar todos os tipos de organização, já assume caráter de política pública;
- Alinhamento com instituições criadoras de padrões de RS, como o Pacto Global, a GRI, a Accountability e a Social Accountability International;
- Inserção de conteúdos de iniciativas não voltadas especificamente para empresas, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos;
- Construção relativamente democrática, com representação de vários grupos de interesse e busca de representatividade e equilíbrio;
- Limitações para transferência de tais conquistas para a sociedade;
- Embates causados pela entrada da ISO em novas áreas em políticas públicas (ex: direitos humanos) e ofuscamento da contribuição dessa visão mais inovadora por aspectos metodológicos da construção da Norma;
- Sua criação desafiou a ordem mundial guiada por Estados-nação, mostrou entidades globais disputando posição e especialistas de governos sendo questionados quando da busca de consenso.

O processo da ISO 26000, apesar de suas falhas, tem muito a ensinar no sentido de criar um arcabouço teórico que vem reforçar a democracia e promover o desenvolvimento sustentável, centrado numa nova forma de pensar em uma vida boa, baseada na democracia sem fronteiras, em cooperação e consenso e no respeito pela diferença (WARD, 2011).

A Diretriz define princípios e propõe critérios para o reconhecimento da responsabilidade social e recomenda ações para o engajamento dos *stakeholders.* Define sete temas centrais a serem considerados pela organização e recomenda formas para que esta possa integrar o comportamento socialmente responsável ao seu negócio, atividades e operações.

A norma propõe ações para identificar os *stakeholders*, embora de forma menos detalhada do que o Padrão AA1000 SES[66]. Recomenda que a organização amplie seu entendimento sobre as prováveis consequências de suas decisões e atividades sobre *stakeholders* específicos. Ressalta que o engajamento pode ser usado para administrar conflitos envolvendo a empresa ou mesmo os três grupos de relações citadas acima (IBID.)

Diferentemente da maioria das normas do gênero, como a ISO 9001 (qualidade), a ISO 14001 (meio ambiente), a OHSAS 18001 (saúde e segurança ocupacional) ou a SA 8000 (relações de trabalho), ela é uma diretriz, que estabelece recomendações e não requisitos. Também não é baseada em Sistema de Gestão (PDCA), nem passível de verificação externa ou de certificação. Os componentes de sua estrutura distribuem-se em sete "Seções" (ABNT, 2010, p. viii a xi):

- A Seção 1 apresenta o escopo da norma, suas limitações e exclusões;
- A Seção 2 apresenta conceitos-chave para facilitar a compreensão do conteúdo;
- A Seção 3 contextualiza, em termos históricos e sociais, o desenvolvimento da responsabilidade social, seu conceito e aplicabilidade;
- A Seção 4 apresenta e explica os Princípios de Responsabilidade Social:
  - Accountability
  - Transparência
  - Comportamento ético
  - Respeito pelos interesses das partes interessadas
  - Respeito pelo estado de direito
  - Respeito pelas normas internacionais de comportamento
  - Respeito pelos direitos humanos
- A Seção 5 trata do reconhecimento da responsabilidade social e engajamento das partes interessadas.

---

[66] Vale lembrar que a AA1000 é uma das ferramentas que constam no Anexo A, da Norma, como sugestão para a gestão de stakeholders.

- A Seção 6 traz orientações sobre os sete Temas Centrais de responsabilidade social e questões associadas. Os Temas Centrais (ibid.) constam da Figura 18, abaixo:

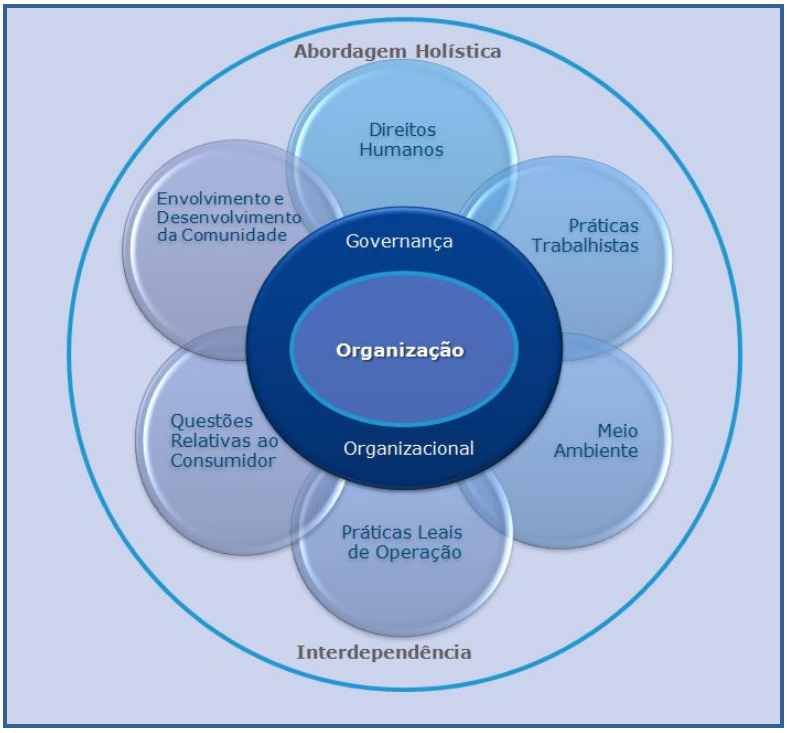


Figura 18 – Os Sete Temas Centrais da ISO 26000

Fonte: Marques, V. L. Material de aula. Adaptado da ABNT, 2010, p. 21.

- A Seção 7 apresenta orientações para que a RS possa ser integrada em toda a organização;
- Apresenta dois anexos (Anexo A, com exemplos de iniciativas e ferramentas e Anexo B, com abreviaturas) e uma Bibliografia (IBID).

As práticas fundamentais de RS, quais sejam o reconhecimento e a identificação da responsabilidade social, devem ser levadas em conta quando a organização for tratar os temas centrais. Segundo Johnston (2011), esses constituem a massa da norma e cobrem todo o campo da responsabilidade social organizacional, dado o processo inclusivo da elaboração de seu conteúdo (ABNT, 2010, p. 20).

Johnston (2012) apresenta diversos questionamentos, entre os quais serão mencionados aqueles mais ligados à gestão de stakeholders:

- A Norma evidencia dificuldades para cumprir uma de suas premissas, de que a organização deve atender às expectativas sociais maiores, até pelas dificuldades

em identificar claramente quais seriam elas – especialmente quando há conflitos com os interesses de seus *stakeholders*. Porém considerando que as organizações, de forma geral, usam ferramentas estratégicas complexas e podem criar capacidades para lidar com seus *stakeholders* e com demandas sociais, entende-se que cabe questionamentos a esta crítica;

- Dificuldade para que acionistas, investidores e fundos de pensão possam avaliar as práticas de RSC, na ausência de padrões certificáveis, pois a Norma propõe ações e direcionamentos, mas não indica procedimentos. Quanto a esta crítica, entende-se que uma futura revisão deveria prever como a organização vai demonstrar como está implementando a norma, que ferramentas está usando, se são certificáveis, etc.
- O autor sugere exigir que as corporações considerem se as decisões são sustentáveis e as revisem, à luz da experiência e de *feedback* dos *stakeholders*. Assim, poderiam afirmar ser socialmente responsáveis e suas decisões estariam mais próximas de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Isso demandaria a definição de métodos e procedimentos. Existem diversas ferramentas que já propõem isso, muitas citadas na própria ISO 26000, como a AA1000SES e GRI.

A grande contribuição da ISO 26000, não citada pelo autor, é a criação de uma estrutura conceitual comum, reconhecida globalmente, para a implantação da responsabilidade social, com vistas à sustentabilidade. Mesmo assim, melhorias serão necessárias, para que sua aceitação e efetiva implementação ocorram (JOHNSTON, 2012).

Questiona-se o argumento do autor sobre a necessidade de a norma oferecer maior direcionamento para as corporações que querem agir de forma mais sustentável. A realidade é que, mesmo usando normas certificáveis, muitas corporações ainda tem um entendimento muito restrito da responsabilidade social - ligado, por exemplo, à filantropia e ao investimento social privado. Muitas usam as certificações ambientais, de saúde e segurança, etc., como meros *checklists*, que pouca contribuição agrega ao desenvolvimento sustentável.

Vale destacar alguns conceitos e questões consideradas críticas e/ou de grande importância para a implementação da responsabilidade social, pela sua relativa complexidade, caráter inovador ou necessidade de um esforço maior das organizações para sua compreensão e adequada utilização. São eles: *accountability*, *due dilligence* e esfera de influência.

Accountability, sem tradução para o português, é a "condição de responsabilizar-se por decisões e atividades e prestar contas dessas decisões e atividades aos órgãos de governança de uma organização, a autoridades legais e, de modo mais amplo, às partes interessadas de uma organização" (ABNT, 2010, p.2). A adoção de estratégias e práticas de gestão plenamente alinhadas com o termo vai demandar mudanças internas importantes no sentido de maior transparência e diálogo, bem como do aperfeiçoamento das práticas de governança.

A *due dilligence*, também sem tradução para nossa língua, é um "processo abrangente e proativo de identificar os impactos sociais, ambientais e econômicos negativos reais e potenciais das decisões e atividades de uma organização ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto ou atividade organizacional, visando evitar ou mitigar esses impactos." (ABNT, 2010, p. 2). Demanda a criação de procedimentos para conhecer e atuar sobre os impactos negativos, visando proteger a sociedade em relação aos efeitos das atividades das empresas.

Esfera de influência é a "amplitude/extensão de relações políticas, contratuais, econômicas ou outras relações por meio das quais uma organização tem a capacidade de afetar as decisões ou atividades de indivíduos ou organizações." (ABNT, 2010, p. 4). É relevante porque obriga as organizações a conhecer e explicitar suas relações, definir os atores por elas afetados ou que podem afetá-la e a atuar de maneira socialmente responsável nesse contexto.

II. A Norma ISO 26000 no Contexto da Presente Pesquisa

A ISO 26000 possui características que a habilitam a contribuir para a construção de um modelo para a gestão de *stakeholders* em programas de sustentabilidade das empresas do setor da construção civil, quais sejam:

- Contém princípios alinhados com a teoria dos *stakeholders* e orientações específicas para a seu gerenciamento;
- Apresenta uma estrutura básica que serve como ponto de partida para programas de sustentabilidade, com recomendações específicas para a criação, a implementação e o monitoramento de programas de gestão de partes interessadas;

- Propõe sete Temas Centrais, cuja abrangência e pertinência permitem embasar o levantamento de impactos ambientais, econômicos, sociais e de governança, auxiliando na definição e priorização dos *stakeholders*, a partir desses impactos;
- Permite a agregação de conhecimentos, dados e informações já disponíveis para o setor, já que sua implantação prevê o uso de outras iniciativas e ferramentas;
- Permite maior liberdade para traçar modelos inovadores, uma vez que não se trata de sistema de gestão nem é uma norma de requisitos;
- Tem legitimidade global, em função do renome da ISO e do processo de construção *multi-stakeholder*, de abrangência global, com decisões tomadas por consenso.

Abordagem da ISO 26000 sobre *Stakeholder*s

A norma define o engajamento de partes interessadas como a "atividade realizada para criar oportunidades de diálogo entre uma organização e uma ou mais de suas partes interessadas visando fornecer uma base sólida para as decisões da organização." (ABNT, 2010, p.4). Destaca o importante papel das partes interessadas na RS e que é fundamental identificar e engajar os *stakeholders* para determinar quem são os atores interessados nas decisões e atividades da organização, como forma de entender e lidar com seus impactos.

O "Respeito pelos interesses das partes interessadas" é um dos sete princípios da Norma, além de outros a ele relacionados, como a "Transparência" e o "Comportamento Ético". A Norma recomenda que a organização dê transparência às suas decisões e atividades causadoras de impactos sociais e ambientais, divulgando-os de forma clara, abrangente, tempestiva e acessível, bem como as políticas, decisões e atividades associadas a essas questões, presentes os interesses e expectativas dos *stakeholders*. Deve mantê-los informados sobre os impactos reais ou potenciais de seu negócio, bem como sobre os processos envolvendo a gestão dessas partes interessadas, incluindo as medidas para identificar, selecionar e engajar-se com elas.

A ISO 26000 recomenda que a organização:

> Identifique suas partes interessadas;
>
> Reconheça e tenha a devida consideração pelos interesses e direitos legítimos de suas partes interessadas e responda às preocupações por elas expressas;
>
> Reconheça que algumas partes interessadas podem afetar significativamente as atividades da organização;

> Avalie e considere a capacidade relativa das partes interessadas de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização;
>
> Leve em conta a relação entre os interesses de suas partes interessadas, as expectativas mais amplas da sociedade e o desenvolvimento sustentável, assim como a natureza das relações das partes interessadas com a organização (...); e
>
> Considere os pontos de vista das partes interessadas, cujos interesses possam ser afetados por uma decisão ou atividade, mesmo que não tenham um papel formal na governança da organização ou não estejam conscientes desses interesses. (ABNT, 2010, p.12-13)

O respeito e a consideração pelos interesses dos *stakeholders* é prática fundamental para a RS, assim como identificá-los e engajar-se com eles. São atitudes e práticas fundamentais para o reconhecimento da RS, junto com a identificação de problemas dos impactos negativos da organização e com a abordagem para sua solução (ABNT, 2010).

Johnston (2012) destaca que existem muitas formas de atender à necessidade de medir os pontos de vista das partes interessadas e que muitas vezes há conflitos entre os grupos, em função de suas diferentes expectativas. No geral, as organizações atuam dentro do que pressupõem serem as expectativas maiores dos seus *stakeholders.* Quando se afastam disso, correm risco de enfrentar reações negativas.

A ISO 26000 delineia três tipos de relações associadas a impactos, interesses e expectativas dos *stakeholders* (ABNT, 2010, p. 15):

- As relações entre a organização e a sociedade (compreensão de como suas decisões e atividades podem impactar a sociedade e o meio ambiente; qual é o comportamento responsável esperado dela, com base nos Temas Centrais);
- As relações entre a organização e suas partes interessadas (demanda conhecimento sobre os indivíduos ou os grupos cujos interesses ela poderia afetar);
- As relações entre os *stakeholders* e a sociedade (interesses das partes interessadas e expectativas sociais mais amplas).

A organização deve considerar que os interesses dos *stakeholders* podem ser variados e muitas vezes conflitantes (ABNT, 2010; FREEMAN E MCVEA, 2001). Exemplo disso é a instalação de uma indústria, onde as expectativas em relação à geração de emprego conflitam com os impactos negativos da poluição. Com frequência, um interesse cria uma relação, formal ou não, entre a parte interessada e a organização, haja ou não consciência de ambas as partes sobre esse fato. A determinação de impactos é importante para ajudar a

organização a compreender quais são as partes interessadas que podem interagir com ela, como conselheiros, empregados ou proprietários, compartilhando interesses comuns.

Nem todos os *stakeholders* estão organizados ou têm seus interesses representados por algum grupo ou instituição, sendo, muitas vezes negligenciadas ou ignoradas, tais como os grupos vulneráveis e as gerações futuras. É preciso apurar a legitimidade dos grupos ou investigar grupos ou pessoas sem representação formal ou com representação indireta - como as crianças e os animais selvagens - que podem afetar ou ser afetados pelo negócio. Para identificar as partes interessadas, a Norma propõe as seguintes perguntas:

> Com quem a organização tem obrigações legais?
>
> Quem poderia ser positivamente ou negativamente afetado pelas atividades ou decisões da organização?
>
> Quem provavelmente expressará preocupação com as decisões e atividades da organização?
>
> Quem se envolveu no passado quando preocupações semelhantes precisaram ser tratadas?
>
> Quem pode ajudar a organização a cuidar de impactos específicos?
>
> Quem pode afetar a capacidade da organização de arcar com suas responsabilidades?
>
> Quem seria desfavorecido se fosse excluído do engajamento?
>
> Quem da cadeia de valor é afetado? (ABNT, 2010, p.18)

O engajamento deve envolver o diálogo entre a organização e suas partes interessadas, em encontros formais ou não, de preferência interativos e em vários formatos: "reuniões individuais, conferências, workshops, audiências públicas, mesas-redondas, comitês consultivos, procedimentos regulares e estruturados de informação e consulta, negociação coletiva e fóruns na Internet". (ABNT, 2010, p. 18). Entre as razões para o engajamento estão:

> Aumentar a compreensão de uma organização dos prováveis efeitos de suas decisões e atividades em partes interessadas específicas;
>
> Determinar como melhor aumentar os impactos benéficos das decisões e atividades da organização e como diminuir os impactos negativos;
>
> Determinar se as alegações da organização acerca de sua responsabilidade social são vistas como confiáveis;
>
> Ajudar uma organização a analisar seu desempenho para melhorá-lo;

> Conciliar conflitos envolvendo seus interesses, os de suas partes interessadas e as expectativas da sociedade como um todo;
>
> Abordar a relação entre os interesses das partes interessadas e as responsabilidades da organização com a sociedade como um todo;
>
> Contribuir para a aprendizagem contínua da organização;
>
> Cumprir obrigações legais (por exemplo, com empregados);
>
> Tratar de interesses conflitantes, tanto entre a organização e a parte interessada, como entre partes interessadas;
>
> Proporcionar para a organização os benefícios da obtenção de diferentes perspectivas;
>
> Aumentar a transparência de suas decisões e atividades; e
>
> Formar parcerias para atingir objetivos mutuamente benéficos (ABNT, 2010, p.18-19).

A Norma recomenda que as expectativas criadas pelo engajamento sejam somadas, ao invéz de substituir aquelas criadas sobre o comportamento organizacional, bem como ao conhecimento sobre seus impactos e riscos. É importante evitar dialogar apenas com aqueles considerados "amigos", bem assim transmitir a impressão de que se está promovendo o engajamento, quando na verdade não se trata de um processo legítimo, voltado para a geração de resultados adequados. Para isso, é preciso que haja clareza sobre os motivos do engajamento, identificação prévia dos interesses dos *stakeholders*, relação entre estes e a organização, conexão desses interesses com a sustentabilidade e nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões. Também é importante manter métodos formais para solução de possíveis conflitos ou desavenças.

Com base no conteúdo aqui exposto, especialmente na abordagem de Ward (2011), para os fins a que se propõe a presente pesquisa, a ISO 26000 é um instrumento útil e adequado porque agrega características de políticas públicas, e, como tal, permite considerar expectativas maiores da sociedade em relação à atuação das organizações, incluindo as empresas de construção civil, na busca por maior qualidade de vida em nível global. Entende-se que a Norma significa importante passo à frente no movimento de responsabilidade social e realmente agrega valor aos instrumentos pré-existentes, indicando a direção para as organizações que buscam ser socialmente responsáveis.

III. Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social Baseados na Norma ISO 26000

Embora o foco do presente trabalho seja em modelo de gestão e não em sistemas de gestão, é válido abordar brevemente duas iniciativas dessa natureza: as normas voltadas para sistemas de gestão IQNet SR 10 e ABNT NBR 16001. É que, além de estarem alinhadas com a ISO 26000, também fornecem alguns elementos que podem auxiliar na construção do modelo para gestão de *stakeholders*, objetivo da presente pesquisa.

IQNet SR 10 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social

É uma norma internacional voltada para a responsabilidade social, baseada no Ciclo PDCA, auditável e certificável. Foi elaborada pela IQNet – *The International Certification Network*, criada em 1990 e situada na Suíça. A entidade é composta por uma rede global de cerca de 40 organismos de certificação parceiros, incluindo o *International Accreditation Forum* (IAF) e órgãos da *International Organization for Standardization* (ISO) ligados à avaliação de conformidade e às normas ISO 9001 (qualidade) e ISO 14001 (meio ambiente) (IQ-Net, 2014a).

Características principais

A IQNet SR 10 é uma norma baseada na especificação RS10, da AENOR, Espanha. Visa integrar a gestão da responsabilidade social à estratégia de negócios das organizações públicas e privadas, de todos os setores, incluindo micro e pequenas empresas (MPEs), além de comunicar os resultados obtidos com a certificação. Destina-se àquelas que querem ir além do jeito tradicional de fazer negócios, através da integração da RS à estratégia de negócios e do redirecionamento do foco no cliente para o foco no *stakeholder*.

Estabelece especificações e requisitos para a definição, implementação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão da responsabilidade social, integrando-a em toda a organização, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e considerando as necessidades e expectativas dos *stakeholders*, através de um comportamento ético e transparente. Também adota o conceito de "esfera de influência", previsto na ISO 26000, já referido.

Além dos previstos na ISO 26000, a organização deve respeitar os seguintes princípios (IQ-Net, 2014b, p.9):

a) Transversalidade – integração da RS nas decisões e ações, nas três dimensões do desenvolvimento sustentável;

b) Liderança – criação e manutenção de um ambiente interno favorável ao desenvolvimento das pessoas e ao cumprimento dos objetivos organizacionais;

c) Foco nos grupos de interesse – conhecer as necessidades e expectativas dos grupos de interesse e possíveis especificidades. Para que os *stakeholders* possam atuar nesse contexto, é preciso que mantenham compromisso compartilhado, sem deixar de defender seus interesses legítimos.

Entre os requisitos gerais do sistema de gestão da RS da norma, que a organização deve atender, estão os seguintes (IQ-Net, 2014b, p.18):

a) Identificar, registrar e atualizar os impactos reais e potenciais de RS ligados às suas atividades e decisões (item 7.1);

b) Identificar e atualizar periodicamente os grupos de interesse afetados pelos citados impactos;

c) Avaliar a significância dos impactos, tanto em função dos *stakeholders* afetados quanto da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável;

d) Criar critérios e métodos para determinar os requisitos de RS e as necessidades e expectativas dos *stakeholders*;

e) Determinar critérios e métodos para garantir que tanto a operação como o controle dos requisitos de RS sejam eficazes;

f) Garantir recursos e informações necessários para viabilizar a operação e controle dos requisitos;

g) Acompanhar, medir e analisar os requisitos;

h) Implementar ações para obter os resultados planejados e a melhoria continua do Sistema de Gestão.

A norma traz Requisitos por categoria de *stakeholder*, na "Cláusula 7 – Requisitos do Sistema de Gestão da RS ante os Grupos de Interesse" (IQ-Net, 2014b, p. 27-36)

7.1. **Generalidade**: avaliação de impactos das atividades e decisões nos *stakeholders* e identificação dos mais significativos; documentação; determinação dos requisitos de RS; compromisso.

7.2. **Proprietários, acionistas e investidores:** eficácia e eficiência na gestão; governança da organização; transparência informativa; direitos de voto e representação.

7.3. **Empregados:** Não discriminação; direito à intimidade; trabalho forçado; trabalho infantil; saúde e segurança; entorno acessível; associação e negociação; condições de trabalho e salário; acordos de trabalho; formação, empregabilidade e carreira; conciliação da vida pessoal, familiar e laboral; respeito à dignidade do trabalhador.

7.4. **Clientes, usuários e consumidores:** promoção e publicidade, contratos; confidencialidade e publicidade; honestidade; atenção ao cliente e serviço pós-venda; bens e serviços socialmente responsáveis;

7.5. **Cadeia de fornecedores de produtos e serviços e colaboradores:** fomento dos princípios da RS na cadeia de fornecimento; formalização e cumprimento de contrato; confidencialidade e privacidade; honestidade.

7.6. **Alianças e colaborações:** promover os princípios entre aliados e colaboradores.

7.7**. Concorrência:** cumprimento de legislação; evitar competição desleal.

7.8. **Administração:** colaboração e transparência; não ingerência; obrigações fiscais; honestidade.

7.9. **Comunidade e sociedade:** compromisso; promoção do desenvolvimento local; investimento na comunidade e sociedade;

7.10. **Meio ambiente:** prevenção da poluição e da mudança climática e uso eficiente de recursos; preservação e restauração de ecossistemas e biodiversidade; respeito aos animais.

ABNT NBR 16001 – Responsabilidade social – Sistema da gestão – Requisitos

É uma norma brasileira voltada para a responsabilidade social, cuja primeira versão foi publicada em 2004. É baseada na ISO 26000 e sua última versão foi publicada em 2012.

Fundamenta-se no Ciclo PDCA e é aplicável a todos os tipos e portes de organizações, de todos os setores e pode ser auditada e certificada por terceira parte, o que não ocorre com a ISO 26000. A série abrange outras normas para dar suporte à certificação. Também pode ser integrada a outras normas. Embora não tenha como objetivo assegurar conformidade com as diretrizes da ABNT NBR ISO 26000, sua adoção pode auxiliar a organização no processo de implementação da mesma. (INMETRO, 2014)

Seu principal objetivo é estabelecer requisitos mínimos para um sistema de gestão de responsabilidade social alinhado com os princípios, temas e premissas da ISO 26000. Entre

eles está o "**Respeito pelos interesses das partes interessadas** *(Stakeholder)*: Ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham interesse em qualquer decisão ou atividade da organização ou por ela possam ser afetados." Quanto ao engajamento das partes interessadas, afirma que "A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos documentados para identificar e priorizar as partes interessadas, bem como as suas expectativas e interesses." Para tanto, é orientada a utilizar o Anexo A, cujo conteúdo foi extraído da ISO 26000, para "desenvolver seu procedimento de identificação das partes interessadas" (INMETRO, 2014, p.7).

IV – Ferramentas para Certificação de Edifícios – Abordagem sobre *stakeholder*s

Com o objetivo de identificar as práticas voltadas para a gestão de *stakeholdes* presentes em ferramentas de certificação de edifícios utilizadas pelas construtoras que atuam no Brasil, procedeu-se a um levantamento expedito das práticas recomendadas por essas ferramentas. Os resultados estão no Quadro 14.

Nome e Descrição	Iniciativas de Engajamento
LEED - Leadership in Energy and Environmental Design Sistema internacional de certificação e orientação ambiental para edificações, ligada ao Green Building Council (GBC) Brasil. Tem como missão desenvolver a indústria da construção sustentável. (No Brasil 899 empreendimentos possuem certificados LEED, sendo 75 nível OURO , 63 nível PRATA , 6 nível BRONZE (Platinum) e 715 não especificados. (Fonte: <http://www.gbcbrasil.org.br)	Detectadas apenas em nível institucional, através de acordos com Prefeituras para divulgação das melhores práticas de construção sustentável para oferecer suporte técnico na elaboração de projetos e participar de consultas públicas. O órgão participa de oficinas de engajamento e promove palestras e cursos e edita publicações sobre construção sustentável.
Processo AQUA-HQE - Certificação Alta Qualidade Ambiental (AQUA) Conceito fundamentado na análise do empreendimento e de seu programa de necessidades. Busca proporcionar condições ideais de conforto e saúde para os usuários, com respeito ao meio ambiente e à sociedade, atendimento à legislação e viabilidade econômica durante o ciclo de vida dos empreendimentos. São catorze categorias, com foco ambiental: 1 - relação do edifício com o seu entorno; 2 - escolha integrada de produtos, sistemas e processos construtivos; 3 - canteiro de obras de baixo impacto ambiental; 4 - gestão da energia; 5 - gestão da água; 6 - gestão de resíduos de uso e operação do edifício; 7 - manutenção - permanência do desempenho ambiental; 8 - conforto higrotérmico; 9 - conforto acústico; 10 - conforto visual; 11 - conforto olfativo; 12 - qualidade sanitária dos ambientes; 13 - qualidade sanitária do ar; 14 - qualidade sanitária da água. No Brasil são 149 os empreendimentos certificados pela AQUA (Fonte: <http://vanzolini.org.br)	O empreendedor determina as ações de comunicação relacionadas aos intervenientes e demais partes interessadas, focando nos impactos ambientais do empreendimento e nas medidas de mitigação a implantar. Estas devem incluir registro de reclamações e respectivas respostas, e designa profissional responsável por prestar informações à vizinhança e tratamento das reclamações.
BREEAM - Building Research Establishment Environmental Assessment Method Criado pelo Conselho de Construção Verde do Reino Unido, define o padrão para as melhores práticas de construção sustentável. Utiliza medidas de desempenho para avaliar especificações de edifícios, design, construção e utilização, incluindo uso de energia e água, ambiente interno (saúde e bem-estar), poluição, transporte, materiais, resíduos, ecologia e processos de gestão. No Brasil, são quatro os edifícios certificados. (Fonte: http://www.breeam.org).	Não foram identificadas iniciativas e/ou práticas de engajamento de *stakeholder*s no site oficial da Organização.

Selo Casa Azul da Caixa Econômica Federal (CEF) O sistema de "boas práticas para habitação mais sustentável", da CEF, é o primeiro sistema de classificação da sustentabilidade para a construção civil no Brasil. Mantém foco ambiental, com 53 critérios ligados aos temas: qualidade urbana, projeto e conforto, eficiência energética, conservação de recursos materiais, gestão da água e práticas sociais. As categorias são: bronze (critérios obrigatórios), prata (critérios obrigatórios e mais 6 de livre escolha) e ouro (critérios obrigatórios e mais 12 de livre escolha) (Fonte: <http://www.labeee.ufsc.br/projetos/manual-selo-casa-azul-caixa>).	O "Guia Caixa - Sustentabilidade Ambiental. Selo Casa Azul - Boas Práticas para Habitação mais Sustentável" afirma ser desejável a participação da sociedade em casos de elaboração de projetos em comunidades pré-estabelecidas (p. 31). Recomenda também a colaboração entre partes interessadas e comunidade nas tomadas de decisão (p. 42), mas não reporta o processo e/ou iniciativas de engajamento.
CASBEE - Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency Ferramenta para avaliação do desempenho ambiental dos edifícios. A compõe o Plano de Ação Ambiental do Ministério Japonês da Terra, Infraestrutura e Transportes. Fonte: Comprehensive Assessment System for Building Environmental Efficiency: CASBEE for New Construction – technical Manual and Assessment Software. Edited by Architectural Institute of Japan, 2006.	Recomenda aos empreendedores buscar a participação dos usuários dos imóveis no planejamento urbano e do empreendimento e em sua gestão, bem como manter boa relação com a comunidade do entorno e respeitar a cultura local, destacando diversos itens para tais objetivos. Entretanto, não propõe formas de engajamento.

Quadro 14 – Abordagem sobre *Stakeholder*s em Iniciativas para Certificação de Edifícios

Fonte: elaborado pela autora, a partir das fontes indicadas.

Observa-se que, em geral, são incipientes as práticas recomendadas por esses instrumentos, no tocante a processos estruturados de diálogo e engajamento com *stakeholders* dos empreendimentos e, menos ainda, das construtoras (nível corporativo).

2.5 MODELOS E DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE *STAKEHOLDER*S

Nesta sessão serão abordados artigos que trazem abordagens e propostas de recomendações, diretrizes e modelos voltados para a gestão de *stakeholders.* Foi elaborada devido à dificuldade observada, ao longo da pesquisa, de identificar trabalhos científicos com tais abordagens, especialmente os produzidos para as condições brasileiras.

No item 2.5.1, serão tratados modelos aplicáveis a qualquer setor da economia. Em seguida, o item 2.5.2 contemplará artigos que abordam especificamente o setor da construção civil. A lógica da pesquisa está descrita no Capítulo 3 desta tese.

2.5.1 Modelos e Diretrizes de Aplicação Geral

2.5.1.1.Modelo de Brower e Mahajan (2012)

Brower e Mahajan (2012) estudaram a influência das características do conjunto de *stakeholders* na melhoria do desempenho social da empresa, medida através da Co*rporate Social Performance (CSP)*, ou Desempenho Social Corporativo (DSC). O DSC foi apontado

por Paul (2008) como um conceito emergente no contexto da responsabilidade social e da sustentabilidade. Mede os aspectos e resultados visíveis do programa de RSC, bem como as motivações e a responsividade da empresa e seu desempenho geral, sob o ponto de vista dos *stakeholders*.

Considerando a Teoria dos *Stakeholders*, a relevância e o impacto das demandas desses públicos sobre a organização é ampliada por diversos fatores, refletindo no aumento do DSC, aferido em mais de 35 dimensões da RSC. Analisando 447 empresas norte-americanas, de 2000 a 2007, os autores, observaram que aquelas com maior amplitude de DSC são as que:

> (1) Têm maior sensibilidade para as necessidades dos envolvidos, como resultado da ênfase estratégica da empresa em marketing e / ou criação de valor;
> (2) Enfrentam maior diversidade de demandas de partes interessadas, e;
> (3) Enfrentam maior grau de escrutínio ou de risco da ação das partes interessadas
>
> (BROWER e MAHAJAN, 2012, tradução da autora)

Ao incluir o DSC em seu modelo estratégico, as empresas podem verticalizar, focando diversas iniciativas em determinado campo, ou lateralizar, distribuindo-as em vários campos. Os resultados sugerem que aquelas sensíveis às demandas dos *stakeholders* e expostas a maior escrutínio e risco potencial de ter que responder a eles, tem seu DSC ampliado (atuando lateralmente).

Assim, a sensibilidade e a capacidade de resposta às demandas dos *stakeholders* influenciam significativamente o processo decisório que leva a um DSC superior, caso daquelas com maior ênfase em marketing e criação de valor e maior diversidade de demandas dos *stakeholders* (ex: base globalizada de clientes). As empresas expostas a maior escrutínio (grandes empresas) e as sujeitas a maior risco de ações de *stakeholders* (*branding* corporativo) respondem da mesma forma. As que acumulam essas três condições, respondem com DSC ainda maior.

Ao mostrar que as empresas sensíveis às demandas e expostas ao maior escrutínio ou risco associado aos *stakeholders* tinham melhor DSC, os autores evidenciaram consistência entre o comportamento delas e as previsões da Teoria dos *stakeholders*, contribuindo para o avanço da mesma. Com base na pesquisa, sinalizaram:

a) Aumento da demanda pela maior participação dos *stakeholders* na gestão;

b) Fortes evidências de que as empresas com ênfase estratégica em marketing e criação de valor e foco nas necessidades dos *stakeholders* externos estão aproveitando os pontos fortes e capacidades desenvolvidas nas décadas anteriores para engajar-se em dois importantes movimentos no mundo corporativo: a ampliação da perspectiva em relação aos *stakeholders* e a busca de um melhor desempenho social corporativo.

Para Brower e Mahajan (2012), a pesquisa também evidencia a importância do marketing para a Teoria dos *stakeholders*, confirmando o entendimento de Freeman (1984). Para as empresas com DSC superior, o marketing está presente de forma proativa na gestão das relações com os *stakeholders*. Esse achado é consistente com os argumentos de que, para enxergar os efeitos positivos do DSC, é preciso implementar amplo compromisso estratégico em toda a organização (PORTER e KRAMER 2006; LUBIN e ESTY 2010). Com base nesses argumentos e nos resultados empíricos, pode-se afirmar que as empresas que reconhecem os desejos e necessidades dos *stakeholders* têm o potencial de melhorar as oportunidades futuras, e que o marketing pode ajudar na busca da satisfação das demandas de vários stakeholders.

> O fracasso de uma empresa em reconhecer os impactos que vários *stakeholders* podem ter sobre seus resultados pode prejudicar significativamente suas oportunidades futuras. Movimentos simultâneos na busca de uma perspectiva mais ampla das partes interessadas e maior DSC podem criar vantagem competitiva sustentável para uma empresa (RUSSO e FOUTS, 1997[67]), bem como melhorar o desempenho financeiro por maior tempo, reduzir custos, aumentar o acesso a novos mercados, aumentar a capacidade para inovar e evitar o risco associado a eventos negativos (BHATTACHARYA e KORSCHUN, 2008[68]; CHOI e WANG 2009[69]; GODFREY *et al* 2009[70], *apud* BROWER e MAHAJAN, 2012).

Esses achados de Brower e Mahajan (2012) são relevantes para os estudos e para a aplicação prática da teoria do *stakeholder approach*, em especial para a presente tese. Isto ocorre porque evidenciam que há diferenças quanto à relevância da incorporação da RSC entre empresas de diferentes setores, o que também pode acontecer com o engajamento de *stakeholders*. Cabe clarificar como a construção civil se posiciona em relação a esse critério, ainda que através de indicação de pesquisa futura.

---

[67] Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. Academy of Management Journal, 40(3), 534–559.
[68] Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four P's and the customer. Journal of Public Policy and Marketing, 27(1), 113–116.
[69] Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. Strategic Management Journal, 30(8), 895–907.
[70] Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. Academy of Management Review, 30(4), 777–798.

2.5.1.2. Modelo de Garrod (2013)

Garrod (2013) usa abordagem participativa (*workshops*) para analisar o potencial da participação de *stakeholders* na criação de cenários voltados para a construção de modelos matemáticos, os quais buscam incluir as dimensões do desenvolvimento sustentável. O artigo descreve fluxos e procedimentos voltados para a análise de *stakeholders*:

- Existem vários modelos teóricos para descrever as partes interessadas (por exemplo, DONALDSON e PRESTON, 1995; FRIEDMAN e MILES, 2006; HENDRY, 2001; REED et al, 2009), que permitem identificar e classificar os *stakeholder*s. Uma vez identificados, deve-se definir uma forma de envolvê-los no processo de planejamento.
- Grimble e Wellard (1997) abordam a seleção de *stakeholder*s, conforme a finalidade:
  - Análise de stakeholders para melhorar a compreensão da complexidade e prever consequências, atuando nas políticas (BRUGHA e VARVASOVSZKY, 2000);
  - Uso de métodos ligados aos *stakeholders* como ferramenta para a gestão e mediação, envolvendo-os ativamente no problema e em sua solução. Isso muitas vezes envolve o diálogo e a construção de consenso (MWANGI, 2009). Constitui-se em alternativa para os processos centralizados e políticas do tipo *one-size-fits-all*, que, ao ignorar a complexidade, estão sujeitas a falhas. Soluções melhores e mais duráveis surgem devido à disponibilidade de informações mais ricas, ao empoderamento dos *stakeholders*, à maior apropriação destes em relação ao resultado das políticas (REED, 2008);
- A análise de *stakeholder*es visa avaliar e compreender tais atores, na perspectiva de uma organização, ou determinar sua relevância para um projeto ou política (BRUGHA e VARVASOVSZKY, 2000; MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997);
- Grimble e Wellard (1997) definem a análise dos *stakeholders* como uma abordagem holística, ou um procedimento para se compreender um sistema. O impacto das possíveis alterações no mesmo é avaliado através da identificação dos atores-chave e do exame da participação deles no sistema. O termo "interesses" representa o nível de utilidade (bem-estar) percebido pelos *stakeholders*;

- Existem várias ferramentas para identificar, diferenciar, categorizar e investigar as partes interessadas. Com base em gestão de negócios, gestão de recursos naturais e nos estudos de desenvolvimento, Reed et al. (2009) resumem três tipos de análise das partes interessadas:
  a) Definição dos aspectos de um sistema social e natural que são afetados por uma decisão ou ação;
  b) Identificação dos grupos e indivíduos afetados por esses sistemas sociais e naturais;
  c) Priorização dos grupos e indivíduos, por envolvimento no processo (de tomada de decisão).
- Brugha e Varvasovszky (2000), estudando a ferramenta *Stakeholder Analysis* em políticas de saúde, recomendam que as políticas sejam dissecadas e compreendidas para possibilitar o mapeamento dos atores envolvidos e suas relações com os demais. Para contextos estáveis com questões claramente definidas, a maioria dos *stakeholders* pode ser visível. Uma lista inicial pode ser utilizada a partir de fontes secundárias (como a literatura e relatórios), juntamente com o conhecimento do pesquisador (VARVASOVSZKY e BRUGHA, 2000). Sugerem começar com um grupo pré-identificado dos principais *stakeholder*s, por meio de pesquisa estruturada, pedindo-lhes para identificar outros interessados;
- Reed et al. (2009) distinguem dois grupos de métodos de classificação: analítica e reconstrutiva. As analíticas tendem a ser de cima para baixo e podem ensejar a sub-representação dos grupos marginalizados. As categorizações reconstrutivas ou de baixo para cima, permitem que os próprios interessados definam categorias que refletem suas próprias preocupações, podendo ser mais inclusivas. A identificação e caracterização dos *stakeholders* na pesquisa foram feitas como abaixo:
  - Fase 1: definir a questão específica para as interações com os *stakeholders*. Pode-se usar entrevistas preliminares individuais, nas fases iniciais do projeto;
  - Fase 2: identificar os responsáveis políticos relevantes, através de duas abordagens: top-down, envolvendo a identificação pelos responsáveis pela concepção e implementação de medidas de política existentes e que tinham conhecimento relevante sobre os problemas; de baixo para cima, concentrando em *stakeholders* locais e usando-os para identificar problemas relevantes e

como enfrentá-los. A escolha da abordagem deve ser pragmática, considerando os recursos disponíveis;

- Fase 3: identificar as partes interessadas que são os alvos políticos ou que afetam ou são afetados pelo programa/política. Inclui os que adotam a política (isto é, aqueles que mudam o seu comportamento), os que não a adotam, além daqueles que são afetados pela medida, mas que não são o alvo da política, e ainda os que afetam a implementação do programa. Os interessados neste grupo podem ter um efeito positivo, neutro ou negativo sobre a questão.

Durante as três oficinas realizadas, os participantes foram receptivos, tanto em relação ao conceito de modelagem, quanto ao uso de modelos como ferramentas de apoio à decisão para o desenvolvimento sustentável. No geral, o estudo demonstra que a participação das partes interessadas no processo de modelagem tem potencial para fornecer decisões mais sustentáveis. Conseguir a participação efetiva dos *stakeholders* não é simples e recursos consideráveis devem ser aplicados, tanto no que se refere ao desenho de modelos, quanto para a concepção e a realização de interações entre as partes interessadas.

2.5.2 Modelos e diretrizes aplicáveis à construção civil

Neste item foram analisados onze artigos, com foco em modelos de gestão de *stakeholders* para a construção civil. Entretanto, também foram considerados artigos tratando de diretrizes e recomendações para essa finalidade.

2.5.2.1. Modelo de Bal *et al* (2013)

Segundo Bal *et al* (2013), para a aplicação adequada dos conceitos de sustentabilidade na construção, é preciso reconhecer como uma das questões-chave a existência de amplo espectro de partes interessadas, cada uma com sua própria agenda de sustentabilidade, com possibilidade de múltiplos conflitos. Os autores identificam alguns benefícios resultantes do adequado engajamento das partes interessadas:

- Melhor entendimento sobre o mercado;
- Promoção da reputação;
- Construção de relações;
- Melhor compreensão das necessidades dos *stakeholders* e de suas prioridades;

- Construção de confiança e de colaboração de longo em prazo;
- Compartilhamento de experiências e habilidades;
- Compreensão e mitigação de ameaças e incertezas.

O reconhecimento da importância de alguns *stakeholders* – como o cliente e o contratante principal - por parte da empresa, é mais fácil. Para outros, entretanto, a realidade é diferente. Ao serem ignorados na definição e implantação dos projetos, podem inviabilizar a solução de questões ligadas à sustentabilidade. Num projeto de construção civil, uma lista típica de *stakeholders* inclui atores como: Empreiteiro e subempreiteiros, Funcionários, Clientes, Engenheiros e Arquitetos, Empresas Subcontratadas, Governo Local, Agência Reguladora, Diretores e Gerentes, Conservacionistas, Ambientalistas e Fornecedores.

Segundo os autores, a agenda de sustentabilidade trouxe outras questões para o centro do debate, como o impacto dos projetos sobre as comunidades, em termos de ruído, tráfego, poeira e segurança dos sites. Estudando a sustentabilidade desses projetos, foram entrevistados profissionais que atuam em projetos de construção no Reino Unido, representativos de *stakeholders* relevantes. Concluiu-se ser necessária abordagem sistemática para o envolvimento das partes interessadas mais representativas, resumida em seis passos:

1**. Identificação de todas as partes interessadas envolvidas no projeto** - Embora em projetos de construção existam muitos *stakeholder*, regra geral apenas um pequeno número possui elevada significância em relação aos requisitos de sustentabilidade. É importante descobrir quem são as partes interessadas e as pessoas chave, levando em conta que diversos tipos de *stakeholders* estão envolvidos em diferentes etapas do empreendimento, tais como pré-projeto, projeto, licitação e construção propriamente dita.

2. **Estabelecer correlações entre os diferentes *Stakeholder*s com diferentes metas de sustentabilidade** - É fundamental correlacionar os *stakeholders* com os diferentes objetivos ligados à sustentabilidade, ponderando-se as habilidades diversificadas de cada um, que podem contribuir para o atingimento dessas metas.

3. **Priorização de *Stakeholder*s** – Estes devem ser classificados e priorizados de acordo com sua importância, em especial no tocante à sustentabilidade. Apesar de todos serem relevantes, cada grupo apresenta capacidade diferenciada de afetar positiva ou negativamente o sucesso do empreendimento, conforme seu impacto potencial, a exemplo de capacidade de influenciar outros e de legitimar o projeto. Pode ser necessário sacrificar os interesses de alguns para

atender às necessidades de outros. Os autores sugerem levar em conta: aqueles com maior poder de decisão; os que mais contribuem em termos de impactos econômicos, sociais e ambientais; os que são dependentes da empresa.

4. **Gerenciamento dos *Stakeholder*s** – Passos essenciais podem envolver, por exemplo, treinamento e oficinas para clientes e fornecedores, aumentando o nível de conhecimento e alterando comportamentos e hábitos. Já que o êxito dos empreendimentos depende, em graus variados, do atendimento de suas demandas e expectativas, gerir tais relações aumenta a capacidade de resposta do projeto frente ao surgimento de possíveis dificuldades.

5. Medição do desempenho - É fundamental definir metas que incentivem a melhoria contínua em sustentabilidade, o que deve contar com a participação decisiva dos *stakeholders*. O desempenho individual dos intervenientes-chave precisa ser mensurado, para assegurar que todos estão contribuindo conforme o esperado para o cumprimento dos objetivos. É importante usar avaliações bidirecionais que garantem a todos a chance de expressar opiniões e ajudar na identificação de problemas, além de aumentar a motivação. Esta avaliação não recebeu muita ênfase em modelos de engajamento de *stakeholders* existentes na literatura.

6. Desenvolvimento e alteração de planos - Após a medição de desempenho, deve-se revisar e alterar os planos existentes, se for o caso, assim como propor novos planos, para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade.

2.5.2.2. Diretrizes de Rodríguez-Melo, Mansouri e Afshin (2011)

Segundo os autores, estudos acadêmicos já apontaram os temas associados ao desenvolvimento sustentável de maior importância, no tocante ao desempenho financeiro das empresas. No entanto, não chegaram a especificar qual seria o mais significativo, dificultando o direcionamento eficaz dos esforços organizacionais. Nesse contexto, compararam a influência de três fatores sobre a rentabilidade das empresas da construção civil no Reino Unido, a saber: a política do governo, a atitude gerencial positiva para a incorporação da sustentabilidade e o engajamento de *stakeholder*s. Foram aplicados questionários a gestores de 30 empresas de todos os portes, prestadoras de serviços ao setor, como engenharia, consultoria e demolição. O estudo visava:

> 1. Estabelecer o grau em que os tomadores de decisão percebem a política do governo em relação à construção sustentável como um guia para melhorar o desempenho da empresa.
>
> 2. Investigar o grau em que as partes interessadas (ONGs ambientalistas e o público em geral), estão pressionando as empresas a entender que os procedimentos ambientais são um método mais rentável de criação de negócios.
>
> 3. Examinar em que medida as atitudes gerenciais positivas em relação à sustentabilidade podem contribuir para o objetivo organizacional de aumentar as receitas.
>
> 4. Estabelecer se existe alguma correlação entre os três primeiros fatores. (RODRÍGUEZ-MELO, MANSOURI e AFSHIN, 2011, tradução da autora)

O principal fator de influência foi o engajamento das partes interessadas, responsável pela ampliação da conscientização dos gerentes, promoção da implantação da legislação e atratividade da sustentabilidade para os clientes das empresas do setor. Concluiu-se que a influência dos *stakeholders* pode responder por 20% da atitude gerencial para a sustentabilidade.

Outro achado foi que a atitude gerencial positiva supera em importância a política de governo, no tocante à obtenção de maiores resultados financeiros, embora a confiabilidade desta conclusão tenha sido questionada pelos autores. Por outro lado, 42% dos entrevistados afirmaram que a legislação é "provavelmente" o fio condutor da tendência para a incorporação da sustentabilidade, o que se contrapõe às respostas de muitos gestores, para quem falta clareza na legislação (IBID.). Esta pesquisadora entende que tal questão é realmente polêmica, carecendo de mais estudos para que se chegue a alguma conclusão. No Brasil, aspectos com maior regulação tendem a receber maior atenção. Coincidentemente, os aspectos ambientais são os mais regulados, e isto poderia explicar a tendência, observada no setor, a se dedicar mais à gestão ambiental do que aos demais temas da sustentabilidade.

O estudo chegou a outras conclusões importantes, enumeradas a seguir:

1. Para 85% dos gerentes, questões éticas fazem parte da agenda de sustentabilidade;
2. Para 42% deles, o governo exerce papel importante;
3. Para 57%, o progresso rumo à sustentabilidade exige mudança de mentalidade.
4. Para 42%, a sustentabilidade é a questão primordial, diante da relevância para as partes interessadas;
5. Para todos, o aumento dos lucros depende muito dos *stakeholder*s em função:

a. Das especificações do cliente, que se tornam atores cada vez mais experientes;
b. Da boa publicidade para a empresa, com impactos positivos na reputação e obtenção de mais contratos;
c. Do reconhecimento como empresa sustentável, ampliando a presença no mercado;

6. Embora 42% tenham sugerido planejamento de longo prazo, para todos eles, três aspectos são necessários para o avanço em sustentabilidade:
   a. Cumprimento de normas e padrões;
   b. Liderança, para que os objetivos sejam alcançados;
   c. Comunicação eficaz de ideias na empresa, interna e externamente;
7. Houve concordância de 100 % dos gestores com as seguintes afirmações:
   a. A sustentabilidade é um campo novo e complexo;
   b. Deve-se reconhecer que a questão dos custos é o aspecto mais crítico, ao justificar a adoção de práticas sustentáveis;
   c. Deve-se reconhecer a ausência de educação específica como o obstáculo mais significativo para a criação de soluções sustentáveis nas empresas.

Analisando as respostas em relação a cada um dos três fatores estudados, os autores questionam a visão, apresentada por alguns dos gestores, de que a atitude gerencial positiva pode ser o principal fator para alavancar o desempenho das empresas. Uma das razões é que o setor da construção é *project-based*, em que cada projeto apresenta peculiaridades que ampliam a probabilidade da ocorrência de eventos que podem afetar o desempenho das firmas. Portanto, a transferência de conhecimento gerencial é mais complexa do que em outros segmentos produtivos (IBID.). Este deverá ser um fator de atenção nesta tese, a ser considerado na estruturação do modelo para a gestão de *stakeholders*.

No tocante às políticas governamentais, ainda segundo os autores, a possibilidade de aproveitar oportunidades rentáveis sem o concomitante cumprimento da legislação distorce a visão da competitividade da empresa. Analisando a indústria de transformação, Jaffe et al. (1995) mostraram que cabe à regulação impor um arcabouço de boas práticas, mas não é necessariamente positiva sua influência sobre o desempenho da empresa, que geralmente vê a legislação como um obstáculo. Apenas a mudança de enfoque da regulação, de prevenção da poluição para produtividade dos recursos, poderia gerar vantagem competitiva, via inovação,

através, por exemplo, do uso de materiais recicláveis e mais duráveis. Já a regulação convencional pode atrasar os avanços ambientais, devido ao foco exclusivo em custos e impactos (PORTER e VAN DER LINDE, 1995).

No tocante aos *stakeholder*, foi observado que o público em geral e as organizações não governamentais são fontes de vantagem competitiva. O valor de mercado de uma empresa significa que ela foi escolhida por parte da sociedade, portanto, o público em geral, ao representar os consumidores e as preferências dos cidadãos, é o "*driver*" principal da empresa. A criação de tecnologias ambientalmente adequadas é resultado da pressão da sociedade. O nível de consciência ambiental dos clientes vem crescendo, o que significa maior lucro para as empresas que trilham o caminho da "economia verde" (ROARTY, 1997[71], *apud* RODRIGUEZ-MELO, MANSOURI e AFSHIN, 2011).

> Entre os diferentes grupos de *stakeholder*, os clientes foram considerados os mais importantes para a obtenção de resultados financeiros superiores. Todos os participantes afirmaram que um bom relacionamento com as partes interessadas aumenta consideravelmente a reputação da empresa. Como resultado, mais contratos são gerados, aumentando o lucro. Isto sugere que os *stakeholders* oferecem a principal contribuição para a conversão do desenvolvimento sustentável na tão procurada vantagem competitiva baseada em recursos (ROARTY, 1997, *apud* RODRIGUEZ-MELO, MANSOURI e AFSHIN, 2011, tradução da autora).

A relevância do papel da liderança na estratégia de longo prazo visando à busca e à disseminação de ideias sustentáveis foi reconhecida pela totalidade dos gestores entrevistados. O acelerado crescimento da preocupação com a sustentabilidade no meio empresarial evidencia que a manutenção da competitividade depende do desenvolvimento de estratégias de longo prazo envolvendo as partes interessadas. Como o estudo demonstra, através da visão dos gerentes, as empresas que implementam estratégias sustentáveis têm maior atratividade para a clientela, com reflexos positivos na reputação e maximização do lucro (IBID.).

Segundo os pesquisadores, os estrategistas devem explorar o contato direto, o extenso alcance geográfico e a natureza *project-based* do segmento para melhorar a sua ligação com a comunidade. O impacto de um projeto não é tão significativo, mas, por desenvolver centenas de projetos, uma grande empresa relaciona-se diretamente com grande número de comunidades, ampliando a escala dos resultados para além de uma abordagem de caráter local, reforçando o valor da marca por levar em conta a opinião pública (IBID.).

---

[71] ROARTY, M. 1997. Greening business in a Market economy. European Business Review. 97(5): 244-254.

2.5.2.3. Modelo de Yang *et al* (2011)

Os acadêmicos pesquisaram lacunas em estudos contemplando a gestão de *stakeholders* no contexto do gerenciamento de projetos de construção civil, estudos que se iniciaram em Yang *et al* (2009). Foram propostas diretrizes para o desenvolvimento de um processo de gestão de *stakeholders* de projetos, visando propiciar às equipes envolvidas um método inteligente para a tomada de decisões. Analisando os escopos abrangidos pelas pesquisas preexistentes, os autores identificaram quatro lacunas:

1. Fatores críticos de sucesso (FCS);
2. Processo de gestão de *stakeholders;*
3. Métodos para a gestão de *stakeholders;*
4. Gestão do relacionamento com *stakeholders.*

Através de revisão bibliográfica, concluíram que, para identificar os FCS para a gestão de *stakeholder*s, é preciso entender muito bem esse processo de gestão. Foram analisados 68 artigos e identificadas as seguintes lacunas:

1) Ainda não foi desenvolvido um modelo completo de gestão de *stakeholders* para a construção civil;
2) Falta consolidar um conjunto de abordagens práticas para a gestão de *stakeholders.*

Eles informam, ainda, que a maioria dos artigos sobre a gestão das relações com os *stakeholders* foca no relacionamento em si, sem levantar os impactos, para o projeto, da gestão dessas redes de relações. Alguns achados do trabalho, notadamente a ausência de um modelo completo para a gestão de *stakeholder*s, constitui, no entendimento desta pesquisadora, clara justificativa para a elaboração do modelo incluso na presente tese.

Para contextualizar a noção de projeto, Yang *et al* (2011) utilizam os conceitos do *Project Management Institute (PMI)*, conforme já referido no Capítulo 1. Fatores comuns aos projetos, como alta incerteza, alta complexidade e alta probabilidade de equívocos, dificultam a gestão de *stakeholders* (BURTON e OBEL, 2003 e YANG et al, 2011), que precisa balancear demandas sobre resultados que competem entre si, entre diferentes partes do projeto, com outros projetos e entre o projeto e a organização (BOURNE, 2005).

Yang *et al* (2011) citam diversos pesquisadores que trataram do gerenciamento de projetos na construção civil, a exemplo de Bosher *et al* (2007), Cole (2005), El Gohary *et al*

(2006), Newcombe (2003) e Olander e Landin (2008). Esses autores perceberam que o envolvimento dos *stakeholders* é importante para os resultados do projeto e que o interesse pelo assunto tem aumentado em anos recentes.

Segundo Freeman e McVea (2001) e Atkin e Skitmore (2008) as pesquisas deveriam buscar a aplicabilidade prática da Teoria dos *Stakeholders* nas organizações. Através da revisão de literatura sobre FCSs para a gestão de *stakeholders* na construção, Yang *et al* (2011) encontraram que somente dois dos 68 artigos pesquisados (JERGEAS et al, 2000, e OLANDER e LANDIN, 2008) abordaram fatores que afetam a gestão de *stakeholder*s. Entretanto, seus resultados não podem ser generalizados, devido ao uso de amostras pequenas, restritas às indústrias de óleo e gás e estradas de ferro.

Outros achados da revisão de literatura feita por Yang *et al* (2011) foram:

- Para Jergeas *et al* (2000), a comunicação com *stakeholders* e a definição de objetivos, metas e prioridades comuns trazem melhorias para o projeto;
- Olander e Landin (2008) identificaram cinco fatores internos relevantes para o processo de gestão de *stakeholder*: análise das necessidades e preocupações; comunicação de benefícios e impactos negativos; avaliação de soluções alternativas; organização do projeto e relações com a mídia;
- Landin (2000) concluiu que o desempenho de longo prazo dos projetos e sua capacidade de satisfazer os *stakeholders* dependem das decisões adotadas e do cuidado empregado pelos gestores de promover a comunicação com esses atores;
- Aaltonen et. al (2008, p. 510) afirmam que a questão chave da gestão de *stakeholders* de um projeto é a gestão do relacionamento entre sua equipe e seus *stakeholder*, embora, segundo Yang *et al* (2011), os estudos da espécie, em geral, envolvam amostras pequenas ou meros pressupostos, sem verificação posterior.

Vários pesquisadores propuseram modelos para processos de gestão de *stakeholders* na construção (ver quadro 15, a seguir), porém parece não haver consenso sobre o melhor modelo a ser adotado.

Pesquisadores	**Processos de gestão de *stakeholder*s**
Karlsen (2002)	Identificação de *stakeholder*s; análise de suas características; comunicação e troca de informações com eles; criação de estratégias e follow-up.
Elias *et al* (2002)	Elaboração do mapa de *stakeholder*s do projeto; preparação de diagrama com *stakeholder*s específicos; preparação de matriz de poder *versus* interesse; análise de stakeholders em nível transacional; determinação da capacidade de gestão de *stakeholder*s do projeto; análise da

	dinâmica das interações entre eles.
Young (2006)	Identificação de *stakeholder*s; obtenção de informações sobre eles; análise da influência dos *stakeholder*s.
Bourne e Walker (2006)	Identificação de *stakeholder*s; priorização; desenvolvimento de estratégia de engajamento.
Olander (2006) adaptado de Cleland (1999)	Identificação de *stakeholder*s; priorização; identificação de sua missão; determinação de suas fraquezas e forças; identificação da estratégia dos *stakeholder*s; previsão do seu comportamento; implementação da gestão estratégica dos *stakeholder*s.
Walker et al. (2008)	Identificação de *stakeholder*s; priorização; visualização de *stakeholder*s; engajamento; monitoramento da efetividade da comunicação.
Jepsen e Eskerod (2009)	Identificação dos *stakeholder*s (importantes); caracterização deles, mostrando suas (a) contribuições necessárias, (b) expectativas associadas a recompensas pelas contribuições, (c) poder em relação ao projeto; decisão sobre qual estratégia usar para influenciar o *stakeholder* cativo.

Quadro 15 – Modelos de processos de gestão de *stakeholder*s em projetos de construção

Fonte: Adaptado de Yang et al. (2011)

Cleland e Ireland (1999) e Yang *et al* (2011) afirmam que a gestão de *stakeholders* exige abordagem formalmente estruturada, que, segundo Chinyio e Akintoye (2008) e Yang *et al* (2011), ainda não foi totalmente desenvolvida.

Karlsen (2002) aponta que não existe um processo formal e sistemático de gestão de *stakeholders* em um projeto real e que não há estratégias, planos, métodos ou processos rotineiros e estruturados com tal objetivo. Isto é mais um argumento que embasa a ideia de desenvolver um modelo com essa finalidade, através da presente pesquisa.

Segundo Yang *et al* (2011), os modelos do Quadro 15 não são coerentes e detalhados o suficiente para funcionar adequadamente na prática. Criticam especialmente o modelo de Karlsen (2002), que propõe a identificação e análise de *stakeholders* sem tratar da busca de informações detalhadas sobre eles. Com base nas falhas dos referidos modelos, afirmam que é preciso sintetizar e desenvolver um modelo formal de processo para a gestão de *stakeholders,* bem como criar abordagem adequada para tal. Considerando que poucos autores conseguiram sistematizar abordagens práticas nesse sentido, é reforçada a necessidade, aqui colocada, de desenvolver modelo adequado às condições da construção civil.

Para Yang *et al* (2011), há divergências entre autores quanto a considerar os *stakeholders* ocultos, tidos por Bourne e Walker (2006) como importantes para as "redes de relacionamentos", usadas por eles para influenciar os *stakeholders* dotados de maior influência (BOURNE AND WALKER, 2006; NEWCOMBE, 2003, OLANDER e LANDIN,

2008). Existem poucos estudos sobre essas redes; a única pesquisa citada é a *Stakeholders Circle^{R} Tool*, criada por Bourne (2005), com foco na identificação e priorização da influência de diferentes *stakeholders* no projeto. O *software* calcula a importância de cada um, com base na avaliação dos seguintes atributos: poder, proximidade e urgência. Entretanto, não identifica as estruturas subjacentes das relações entre esses atores. Para isso, Bourne e Walker (2006) e Yang (2011) consideram útil a ferramenta SNA (*Social Network Analysis*), proposta por Rowley (1997). Entretanto, esta ainda não foi testada empiricamente. Esses *stakeholders* ocultos devem ser considerados na presente tese, já que podem usar as redes de relações para exercer influência sobre a empresa e o projeto.O estudo empírico de Yang et al (2011), sobre as lacunas encontradas na literatura, envolveu as seguintes atividades e resultados:

1) **Identificação da lista de 15 FCSs, com base nos *papers* analisados.**
2) **Validação dos FCSs -**

Realizada através de entrevistas com 183 especialistas em gestão de *stakeholders* no setor e classificação dos fatores por nível de importância, conforme a Tabela 02, a seguir.

Tabela 02 – Ranking dos 15 Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) para a Gestão de *Stakeholder*s em Projetos de construção civil

Fatores Críticos de Sucesso (FCSs)	**Nível de Importância**
Gerenciar os *stakeholder*s com responsabilidade social (econômica/legal/ambiental/ética)	1
Explorar as necessidades dos *stakeholder*s em relação aos projetos	2
Comunicação e engajamento adequado e frequente com os *stakeholder*s	2
Compreensão da área de interesse dos *stakeholder*s	4
Identificação adequada de *stakeholder*s	5
Manter e promover um bom relacionamento	6
Análise de conflitos e coalizões entre *stakeholder*s	7
Prever acuradamente a influência dos *stakeholder*s	8
Formular estratégias apropriadas para seu gerenciamento	9
Avaliar seus atributos (poder, urgência e proximidade)	10
Resolver efetivamente conflitos entre eles	11
Formular uma declaração clara da missão do projeto	12
Prever a reação dos *stakeholder*s à implementação das estratégias	13
Analisar as mudanças nas influências e relacionamentos dos *stakeholder*s	13
Avaliar o comportamento dos *stakeholder*s	15

Fonte: Adaptado de Yang et al. (2011). Tradução da autora

3) Uma estrutura de diretriz para a gestão de *stakeholder*s

Os FCSs foram agrupados em quatro grupos associados a quatro componentes (em ordem de importância): 1) Análise dos *stakeholder*s; 2) Entrada de informações; 3) Tomada de decisão e 4) Apoio sustentável. O FCS "Gerenciar os *stakeholders* com responsabilidade social" ficou fora dos grupos, por ser considerado pré-condição para a boa gestão de *stakeholder*s. As expectativas dos *stakeholders* estão associadas ao desenvolvimento sustentável, a exemplo de questões ambientais típicas do setor, como qualidade do ar, água, flora/fauna, poeira e ruído.

Com base nos fatores identificados e ranqueados, foi construído um *framework*, conforme a Figura 19, a seguir:

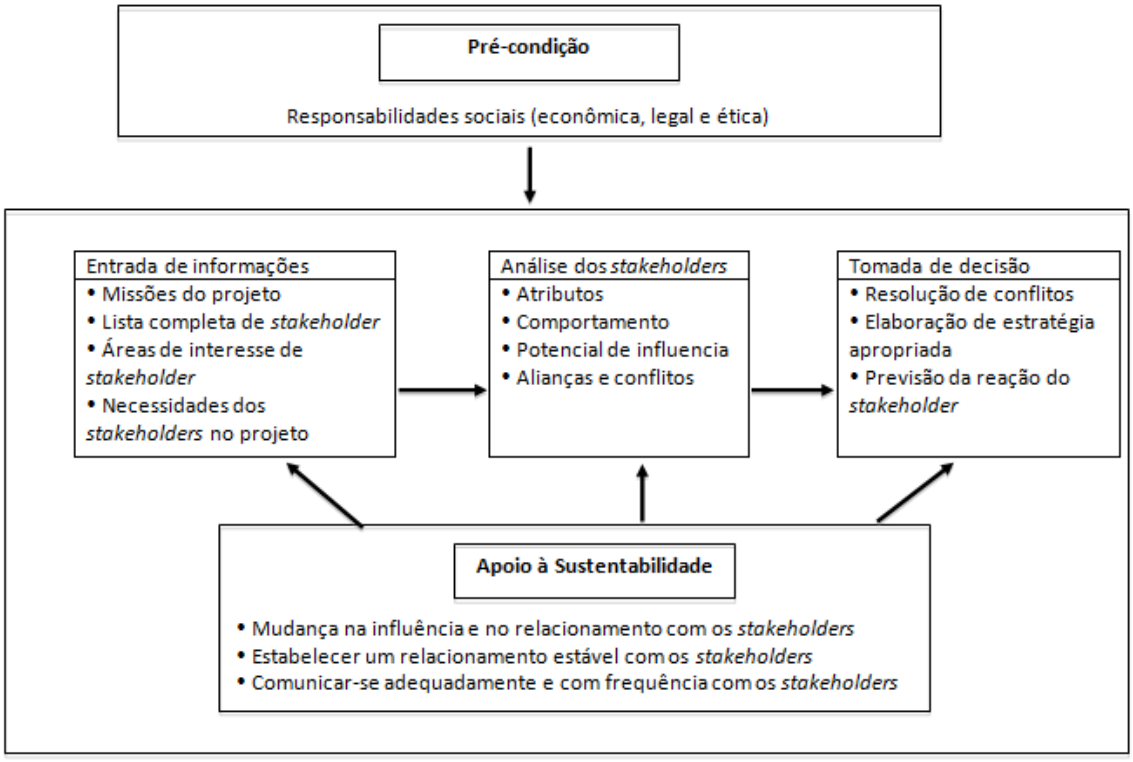


Figura 19 – Estrutura para a boa gestão de *stakeholder*s na construção civil

Fonte: Yang et al. (2009), tradução da autora.

4) Métodos efetivos para a gestão bem sucedida de *stakeholder*s

Os autores também identificaram e ranquearam métodos considerados mais efetivos, para cada um dos principais processos envolvidos:

- Identificação dos *stakeholder*s;
- Obtenção de informações para o processo;

- Análise dos *stakeholder*s;
- Processo decisório;
- Implementação de decisões.

Esses métodos variaram, desde a experiência prática dos gestores na identificação de *stakeholders*, até Grupos Foco, entrevistas, encontros e negociações. Usando métodos estatísticos, viu-se que não há uniformidade no comportamento desses fatores, sugerindo contextos diferentes nos projetos. O achado coincide com Reed et. al (2009), para quem "a escolha de abordagens irá depender do propósito da análise de *stakeholder*s, das habilidades e dos recursos da equipe investigativa e do nível de engajamento" (tradução da autora).

5) Aplicação da SNA para analisar a influência dos *stakeholder*s

O foco foi na análise do impacto dos *stakeholders* resultante da existência da rede. Através de um estudo de caso, foi aplicada a SNA em um projeto de construção de uma escola na Austrália. Os *stakeholders* foram identificados através de entrevistas com a equipe do projeto, que fez a priorização, usando a técnica do Círculo de *Stakeholder*s. Em seguida, refez a priorização, usando a SNA, que foi considerada mais efetiva para o caso em questão.

Yang *et al* (2011) concluem que a importância da boa gestão de *stakeholders* tem sido reconhecida por diversos pesquisadores e profissionais da área e que vários FCSs tem sido sugeridos na literatura. Em sua pesquisa, procuraram identificar e agrupar tais fatores, considerando sua importância relativa e suas correlações, criando um modelo de cinco dimensões para estruturar a gestão de *stakeholders* e propor métodos para sua condução. Constatam que a seleção de abordagens deve ser adaptada à situação de cada projeto e depende dos recursos disponíveis, do tipo de projeto e da natureza do engajamento. Inexiste abordagem única que possa ser considerada mais efetiva, sendo usual combinar várias alternativas para analisar e engajar *stakeholders*.

2.5.2.4. Modelo de Walbaum, Krank e Teloh (2010)

Para os pesquisadores, o debate sobre a sustentabilidade tem incluído a busca de soluções sustentáveis para o processo de planejamento urbano desde seu início. Porém, os instrumentos disponíveis na fase de planejamento estratégico e durante os estudos iniciais de um projeto de construção são raros e mostram inúmeras fraquezas, nada obstante seu potencial para a inserção de critérios de sustentabilidade. Visando contemplar tal lacuna, criaram um instrumento para a priorização dos critérios de sustentabilidade nos processos

ligados ao desenvolvimento urbano sustentável (DUS). A pesquisa tem paralelos com a presente tese, tanto por considerar o contexto do planejamento urbano, quanto por contemplar as etapas de planejamento da construção e, ainda, por incluir, na metodologia, além da abordagem de *stakeholders*, a materialidade.

Através de estudo de caso, analisou-se a realocação do aeroporto da cidade islandesa de Reykjavík, usando-se a matriz de materialidade para identificar as questões-chave, com base na Ferramenta *Sustainable Building Tool 07* ou SBTool 07. Wallbaum, Krank e Teloh (2010) levantaram os diversos métodos e ferramentas para o desenvolvimento sustentável, ligados à construção civil. No caso dos edifícios, os instrumentos citados foram: BREEAM, CASBEE, DGNB, EPIQR, Green Star, HQE, LEED, LEGEPE. LenSE, OGIP, SBTool 07, SNARC e Vitruvius. Para os autores, todos eles contemplam requisitos ambientais, enquanto BREEAM, DGBN, HQE, LEED, LenSE, SBTool 07 contemplam também questões sociais. Discorda-se dos pesquisadores em relação ao CASBEE, que também contempla questões sociais, tais como os impactos da edificação em seu entorno.

Os autores afirmam que SB-Tool 07, LEED e BREEAM são ferramentas bem estabelecidas globalmente, usadas para o planejamento, construção e processos de manutenção, sempre que se deseja implementar, avaliar e comunicar a sustentabilidade de um projeto de edifício ou sites inteiros. LEED, BREEAM, e a maioria das outras ferramentas chamadas de primeira geração focam meio ambiente e energia. Entre essas três ferramentas, o SBTool 07 fornece cobertura mais ampla para as três dimensões da sustentabilidade: da economia, da sociedade e do meio ambiente (segunda geração).

Para contemplar os requisitos do, o SBTool 07 foi adaptado para o planejamento urbano. Seus 125 critérios foram enxugados, com foco nas questões prioritárias de sustentabilidade. Usou-se uma matriz de materialidade, envolvendo arquitetos, paisagistas, planejadores urbanos e de tráfego e consultores de desenvolvimento sustentável, que atribuíram prioridade, a partir da perspectiva do cliente (a cidade) e dos *stakeholders* externos, para cada um dos critérios. Classificaram-se os critérios de planejamento urbano sustentável, em relação às prioridades dos *stakeholders* e à relevância para a sustentabilidade durante o ciclo de vida do projeto, através da metodologia da matriz de materialidade, em duas etapas:

- Na primeira, os 121 critérios do SBTool 07 são filtrados pela equipe de planejamento para se chegar a 48 considerados relevantes;

- Na segunda, esses critérios são apresentados aos *stakeholders* para priorização, gerando 19 critérios considerados relevantes.

Foram consultados os cidadãos, os vizinhos imediatos, e outras partes interessadas, com a proposição de medidas e alternativas para uso do site (realocação do aeroporto) consideradas mais adequadas, tanto pela municipalidade, quanto pelos *stakeholders* (diretamente ligados ao projeto e externos). A pormenorização dos aspectos de sustentabilidade e a avaliação dos numerosos parâmetros individuais via matriz de materialidade parece simplificar as discussões entre os planejadores e especialistas.

O estudo de Wallbaum, Krank e Teloh (2010) constatou que é muito reduzido o tempo disponível, durante o processo de concorrência, para refletir sobre os efeitos do planejamento para a sustentabilidade, fase em que decisões fundamentais precisam ser tomadas, com foco no DUS. Embora não tenha sido este o foco da pesquisa, a abordagem metodológica usada permite que a sustentabilidade seja incorporada em estágios iniciais do planejamento, de forma mais firme e objetiva do que é praticado atualmente. A metodologia é facilmente transferível para outros projetos, embora os resultados específicos não o sejam.

2.5.2.5. Modelo criado por Bourne (2005) e estudado por Bourne e Walker (2006)

O primeiro trabalho é a tese de Ph.D. de Bourne, de 2005, que idealizou o "*Stakeholder Circle™ Tool"*. No segundo, Bourne e Walker (2006) estudaram a forma de medir e visualizar a influência dos *stakeholders* dos projetos. Embasaram-se na literatura, pesquisa empírica e em dois estudos de caso realizados na Austrália, utilizando a ferramenta criada por Bourne (2005), um deles no setor da construção civil. Esta é baseada na Teoria dos *Stakeholders* e na Teoria do Gerenciamento de Projetos.

Os resultados mostram diferenças significativas nos processos necessários para gerenciar os grupos de *stakeholder*s. As equipes de gestão de projetos tiveram que adotar diferentes estratégias para obter o engajamento e assegurar o sucesso dos projetos. Concluiu-se que a ferramenta é útil e contribui para a gestão de riscos dos empreendimentos. Segundo os autores:

- Os *stakeholders* e sua influência nas equipes de gerenciamento de projetos são variáveis e pouco conhecidos;
- O poder aparentemente inócuo dos *stakeholders* ocultos deve ser considerado;

- Em trabalhos anteriores, Bourne e Walker (2003 e 2005) explicaram em profundidade as possíveis influências dos *stakeholders* nos resultados dos projetos, como eles podem ser identificados e como mensurar sua influência. Recomendaram que as equipes criem relações fortes com esses atores e aprendam a atuar conforme o ambiente cultural e político, para assegurar o apoio necessário ao sucesso do projeto;

- Os resultados sugerem que a abordagem adequada para o engajamento é diferente para cada projeto, mesmo quando os atores são os mesmos;

- Muitas metodologias de Gerenciamento de Projetos contemplam a identificação inicial de *stakeholders* e baseiam todo seu trabalho nisso. Porém, muitos projetos falham devido à descontinuidade do apoio desses atores, vez que seus interesses e posições podem mudar ao longo do seu ciclo de vida. Cabe às equipes monitorar e fazer ajustes, conforme se altera o poder relativo de atores chave;

- A gestão de *stakeholders* é difícil e o gestor do projeto e sua equipe devem identificar, gerenciar e estabelecer relações com um conjunto diversificado de grupos e indivíduos que podem impactá-lo, o que inclui a própria equipe;

- A forma de identificar o interesse de um *stakeholder* é tentar identificar suas demandas e necessidades ou a forma como pode impactar o projeto. Um "stake" pode ser um interesse, um direito ou propriedade;

- É preciso identificar os *stakeholders* legítimos e válidos e entender seu poder e influência para melhor gerenciar seu impacto potencial. A partir daí, deve-se criar estratégias para maximizar sua influência positiva e minimizar a negativa, o que constitui fator chave para liderança e gestão de riscos pelos gestores do projeto;

- O modelo genérico abaixo, formulado a partir da identificação de um conjunto de *stakeholders* relevantes por Brinner *et al* (1996) permite visualizar os *stakeholders* de um projeto.

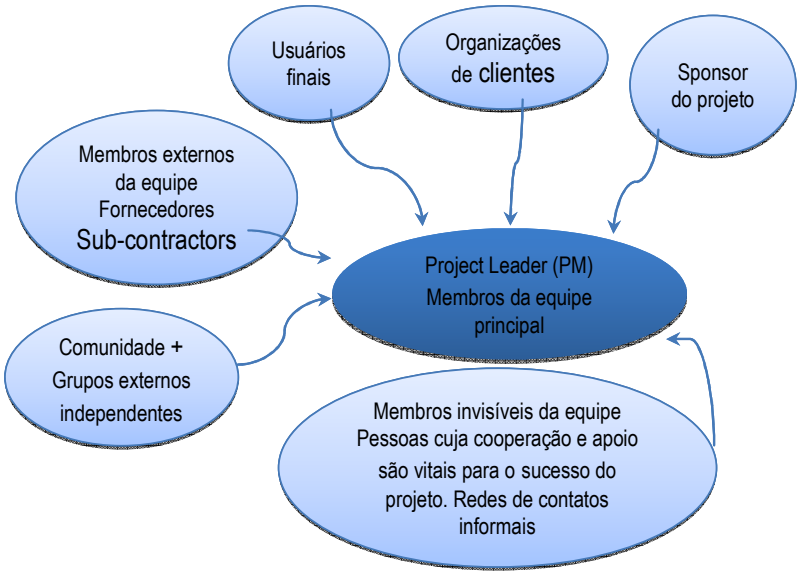


Figura 20 – Modelo Genérico de *Stakeholder*s.

Fonte: Adaptado de Walker, 2003, p. 261, *apud* Bourne e Walker, 2006, p.6.

O artigo faz breve compilação aleatória de estudos feitos por empresas, indivíduos, universidades e órgãos governamentais para identificar e gerenciar *stakeholders* (Quadro 16).

Methodology	**Individual, Group or Organisation**	**Comments**
Stakeholder Identification and Management (without categorisation)	(Elliot 2001), (Svendsen *et al.* 2004) http://www.cim.sfu.ca/) , (Thomsett 2002)	The methodologies are robust and can be effective in an environment that supports performance management and planning
Definition of categories of stakeholders	(Savage *et al.* 1991) (Mitchell *et al.* 1997)	Four generic types – supportive, mixed blessing, no-supportive, marginal; Eight part stakeholder typology based on assessments of the strengths of three attributes, power, legitimacy and urgency
Comprehensive stakeholder identification, assessment and engagement	(Cleland 1999) (Briner *et al.* 1996)	Identify stakeholders and their interest, measure this interest, attempt to predict stakeholder's future behaviour and its impact on the project and project team. Focus on communication as important part of stakeholder management
Focus on enhancing economic value and organisational wealth as well as recording what stakeholders require from the project	(Fletcher *et al.* 2003) (Veil and Turner 2002)	A process for mapping stakeholder expectations based on value hierarchies and Key Performance Areas (KPA), An analysis of ways organisations can plan their stakeholder management strategies, rather than response strategies. A more holistic process of identification, assessment of awareness, support, influence, culminating in development of a stakeholder knowledge base
Stakeholder Circle ™ visualisation tool and methodology	(Bourne and Walker 2005)	Continual process for identification, prioritisation, engagement strategy for developing long-term relationships

Quadro 16 – Seleção de Metodologias para Identificação e Seleção de *Stakeholder*s
Fonte: Bourne e Walker (2006), p. 6.

O uso da ferramenta *Stakeholder Circle*^{TM} compreende três etapas:

1) Identificação dos *Stakeholder*s;
2) Priorização dos *Stakeholder*s;e
3) Desenvolvimento de estratégia de engajamento.

Além de concluir que o uso de métodos padronizados como o *Stakeholder Circle*^{TM} é útil para o processo de análise, o estudo ora referenciado também apontou que:

- Uma análise formal ajuda a assegurar o sucesso dos projetos;
- Como *stakeholder*, uma pessoa pode impactar de forma diversa projetos diferentes;
- Existem semelhanças e sinergias entre a gestão de *stakeholders* e a de riscos;
- Existem diferenças comportamentais entre atores de projetos de setores diferentes, o que altera as demandas dos processos de gestão necessários para o êxito dos projetos.

É fundamental que os gestores entendam a política dos projetos, permitindo que identifiquem como a atuação dos *stakeholders* pode afetá-los e desenvolvam estratégias para alinhar os interesses desses atores à visão dos projetos. Assim, podem reduzir o risco potencial representado pelos *stakeholders* e por aqueles a quem eles influenciam. Ignorar que cada *stakeholder* é único em cada etapa do projeto é correr o risco de fracasso: "*...every project is unique and so are its stakeholder...*" (BOURNE e WALKER, 2006, p. 27).

2.5.2.6. Modelo de Karlsen (2002)

Um projeto e seus *stakeholders* podem ser vistos como uma rede em que estes atores interagem entre si e trocam informações, recursos e resultados. Frequentemente tais informações e recursos são controlados pelos *stakeholder*s, dando-lhes certo poder sobre o andamento de cada etapa do projeto e seu êxito como um todo (KARLSEN, 2002). A pesquisa empreendida pelo autor visou responder à seguinte questão: quais *stakeholders* - considerando um rol amplo, que abrange, dentre outros, clientes, instituições financeiras, competidores, fornecedores, organizações de controle, consultores, sindicatos, companhias de seguro, autoridades e a imprensa - são os mais importantes para um determinado projeto?

O estudo foi realizado no decorrer de 2001, na Noruega. A primeira etapa consistiu em questionário com perguntas abertas e fechadas. As perguntas fechadas continham opções

de resposta, utilizando-se de uma escala de Likert de cinco pontos, variando de uma pontuação alta (5) para uma baixa (1). As abertas solicitavam aos entrevistados que apresentassem suas observações pessoais. A ferramenta foi enviada por meio eletrônico para um número não especificado de membros do Centro Norueguês de Gerenciamento de Projetos. Foram respondidos 78 questionários.

Cada respondente representava um projeto específico, num universo que englobava projetos de construção e de desenvolvimento de produtos, dentre outros tipos. O valor médio de cada empreendimento foi de US$ 50 milhões. Os respondentes, em sua maior parte (66%), eram gerentes de projeto. Também participaram de forma significativa consultores e outros tipos de participantes dos projetos. Os resultados mostraram que os respondentes julgaram que clientes e usuários finais são os *stakeholders* mais importantes, seguidos, nesta ordem, por empreiteiros/fornecedores, consultores, organizações de base, autoridades, mídia, partes terceiras, organizações de controle, competidores, sindicatos e instituições financeiras.

Constatou-se também que os *stakeholders* podem acarretar problemas e incertezas para a condução e o sucesso do projeto, tais como:

- Atraso ou não adoção de decisões importantes, alterações significativas nas especificações dos projetos;
- Foco em detalhes para os quais o projeto não tinha dado tanta importância;
- Falta de entendimento do papel desempenhado por determinada parte;
- Mudanças de orientação inesperadas, dentre outras.

Essas ocorrências ressaltam a importância da comunicação com os *stakeholders*. Não foi possível apontar determinado tipo de *stakeholder* capaz de causar mais problemas ou incertezas. O estudo indica que vários tipos de partes interessadas, como clientes, usuários finais, empreiteiros/fornecedores, organizações de linha e autoridades/poderes públicos podem igualmente causar problemas e incerteza para o projeto (KARLSEN, 2002).

Outra conclusão do estudo é que mais esforços devem ser feitos para fornecer aos gerentes de projeto novos *insights*, estratégias e planos de gestão das partes interessadas dos empreendimentos. Nesse sentido, concluiu-se que é mais importante o desenvolvimento de objetivos, instrumentos, métodos, rotinas e avaliações do que novas teorias sobre o assunto.

Karlsen (2002) destaca que os gerentes de projeto demandam ferramentas que os ajudem a identificar as partes interessadas e suas expectativas, auxiliando-os na gestão desses *stakeholder*s de forma a minimizar possíveis impactos negativos sobre os projetos. Isto porque, na visão dos respondentes, em sua maior parte gerentes de projeto e principais responsáveis pela gestão dos *stakeholders* em seus respectivos empreendimentos, em geral, inexiste processo de gestão sistemático e formal das partes interessadas, nem estratégias, planos, métodos ou processos efetivos para atingir tal objetivo.

Na maioria das situações, a relação com o *stakeholder* é tarefa do gerente de projeto. Por conseguinte, os resultados são dependentes da sua experiência, relações e capacidade. Com base nisso na necessidade detectada na pesquisa, foi desenvolvido um processo de seis passos, baseado em artigos como os de Cleland (1986) e Savage et al. (1991) e em livros, expresso na Figura 21.

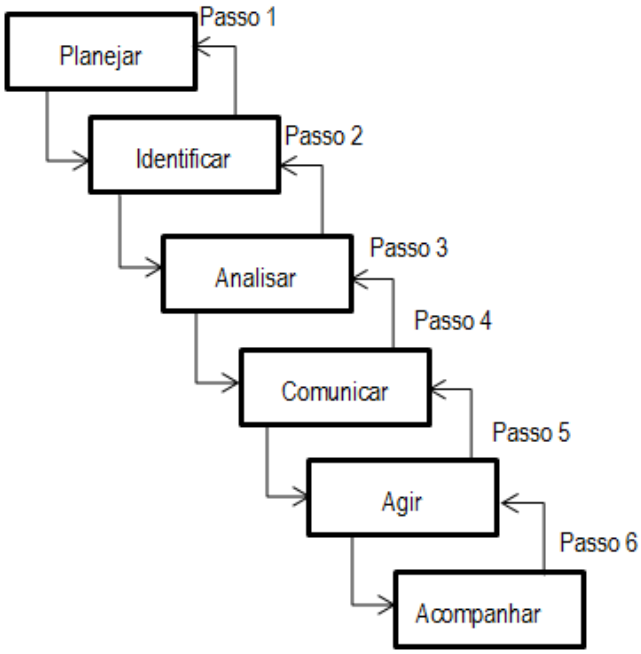


Figura 21 - Processo para Gestão de *Stakeholder*s

Fonte: Adaptado de Karlsen, 2002

As razões para a realização de um processo de gestão das partes interessadas são:

- Familiarizar-se com as partes interessadas dos projetos;
- Assegurar o equilíbrio entre contribuição e recompensa;
- Base para a gestão dos *stakeholder*s;

- Base para decidir quem deve estar envolvido na determinação dos objetivos do projeto e como o sucesso deve ser medido.

Esses passos foram reunidos para formar um processo flexível, onde, se necessário, a equipe do projeto pode refazer determinado passo.

- Passo 1 – Planejar - definir o objetivo do processo e planejar as atividades. Perguntas a serem respondidas: Como o processo será organizado? Quanto tempo e recursos serão usados? Quantas vezes deverá ser feito? Que tipo de documentação é necessária?

- Passo 2 – Identificar – Identificação das partes interessadas (envolvidas no projeto e outros *stakeholders* potenciais), através de várias técnicas, como entrevistas com especialistas, o *brainstorming* em grupo e uso de listas de verificação. O grupo envolvido deve ser diversificado, o que irá favorecer o apoio e a participação no processo de gestão desses *stakeholder*s.

- Passo 3 – Analisar - Possíveis abordagens, incluem:

  - Avaliar o *stakeholder* em relação a, por exemplo, sua área de interesse no projeto, contribuição pretendida para o projeto, recompensas esperadas, domínios, atitudes, movimentos possíveis, etc.;

  - Considerar duas dimensões: potencial de ameaçar ou afetar o projeto, e potencial para colaborar com o projeto. Essa avaliação permite que o gerente classifique os *stakeholders* em quatro categorias (SAVAGE et al., 1991):

    - Apoiador (baixo potencial para afetar e alto potencial para apoiar o projeto, a exemplo de: fornecedores, consultores e instituições financeiras);

    - Marginal (não ameaçam nem colaboram com o projeto, embora esta situação possa mudar, a exemplo de: terceiros, vizinhos ou grupos de ambientalistas);

    - Não-apoiador (alto potencial de afetar o projeto e baixo potencial de colaboração, como concorrentes, sindicatos, autoridades públicas, e às vezes a mídia);

- Mista (o potencial de afetar ou de colaborar é igualmente elevado, como no caso de clientes, usuários finais e organização de linha).

- Passo 4 – Comunicar - comunicação da avaliação dos *stakeholders* (gestores e membros do projeto), compartilhando conhecimentos sobre os *stakeholders* e como podem afetar o projeto e permitindo desenvolver estratégias para lidar eles;

- Passo 5 – Agir - desenvolver estratégias de implementação para lidar com os *stakeholder*s, com base em sua tipologia (Savage et al., 1991): envolver, monitorar, defender e colaborar;

- Passo 6 – Acompanhar – abrange a comunicação sobre as estratégias e as ações implementadas, atentando para possíveis mudanças nas relações entre os *stakeholders* e o projeto, que pedem novas estratégias ou ações.

Observa-se que o foco do artigo é na visão e nos interesses da equipe do projeto, não parecendo haver empatia com as necessidades e os pontos de vista dos demais *stakeholder*s.

2.5.2.7. Modelo de Zhu, Zao e Geng (2012)

Os autores (2012) estudaram as práticas de design ecológico ("ecodesign") no setor de construção de apartamentos da China, que é um dos pilares do desenvolvimento do país e fortemente regulado pelo governo. A pressão crescente dos órgãos governamentais e da sociedade tem levado os projetistas a incluir práticas sustentáveis de design (design sustentável) nos projetos habitacionais.

Inserir a sustentabilidade na construção civil implica em incorporá-la no design dos edifícios (DOWLING, 2001, *apud* ZHU, ZHAO e GENG, 2012), considerando seus efeitos ambientais em todo o ciclo de vida do mesmo (TINGSTROM e KARLSSON, 2006). Também implica na cooperação com as partes interessadas ao longo desse período (ZHU, ZHAO e GENG, 2012), pressuposto que o modelo se propõe a confirmar. Com base no "ecodesign" e na Teoria dos *Stakeholder*s[72], o modelo desenvolvido usa a cooperação com os *stakeholders* da construção e com os clientes como mediador para a melhoria do desempenho ambiental, econômico e competitivo dos projetos (Figura 22).

[72] Não cita Freeman e sim (Marshall RS, Akoorie MEM, Hamann R, Sinha P. 2010. Environmental practices in the wine industry: an empirical application of the theory of reasoned action and stakeholder theory in the United States and New Zealand. Journal of World Business 45(4): 405–414. DOI: 10.1016/j. jwb.2009.08.009.)

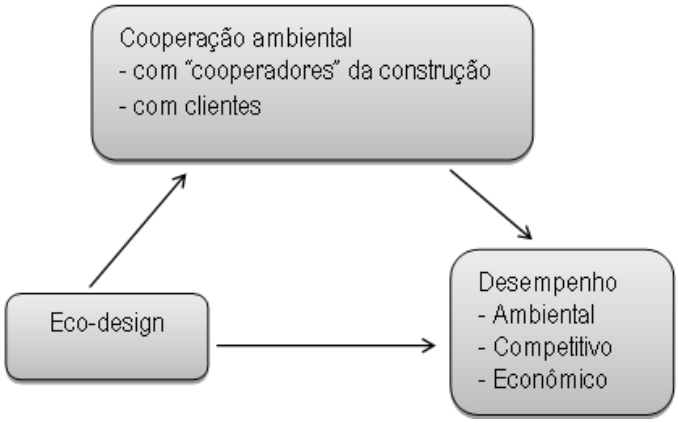


Figura 22 – Modelo conceitual ligando as relações entre eco-design, cooperação ambiental e desempenho

Fonte: Adaptado de Zhu, Zao e Geng (2012, p. 201). Tradução da autora.

Com base em entrevistas com gestores da área, os pesquisadores identificaram três dimensões de desempenho: ambiental, competitivo e econômico. Em seguida analisaram a situação atual do design sustentável na China, o grau de cooperação com os *stakeholders* da construção e com clientes e a melhoria do desempenho associada ao *design* de moradias.

É interessante observar que os autores consideram como *stakeholders* da construção apenas aqueles ligados mais diretamente ao processo construtivo (construtores, empresas responsáveis pela supervisão das obras e fornecedores). Clientes e usuários dos imóveis e empregados são incluídos em outras categorias, não como *stakeholders*. A comunidade da área de influência das obras não é mencionada.

Questionários foram enviados a empresas de planejamento, retornando 92 resultados válidos. Através de análises estatísticas, foram agrupados fatores de práticas de design sustentável, práticas de cooperação e desempenho. Foram apurados seis fatores relevantes:

- Design sustentável;
- Cooperação com *stakeholders* da construção;
- Cooperação com clientes;
- Desempenho ambiental;
- Desempenho competitivo;
- Desempenho econômico.

Foram listados cinco itens considerados necessários para o design sustentável:

- Reduzir o uso de materiais e a geração de resíduos;
- Evitar o uso de materiais nocivos;
- Reduzir impactos durante a construção;
- Isolamento térmico;
- Redução do consumo de energia e água.

Os resultados mostram que a cooperação com os clientes em geral é planejada, mas não é realmente implementada. A consciência ambiental média dos cidadãos urbanos na China ainda é baixa. A maioria não incorpora valores ambientais em suas decisões de consumo e a demanda por tecnologias ambientalmente superiores ainda é fraca. A capacidade técnica e os recursos financeiros são insuficientes, levando os níveis de poluição e consumo de energia a ultrapassar o crescimento econômico. Como solução, os autores sugerem a transferência de experiência e conhecimentos estrangeiros sobre edifícios verdes para os designers chineses (ZHU, ZHAO e GENG, 2012).

Ainda assim, como resultado da pressão governamental, vêm sendo adotadas práticas de design sustentável, como aquecimento solar, ventilação e recuperação de energia e cuidados com a paisagem. Entretanto, sua efetiva implementação ainda é incipiente. Questões econômicas, como tornar os apartamentos acessíveis, também são importantes. Os autores propõem que, junto com a adoção de medidas de incentivo, os governos exijam dos designers a cooperação com os *stakeholders* da construção, ou mesmo criem leis nesse sentido (ZHU, ZHAO e GENG, 2012),

Observa-se que o projeto e a construção de edifícios verdes, no contexto da pesquisa, visam à redução do risco ambiental interno, economia de energia, redução do impacto sobre o ambiente natural em geral e das mudanças climáticas. Os exemplos de design ambiental, citados pelos autores, se incluem nesses temas, com vários impactos ambientais positivos, desde que a cooperação mencionada exista. Porém, a abordagem traz limitações, quais sejam:

- Está restrita a questões ambientais e ao desempenho econômico e competitividade do projeto, enquanto a Teoria dos *Stakeholders* vai além, englobando questões sociais e ligados a valores e princípios, entre outras, conforme já enfatizado;

- A visão dos designers sobre o conceito de *stakeholders* é limitada, atendo-se principalmente à equipe diretamente ligada ao mesmo.

Percebem-se, ainda, similaridades entre a situação na China e no Brasil, no tocante à implementação de abordagens mais inovadoras e efetivas de design sustentável contemplando o engajamento com os *stakeholders*. Só assim, tais práticas sairiam do campo das "intenções" expressas no planejamento das edificações ou das leis que "não pegam" ou cuja concretização fica limitada devido à fiscalização ineficiente e outras falhas de implementação.

2.5.2.8. Modelo de Othman e Abdellatif (2011)

Othman e Abdellatif (2011) investigaram o papel da parceria entre governo e profissionais da construção civil na integração da responsabilidade social corporativa (RSC) ligada aos *stakeholders* do projeto, na África do Sul, visando:

- Ampliar o entendimento do conceito de habitação acessível;
- Analisar experiências de RSC e de parceria entre empresas e governo, em projetos de habitação popular;
- Desenvolver um modelo voltado para a integração da RSC associada às partes interessadas, com foco na maior acessibilidade da habitação;
- Gerar recomendações para melhorar a prática da RSC e de parceria entre as autoridades governamentais e os profissionais da construção.

A habitação acessível é um dos maiores desafios que os países enfrentam, em especial aqueles em desenvolvimento. Para viabilizar suas estratégias de desenvolvimento sustentável, os governos precisam exigir dos participantes do projeto o apoio às iniciativas públicas voltadas à habitação popular. Nesse sentido, Othman e Abdellatif (2011) criaram o modelo de parceria de cinco domínios de RSC (*Five-domain CSR-partnership model*: governo, sociedade, economia, lei e tecnologia), que ajuda a integrar a responsabilidade social dos *stakeholders* do projeto.

O regime do Apartheid forçou os negros sul-africanos a se deslocar para a periferia das cidades e poucas casas foram construídas para eles, enquanto durou o regime. Um dos maiores desafios do governo tem sido assegurar moradia aos pobres, cuja demanda é crescente, agravada por um cenário habitacional caótico. Apesar dos esforços, muitos sul-

africanos ainda estão desabrigados, assentamentos estão localizados longe de oportunidades de trabalho, o desempenho dos abrigos é ruim, os layouts são monótonos, e os serviços, inadequados. O governo tem adotado diversas políticas e iniciativas, mas entende que a solução do problema não pode prescindir da colaboração com o setor (IBID.).

Diante da complexidade da construção civil na África do Sul, que envolve grande número de organizações com diferentes objetivos e estruturas para concluir os projetos dentro do prazo, do orçamento e das especificações, as exigências no sentido da sua boa gestão são enormes (EDWARDS E BOWEN, 2005, *apud* OTHMAN e ABDELLATIF, 2011). Os métodos de aquisição e acordos contratuais têm incentivado relações negativas e contraditórias entre as partes interessadas e reforçado diferenças de valores, orientações e metas (BALL, 1988 e LATHAM, 1994). Isso dificulta a geração de contribuições positivas dos *stakeholders* para o projeto e para a comunidade, inibindo inovações que tornem as moradias mais acessíveis. As parcerias destacam-se como o principal veículo de mudança nesse sentido (BARLOW e COHEN, 1996).

Para que o projeto seja bem sucedido, a equipe deve identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e gerenciar sua influência em relação aos requisitos do mesmo (JULIANO, 1995). A versão mais recente do PMBOK Guide amplia a relevância do tema, uma vez que passa a considerar a gestão dos *stakeholders* como uma das dez áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, além de incluir diversas recomendações nesse sentido (PMI, 2014).

Para os autores, as partes interessadas de um projeto têm diferentes níveis de responsabilidade e de autoridade, envolvendo desde a contribuição ocasional em pesquisas e grupos foco ao seu patrocínio completo. Isso pode mudar ao longo do seu ciclo de vida, o que é corroborado por Bourne e Walker (2006, p. 27). Ignorar isso pode impactar negativamente os objetivos do projeto e os gerentes que ignoram os *stakeholders* podem esperar impacto negativo sobre os resultados. Os principais *stakeholders*, em todos os projetos, incluem:

- Gerente de projetos - responsável pelo seu gerenciamento;
- Cliente/consumidor - pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto;
- Organização que irá desenvolver o projeto - empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto;

- Membros da equipe do projeto - grupo que está executando o trabalho do projeto;
- Membros do gerenciamento de projetos - membros da equipe diretamente envolvidos nas atividades de gestão do projeto;
- *Sponsor* – pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros;
- Influenciadores - Pessoas ou grupos não diretamente ligados à aquisição ou uso do produto do projeto, mas que podem afetá-lo positiva ou negativamente;
- Outros - Internos e externos, investidores, fornecedores e empreiteiros, membros da equipe e suas famílias, agências do governo e da sociedade, cidadãos em geral, etc.

Esses *stakeholders* podem ser positivos – os que se beneficiam dos seus bons resultados - ou negativos, aqueles para quem o sucesso do projeto lhes traz resultados negativos reais ou percebidos, como os grupos ambientais. Em geral, a conclusão bem sucedida do projeto atende aos interesses dos *stakeholders* positivos, enquanto os negativos seriam melhor atendidos se este não progredisse, exigindo revisões ambientais, por exemplo.

O modelo de parceria para a integração da RSC dos *stakeholders* do projeto, criado por Othman e Abdellatif, consta da figura a seguir:

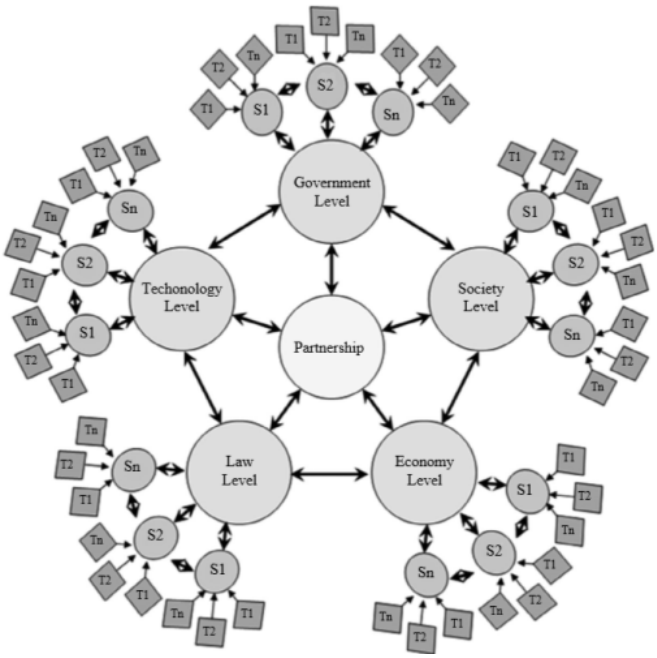


Figura 23 - Modelo de parceria para integração da RSC ligada aos *stakeholder*s do projeto

Fonte: Othman e Abdellatif 2011, p. 287

O modelo estabelece cinco domínios de responsabilidades sociais para os participantes do projeto: governo, sociedade, economia, direito e tecnologia. A letra S representa os *stakeholders* associados a cada domínio e a letra T, as tarefas de cada um em relação ao modelo de parceria. Em cada nível, incentiva todas as partes interessadas a exercer seu papel de parceiro em RSC com outros *stakeholder*s, visando contribuir para o resultado positivo do processo e facilitar o desenvolvimento do projeto de habitação popular.

As tarefas de cada participante, em cada domínio, devem ser identificadas e definidas. Para a execução de cada fase, são propostos três processos de entrada, ferramentas e técnicas de saída. Um plano de ação viabiliza a implementação do modelo, envolvendo quatro etapas: planejar, executar, estudar e agir, através de três processos de entradas, ferramentas e técnicas e saídas (Figura 24, a seguir).

	Entrada	Ferramentas/Técnica	Saída
Fase de planejamento	Identificação das áreas que precisam de colaboração entre os *stakeholders* do projeto	Técnicas para entendimento das questões: expandir o conhecimento sobre o conceito de parceria.	Identificação de problemas
		Técnicas para lançamento e suporte: facilitar a introdução e fortalecer os fundamentos da parceria	Definição de objetivos, regras e normas
	Estabelecer objetivos, regras e normas de parceria	Técnicas de brainstorming e consenso entre as partes	Seleção e empoderamento do gestor de projeto
	Estabelecer planos e selecionar ferramentas e técnicas para atingir os objetivos de parceria	Técnicas de transferência de autoridade, liderança e gestão: da gestão sênior para o gestor de projeto que lida com o processo de parceria, visando o estado futuro desejado	Desenvolvimento do contrato
Fase de execução	Saídas da "fase de planejamento"	Técnicas de implementação: executar os planos e atividades acordados na fase de planejamento, à luz de: apoio e comprometimento da gestão sênior e comunicação mútua justa, confiável e efetiva	Conclusão do projeto de parceria
Fase de estudo	Saídas da "fase de execução" Relatórios de progressos e *feedback*	Observar os efeitos do curso das ações adotadas Analisar os resultados obtidos e identificar as lições aprendidas	Definição de oportunidades de melhoria e registro de lições aprendidas
Fase de ação	Saídas da "fase de estudo"	Adotar ações corretivas	Aperfeiçoamento das parcerias em projetos futuros

Figura 24 – Plano de ação para o modelo de parceria

Fonte: Othman e Abdellatif 2011, p. 289, tradução da autora

A lógica de construção do modelo citado, bem como alguns de seus elementos, será ponderada para a elaboração do modelo para gestão de *stakeholders* proposto na presente tese.

Devido à natureza conceitual do modelo e seu plano de ação, os autores recomendam o aprofundamento, avaliação e desenvolvimento da pesquisa, para melhorar sua aplicabilidade. Os participantes do projeto devem estabelecer parceria entre eles para facilitar a transferência de informações e troca de experiências. Os países que lutam para desenvolver a habitação popular e têm condições econômicas, demográficas e governamentais semelhantes às da África do Sul poderiam se beneficiar da estrutura e do plano de ação desenvolvidos para proporcionar casas para os pobres, dentro de sua realidade (IBID.)

Como em outras pesquisas, observa-se que não é dada a importância devida a *stakeholders* não diretamente envolvidos na gestão do projeto, aqui considerados em Influenciadores e Outros (ver acima). Também não há uma conotação de urbanidade, que considere o contexto do desenvolvimento urbano sustentável, com suas redes e respectivas necessidades e expectativas. Assim, a conexão entre a implantação de projetos de construção civil e o desenvolvimento urbano sustentável deixa de ser estabelecida.

2.5.2.9. Diretrizes de Pérez, González-Cruz e Pastor-Ferrando (2010)

Os autores analisaram as expectativas e relações entre três principais *stakeholders* envolvidos na gestão de projetos de construção na Espanha: o *sponsor* do empreendimento (empresa que financia, é proprietária e representa os interesses do cliente), a empresa projetista (elabora o projeto) e o construtor (executa o projeto). Foi usada a ferramenta "*Strategy Canvas Tool*" para avaliar parâmetros de qualidade dos projetos e identificar os itens ligados à concepção e gestão daqueles melhor avaliados, buscando mostrar deficiências em sua elaboração e propor soluções. Foram aplicados questionários a 111 profissionais dos três grupos citados. Entre as conclusões da pesquisa estão:

- O projeto é desenhado priorizando o agente financeiro, enquanto as questões relevantes para o executor do empreendimento são pouco tratadas. Muitas vezes, o construtor tem que alocar recursos para cobrir falhas do projeto;
- Não há *feedback* na fase final do ciclo de vida do projeto;

- O conhecimento gerado permanece na mente dos especialistas em construção. É oportuno criar mecanismos para a gestão e o compartilhamento desse conhecimento entre os três principais *stakeholders* envolvidos.

2.5.2.10. Estudos de Olander e Landim (2005)

O primeiro trabalho dos pesquisadores analisa a influência dos *stakeholders* em projetos de construção civil, nos quais uma atitude negativa dos empreendedores para com os *stakeholders* pode causar sérias obstruções à sua execução. Foi investigado como os problemas de gestão das expectativas dos *stakeholders* podem se apresentar na prática, através de estudo de caso em dois projetos na Suécia. Concluiu-se que a avaliação das demandas dos *stakeholders* é um passo necessário e importante no planejamento, implantação e conclusão de qualquer projeto da área (OLANDER e LANDIM, 2005).

Embora diferentes em tamanho e natureza, ambos os projetos apresentaram dificuldades na gestão das demandas dos *stakeholder*s, permitindo a visualização de problemas que são independentes da natureza e da complexidade do empreendimento. O primeiro foi um projeto de construção de 60 apartamentos a partir de uma antiga residência situada em um parque de valor recreativo para a comunidade e envolveu conflitos entre gerentes de projeto, proprietários dos empreendimentos, arquitetos locais, autoridades, moradores afetados e representantes de grupos de interesse ligados ao patrimônio histórico e cultural da cidade. Os diversos conflitos e surgidos levaram a revisões e atrasos no projeto, com impactos no orçamento, porém a necessidade de diálogo e negociação ao longo do processo levaou a uma solução melhor do que aquela que tinha sido inicialmente proposta.

O segundo projeto decorreu de decisão do governo sueco, de duplicar a ferrovia entre duas cidades, passando por uma série de comunidades, dentre elas a cidade de Lund. A alternativa sugerida pelo órgão gestor do sistema de ferrovias previa expandir a via no seu traçado original, desconsiderando alternativas existentes, e contemplava apenas os interesses das companhias ferroviárias. Os moradores apresentaram proposta alternativa, que não foi aprovada. Passaram, então, a opor forte resistência ao projeto, aliando-se a outros *stakeholder*s, e apelaram desta decisão.

A evolução das matrizes de poder entre os diferentes *stakeholders* mostrou que, nas primeiras fases, a iniciativa estava principalmente com o desenvolvedor, que detinha a maior

base de poder. Posteriormente, os moradores das vizinhanças do projeto, que não tinham sido ouvidos antes, aumentaram drasticamente sua base de poder, passando a interlocutores-chave.

O papel exercido pela mídia foi vital em ambos os projetos, embora a mesma não tenha tido participação direta neles. A cobertura foi expressiva e os oponentes usaram a mídia de forma eficaz para expressar suas opiniões contrárias aos projetos. Concluiu-se que a equipe de gestão deve identificar os *stakeholders* que podem afetar o projeto, gerenciando suas diferentes demandas e valendo-se de uma boa comunicação. Quatro lições podem ser extraídas pelos gerentes de projetos, a partir dos dois casos (OLANDER e LANDIN, 2005):

- É necessário investigar todas as alternativas e soluções possíveis para se atingir os objetivos dos projetos, não apenas os aspectos quantitativos ligados à tecnologia e à economia, mas também os ligados aos efeitos sobre os *stakeholders*;
- É preciso definir claramente todos os aspectos positivos e ponderar os possíveis argumentos negativos que pesam sobre a alternativa escolhida, em relação às demais, visando obter credibilidade junto aos *stakeholders* afetados negativamente pelo projeto;
- A base de poder dos *stakeholders* não é estática ao longo do tempo. Analisá-los é tarefa que se impõe ao longo do ciclo de vida do projeto, visando captar o potencial de influência dos diversos atores nas diferentes etapas do projeto;
- Por último, antes de qualquer grande decisão em relação ao avanço para nova fase do projeto, cabe uma análise de como a decisão afeta as diferentes partes interessadas, de modo a permitir um gerenciamento proativo dos *stakeholder*s.

Sugerem-se novas pesquisas visando à formulação de um modelo de gestão de *stakeholder*s, combinando sua identificação, avaliação de necessidades e demandas, avaliação do potencial de influência que cada grupo detém escolha das partes interessadas de interesse estratégico para o projeto, avaliação das consequências das decisões adotadas no âmbito dos projetos e avaliação do processo de gestão dos *stakeholders* (OLANDER e LANDIN, 2005).

A segunda pesquisa, à qual não foi possível ter acesso, é uma tese de Ph.D., citada por Yang *et al* (2011) como um dos estudos sobre modelos para gestão de *stakeholders* na construção civil por ele identificados. Contempla a análise de *stakeholders* externos, e foi realizada em 2006. Propõe a identificação dos *stakeholder*s; sua priorização; a identificação

de sua missão; a determinação de suas fraquezas e forças; a identificação de suas estratégias; a previsão do seu comportamento e; a implementação da gestão estratégica dos *stakeholder*s.

A terceira, de 2008, evidencia e compara fatores que afetam positiva ou negativamente os processos de gestão dos *stakeholders* externos, sob a perspectiva da implementação do projeto, contemplando o mesmo caso das ferrovias citado no trabalho de 2005. Conclui que os resultados do projeto dependem fortemente da capacidade dos gestores de apresentar adequadamente os benefícios e as consequências negativas por ele geradas e discute ferramentas para tal propósito. O desafio para os gestores é gerenciar o projeto de tal forma a minimizar os efeitos negativos e, se possível, maximizar os positivos. A comunicação adequada é chave nesse processo.

2.5.2.11. Diretrizes de Elias, Cavana e Jackson (2002)

Foi elaborado estudo de caso sobre projeto de pesquisa e desenvolvimento na Nova Zelândia, envolvendo o órgão público responsável pela gestão do sistema rodoviário que liga duas localidades. Uma possível solução previa a construção de uma autoestrada de alto custo, para cuja viabilidade seria necessária a cobrança de pedágios, algo incomum na Nova Zelândia à época, o que levou a organização a iniciar projeto de pesquisa e desenvolvimento para avaliar a possibilidade de implantar tal cobrança. A análise sistematizada de *stakeholders* para o projeto envolveu oito passos:

1) Mapear os *stakeholders* (grupos macro);
2) Elaborar uma tabela com *stakeholders* específicos (detalhamento);
3) Identificar os interesses, necessidades e demandas de cada *stakeholder*;
4) Elaborar uma matriz conectando a base de poder com interesses dos *stakeholder*s;
5) Realizar uma análise dos *stakeholders* em nível de processos;
6) Realizar uma análise dos *stakeholders* em nível de transações;
7) Determinar a capacidade de gestão dos *stakeholders* por parte dos gestores do projeto de pesquisa e desenvolvimento (P&D);
8) Analisar a dinâmica dos *stakeholder*s.

As etapas 1 a 7 foram baseadas em Freeman (1984). O estudo demandou um mapa conceitual dos *stakeholder*s, o processo para lidar com eles e as transações usadas para dar suporte aos objetivos dos projetos em relação aos seus *stakeholder*s. A dinâmica dos *stakeholders* foi analisada a partir da tipologia proposta por Mitchell *et al* (1997).

2.6 QUADRO SINTÉTICO DA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE *STAKEHOLDER*S

A seguir é apresentada uma síntese da revisão de literatura referente ao tema "*stakeholder*", distribuída pelo seu escopo principal (ver Quadros 17 e 18, abaixo). A classificação das abordagens contempladas foi baseada na AA1000 SES, conforme a seguir:

- Conceitos e ferramentas sobre *stakeholder* e o *stakeholder approach*;
- Modelos envolvendo a *stakeholders* e gestão de *stakeholders*;
- Planejamento, incluindo mapeamento, priorização, perfil, temas de interesse e métodos para diálogo e engajamento, entre outros;
- Preparação para o engajamento (orçamento, capacitação, contingências, etc.);
- Implementação (estratégias, métodos para diálogo e plano de ação);
- Monitoramento, avaliação e melhoria do processo, envolvendo monitoramento do plano de ação e avaliação e melhoria do processo.

DIMENSÃO DA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*	QUADRO SINTÉTICO DA LITERATURA SOBRE *STAKEHOLDER*S – ETAPA 1 – REVISÃO INICIAL		
	TÍTULO DA PUBLICACÃO / REFERÊNCIA TEORICA	**AUTOR E DATA**	**CONCEITO**
CONCEITOS E FERRAMENTAS	*Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*	Freeman, R. Edward e McVea, John, 2001	Teoria dos *Stakeholder*s, *Stakeholder Approach* e Gestão Estratégica de *stakeholder*
	A Stakeholder approach to Strategic Management	Freeman, R. Edward, Whicks, Andrew C. e Parmar, Bidhan, 2004	Teoria dos *stakeholders*, *stakeholder Approach* e Gestão Estratégica de *stakeholder*
	AA1000 AccountAbility Principles Standard	AccountAbility, 2008	*stakeholder*; Princípios para o engajamento de *stakeholder*
	AA1000 Stakeholder Engajament Standard	AccountAbility, 2011	*stakeholder*; Engajamento de *Stakehoders*; Gestão de *stakeholder*
	Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector	Bal et al., 2013	Modelo de gestão de *stakeholders* em projetos de construção civil
	Empresas na Sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social	Puppim de Oliveira, J. A., 2013	Gestão com *stakeholders*
	Diretrizes GRI 2006 e 2013	Global Reporting Initiative, 2006 Global Reporting Initiative, 2013	Engajamento de *stakeholders* em processos de relato da sustentabilidade
	ABNT NBR ISO 26000	ABNT, 2010	Conceitos, princípios e orientações sobre *stakeholder*
	Driven to be Good: a *stakeholder* Theory Perspective (...)	Brower, J e Mahajan, V., 2011	Teoria dos *stakeholders* e *Corporate Social Performance*
	Stakeholder Engagement: defining strategic advantage for sustainable construction	Rodriguez-Melo, Alexander, Mansouri, S. Afshin 2011	O engajamento de *stakeholders* como vantagem estratégica em relação à lucratividade da empresa
	Stakeholder approach: novo paradigma operacional?	Vinha, Valéria da, 2006	O *stakeholder approach* como forma de criar vantagem competitiva para as empresas baseadas em recursos (VBR)
	Empresas na sociedade	Puppim de Oliveira, J. A., 2013	A Teoria dos *stakeholders* e a RSC: histórico, conceitos, modelos, cases
	Business & Society: ethics and stakeholder management	Carrol e Bucholtz, 1999	Modelo de Responsabilidade Social (Pirâmide de Carrol) voltado para os *stakeholder*
	Corporate Sustainability, Citizenship and Social Responsibility Reporting: (...)	Paul, Karen, 2008	Conceito de *stakeholder*: utilização pelas empresas e perspectivas
	PMBOK (2013)	PMI (2014)	Conceitos e Ferramentas
Planejamento (mapeamento, priorização, perfil, temas,	*AA1000 Stakeholder Engajament Standard*	AccountAbility, 2011	Planejamento do engajamento
	Diretrizes GRI	Global Reporting Initiative, 2006 Global Reporting Initiative, 2013	Engajamento de *stakeholders* em processos de relato da sustentabilidade
	Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector	Bal et. al, 2012	Modelo de gestão de *stakeholders* em projetos de construção civil

	Driven to be Good: a stakeholder Theory Perspective (...)	Brower, J. e Mahajan, V., 2011	Teoria dos *stakeholders* e Corporate Social Performance
	Empresas na sociedade	Puppim de Oliveira, J. A., 2013	A Teoria dos *stakeholders* e a RSC: histórico, conceitos, modelos, cases
	Business & Society: ethics and stakeholder management	Carrol e Bucholtz, 1999	Modelo de Responsabilidade Social (Pirâmide de Carrol) voltado para os *stakeholder*
	ABNT NBR ISO 26000	ABNT, 2010	Conceitos, princípios e orientações sobre *stakeholder*
Preparação para o engajamento	*AA1000 stakeholder Engajament Standard*	AccountAbility, 2011	Preparação para o engajamento
	Diretrizes GRI (G3 e G4)	Global Reporting Initiative, 2006 Global Reporting Initiative, 2013	Engajamento de *stakeholders* em processos de relato da sustentabilidade
	Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector	Bal et. al, 2012	Modelo de gestão de *stakeholders* em projetos de construção civil
	ABNT NBR ISO 26000	ABNT, 2010	Conceitos, princípios e orientações sobre *stakeholder*
Implementação - plano de ação, diálogo, engajamento	*AA1000 Stakeholder Engajament Standard.*	AccountAbility	Implementação do engajamento
	Diretrizes GRI	Global Reporting Initiative, 2006 Global Reporting Initiative, 2013	Engajamento de *stakeholders* em processos de relato da sustentabilidade
	Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector	Bal et. al, 2012	Modelo de gestão de *stakeholders* em projetos de construção civil
	Business & Society: ethics and stakeholder management	Carrol e Bucholtz, 1999	Modelo de Responsabilidade Social (Pirâmide de Carrol) voltado para os *stakeholder*
Monitoramento, avaliação e melhoria do processo	*AA1000 Stakeholder Engajament Standard*	AccountAbility, 2011	Monitoramento e avaliação do engajamento
	Diretrizes GRI	Global Reporting Initiative, 2006 Global Reporting Initiative, 2013	Engajamento de *stakeholders* em processos de relato da sustentabilidade
	ABNT NBR ISO 26000	ABNT, 2010	Conceitos, princípios e orientações sobre *stakeholder*
	Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector	Rodriguez-Melo, Alexander, Mansouri, S. Afshin 2011	O engajamento de *stakeholders* como vantagem estratégica em relação à lucratividade da empresa
	Driven to be Good: a stakeholder Theory Perspective (...)	Brower, J. e Mahajan, V., 2011	Teoria dos *stakeholders* e Corporate Social Performance

Quadro 17 – Quadro sintético da revisão de literatura sobre *stakeholders* - Etapa 1

Fonte: Elaborado pela autora

DIMENSÃO DA GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*		QUADRO SINTÉTICO DA LITERATURA SOBRE STAKEHOLDERS – ETAPA 2 – APROFUNDAMENTO EM MODELOS	
		TÍTULO DA PUBLICACÃO / REFERÊNCIA TEORICA	**AUTOR E DATA**
Modelo de Gestão de Stakeholders	**Construção Civil**	*Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector*	Bal et al., 2013
		Project relationship management and the Stakeholder Circle.	Bourne, 2005
		Using a visualising tool to study stakeholder influence–two Australian examples	Bourne e Walker, 2006
		Stakeholder analysis for R&D Project management	Elias, Cavana e Jackson, 2002
		Project stakeholder management.	Karlsen, 2002
		External stakeholder analysis in construction project management	Olander, 2006 (tese PHD)
		A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process.	Olander e Landin, 2008 (artigo)
		Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects.	Olander e Landin, 2005 (artigo)
		Partnership for integrating the corporate social responsibility of project stakeholder towards affordable housing development: A South African perspective.	Othman e Abdellatif, 2011
		Corporate social responsibility for solving the housing problem for the poor in South Africa.	Othman e Mia, 2008
		Analysis of construction projects by means of value curves.	Pérez, González-Cruz e Pastor-Ferrando, 2010
		Stakeholder Engagement: defining strategic advantage for sustainable construction.	Rodriguez-Melo, Mansouri e Afshin, 2011
		Prioritizing sustainability criteria in urban planning processes: Methodology application.	Wallbaum, Krank e Teloh, 2010
		Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects.	Yang et al, 2009.
		Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies.	Yang et al, 2011.
		Mediation Effects of Environmental Cooperation on the Relationship between Sustainable Design and Performance Improvement among Chinese Apartment Developers	Zhu, Zhao e Geng, 2012
	Geral	*Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance.*	Brower e Mahajan, 2013
		Engaging stakeholder through participatory modelling.	Garrod et al, 2013

Quadro 18 – Quadro sintético da revisão de literatura sobre *stakeholders*- Etapa 2

Fonte: Elaborado pela autora

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA DA PESQUISA

3.1 FUNDAMENTAÇÃO E JUSTIFICATIVAS PARA A ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

Para responder às necessidades do objeto de estudo, que transita no campo da gestão estratégica e tático-operacional de *stakeholders* na construção civil, e atender aos objetivos da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa.

O caminho metodológico escolhido foi a triangulação, metáfora de uso militar e em navegação, que prevê o uso de diversos pontos de referência para determinar a localização de um objeto (GOLDENBERG, 2009, p. 63). Adotam-se múltiplas abordagens metodológicas para a compreensão de um mesmo fenômeno, tendo como objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, análise crítica, explicação e compreensão do objeto de estudo. O delineamento triangular é considerado como a abordagem mais comum para combinar métodos quantitativos e qualitativos.

> A intenção ao utilizar este delineamento é juntar os diferentes pontos fortes e as fraquezas não justapostas dos métodos quantitativos (grande tamanho da amostra, tendências, generalização) com aqueles dos métodos qualitativos (pequena amostra, detalhes, profundidade) (CRESWELL e PLANO CLARK, 2007, *apud* SALGADO, 2011).

Para Deslandes (1994, p.22), a pesquisa quantitativa, de caráter estatístico, é aquela que registra "...apenas a região visível, ecológica, morfológica e concreta". Já a pesquisa qualitativa "...relaciona-se ao mundo dos significados, ações, relações humanas, que não são perceptíveis na dimensão quantitativa.". Embora seja comum, nos meios científicos, a dicotomia entre as pesquisas qualitativa e quantitativa, muitas vezes as duas abordagens são complementares. Para o autor, a dialética seria uma forma de desempate entre as duas correntes, ao afirmar que a quantidade - matéria-prima do positivismo - é uma das qualidades dos fatos e fenômenos, campo favorável ao empirismo e ao subjetivismo.

Dessa forma, foi obtido melhor entendimento dos problemas da pesquisa do que seria possível alcançar com o uso de cada um dos métodos isoladamente, conforme defendido por Creswell e Plano Clark (2007, *apud* SALGADO, 2011). Esse entendimento encontra eco nos trabalhos de Triviños (1987, p.118) segundo o qual "Toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa".

Foram utilizados métodos variados: revisão de literatura, pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, métodos estatísticos e análise de conteúdo. A pesquisa exploratória é a primeira aproximação com um tema e visa criar familiaridade com o mesmo, geralmente através de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais da área, etc. (SANTOS, 2002). Também assume caráter descritivo que, segundo Triviños (1987, p. 128) é característico das pesquisas qualitativas.

A parte qualitativa partiu de palavras-chave específicas e envolveu a busca de conteúdos bibliográficos que evidenciassem a importância do problema, o estágio de desenvolvimento do tema e novas fontes de informação, entre outros aspectos. Também se valeu de pesquisa documental junto a fontes de domínio público – mormente em *websites* das empresas do setor pesquisado. Essa busca visou identificar eventuais práticas de gestão de *stakeholders* das empresas da construção civil - construção de edifícios. Com base nessa pesquisa e em revisão bibliográfica sobre tais práticas no Brasil, foi possível avaliar, de forma expedita, o estágio do setor em relação ao tema. A pesquisa bibliográfica foi exaustiva no limite temporal de uma tese, já que o assunto é extenso e o tema está em transformação.

A abordagem qualitativa também permeou a etapa que sucedeu a uma pesquisa junto a especialistas em sustentabilidade, responsabilidade social e gestão de stakeholders, através da análise das respostas às questões abertas do questionário que foi a eles apresentado. A análise de conteúdo foi bastante utilizada, tanto na análise da bibliografia quanto das questões abertas. Tal estratégia está alinhada com Triviños (1987), para o questionário aberto (no caso as questões abertas do questionário) e o método de análise de conteúdo, instrumentos utilizados no presente trabalho, são considerados decisivos para a investigação qualitativa.

Cabe ressaltar uma particularidade concernente à abordagem descritiva da revisão, que procurou explicitar os conteúdos mais relevantes, de forma a permitir gerar diretrizes, prescrições e requisitos para a construção do modelo. A discussão e análise crítica dos achados e da visão dos autores resenhados, a confrontação desses conteúdos entre diferentes pesquisadores e a contextualização disso em relação à tese, ocorreu majoritariamente no Capítulo 5. Esse método encontra eco em Triviños (1987), para quem, na abordagem qualitativa, os resultados da revisão bibliográfica podem integrar o relatório final da pesquisa.

A parte quantitativa foi contemplada pela análise estatística dos dados levantados através da aplicação de questionários, submetidos a um grupo de especialistas. Procurou-se evitar a tendência em restringir-se a análise estritamente aos dados estatísticos, buscando-se

avançar numa análise mais ampla, ou seja, enxergar além dos números. Dessa forma, evitou-se que a análise estatística constituísse um fim e não um meio, e que a capacidade de análise da pesquisadora ficasse limitada, terminando onde realmente deveria começar.

As atividades conduzidas, tanto na revisão bibliográfica quanto na elaboração do modelo, não seguiram uma lógica de etapas claramente definidas, o que, segundo Triviños (1987), é característico da pesquisa qualitativa. Ao contrário o processo foi constituído por macro atividades com interconexões entre si (Figura 25)

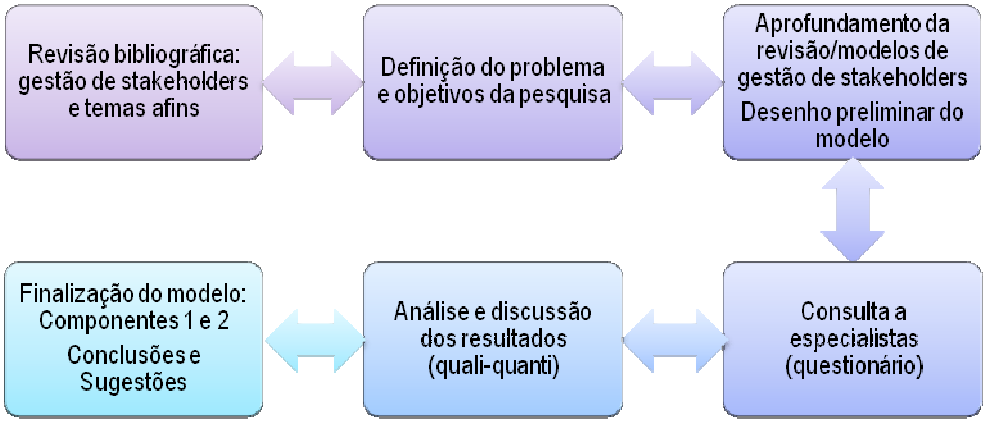


Figura 25 – Macro Atividades do Método de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Alinhado à visão de Triviños (1987), ao se mergulhar na problematização inicialmente traçada, outras questões emergiram a partir das informações obtidas, redirecionando as expectativas da pesquisadora e conduzindo a outros caminhos. Dessa forma, ao longo do estudo, foram se delineando dois componentes do modelo:

- Componente 1, representado por uma figura, que apresenta uma visão geral do modelo e de seu funcionamento;
- Componente 2, constituído de etapas do programa de gestão de *stakeholders* proposto, com suas diretrizes e ações relacionadas.

Os dois componentes, na verdade, são uma coisa só e um não existe sem o outro. A lógica de seu funcionamento será esclarecida mais adiante.

Uma vez delineada a ideia do Componente 1, o Componente 2 surgiu como consequência e, à medida que ia sendo estruturado, retro alimentou os necessários ajustes no primeiro.

A revisão bibliográfica não ocorreu apenas no início do estudo, mas em dois momentos chave (uma primeira fase, que aqui denominamos de preliminar, e uma segunda etapa, de aprofundamento da pesquisa), assim como, eventualmente, ao longo do estudo, a partir das dúvidas surgidas e das necessidades detectadas nesse caminhar.

Com base na abordagem metodológica aqui descrita, foi criado o Modelo para a Gestão de *Stakeholders* na Construção Civil – Construção de edifícios, com foco na sustentabilidade, com seus dois componentes.

3.2 DETALHAMENTO DO MÉTODO DE PESQUISA

Conforme referido, a abordagem metodológica desta tese envolve diversos métodos e componentes, cujo fluxo e atividades serão informados a seguir:

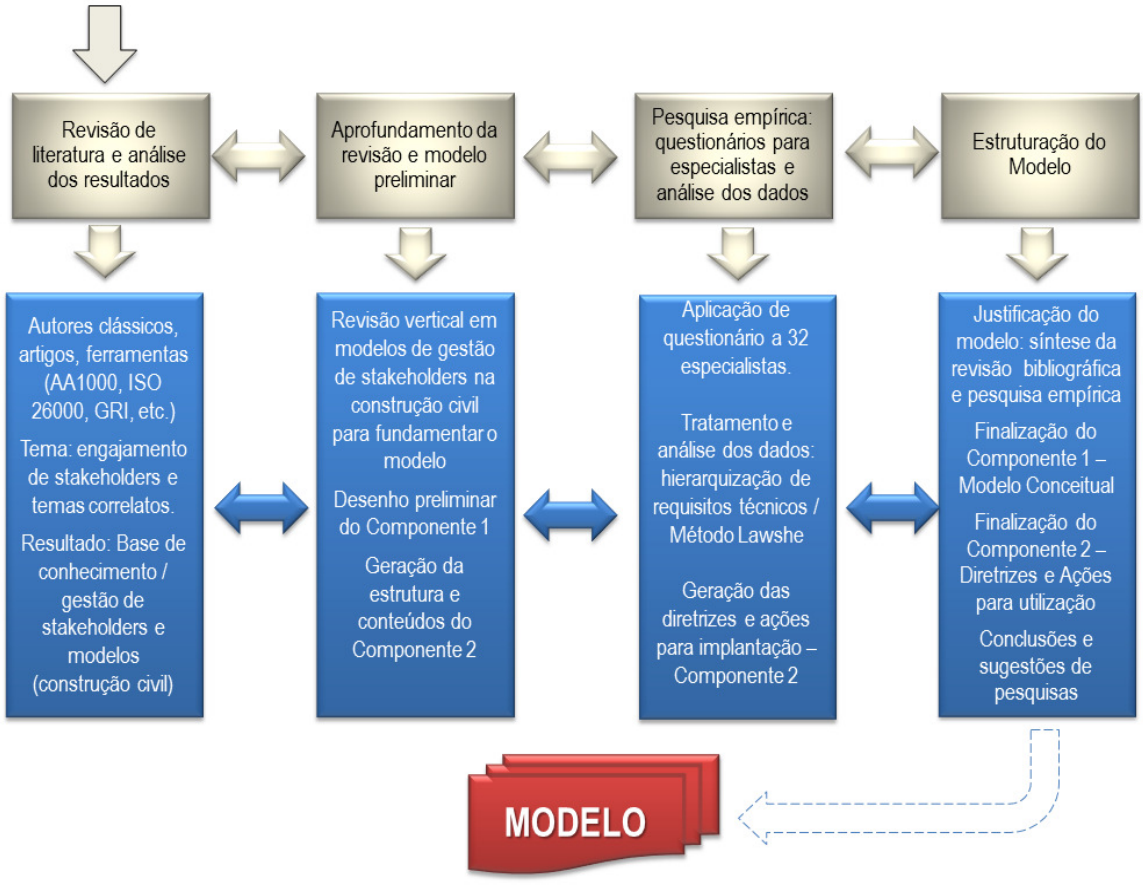


Figura 26 – Estrutura geral do método de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.1 Revisão da Literatura – Base de conhecimento e Modelos Existentes

Inicialmente, foi realizada revisão bibliográfica voltada para a elaboração do projeto de tese, que forneceu os primeiros "insights" para a definição do problema da pesquisa e de seus objetivos. A busca das fontes foi baseada em palavras-chave, contemplando os temas do campo da pesquisa. Cada palavra-chave originou um capítulo e, para cada um, foram explorados temas circundantes. A busca da bibliografia procurou contemplar esses temas e subtemas. As referências mais utilizadas para fundamentar e estruturar modelos de gestão de *stakeholders* estão destacadas nos Quadros 17 e 18 desta tese.

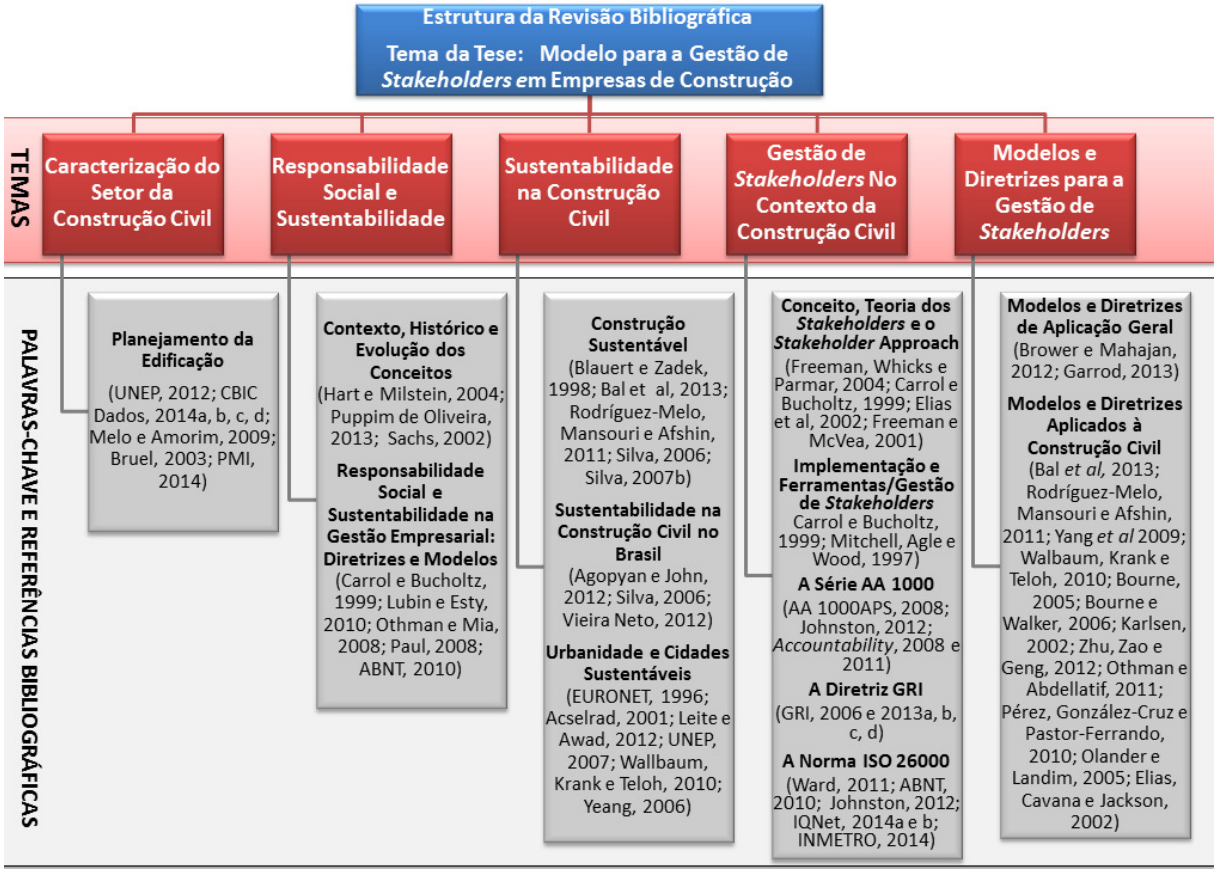


Figura 27 - Árvore da Revisão Bibliográfica por palavras-chave

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A revisão teve abordagem variada, envolvendo desde bibliografias de conhecimento da pesquisadora, passando por indicações do próprio orientador e de especialistas, conforme preconizado por Gil (2002). Os conteúdos foram buscados em fontes usuais de pesquisa, como o Google Acadêmico e o Periódicos Capes, a partir do qual foram localizadas bases de dados de indexação de conteúdo científico. Também foram pesquisados trabalhos de tese feitos no Brasil, através do Banco de Teses da Capes. Foram consultados artigos indexados

em bases diversas, teses, livros, obras de referência e trabalhos técnicos e de divulgação e websites, entre outros.

O tema inicialmente pensado era a gestão para a sustentabilidade na construção civil. Com o prosseguimento da pesquisa bibliográfica e o natural amadurecimento obtido pela pesquisadora em relação ao assunto, optou-se por abordar o recorte da gestão de *stakeholders* voltada para a sustentabilidade, com foco no subsetor de construção de edifícios.

A pesquisa bibliográfica realizada apresenta duas vertentes. A primeira delas envolve a revisão bibliográfica voltada para o levantamento do conhecimento existente sobre temas circundantes ao objeto da pesquisa. A segunda compreende pesquisa complementar, visando aprofundar recorte temático específico – modelos de gestão de *stakeholders* para a construção civil - e embasar a elaboração do modelo e a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

3.2.1.1. Primeira Vertente da Revisão: base teórica, temas e modelos.

Primeiramente, buscaram-se estudos sobre construção civil, responsabilidade social sustentabilidade e construção sustentável, que conduziram ao objeto da pesquisa, que trata da gestão de *stakeholders* na construção civil. O segmento estudado foi caracterizado, em seus aspectos socioeconômicos e de sustentabilidade. A partir desse conteúdo, identificaram-se os objetivos e a questão da pesquisa.

A base da tese é a bibliografia especializada sobre gestão de *stakeholder*, que forneceu os principais conceitos e premissas para viabilizar o atingimento dos seus objetivos. A abordagem adotada para contemplar o tópico foi o chamado "*Stakeholder Approach"*, postulado por R. E. Freeman, através da Teoria dos *Stakeholder*s. Buscou-se estudar o tema desde a origem do uso do termo "*stakeholder*", especialmente através das pesquisas do citado autor, mormente sua obra "*Strategic Management: a stakeholder approach*", de 1984.

Os postulados da Teoria dos *Stakeholders* entraram na composição das premissas e conceitos que fundamentaram a pesquisa e orientaram a busca de bibliografia atualizada sobre o assunto. Também contribuíram para justificar e estruturar o modelo e compor as recomendações para sua implementação.

Buscou-se, em seguida, identificar artigos e outras bibliografias de diversos autores, os quais também serviram para embasar a pesquisa. Contemplando o desenvolvimento do tema ao longo do tempo, tiveram como foco a identificação de possíveis hiatos ou carências, através de literatura mais recente, buscando recorte específico para a construção civil.

Inicialmente, apenas três artigos foram considerados adequados para compor as prescrições da metodologia e somente um deles, Bal *et al* (2013), claramente desenhado para o setor.

Também foram pesquisadas ferramentas consagradas globalmente e que abordam o tema, em especial a Série AA1000, a Norma ISO 26000 e as Diretrizes GRI. O objetivo foi criar uma estrutura contendo diretrizes e ações para viabilizar a aplicação, pelas empresas, do modelo de gestão de *stakeholders* desenvolvido pela tese. Do mesmo modo, tais ferramentas embasaram a estrutura de prescrições para a implantação do modelo e forneceram conceitos e premissas para justificar as ações previstas. Por isso foram analisadas de forma detalhada na revisão bibliográfica.

Foram igualmente agregadas a esse estudo ferramentas específicas do setor em foco, voltadas para a avaliação e certificação ambiental em construção civil, quais sejam: CASBEE, LEED, Sistema AQUA-HQE, BREEAM, CASBEE e outros. O objetivo foi apurar se contemplam práticas associadas à gestão de *stakeholder*s, de forma a orientar a escolha das ferramentas de referência para o modelo. Em geral, o conteúdo identificado não se mostrou útil para tal objetivo, devido ao alinhamento pouco significativo dessas ferramentas com o tema, em conta também o método adotado para tal pesquisa.

Os estudos acima citados orientaram o delineamento do desenho preliminar do modelo (Componente 1) e a estrutura contendo as etapas para sua implementação (Dimensões e Critérios do Componente 2)

3.2.1.2. Segunda Vertente da Revisão: aprofundamento em modelos de engajamento de *stakeholder*s para a construção civil

Para dar sustentação à análise dos dados obtidos nesta tese, a segunda vertente da pesquisa bibliográfica buscou focar os modelos de gestão de *stakeholders* na construção civil. Partiu-se, então, para o aprofundamento da revisão bibliográfica, visando identificar estudos sobre modelos de gestão de *stakeholder*s, com foco na construção civil. Tal necessidade foi detectada após a primeira etapa da revisão, quando se constatou que eram escassas as pesquisas da espécie. Essa vertente da pesquisa bibliográfica foi mais direcionada, no que diz respeito às fontes. Inicialmente foram investigadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, a partir do Portal Periódicos Capes (http://www.periodicos.capes.gov.br/). Em 28/02/2014 foi pesquisada a base Scopus, compreendendo o período de 2009 a 2014 (só

artigos), usando as palavras-chave: *stakeholders and model and construction*[73]. Resultaram 289 documentos, listados por relevância.

Após análise dos *abstracts*, foram baixados 14 artigos que tinham alguma relação com os objetivos da tese. Apenas dois deles tratam especificamente de modelo de gestão de *stakeholders* na construção civil. Em 12/03/2014 prosseguiu-se com a pesquisa, analisando-se os demais resultantes. Ao final, foram obtidos dois artigos tratando apenas de modelo de gestão de *stakeholders* para projetos de construção civil, porém ambos não estavam alinhados com o foco da pesquisa. A maioria dos artigos tinha como foco os *stakeholders* mais diretamente ligados aos projetos de construção de edifícios (projetistas, contratantes, construtoras, governo, etc.). Não foram encontrados artigos produzidos no Brasil.

Nova pesquisa foi realizada, utilizando-se os mesmos parâmetros, agora através da base Web of Science. Retornaram apenas dois novos artigos de interesse, do total de 217 listados, porém nenhum com abordagem específica para o tema em questão.

Na ausência de artigos indexados sobre modelos de gestão de *stakeholders* para a construção civil produzidos no Brasil, o passo seguinte foi buscar teses de doutorado contemplando o tema, através do Banco de Teses Capes. A pesquisa retornou 18 teses, nenhuma delas tratando de maneira específica o tema de interesse do presente estudo.

Os artigos considerados pertinentes foram fichados e analisados criticamente e as referências bibliográficas de maior interesse citadas pelos autores foram também identificadas, analisadas e eventualmente incorporadas ao texto. Outros artigos contendo contribuições para o entendimento sobre gestão de *stakeholders* na construção civil também foram fichados. Outros não enquadrados no tema-chave, mas que traziam alguma contribuição sobre a lógica da montagem de modelos voltados para RSC ou Sustentabilidade também foram resumidos e, eventualmente, aproveitados. Concluída a pesquisa, os autores que pesquisaram gestão de *stakeholders* na construção civil identificados foram:

> Bal *et al* (2013); Zhu, Zao e Geng (2012); Rodríguez-Melo, Mansouri e Afshin (2011); Yang *et al* (2011); Othman e Abdellatif (2011); Wallbaum, Krank e Teloh (2010); González-Cruz e Pastor-Ferrando (2010); Bourne e Walker (2006); Bourne (2005); Pérez, Olander e Landin (2005); Elias, Cavana e Jackson (2002); Karlsen (2002).

[73] Posteriormente foram tentadas outras combinações (variações), mas sem resultados significativos.

3.2.2 Abordagem Metodológica para a Construção do Modelo

3.2.2.1. Fundamentação Teórica do Modelo

Segundo Stevenson (1981, p. 5), "Um modelo é uma versão simplificada de algum problema ou situação da vida real destinado a ilustrar certos aspectos do problema sem levar em conta todos os detalhes". Tal conceito, embora associado a modelos matemáticos e estatísticos e a aplicações como maquetes, mapas, globos terrestres, definições, diagramas, etc., aplica-se também à situação da presente pesquisa. No contexto desta tese, vale destacar a afirmação do autor de que "...cada tipo de modelo é sempre incompleto, de alguma forma, pois se refere apenas a parte do problema. Mas esse é precisamente o objetivo da utilização de modelos: focalizar apenas uma pequena parte do problema" (STEVENSON, 1981, p. 5).

Entre as características importantes dos modelos, está a capacidade de "comunicar uma ideia ou conceito" (STEVENSON, 1981, p. 5), além de forçar o gestor ou outros usuários para a formalização do que se conhece a respeito de um problema. Essa qualidade ajuda a atender a uma necessidade associada ao "*stakeholder approach*", reforçada por Freeman e McVea (2001), de criar formas mais estruturadas e estratégicas de gerenciar as partes interessadas da empresa.

> "O *stakeholder approach* propõe que os gestores formulem e implementem processos de gestão estratégica que satisfaçam aqueles grupos que tenham um interesse, reivindicação ou direito na organização. O foco desse processo é o gerenciamento e a integração das relações e interesses dos *stakeholders* internos (empregados, gestores e investidores) e externos (fornecedores, sociedade, governo, credores, acionistas e consumidores), de forma a garantir o sucesso da empresa no longo prazo. Ênfase: gestão do ambiente de negócios, das relações envolvidas e promoção de interesses comuns" (FREEMAN e MCVEA, 2001). Tradução da autora (2015).

Assim, ao considerar expectativas e necessidades de seus *stakeholders* na condução do negócio, a organização pode reduzir riscos e melhorar seu desempenho e sua competitividade.

Um dos processos mais produtivos da utilização de um modelo pode ser a definição do problema que motivou sua criação. Isto decorre do fato de que o gestor precisa identificar as áreas onde existem lacunas no conhecimento ou insuficiência de informação, nas quais pode ser necessário o aprofundamento ou a busca de conhecimento especializado (STEVENSON, 1981). Aplicada à realidade da presente pesquisa, pode-se dizer que os

gestores das empresas de construção civil precisam aprofundar seu conhecimento sobre seus *stakeholders* para melhor gerenciar esses relacionamentos.

3.2.2.2 Formulação do Modelo

O Modelo de Gestão de *Stakeholders* ora proposto tem dois componentes, conforme já referido. Sua construção se iniciou com uma versão preliminar do desenho do Componente 1, ao qual alguns elementos foram adicionados logo em seguida. Essa versão inicial foi elaborada com base na primeira parte da revisão bibliográfica da tese, agregada aos conhecimentos e à experiência da pesquisadora em relação ao tema. Esse processo foi se realimentando do aprofundamento da revisão bibliográfica e de sua análise crítica, o que forneceu elementos para aperfeiçoamentos na estrutura conceitual elaborada, até chegar à versão final, inserida no capítulo de análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Já o Componente 2 foi estruturado em quatro passos:

- Passo 1 – Construção de uma estrutura contendo quatro dimensões para a implementação da gestão de *stakeholder*s, fundamentado em literatura, em especial na Norma AA1000SES;
- Passo 2 – Com base na revisão bibliográfica, levantamento de 72 ações recomendadas para a gestão de *stakeholder*s, que foram distribuídas na estrutura criada;
- Passo 3 – Questionário enviado a especialistas (consultores, acadêmicos e profissionais do setor com conhecimentos e experiência em gestão de *stakeholders* e em sustentabilidade, alguns atuando em construção civil, conforme Apêndice B);
- Passo 4 – Análise estatística das respostas dos questionários para priorização das ações, usando médias, erros padrão e o Método Lawshe (1975).

3.2.2.3 Elaboração e Aplicação do Questionário

Para viabilizar a pesquisa, foi elaborado um questionário semiestruturado, contendo perguntas fechadas e abertas. Segundo Vergara (2005) e Gil (2002), questionários são compostos por perguntas apresentadas por escrito ao público selecionado para respondê-los, com o objetivo de coletar dados. As perguntas podem ser abertas ou fechadas, ou ainda uma combinação desses dois tipos de questões.

As diversas vantagens dessa técnica nortearam sua escolha para esta pesquisa: capacidade de abranger grande número de pessoas sem implicar em gastos expressivos; permitir o anonimato; estar isenta das influências pessoais do pesquisador; e facilitar a tabulação dos dados (GIL, 2002).

O objetivo da adoção desse método foi priorizar as ações listadas com base na bibliografia, a serem propostas para compor o modelo de gestão de *stakeholders* bem como validar a estrutura geral do Componente 2.

Alinhado com o que preconiza Gil (1999, *apud* Vieira Neto, 2012), a elaboração desse questionário foi precedida de uma análise, de forma a transpor para as perguntas os principais elementos que se queria pesquisar. Seu conteúdo foi construído com base na revisão de literatura e teve como objetivo avaliar o nível de relevância das ações relacionadas à gestão de *stakeholders* em empresas do setor da construção civil – construção de edifícios. Assim, buscou-se, através das respostas obtidas, nortear o atingimento dos objetivos da pesquisa.

A análise dos resultados obtidos conforme acima teve como foco a geração de contribuições para o desenvolvimento do modelo de gestão de *stakeholders,* proposto na presente tese. A lógica usada para a construção do instrumento embasou a busca dos dados, junto a dois diferentes tipos de especialistas, conforme especificado mais à frente. O direcionamento para tal público encontra eco em Vieira Neto (2012, p. 128), que desenvolveu pesquisa de tese de doutorado que guarda similaridades com o presente trabalho e na qual também foi utilizada a consulta a especialistas. Para ele, a visão dos especialistas fornece elementos para o modelo proposto e permite sua validação, tanto sob o ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. O questionário, na íntegra, encontra-se no Apêndice A. Seus principais componentes e as etapas para sua construção, estão descritos a seguir.

A elaboração do questionário foi fundada na Norma AA1000 SES, que forneceu a base para sua estrutura (Dimensões e Critérios), e a revisão de literatura, que permitiu gerar os requisitos pertinentes aos seus elementos (Ações). Essa revisão também forneceu premissas e conceitos importantes para a fundamentação do modelo e para a análise dos resultados.

A metodologia de coleta envolveu a busca de dados junto a um público de interesse definido de especialistas, procedimento que, segundo Santos (2002) é adequado para pesquisas exploratórias e descritivas. Para a aplicação do método, foram observadas as etapas recomendadas pelo autor: seleção de amostra significativa; aplicação de questionário;

tabulação e análise quantitativa dos dados (estatística); aplicação dos resultados da amostra, com margem de erro determinada estatisticamente em relação ao universo gerador da amostra.

Para a elaboração do instrumento de pesquisa, foram observadas as seguintes etapas e atividades:

Etapa 1 - Elaboração da parte introdutória do questionário e de sua estrutura

Inicialmente, foi elaborada a parte introdutória do instrumento, como objetivos, justificativas, público-alvo, conceitos, etc. Além da mensagem inicial para os respondentes, foi solicitado que apresentassem informações resumidas do seu *Curriculum Vitae*, com foco em sustentabilidade e gestão de *stakeholders* e/ou na aplicação desses conhecimentos na construção civil/construção de edifícios. O objetivo foi assegurar que os respondentes mostrassem qualificação suficiente para serem considerados especialistas. O conteúdo obtido está registrado nos Apêndices C e D. A seguir, apresenta-se o protocolo utilizado:

1. Cargo e/ou função e/ou atividade atual;
2. Formação acadêmica (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, etc.);
3. Conhecimento (áreas e temas ligados ao foco da pesquisa em que detém conhecimento, independente de formação acadêmica, e origem desse conhecimento);
4. Experiência (áreas e temas em que detém experiência profissional e/ou acadêmica e origem/tempo dessa experiência);
5. Outras informações profissionais ou acadêmicas, ligadas ao foco desta pesquisa.

Para a estruturação do instrumento de pesquisa, foi observada a hierarquia a seguir na distribuição dos conteúdos:

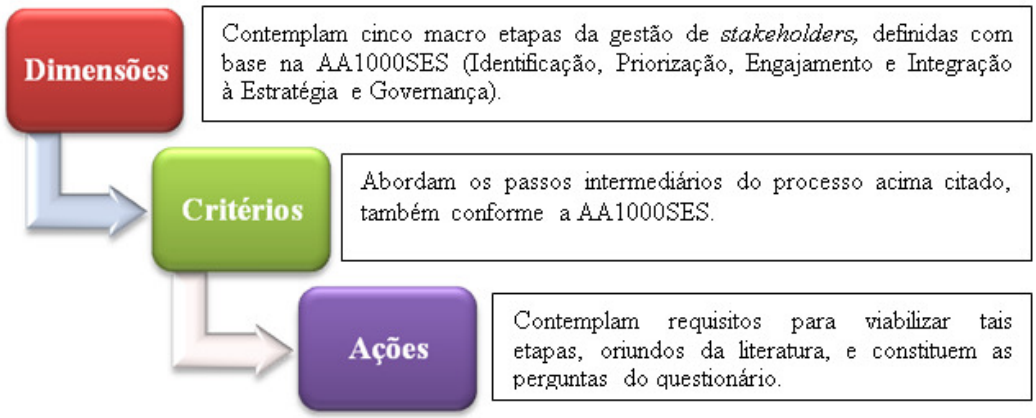


Figura 28 – Hierarquia de conteúdos.

Elaborado pela autora (2014)

Em seguida, a partir da Norma AA1000 SES, foi criada uma estrutura que espelhasse as etapas necessárias para a gestão de *stakeholders* e que também refletisse essa gestão em nível de projeto. Para tanto, foram testadas mais duas ferramentas/iniciativas. A primeira delas foi a metodologia proposta pelo *Stakeholder Engagement Manual* – Vol 2 (KRICK et al., 2005), porém o mesmo se mostrou muito complexo para os objetivos da pesquisa. Em seguida, procurou-se utilizar o capítulo 7 da Norma ISO 26000 (ABNT, 2010), o que também não se mostrou viável, por não conter os elementos estruturais mínimos para o objetivo almejado. Por último, optou-se por uma estrutura baseada na Norma AA1000 SES (Accountability, 2011), contendo quatro macro etapas que foram denominadas "Dimensões" (a "Dimensão" 3 foi subdividida em quatro etapas) e 26 subetapas que foram nomeadas "Critérios". A última macro etapa (Dimensão 4. Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados à Estratégia e à Governança), não constava na AA1000 SES. Ela foi criada para atender às necessidades identificadas em relação ao modelo de gestão de *stakeholders* proposto nesta pesquisa. As justificativas para a referida "Dimensão" estão registradas na análise e discussão de resultados.

A parte introdutória do questionário traz, ainda, a Escala Likert usada para as respostas, tendo como foco definir o nível de relevância das Ações apresentadas para a gestão de *stakeholders* da empresa/projeto, no ambiente corporativo e no ambiente do projeto de edificação. A escala citada foi desenvolvida como forma de medir o julgamento dos respondentes (especialistas) em relação às Ações identificadas, cabendo a eles pontuá-las em função de sua importância para a gestão de *stakeholder*s.

Segundo Gil (1999, *apud* VIEIRA NETO, 2012), o objetivo das escalas é medir objetivamente a opinião e o comportamento social e sua representação pode se dar de várias formas, sendo comum sua representação em uma série contendo cinco graduações de itens a serem medidos. Já para Pereira (2004, p. 55, *apud* VIEIRA NETO, 2012) o pesquisador é quem arbitra e define a escala, atribuindo-lhe rótulos numéricos que constituem a representação simbólica da relação entre atributos de um objeto.

Com base na escala, apresentada no Quadro 19, foi elaborada uma pergunta padrão que era respondida conforme exemplo da Figura 29, a seguir. Cada Ação estava inserida em um Critério que, por sua vez, compunha cinco Dimensões. No exemplo a seguir, trata-se da Dimensão 1 – Identificação dos *stakeholders* e dos temas de sustentabilidade, Critério 1.1 – Identificar os *stakeholders* da empresa e do projeto (grupos e subgrupos). O objetivo era definir o nível de importância, para a gestão de *stakeholders* na construção civil, da Ação 1 –

Identificar os *stakeholders* com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto). Todas as questões eram avaliadas em cada um desses níveis.

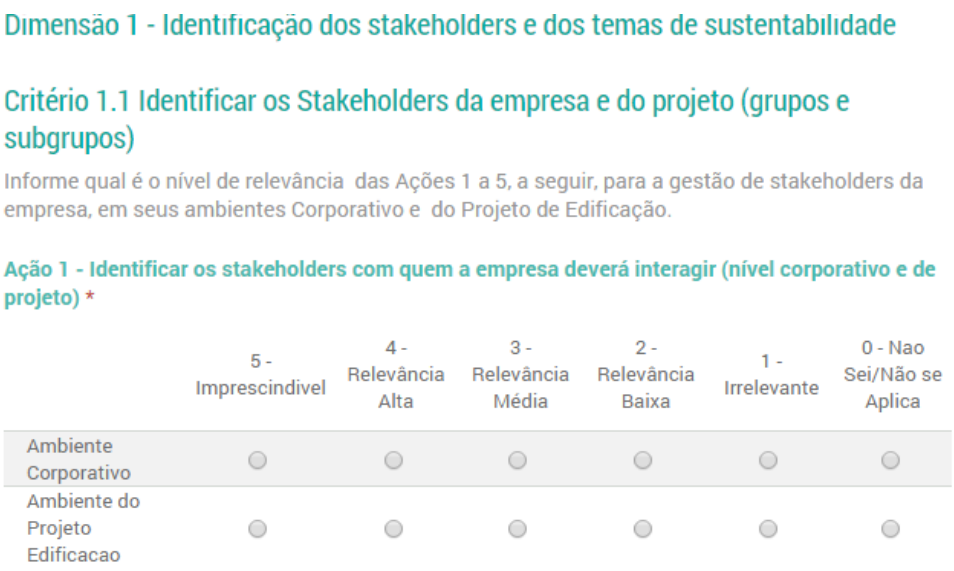


Figura 29 – Exemplo de pergunta do questionário

Elaborado pela autora

Complementando as respostas dos especialistas, foram criados outros campos no questionário, contendo três questões abertas opcionais. Através delas, os respondentes podiam complementar as respostas, sugerindo outras Ações, bem como métodos, processos ou ferramentas de seu conhecimento, necessários ou adequados para contemplar os Critérios/Ações. Também podiam acrescentar quaisquer outras considerações sobre o questionário, ao final do mesmo (ver Apêndices).

A escala, descrita a seguir, agregou um item a mais – o item 5 – Imprescindível , para permitir o cálculo previsto pelo Método Lawshe (1975) de confiabilidade do conteúdo:

5-Imprescindível	A ação é imprescindível para a gestão de *stakeholder*s na construção civil – edificações.
4-Relevância Alta	A ação é importante para a gestão de *stakeholder*s na construção civil – edificações.
3-Relevância Média	A ação tem importância moderada para a gestão de *stakeholder*s na construção civil – edificações
2-Relevância Baixa	A ação tem pouca importância para a gestão de *stakeholder*s na construção civil – edificações.
1-Irrelevante	A ação não tem qualquer importância para a gestão de *stakeholder*s na construção civil – edificações.
0-Não sei / não se aplica	Não tenho segurança em opinar a respeito da relevância do item ou acho que não se aplica ao caso.

Quadro 19 - Escala de Likert para a resposta aos questionários

Fonte: Elaboração da autora

Etapa 2 – Identificação dos requisitos a serem observados em cada subetapa da estrutura criada conforme acima

Uma vez desenhada a estrutura do questionário, foram apurados os requisitos (denominados "Ações"), apontados pelos diversos autores pesquisados na revisão de literatura. Em seguida, eles foram distribuídos entre as etapas (Critérios) da estrutura. A origem desse conteúdo foi principalmente, o Capítulo 2, com foco nas recomendações das seguintes fontes: ferramentas e iniciativas sobre gestão de *stakeholders* e artigos sobre gestão de *stakeholders* na construção civil. Conteúdos envolvendo teorias sobre gestão de *stakeholders* também foram utilizados, porém em menor escala. O material assim elaborado, com as bibliografias que embasaram o levantamento das "Ações", está registrado no Quadro 20, a seguir.

Dimensão 1 - Identificar *Stakeholders* e Temas de Sustentabilidade			
Critério	**Item**	**Ações**	**Fontes**
1.1. Identificar os *stakeholders* da empresa e do projeto (grupos e subgrupos)	1	Identificar os *stakeholders* com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)	Accountability (2011); GRI (2013a); ABNT (2010); ABNT NBR 16001; IQNet SR 10; Puppim de Oliveira (2013); Yang *et al* (2011)*; Bal *et al* (2013)*; Karlsen (2002, 2011)*; Bourne e Walker (2006)*; Walker et al. (2006)*; Garrod (2013); Elias et al. (2002)*;
	2	Buscar informações sobre os *stakeholders* antes de classificar e priorizar	Yang *et al* (2011)*
	3	Considerar também os *stakeholders* não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (ex: grupos vulneráveis, gerações futuras, crianças, animais selvagens)	ABNT (2010); GRI (2013a)
	4	Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholders*	ABNT (2010); Bourne e Walker (2006)*; Elias et al. (2002)*; Mitchell, Agle e Wood, 1997
	5	Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal)	Accountability, 2011; Puppim de Oliveira (2013); Carrol e Bucholtz (1999); Garrod (2013); Elias et al. (2002)*;
1.2. Promover o entendimento do negócio sob a ótica da sustentabilidade e analisar seus impactos, integrando os interesses dos *stakeholder*	6	Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakeholders* em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.	ABNT (2010); Bourne e Walker (2006)*; Olander e Landin, 2005
	7	Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholders*	Accountability (2008)
	8	Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*	IQNet SR 10; ABNT (2010); GRI (2013a)
	9	Estabelecer correlações entre os *stakeholders* e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto	ABNT (2010) Bal *et al* (2013)*; Jergeas *et al* (2000)*
	10	Identificar a natureza das relações entre os *stakeholders* e a empresa e seus gestores	ABNT (2010); Accountability (2011)
	11	Conhecer as redes de relações entre os *stakeholder*	Yang et. al (2011)*
Dimensão 2 - Priorizar *Stakeholder* e Temas de Sustentabilidade			
Critério	**Item**	**Ações**	**Fontes**
2.1. Priorizar os *stakeholders* da empresa/projeto	12	Analisar os *stakeholders* da empresa/projeto	Accountability (2011); GRI (2013a); ABNT (2010); ABNT NBR 16001; IQNet SR 10; Puppim de Oliveira (2013); Carrol e Bucholtz (1999)
	13	Descrever o perfil dos *stakeholders*	Accountability (2011); GRI (2013a); Carrol e Bucholtz (1999);
	14	Determinar o poder e a influência dos *stakeholders* para impactar a empresa e/ou o projeto	Elias et al. (2002)*; Juliano (1995); Bourne e Walker (2006)*; Yang et. al (2011)*
	15	Priorizar os *stakeholders* com base em seu potencial para afetar ou ser afetados	Puppim de Oliveira (2013); Carrol e Bucholtz (1999); Bourne e

		pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholders*)	Walker (2006)* Olander (2006)* Elias et al. (2002) Bourne and Walker (2006)*; Bal *et al* (2013)*; Accountability (2011) GRI (2013a) ABNT NBR 16001;
	16	Considerar a relação entre poder e interesse dos *stakeholders*	Elias et al. (2002)*; Karlsen, 2002
	17	Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholders*	GRI (2013A); IQNet SR 10; ABNT NBR 16001; Yang et. al (2011)*
	18	Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*	Accountability (2008); GRI (2013A)
	19	Revisar periodicamente a identificação e priorização de *stakeholders*	Bourne e Walker (2006)*; GRI (2013A)
	20	Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*	Bourne e Walker (2006)*
	21	Identificar a estratégia dos *stakeholders*	Olander (2006)*
	22	Considerar os *stakeholders* que não tenham papel formal na governança da empresa	ABNT (2010); GRI (2013a);
2.2. Determinar e Revisar os Temas Materiais para a Empresa/Projeto	23	Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholders* afetados	IQNet SR 10; GRI (2013a)
	24	Avaliar a significância dos impactos em função da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável	IQNet SR 10; GRI (2013a)
	25	Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados	Accountability (2008); GRI (2013a)
	26	Responder formalmente aos conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Accountability (2011); ABNT (2010); Yang *et al* (2011)*
	27	Considerar os conflitos ou dilemas associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Accountability (2011); ABNT (2010); Yang *et al* (2011)*
2.3 Estabelecer indicadores	28	Estabelecer indicadores para o processo de engajamento	Accountability (2011)

Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *stakeholders* - A – Planejar o engajamento

Critério	Item	Ações	Fontes
3.1 Estabelecer o propósito do engajamento	29	Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento	Accountability (2011); Karlsen, 2002
3.2 Revisar o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	30	Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	Accountability (2011); GRI (2013a); IQNet SR 10; Bourne e Walker (2006)*
3.3 Determinar nível de engajamento e o (s) método (s) a serem utilizados	31	Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholders* chave da empresa/projeto	Jepsen e Eskerod (2009, *apud* Yang et al., 2011)*
	32	Determinar nível e método para o engajamento	Accountability (2011); GRI (2013a)

3.4 Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	33	Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	Accountability (2011)
3.5 Desenvolver um plano de engajamento	34	Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento	Accountability (2011); GRI (2013a); Bourne e Walker (2006)*; Elias et al. (2002)*
	35	Analisar a dinâmica das interações e as transações entre os *stakeholder*	Elias et al. (2002)*
	36	Envolver os *stakeholders* no planejamento do engajamento	Accountability (2011) Garrod (2012)
	37	Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento	Accountability (2011)
	38	Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholders* da empresa/projeto	Accountability (2011); Elias et al. (2002)*
	39	Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada	Zhu, Zhao e Geng (2012)
3.6 Estabelecer indicadores	40	Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento	Accountability (2011)
B - Preparar o engajamento			
Critério	**Item**	**Ações**	**Fontes**
3.7 Mobilizar recursos para o engajamento	41	Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)	Accountability (2011)
3.8. Desenvolver a capacidade de engajamento	42	Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões	ABNT (2010)
	43	Levantar quais contribuições dos *stakeholders* são necessárias para a empresa e/ou projeto, no processo de engajamento	Jepsen e Eskerod (2009, *apud* Yang, 2011)*
	44	Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*	Yang *et al* (2011)
	45	Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholders* de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.	ABNT (2010); GRI (2013a)
	46	Definir facilitadores do engajamento, se necessário	Accountability (2011)
3.9 Identificar e se preparar para os riscos do engajamento	47	Gerenciar a influência dos *stakeholders* na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.	Accountability (2011); Elias et al. (2002)* Juliano (1995)
	48	Considerar os *stakeholders* pouco evidentes (ocultos), que podem afetar a empresa/projeto	Bourne e Walker, 2006*; Newcombe, 2003, Olander e Landin, 2008*; Bal *et al* (2013)*
	49	Gerenciar as relações com os *Stakeholders*, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.	Carrol e Bucholtz (1999); Bal *et al* (2013); ABNT (2010); Bourne e Walker (2006)*

C – Implementar o plano de engajamento			
Critério	**Item**	**Ações**	**Fontes**
3.10 Convidar partes interessadas a participar do engajamento	50	Convidar partes interessadas a participar do engajamento	Accountability (2011); GRI (2013a)
	51	Esclarecer sobre os objetivos do engajamento	Accountability (2011)
	52	Informar nível de disclosure do processo	Accountability (2011)
3.11 Informar as partes interessadas sobre o processo	53	Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholders*	Karlsen (2002)*; ABNT (2010); GRI (2013A); Jergeas *et al* (2000)*; Accountability (2008); Bal *et al* (2013)*; Olander e Landin, 2008
3.12 Engajar-se com os *stakeholders*	54	Realizar o engajamento com os *stakeholder*	ABNT (2010); Accountability (2011)
	55	Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados	Yang *et al* (2011)*
3.13 Documentar o engajamento e seus resultados	56	Documentar o processo de engajamento e seus resultados	Accountability (2011); GRI (2013a)
	57	Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*	GRI (2013a)
3.14 Desenvolver um plano de ação	58	Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Accountability (2011); Bal *et al* (2013)*; GRI (2013a)
3.15 Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação	59	Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa	Accountability (2011); GRI (2013a); Yang *et al* (2011)*
	60	Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Accountability (2011); Bal *et al* (2013)*
D - Revisar e melhorar o processo de engajamento			
Diretriz	**Item**	**Ações**	**Fontes**
3.16 Monitorar e avaliar o engajamento	61	Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	Bal *et al* (2013)*; Accountability (2011)
	62	Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento	Bal *et al* (2013)*
3.17 Aprender com o processo e melhorar	63	Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	ABNT (2010)
3.18 Acompanhar o plano de ação	65	Mensurar a influência dos *stakeholders* nos resultados do projeto	Bourne e Walker (2006)*
	66	Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos *stakeholders*	Accountability (2011); Sugestão de especialista durante a validação do questionário
3.19 Dar retorno sobre o engajamento e elaborar relatório	67	Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholders* (*follow-up*), de acordo com cada grupo de partes interessadas	Accountability (2008); Accountability (2011); Karlsen (2002)*
	68	Monitorar a efetividade da comunicação	Karlsen *et al* (2002)
	69	Relatar os resultados do engajamento	Accountability (2008); GRI (2013a); Accountability (2011)

Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança			
Critério	**Item**	**Ações**	**Fontes**
4.1 Gerenciar o aprendizado	70	Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados	GRI (2013a); Accountability (2011); Othman e Mia (2008)
4.2 Integrar os resultados à governança da empresa	71	Usar o engajamento para conectar os *stakeholders* com os órgãos de governança da empresa	GRI (2013a); Accountability (2011)
	72	Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (*assurance*)	GRI (2013a); Accountability (2011)
	73	Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional	Accountability, 2011

Quadro 20 – Extrato da Revisão bibliográfica que embasou a construção do Questionário, com as respectivas fontes.

Elaborado pela autora (2014)

Etapa 3 – Validação do questionário e teste da sua versão piloto

Nessa fase, o questionário, ainda em sua versão em "Word", foi submetido a cinco especialistas: um, da área acadêmica; dois ligados à indústria; e dois vinculados à consultoria. Este procedimento está de acordo com o preconizado por Vergara (2005).

De forma geral, o questionário foi considerado adequado para os fins propostos, com algumas ressalvas e sugestões. Alguns pesquisadores destacaram a complexidade e o grande número de questões do instrumento. Optou-se por proceder a ajustes, porém não foi possível reduzir significativamente o número de questões, em função dos seguintes aspectos:

- A estrutura formatada para o questionário mencionada anteriormente, que espelha as etapas desejáveis para a gestão de *stakeholder*, segundo a AA1000 SES, já contava com um número significativo de etapas e ações;
- A revisão bibliográfica, critério adotado para levantar os requisitos que compunham os itens da estrutura acima, gerou extenso rol de questões, que recebeu tratamento visando aglutinar aqueles com significado similar. Tais conteúdos teriam que ser testados através do questionário, de forma a permitir posterior priorização, a partir do tratamento estatístico dos dados;
- A lógica de elaboração do instrumento teve que ser mantida, para viabilizar seu uso como direcionador da construção do modelo de gestão de *stakeholders*.

Além das considerações acima, foram adotadas as seguintes sugestões levantadas no teste piloto, que contribuíram para o aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa:

- Elaboração de protocolos mais claros sobre termos que direcionam as respostas, como "Ambiente Corporativo" e "Ambiente do Projeto de Edificação";
- Redução do número de questões opcionais e enxugamento/junção de questões, para tornar mais amigável o questionário;
- Simplificação da estrutura do instrumento (ex: eliminação de "subdimensões");
- Maior clareza de algumas solicitações ligadas ao perfil dos respondentes (curriculum);
- Maior clareza e objetividade na apresentação dos conceitos;
- Exclusão de informações repetidas;

- Melhorias na lógica da apresentação da estrutura do questionário e critérios de resposta (escala);
- Maior clareza na definição de critérios de resposta;
- Alterações de ordem técnica para melhoria do questionário (ex: reposicionamento de "Ações"; maior clareza de termos de alguns conteúdos);
- Sugestões sobre plataformas online a utilizar para aplicação do questionário.

Em seguida, foi feita a aplicação piloto do questionário para três respondentes, também conforme preconizado por Vergara (2005), o qual foi considerado satisfatório.

Etapa 4 – Preparação do questionário e inserção na plataforma *online*

Após a validação, foram feitos os ajustes e, em seguida, o questionário foi preparado para a inserção em plataforma online, através de software gratuito de pesquisa. A escolha dessa forma de aplicação decorre da sua praticidade para os respondentes, além de permitir ampliar o número de destinatários, facilitando a obtenção de maior número de respostas. Testados três softwares, optando-se pelo Google Forms (https://forms.google.com/), que se mostrou mais adequado para a finalidade da pesquisa e o tipo de instrumento utilizado.

Etapa 5 – Envio do questionário aos especialistas e gerenciamento das respostas

O questionário foi então encaminhado, 15/11/2014, com retorno previsto para 27/11/2014, para **95 especialistas**, de dois grupos diferentes:

a) Especialistas em sustentabilidade e/ou em gestão de *stakeholders* (consultores, professores, etc.), com conhecimentos e/ou experiência em diálogo e engajamento com *stakeholders* para os quais foram enviados **63 questionários** (66,3% ou 2/3 do total);

b) Especialistas que atuam (ou já atuaram) no segmento da construção civil - construção de edifícios com conhecimentos e/ou experiência em gestão de *stakeholders,* para os quais **32 questionários** (33,7% do total ou 1/3) foram encaminhados.

Nessa etapa, o questionário foi encaminhado via internet para que o especialista pontuasse as ações em função de sua relevância para a gestão de *stakeholder*s, com base na escala, utilizando-se perguntas fechadas. Foram acrescidas perguntas abertas, para que os respondentes pudessem contribuir com sua experiência na indicação de outras ações,

requisitos ou referências julgadas relevantes. Pediu-se ao entrevistado que, com base na escala dada, pontuasse cada Ação, em função de sua importância para a gestão de *stakeholder*s.

Findo o prazo, 23 respostas válidas estavam disponíveis, então se estendeu o prazo para 30/11/2014, visando obter um mínimo de 30 questionários respondidos. Ao final desse prazo e mesmo tendo sido feitos diversos contatos por telefone e e-mail, haviam 27 questionários respondidos, sendo apenas 25 válidos. Procedeu-se então a novos contatos por telefone e e-mail, além de estender o prazo novamente. O último questionário retornou em 8/12/2014, quando o recebimento foi encerrado. A Tabela 03, a seguir, apresenta o resumo do retorno dos questionários respondidos.

Tabela 03 – Retorno das respostas dos especialistas aos questionários.

Questionários Enviados (Nº)	Respostas recebidas		Respostas válidas		Respostas de especialistas com atuação em construção civil		Respostas de especialistas sem atuação em construção civil	
	Nº	%*	Nº	%*	Nº	%**	Nº	%**
95	35	36,8	32	33,7%	10	31,3	22	68,7

(*) Em relação ao número de questionários enviados;
(**) Em relação ao número de respostas válidas.

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

O percentual de questionários respondidos considerados válidos foi julgado adequado para os fins da pesquisa. A proporção dos questionários respondidos por cada tipo de especialista se manteve, em relação à distribuição dos documentos enviados.

No tocante às dificuldades em obter retorno, entre os possíveis motivos, estão:

- A relativa complexidade do questionário, bem como sua extensão (72 perguntas);
- O fato de parte dos destinatários julgarem não se encaixar no perfil definido para o especialista respondente;
- O período de final de ano, quando esses profissionais tendem a estar assoberbados com as tarefas de encerramento do ano.

Etapa 6 – Tratamento dos Dados

Para testar a validade dos conteúdos identificados como pertinentes para compor o modelo, usou-se o Método Lawshe (1975), através de adaptação da Escala de Likert utilizada no questionário. A validade de conteúdo refere-se à extensão em que uma determinada medida representa todas as facetas de um dado constructo.

O método Lawshe (1975) é baseado na análise estatística da proporção de especialistas que consideram o item do questionário como essencial e apresenta um limiar acima do qual o item deve ser considerado nos resultados. Trata-se de um método para medir o grau de concordância entre avaliadores a respeito do quanto um determinado item a ser avaliado é ou não essencial.

Lawshe (1975) propôs que cada um dos especialistas consultados defina se o item avaliado deve ser caracterizado como "essencial", "útil, mas não essencial", ou "não necessário". Caso mais da metade dos deles indiquem um dado item como essencial, pode-se afirmar que este item tem pelo menos alguma validade de conteúdo. Os níveis de validade de conteúdo são mais elevados quando um item é considerado essencial por um número maior de consultados. A fórmula usada por Lawshe para testar a validade de conteúdo é: CVR = (ne - N / 2) / (N / 2), onde: CVR = validade de conteúdo, ne = número de especialistas consultados que classificam o item como "essencial", e N = total de especialistas consultados. Os valores fornecidos pela fórmula variam de +1 a -1; valores positivos indicam que pelo menos metade dos especialistas avaliam o item como essencial (LAWSHE, 1975).

Análises estatísticas

No que tange à avaliação da relevância de cada ação pelos especialistas, foram oferecidas opções de resposta de acordo com a escala de Likert (1932), com cinco alternativas em gradação e uma de abstenção (ver Quadro 19, acima)

As respostas dos especialistas foram extraídas do aplicativo Google Forms (Google, 2014) e transferidos à planilha do Microsoft Excel® para as análises estatísticas. Estas consistiram na obtenção das médias e erros-padrão de cada ação, de forma geral (Grupo todos), estratificadas nos grupos A (Especialistas em sustentabilidade e/ou em gestão de *stakeholder*s) e A/B (Especialista em sustentabilidade e/ou em gestão de *stakeholders* + Especialista que atuam ou já atuaram no segmento da construção civil). Além disso, para seleção de ações que são consideradas significativamente relevantes, foi utilizado o método de Lawshe (1975), modificado por Wilson, Pan e Schumsky (2012).

Foi obtida, então, a frequência relativa (%) de respondentes que consideravam o item como relevante ($FR_{essencial}$) através da razão entre os que assinalaram a opção "(4) relevância alta" + "(5) imprescindível" e o total de entrevistados, excluindo-se destes os que responderam "(N) não sei". Esta $FR_{essencial}$ apresenta valores que podem variar de 0% a 100%.

Foi calculado, então, para cada item, o "*Content Validity Ratio*" (CVR) interpolando-se a $FR_{essencial}$ para valores de (-1) a (+1).

Posteriormente, foi calculado o valor mínimo do CVR ($CVR_{crítico}$) para que o item fosse incluído no questionário. Como as respostas foram agrupadas como dicotômicas (relevante ou não relevante), estas seguem uma distribuição binomial, com possibilidade de aproximação para distribuição normal, com média $\mu = n.p$ e variância $\sigma^2 = n.p.(1-p)$, sendo n = número de respondentes (excluindo-se os que assinalaram "não sei") e p = probabilidade de ocorrência como essencial, no qual adotou-se o valor igual a 0,5. Utilizando-se, o nível de significância de 5%, foi calculado o $CVR_{crítico}$, acima do qual o item pode ser considerado significativamente relevante.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O "Modelo de Gestão de *Stakeholders* em Empresas de Construção Civil" constitui o produto mais importante da presente pesquisa. Foi elaborado visando fornecer às empresas do setor um instrumento para promover o diálogo e o engajamento com seus *stakeholder*s, com foco na incorporação da sustentabilidade ao negócio. Compreende tanto o nível estratégico e de governança (ambiente corporativo), como o âmbito dos empreendimentos (ambiente do projeto), cuja abordagem é mais tática e operacional.

De se destacar os elos existentes entre o gerenciamento de projetos e a governança e a estratégia organizacional, que motivaram a lógica do modelo. O PMI menciona as exigências da governança da organização para o produto a ser gerado, bem como as orientações e direcionamentos da estratégia organizacional para o empreendimento, que é, em última análise, uma forma de apoiar tal estratégia. Afirma que tais conexões devem ser conhecidas pelos gerentes de projeto (PMBOK, 2013; PMI, 2014).

O modelo foi desenhado com ênfase na gestão ativa do ambiente de negócios, das relações envolvidas e na promoção de interesses comuns entre a empresa e seus *stakeholders* (FREEMAN e MCVEA, 2001), com foco na sustentabilidade. Apresenta dois componentes igualmente importantes e complementares:

Componente 1 – Estrutura geral do modelo e fluxos entre o âmbito corporativo e do projeto e interconexões entre seus demais componentes;

Componente 2 – Dimensões, Diretrizes e Ações para implementação.

Adicionalmente, sugere caminhos e métodos para viabilizar sua implantação.

Para melhor compreensão, serão apresentados e descritos brevemente os dois componentes do modelo. Também será abordado o processo para sua construção e apresentados os conceitos e significados e a dinâmica que perpassa o modelo e seus componentes, com foco na sua utilização.

4.1 COMPONENTE 1 – DESENHO DO MODELO: DESCRIÇÃO, ELABORAÇÃO E FUNCIONAMENTO

O modelo reflete o campo de atuação de uma empresa de construção civil. Os ambientes nele representados permitem uma gestão integral e estruturada dos *stakeholder*s, assegurando a incorporação da prática ao modelo de gestão da empresa e, consequentemente,

ao negócio. Ao mesmo tempo, possibilita à organização gerenciar seus *stakeholders* através de abordagens diferenciadas, dependendo do foco, porém utilizando-se do mesmo instrumento, que são as Dimensões, Diretrizes e Ações do Componente 2.

O Componente 1 apresenta a estrutura retratada na Figura 30, a seguir.

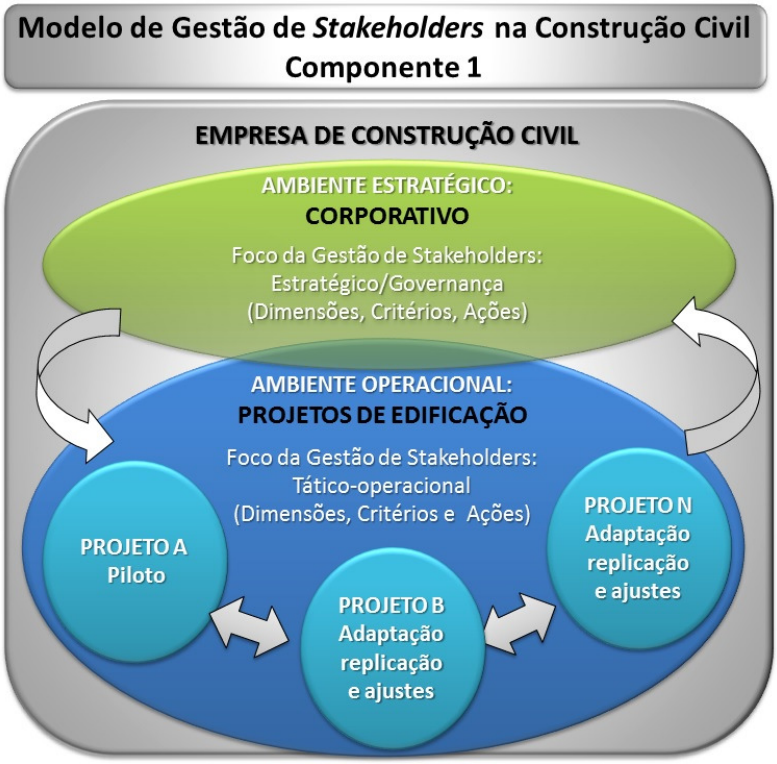


Figura 30 – Modelo de Gestão de *Stakeholder*s na Construção Civil – Componente 1

Elaborado pela autora (2015)

Ao longo da pesquisa, percebeu-se a necessidade de assegurar ao modelo as seguintes características:

- Plasticidade e Flexibilidade – pode ser usado tanto em nível corporativo (foco estratégico e de governança), quanto de projeto (foco tático-operacional); é aplicável a qualquer porte de empresa; pode ser adotado em sua totalidade ou utilizando parte das ações;
- Abrangência e profundidade das ações, procurando contemplar todos os aspectos considerados fundamentais para o sucesso do diálogo e do engajamento;
- Capacidade de integração – permite integrar a as praticas de gestão de *stakeholders* entre a área corporativa e a de projetos, mantidas suas especificidades;

- Capacidade de incorporação da experiência e do aprendizado gerado, tanto entre os projetos, como entre esses e o âmbito corporativo.

O instrumento a ser usado pela empresa – o Modelo – será o mesmo, com seus dois componentes: o Componente 1, constituído pela Figura 30 e o Componente 2, pelo Quadro 44. No ambiente corporativo, o foco será nos *stakeholders* e nos temas de sustentabilidade considerados prioritários (materiais) para a companhia como um todo, tendo presente o que acontece no ambiente dos projetos. Já no campo dos projetos, deverá, a partir desses temas, examinar em profundidade o que é mais relevante em seu contexto. Propõe-se que a implantação inicial seja no âmbito corporativo e em um projeto piloto, expandindo-se posteriormente para todos os demais.

As setas representam a interconexão entre os ambientes e entre os projetos e vão assegurar o aprendizado, a efetiva incorporação dos resultados, tanto em nível estratégico como de projeto. As setas grandes indicam que, em cada um desses âmbitos, os elementos identificados e priorizados no processo daquela instância, bem como os resultados do engajamento e o aprendizado gerado devem ser considerados e, eventualmente, incorporados. As setas pequenas representam a conexão entre os projetos, em termos de troca de conhecimentos, experiências, resultados e aprendizados.

A primeira ideia do modelo (desenho preliminar) surgiu após a revisão bibliográfica, em face dos conceitos, premissas e prescrições apontadas pela pesquisa realizada. Esta abordagem é defendida por Othman e Abdellatif (2011), que elaboraram estrutura conceitual de seu modelo com base na literatura, ao invés de buscar dados primários, devido à ausência de modelos para a aplicação do conceito. A ideia emergiu de forma simples, clara e natural, através da associação entre a abordagem encontrada nas pesquisas com a prática profissional da pesquisadora e sua vivência profissional e pessoal.

Como moradora da cidade de Niterói (RJ), há cerca de uma década, a pesquisadora vem presenciando forte processo de mudança, caracterizado pela intensificação das construções e substituição de antigas unidades unifamiliares por edifícios. Tal movimento, de forma geral, não vem sendo acompanhado pela preocupação das empresas com o bem estar e a qualidade de vida dos *stakeholders* afetados, exceto no tocante ao fornecimento das moradias, objetivo maior do negócio.

Essa ideia inicial levou a identificar a necessidade de considerar premissas, dimensões e componentes, que posteriormente iriam formar o Componente 2 do modelo.

Outras informações sobre o desenvolvimento do Componente 1 encontram-se descritas anteriormente.

4.2 DESCRIÇÃO E CRITÉRIOS PARA ELABORAÇÃO DO COMPONENTE 2: DIMENSÕES, CRITÉRIOS E AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO ENGAJAMENTO

O Componente 2 do Modelo, em sua versão final, constitui-se em um quadro contendo quatro Dimensões, subdivididas em 26 Critérios e 60 Ações para serem usadas pelas empresas na gestão de seus *stakholder*s, em conjunto com o Componente 1.

Funciona de forma integrada ao Componente 1, conforme já referido. Dependendo do âmbito em que está sendo aplicado (corporativo ou de projeto), a empresa irá direcionar para as ações previstas para aquele ambiente. Tanto no âmbito corporativo quanto no do projeto, pelo menos uma das ações de cada Critério deverá ser implementada, de forma a assegurar a integridade do modelo. Recomenda-se que a empresa procure utilizar, dentro do possível, todas elas.

4.2.1. Critérios e Premissas Gerais para Desenvolvimento do Componente 2

Essa parte do modelo e foi desenvolvida a partir de dois pilares: os conceitos e a dinâmica expressa no Componente 1 e a bibliografia sobre gestão de *stakeholders* estudada, com foco na Norma AA1000 e em estudos recentes sobre modelos de gestão de *stakholder*s.

A partir da necessidade identificada com o Componente 1, de viabilizar a aplicação do modelo conceitual, foram identificadas na literatura citada as "prescrições" que levaram à lista de itens com potencial para compor o modelo. Esses conteúdos foram distribuídos em uma estrutura construída com base na Norma AA1000SES. Em seguida foram submetidos a especialistas, entre acadêmicos, consultores e profissionais ligados ao setor estudado.

Para o desenvolvimento das Dimensões, Critérios e Ações, inicialmente foi preparada uma estrutura baseada na AA1000, ISO 26000, GRI G4 e também em bibliografia, especialmente em trabalhos de Freeman citados nesta tese. A estrutura é composta pelas Dimensões 1 a 4, sendo que a Dimensão 3 apresenta 4 subdimensões. Em seguida, foi extraído da bibliografia sobre *stakeholders* todo o conteúdo considerado útil para compor a lista de ações, conforme a seguir:

a) Busca dos itens considerados relevantes para compor o modelo de gestão de *stakholder*s, em cada fonte pesquisada;

b) Classificação dos itens encontrados conforme estrutura criada, contendo Dimensões e Critérios;

c) Registro das fontes consultadas que embasaram a inclusão do item.

Na sequência, a lista obtida foi submetida a especialistas, através de um questionário, conforme informado no Capítulo 3, cujos resultados são discutidos a seguir.

Esta análise buscará compatibilizar a necessidade de um modelo com aplicabilidade prática, mas que seja suficientemente abrangente para permitir que a empresa faça a efetiva gestão de seus *stakeholder*s. Nesse contexto, cabe lembrar que o setor da construção civil é baseado em projetos (RODRÍGUEZ-MELO, MANSOURI e AFSHIN, 2011), cujas organizações executam seu trabalho através de sistemas temporários. Como medem o sucesso final dos projetos pelos seus resultados, tendem a ser menos hierarquizadas e burocráticas. Elas têm natureza complexa, envolvendo equipes multidisciplinares, além de exigências em termos de prazo, custos, qualidade, etc. (PMBOK, 2013; PMI, 2014).

Diante disso, é importante que um modelo de gestão de *stakeholders* para o setor busque a simplicidade e a praticidade, conforme referido por um dos especialistas, que afirma: "...julgo que para um setor com o dinamismo de construções e projetos como este, seja muito importante simplificar ao máximo o processo e garantir o mínimo necessário.", referindo-se à escolha das ações para a implementação do modelo. A presente abordagem busca contemplar essa realidade, ao mesmo tempo que procura ser suficientemente compreensiva.

Uma vez analisadas as respostas aos questionários, foram obtidos os resultados apresentados no Quadro 21, abaixo. Mostra o resultado final da análise estatística para cada Ação (primeira coluna), tanto no ambiente Corporativo, quanto no âmbito do Projeto de Edificação (segunda coluna), considerando, em separado:

- Grupo "Todos": todos os especialistas, analisados de forma agregada;
- Grupo "A": especialistas com expertise em sustentabilidade e em gestão de *stakeholders*;
- Grupo A/B": especialistas com expertise adicional em construção civil, em relação aos do grupo "A".

O detalhamento do resultado das análises estatísticas realizadas para cada Ação, que corresponde às perguntas do questionário, encontra-se nos Apêndices C e D.

AÇÃO	AMBIENTE	GRUPOS/DECISÃO		
		Todos	**A**	**A/B**
Ação 1 - Identificar os *stakeholder*s com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 2 - Buscar informações sobre os *stakeholder*s antes de classificar e priorizar	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 3 - Considerar também os *stakeholder*s não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (ex: grupos vulneráveis, ...)	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
Ação 4 - Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 5 - Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal)	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Excluir
Ação 6 - Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakeholder*s em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 7 - Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 8 - Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 9 - Estabelecer correlações entre os *stakeholder*s e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 10 - Identificar a natureza das relações entre os *stakeholder*s e a empresa e seus gestores	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 11 - Conhecer as redes de relações entre os *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 12 - Analisar os *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 13 - Descrever o perfil dos *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 14 - Determinar o poder e a influência dos *stakeholder*s para impactar a empresa e/ou o projeto	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 15 - Priorizar os *stakeholder*s com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholder*s)	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 16 - Considerar a relação entre poder e interesse dos *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 17 - Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 18 - Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Manter

	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 19 - Revisar periodicamente a identificação e priorização de *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 20 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 21 - Identificar a estratégia dos *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 22 - Considerar os *stakeholder*s que não tenham papel formal na governança da empresa	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 23 - Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholder*s afetados	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 24 - Avaliar a significância dos impactos em função da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável	Corporativo	Manter	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 25 - Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 26 - Responder formalmente aos conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 27 - Considerar os conflitos ou dilemas associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 28 - Estabelecer indicadores para o processo de engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 29 - Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 30 - Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	Corporativo	Manter	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 31 - Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholder*s chave da empresa/projeto	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 32 - Determinar nível e método para o engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 33 - Identificar os limites de divulgação de informações (*disclosure*)	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Manter	Excluir
Ação 34 - Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 35 - Analisar a dinâmica das interações e as transações entre os *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 36 - Envolver os *stakeholder*s no planejamento do engajamento	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir

Ação 37 - Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 38 - Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 39 - Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 40 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 41 - Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 42 - Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
Ação 43 - Levantar quais contribuições dos *stakeholder*s são necessárias para a empresa e/ou projeto, no processo de engajamento	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 44 - Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 45 - Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholder*s de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Excluir
Ação 46 - Definir facilitadores do engajamento, se necessário	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Excluir
Ação 47 - Gerenciar a influência dos *stakeholder*s na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 48 - Considerar os *stakeholder*s pouco evidentes (ocultos), que podem afetar a empresa/projeto	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
Ação 49 - Gerenciar as relações com os *Stakeholder*s, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 50 - Convidar partes interessadas a participar do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 51 - Esclarecer sobre os objetivos do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 52 - Informar nível de disclosure do processo	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 53 - Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 54 - Realizar o engajamento com os *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 55 - Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que	Corporativo	Manter	Manter	Manter

possam comprometer seus resultados	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 56 - Documentar o processo de engajamento e seus resultados	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 57 - Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 58 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 59 - Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 60 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 61 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 62 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
Ação 63 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
Ação 65 - Mensurar a influência dos *stakeholder*s nos resultados do projeto	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
Ação 66 - Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 67 - Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholder*s (follow-up), de acordo com cada grupo de partes interessadas	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 68 - Monitorar a efetividade da comunicação	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 69 - Relatar os resultados do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 70 - Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
Ação 71 - Usar o engajamento para conectar os stakeholders com os órgãos de governança da empresa	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
Ação 72 - Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (*assurance)*	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
	Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
Ação 73 - Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional	Corporativo	Manter	Manter	Manter
	Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir

Quadro 21 - Cálculos relacionados ao método de Lawshe e decisão a ser tomada para as ações (Todos os grupos de especialistas: Todos + A + A/B)
Elaborado pela autora (2014)

Legenda:

Manter	A análise estatística recomenda a manutenção da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Excluir	A análise estatística recomenda a exclusão da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Reavaliar	O resultado da análise estatística não é unânime, entre os grupos de especialistas, no ambiente considerado.

As respostas contidas em cada uma das últimas três colunas do Quadro 21 refletem o resultado da aplicação do método de análise estatística (Método Lawshe, 1975). Para visualizar os principais achados dessa análise, foram feitas marcações em cores representando as decisões para cada Ação, nos dois ambientes. Além disso, identificam-se, na legenda, três possíveis decisões para nortear a análise dos resultados, a ser feita na próxima seção.

4.2.2. Metodologia para apuração das Ações do Componente 2

A partir deste ponto, optou-se por retomar a classificação das Ações por Dimensão, conforme constava originalmente no questionário (para simplificar o processo, as tabelas com os resultados da análise estatística não fazem essa classificação). A metodologia adotada para manutenção, exclusão ou alteração de um item foi a seguinte:

a) Quando a ação contou com a decisão "Excluir", para todos os grupos, nos dois ambientes, situação em que não foi considerada estatisticamente relevante, ela foi excluída, exceto quando a análise qualitativa justificava uma mudança na decisão;

b) Quando a decisão "Manter" ocorria em todos os grupos, nos dois ambientes, situação em que a Ação era considerada estatisticamente relevante, optou-se pela permanência do item, exceto quando a análise qualitativa justificava eventual mudança na decisão;

c) Nos casos em que a análise agregada (grupo "Todos") recomendava manter, e que pelo menos um dos demais grupos corroborava tal posicionamento, o item foi mantido, por ter sido considerado, de forma geral, estatisticamente relevante. Foram feitas as exceções de praxe com base na análise qualitativa;

d) Nos casos em que a análise agregada (grupo "Todos") recomendava excluir, posição corroborada por, pelo menos, um dos demais grupos, o item foi excluído, por ter sido considerado não significativo, em termos estatísticos. A análise qualitativa fundamentou as exceções de praxe;

e) Nos casos em que a análise agregada (Grupo "Todos") registrava manter ou excluir determinada ação e que nenhum dos estratos (A ou A/B) corroborou tal posicionamento, optou-se por adotar uma decisão final com base na metodologia estatística, conforme detalhado nos casos em que essa situação for comentada;

f) A análise qualitativa foi feita com base na bibliografia pesquisada na tese, bem como no conhecimento e experiência da pesquisadora e levou em conta, ainda, o contexto de cada Dimensão e de cada Critério desenhado para o modelo;

g) Serão detalhadas as exceções em relação aos resultados da análise estatística;

h) Também serão discutidas as respostas dos especialistas às três perguntas opcionais do questionário, ao final de cada Dimensão (questões a e b) ou após a análise da Dimensão 4 (questão c). Cada linha do quadro elaborado corresponde às sugestões de um especialista, que será incorporada caso julgada pertinente.

4.2.2.1. Dimensão 1 - Identificar *Stakeholders* e Temas de Sustentabilidade

A Dimensão 1 é composta por dois Critérios:

- Critério 1.1, voltado para a identificação dos *stakeholder*s;
- Critério 1.2, que contempla o entendimento das questões de sustentabilidade do negócio, levando em conta os *stakeholder*s.

Esta dimensão representa o ponto de partida para qualquer programa de gestão de partes interessadas. Estes devem iniciar-se pela identificação criteriosa dos atores que afetam, são afetados ou têm algum interesse nas atividades da organização, bem como considerar os temas e questões relevantes para o contexto de sustentabilidade, ou seja, entender o negócio. Não por acaso, as fontes que mais recomendam a medida são as ferramentas, a começar pela AA1000 (Accountability, 2011) e ISO 26000 (ABNT, 2010), em seguida com a GRI G4 (GRI 2013a). Também se destacam autores que se dedicaram a estudar modelos de gestão de *stakeholders* na construção civil, como Yang *et al* (2011), Elias *et al* (2002) e Bourne e Walker (2006).

Para a ISO 26000, identificar os *stakeholders* e engajar-se com eles, através do diálogo e do respeito e consideração pelos seus interesses e necessidades, é uma prática essencial para a responsabilidade social. Da mesma forma o são a identificação dos problemas causados pelos impactos das decisões e atividades da organização e a busca das soluções respectivas, com foco no desenvolvimento sustentável (ABNT, 2010). Esses enfoques são contemplados nos dois critérios da dimensão analisada. Para Bal *et al* (2013), num projeto de construção civil, uma lista típica de *stakeholders* inclui, dentre outros: Empreiteiro e subempreiteiros, Funcionários, Clientes, Engenheiros e Arquitetos, Empresas Subcontratadas,

Governo Local, Agência Reguladora, Diretores e Gerentes, Conservacionistas, Ambientalistas e Fornecedores. Observa-se que importantes *stakeholders* não são considerados pelo autor, a exemplo da comunidade da área de influência desses empreendimentos, que sofre impactos tanto durante a obra quanto após a entrega da construção. Essa questão será abordada mais adiante no presente estudo. No geral, as pesquisas sobre diretrizes e modelos para gestão de *stakeholders* no setor, identificadas neste trabalho, consideram um espectro bem restrito de partes interessadas, situação que a presente tese busca questionar.

O Quadro 22, a seguir, fornece a base para a análise da Dimensão 1.

CRITÉRIO	AÇÃO	AMBIENTE	GRUPOS/DECISÃO		
			Todos	**A**	**A/B**
1.1. Identificar os stakeholders da empresa e do projeto (grupos e subgrupos)	Ação 1 - Identificar os *stakeholder*s com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 2 - Buscar informações sobre os *stakeholder*s antes de classificar e priorizar	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 3 - Considerar também os *stakeholder*s não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (ex: grupos vulneráveis, gerações futuras,...)	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
	Ação 4 - Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 5 - Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal)	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Excluir
1.2. Promover o entendimento do negócio sob a ótica da sustentabilidade e analisar seus impactos, integrando os interesses dos *stakeholders*	Ação 6 - Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakeholder*s em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 7 - Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 8 - Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 9 - Estabelecer correlações entre os *stakeholder*s e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 10 - Identificar a natureza das relações entre os *stakeholders* e a empresa e seus gestores	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 11 - Identificar a natureza das relações entre os *stakeholders* e a empresa e seus gestores	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir

Quadro 22 – Base para a Análise da Dimensão 1 - Identificar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade

Elaborado pela autora (2014)

Legenda:

Manter	A análise estatística recomenda a manutenção da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Excluir	A análise estatística recomenda a exclusão da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Reavaliar	O resultado da análise estatística não é unânime, entre os grupos de especialistas, no ambiente considerado.

Ações 1, 2, 6 e 7 – Manter, em ambos os ambientes

De modo geral, estas ações, a par de contar com indicação "manter" em todos os grupos e ambientes, também são bem respaldadas pela maioria das ferramentas e por diversos pesquisadores do tema, como Yang *et al* (2011), Elias *et al* (2002) e Bourne e Walker (2006). Todas elas refletem atividades chave do engajamento, que são a identificação dos *stakeholders* e de seus interesses e expectativas.

Ação 3 – Manter, para os dois ambientes.

De forma geral, pode-se afirmar que a ação é estatisticamente relevante (ambientes corporativo e do projeto). Para o grupo "A", não foi considerada significativamente relevante em nenhum dos ambientes. Já para o grupo "A/B", foi considerada relevante em ambos. Isso se deve, possivelmente, à maior vivência desses profissionais com as particularidades dos projetos, cuja dinâmica demanda um olhar mais atento para as mudanças no ambiente e, consequentemente, para os atores sociais presentes. Além disso, quando se considera os dois estratos em conjunto (Grupo Todos), ela é tida como relevante. A decisão incorpora um viés mais inovador ao modelo, vez que a ação é recomendada pela ISO 26000 e pela GRI G4.

Ação 4 – Manter, em ambos os ambientes.

Quatro autores mencionaram a importância de se apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholder*s, incluindo o trabalho clássico de Mitchell, Aggle e Wood (1997), que propõe um modelo baseado em poder, legitimidade e urgência. Assim sendo, mesmo não tendo sido considerado estatisticamente relevante (todas as posições indicando "excluir", nos dois ambientes), justifica-se que o item seja mantido.

Ação 5 – Excluir, no ambiente corporativo e manter, no ambiente do projeto.

A Ação 5 não é estatisticamente relevante no âmbito corporativo para nenhum dos grupos de respondentes, A análise estatística registrou "Excluir" para todos os três campos possíveis. Já no projeto de edificação, embora a análise dos estratos sugira a exclusão, a análise agregada mostra que a mesma é estatisticamente relevante.

Em termos quantitativos, registra-se o percentual relativamente baixo de respostas entre os estratos (Grupo A - 68,2%; Grupo A/B 70%), combinado com a pequena dimensão da amostra (Grupo A, com 22 e Grupo A/B com 10 especialistas). Já o grupo "Todos" registrou 68,8% de respostas, só que com uma amostra de 32 especialistas, com o resultado da análise estatística "Manter", enquanto, para os demais, consta "Excluir". A situação cria um

aparente conflito entre a análise estatística dos especialistas, em conjunto, em relação à de cada estrato, onde as amostras são menores. Caso a amostra para cada extrato fosse maior, isso poderia alterar o resultado. Situação semelhante ocorre em outros itens do questionário (Ações 24, 30 e 45) e serão tratadas oportunamente.

Em termos qualitativos, uma provável explicação para esse resultado é que conhecer de forma mais detalhada as categorias de *stakeholders* seja mais importante no ambiente do projeto do que no âmbito corporativo. Ocorre que o empreendimento envolve atividades mais operacionais, onde há maior proximidade e envolvimento com *stakeholders* específicos.

Ação 8 – Manter, para os dois ambientes.

De forma geral, pode-se afirmar que a ação é estatisticamente relevante nos dois ambientes. A análise agregada (Grupo Todos) preconiza que a ação seja mantida. Já na análise por estrato, verifica-se que, para o grupo "A", foi considerada significativamente relevante, enquanto que, para o grupo "A/B", isto não ocorre. Uma possível explicação é que, para os profissionais não ligados à construção civil, pode haver uma percepção mais aprofundada da importância de identificar os impactos causados pela empresa, conectando-os aos seus *stakeholder*s. A decisão é corroborada pelo Princípio de Inclusão dos *Stakeholder*s, da GRI G4. Para a GRI, o relatório de sustentabilidade da empresa deve abordar aspectos que retratem seus impactos econômicos, ambientais e sociais significativos ou que tenham o potencial de influenciar as avaliações e decisões de *stakeholders* (GRI, 2013a, p.10).

Ação 9 – Manter nos dois ambientes.

Esta ação também foi considerada, de forma geral, estatisticamente relevante para ambos os ambientes, observando-se a recomendação de "Manter" na análise agregada (Grupo "Todos") e em, pelo menos, um dos estratos. Além disso, conta com o respaldo da ISO 26000 (ABNT, 2010) e GRI (2013a), bem como de pesquisadores que estudaram a gestão de *stakeholders* na construção civil, como Bal *et al* (2013) e Jergeas *et al* (2002).

Ações 10 e 11 – Excluir nos dois ambientes.

Principais Respostas dos Especialistas às Questões Opcionais a e b, para a Dimensão 1

A maioria dos comentários e sugestões apresentados tinha um caráter mais geral, não se referindo apenas à Dimensão 1 (Quadro 23, a seguir). Procurou-se agregar aqueles mais relevantes, adotando-se a forma mais alinhada com os resultados da análise estatística e com a

abordagem da pesquisa como um todo. As alterações sugeridas para a Dimensão 1 consideradas procedentes foram incorporadas.

Questão a	
Respostas dos Especialistas	**Comentários**
Ouvir os *stakeholder*s diretamente (consultá-los) no processo de *stakeholder analysis*. Não se fiar em dados secundários somente. Dar feedback no processo de consulta sobre o que vai fazer com as informações levantadas e posteriormente, feedback continuado sobre o que chama de "gestão de *stakeholder*s" (eu particularmente não acredito que se possa fazer essa gestão...)	Recomendações sobre o processo, tais como: ouvir os *stakeholder*s diretamente; dar *feedback* sobre como as informações levantadas serão usadas e sobre o processo de engajamento em geral; promover agenda comum entre *stakeholder*s e empresa (papel e limites da empresa; indicadores), no território onde ocorre suas intervenções; assegurar comunicação adequada e fácil acesso entre as partes;
Promover agenda comum com *stakeholders* no território: o que a empresa pode e não pode fazer, seu papel e indicadores acordados para medir.	A sugestão é complementar às ações propostas e será considerada
No Critério 1.1, antes da classificação e priorização, criar uma nova ação "Identificar critério de priorização."	Acrescentar ao final da Ação 5: "...com base em critérios previamente definidos"
Na Ação 3, considerar os *stakeholder*s invisíveis e não ligados ao projeto e que que nunca venham a consumir produtos ou utilizar os serviços da organização.	A sugestão já consta da Ação 48.
Sugestão de Ação: Estabelecer grau de influência dos *stakeholder*s na empresa/ projeto	Já consta da Ação 14, Critério 2.1.
"Licença Social" - Estabelecer e sistematizar mecanismos e projetos de relacionamento com a comunidade; sistematizar pesquisa (censo) para mapear as necessidades da comunidade local para posteriormente traçar os projetos e ações mais eficazes para a interação com os principais *stakeholder*s da companhia.	Diz respeito a abordagens, métodos e processos. Será agregada na discussão do modelo, principalmente em relação ao seu uso.
Importante que o acesso entre as partes seja fácil e bem estabelecido, além dos canais de comunicação - não deve haver grandes dificuldades de comunicação entre as partes interessadas/afetadas e aquela que poderá interferir a favor.	Já consta de diversas Ações, em especial na Ação 53. A redação das ações pertinentes poderá ser melhorada, com base nesta sugestão.
Analisar também os *stakeholder*s no âmbito regional (cidade, município) e nao somente no escopo da obra, pois às vezes tem interações importantes com transporte e serviços públicos.	Trata-se de processo e abordagem, e é bastante importante. Será tratado na discussão sobre o modelo.
Questão b	
Stakeholder Analysis (metodologia descrita por vários autores) *Stakeholder* Consultation (feita por especialistas)	Os métodos citados ficam como sugestão, já que não é objetivo da pesquisa definir quais serão usados.
Shared Value Iniciative; Collective impact; CDA Learning-Getting it Right; IFC-Strategic Community Investment- 2010	Idem
Sistemas de gestão de *stakeholder*s ainda são pouco utilizados. Sugiro Darzin, sistema para gestão de *stakeholder*s.	Idem
Pesquisas: avaliações de organismos setoriais; ONGs; indicadores de mercado de capitais; bases de dados governamentais etc.; Painel de *stakeholder*s representativos; Matriz influência x impacto ponderando-se fatores internos e externos.	Idem
Série AA1000, citada por três respondentes, em especial a AA1000SES (*Stakeholder* Engagement).	A iniciativa, descrita nesta tese, fundamenta a estrutura do questionário e da pesquisa.
- Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes, *International Finance Corporation (IFC)* http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6dfcd90048855597b744f76a6515bb18/IFC_*Stakeholder*Engagement_Portuguese.pdf?	As publicações citadas são muito valiosas para a presente pesquisa e ficam como sugestões para a aplicação do modelo.

MOD=AJPERES; - *Stakeholder* Engagement Manual, Volume 1 – UNEP/AccountAbility/*Stakeholder* Research Associates; - *Stakeholder* Engagement Manual, Volume 2 – UNEP/AccountAbility/*Stakeholder* Research Associates http://www.accountability.org/about-us/publications/the-*stakeholder*.html; - Creating Shared Value. Porter, Michael & Kramer, Mark. http://hbr.org/product/creating-shared-value/an/R1101C-PDF-ENG; The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Harvard Business School; Eccles, Robert; Ioannou, Ioannis; Serafeim, George. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-035_a3c1f5d8-452d-4b48-9a49-812424424cc2.pdf	
Metodologias participativas, como Investigação Apreciativa, Círculo Peer Spirit, Espaço Aberto, Participâmetro, etc	São exemplos de importantes metodologias para diálogo.
Este trabalho pode ajudar na melhoria do diálogo com os *stakholder*s: http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/estrategias_empresariais_e_a_gestao_do_social.pdf	Publicação especializada, para ser usada como exemplo
Pesquisa (censo) para identificar as necessidades locais; Traçar estratégia com base no resultado da pesquisa; Criar canais abertos de relacionamento com a comunidade (0800, jornal comunitário etc)	São exemplos de abordagens metodológicas que podem ser usadas pelas empresas.
Informativos físico (ex.: cartazes, faixas, etc.), eventos de comunicação (ex.: palestras), reuniões entre representantes eleitos das diferentes partes (ex.: organização e comunidade).	Idem
É importante ter uma taxonomia para as categorias de *stakholder*s que possa alinhar o trabalho no nível corporativo e da edificação; Criar denominações claras e iguais para os grupos, por exemplo: comunidade ou comunidade de entorno?	Trata-se de processo e abordagem, e é bastante importante. Será tratado na discussão sobre o modelo.

Quadro 23 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 1 - Identificar *Stakholder*s e Temas de Sustentabilidade

Elaborado pela autora (2014)

A seguir, é apresentado o resultado final da análise da análise da Dimensão 1.

Critério	**Ação**	**Ambiente**	
		Corp.	**Proj.**
1.1. Identificar os stakeholders da empresa e do projeto (grupos e subgrupos)	Ação 1 - Identificar os *stakholder*s com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)	X	X
	Ação 2 - Buscar informações sobre os *stakholder*s antes de classificar e priorizar	X	X
	Ação 3 - Considerar também os *stakholder*s não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (exemplo: grupos vulneráveis, gerações futuras, crianças, animais selvagens)	X	X
	Ação 4 - Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakholder*s	X	X
	Ação 5 - Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal), com base em critérios previamente definidos		X
1.2. Promover o entendimento do negócio sob a ótica da	Ação 6 - Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakholder*s em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.	X	X

sustentabilidade e analisar seus impactos, integrando os interesses dos *stakeholders*	Ação 7 - Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholder*s	X	X
	Ação 8 - Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*s	X	X
	Ação 9 - Estabelecer correlações entre os *stakeholder*s e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto.	X	X

Quadro 24 – Resultante da Análise da Dimensão 1 - Identificar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade

Elaborado pela autora (2014)

Notas: Corp. = Ambiente Corporativo; Proj. = Ambiente do Projeto

4.2.2.2. Dimensão 2 – Priorizar Stakeholders e Temas de Sustentabilidade

A Dimensão 2 é composta por três Critérios:

- Critério 2.1, que trata da priorização dos *stakeholder*s;
- Critério 2.2, voltado para os temas "materiais" da empresa e do projeto;
- Critério 2.3, que propõe indicadores para o processo.

A Dimensão 2 traz conceitos e práticas fundamentais para a incorporação da visão dos *stakeholder*s na gestão sustentável das empresas, através de termos como "impactos", "priorização" e "materialidade". Na prática, trata de dois tópicos fundamentais: saber quem são seus *stakeholders* e seus temas de sustentabilidade mais relevantes, com base nos seus impactos e no contexto de sustentabilidade, conforme preconiza a GRI G4 (GRIa, 2013). Para tanto, os Critérios e as Ações refletem essa busca, respaldados por extensa bibliografia, onde predominam as ferramentas, como a própria GRI, a AA1000SES (Accountability, 2011), a NBR 16001 (INMETRO, 2014) e a ISO 26000 (ABNT, 2010), esta com maior foco no primeiro Critério (priorização de *stakeholder*s). Também encontra respaldo em pesquisas sobre gestão de *stakeholders* na construção civil como as de Yang *et al* (2011), Bourne e Walker (2006), Olander (2006) e Elias *et al* (2002).

O Quadro 25, a seguir, fornece a base para a análise da Dimensão 2.

CRITÉRIO	AÇÃO	AMBIENTE	GRUPOS/DECISÃO		
			Todos	**A**	**A/B**
2.1. Priorizar os stakeholders da empresa/projeto	Ação 12 - Analisar os *stakeholder*s da empresa/projeto*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 13 - Descrever o perfil dos *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 14 - Determinar o poder e a influência dos *stakeholder*s para impactar a empresa e/ou o projeto*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 15 - Priorizar os *stakeholder*s com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholder*s)	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 16 - Considerar a relação entre poder e interesse dos *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 17 - Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 18 - Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*s	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 19 - Revisar periodicamente a identificação e priorização de *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 20 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 20 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 21 - Identificar a estratégia dos *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
2.2. Determinar e Revisar os Temas Materiais para a Empresa/Projeto	Ação 22 - Considerar os *stakeholder*s que não tenham papel formal na governança da empresa	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 23 - Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholder*s afetados	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 24 - Avaliar a significância dos impactos em função da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável	Corporativo	Manter	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 25 - Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 26 - Responder formalmente aos conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 27 - Considerar os conflitos ou dilemas associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter

2.3 Estabelecer indicadores	Ação 28 - Estabelecer indicadores para o processo de engajamento*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter

Quadro 25 – Base para Análise da Dimensão 2 - Priorizar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade

Elaborado pela autora (2014)

Legenda:

Manter	A análise estatística recomenda a manutenção da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Excluir	A análise estatística recomenda a exclusão da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Reavaliar	O resultado da análise estatística não é unânime, entre os grupos de especialistas, no ambiente considerado.

Ações 12, 14 e 28 – Manter, para ambos os ambientes (12 e 28 com ajustes).

Todas contam com recomendação de manter para ambos os ambientes, em todos os grupos, o que já permitiria validá-las. Ressalta-se, entretanto, o forte respaldo em bibliografia, principalmente a Ação 12 (Accountability, 2011; GRI, 2013a; ABNT, 2010; INMETRO, 2014; IQNet, 2014b; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013; CARROL e BUCHOLTZ, 1999) e a Ação 14 (ELIAS et al., 2002, Juliano, 1995; BOURNE e WALKER, 2006; YANG *et al*, 2011). As ações 12 e 28 sofreram ajuste de redação, com base em sugestão de especialista, conforme Quadro 27.

Ações 16, 19, 21 e 22 – Excluir, para ambos os ambientes.

Além de consideradas como não relevantes pela análise estatística (todos os grupos, nos dois ambientes), contam com poucas bibliografias citadas. Em geral, têm um caráter complementar a outras ações e um viés mais inovador, o que se reflete na visão dos especialistas, de buscar o essencial, com foco em maior simplicidade e praticidade para o modelo, diante da pouca vivência do setor com o tema. A ação 19, embora relevante, será também excluída, uma vez que já está contemplada na Ação 30.

Ações 13, 17 e 25 – manter, para ambos os ambientes (17 e 25 com ajustes).

Esses itens apresentaram padrão idêntico para ambos os ambientes: foram considerados estatisticamente significativos no grupo Todos e no grupo A. Já para o grupo A/B, foram tidas como não relevantes. Assim, no geral, todas podem ser consideradas estatisticamente significativas. A Ação 25 também sofreu um ajuste de redação, com base em sugestão de especialista.

Uma possível explicação para a visão diferenciada dos especialistas ligados à construção civil, que indicam a exclusão das ações, é que o nível de compreensão e vivência das questões envolvidas parece ainda incipiente no setor. Com efeito, alguns autores, como Yang *et al* (2011), entendem que a adoção de processos estruturados de gestão de *stakeholders* pelo setor é incipiente. Também são incomuns as abordagens que implicam conhecimento mais aprofundado sobre os *stakeholders* e os impactos e questões de sustentabilidade que os afetam. Levantamento expedito feito nesta tese sobre as práticas dessas empresas no Brasil (Quadro 10) sugere que pouco é feito nesse campo. A escassa abordagem sobre gestão de *stakeholders* em ferramentas de certificação de edifícios, discutida anteriormente, também sugere que as práticas ainda não foram incorporadas no segmento.

Ações 15 e 18 - Manter, nos dois ambientes (Ação 18 com ajustes).

No ambiente corporativo, ambas foram consideradas estatisticamente significativas para todos os grupos. Já no do projeto, isso só não ocorreu no Grupo "A/B", indicando que, em geral, também se enquadram nessa condição. Constatou-se que a Ação 18 está mais relacionada ao Critério 2.2, do que ao Critério 2.1. Assim, sua ordem foi alterada (ver Quadro 27). Além disso, a ação sofreu um ajuste de redação, com base em sugestão de especialista.

Ação 20 – Manter, no ambiente do projeto; excluir, no corporativo.

Foi considerada pouco relevante no âmbito corporativo (os respondentes sugeriram excluir). No ambiente do projeto, apenas o Grupo "A/B" a apontou como não relevante. Assim, será mantida apenas no nível de empreendimento.

Ações 23 e 24 – Manter a ação 23, nos dois ambientes; excluir a ação 24

A análise estatística da Ação 23 mostrou o mesmo padrão das ações 13, 17 e 25, nos dois ambientes, devendo ser mantida. A Ação 24 tem o mesmo padrão, no corporativo, mas no do projeto mostra comportamento atípico, semelhante ao da Ação 5 (Manter, para o Grupo "Todos" e "Excluir", para os demais), recomendando-se que seja mantida. Entretanto, diante da semelhança e complementaridade entre ambas, pertencentes a um mesmo Critério, a Ação 24 será eliminada e seu conteúdo incorporado à Ação 23 (ver Quadro 27).

Ações 26 e 27 – excluir Ação 26 e manter Ação 27, ambas nos dois ambientes.

Pelo perfil das respostas, tanto a Ação 26 quanto a 27 podem ser consideradas estatisticamente relevantes. Observa-se, porém, que o conteúdo de ambas é complementar. Assim, a Ação 26 será excluída e a Ação 27 permanecerá, porém com a redação alterada, incluindo conteúdo adicional sugerido por especialista (ver Quadro 26).

Respostas dos especialistas às Questões Opcionais (a, b) para a Dimensão 2

O Quadro 26 a seguir mostra as respostas dos especialistas às questões opcionais a e b, com os comentários pertinentes. As alterações sugeridas para a Dimensão 2 consideradas procedentes foram incorporadas, e constam do Quadro 27.

Questão a	
Respostas	**Comentários**
Novamente, não acredito em fazer "gestão de *stakeholder*s" sem ouvi-los. A impressão que tenho é que as perguntas olham esses "*stakeholder*s" sob o ponto de vista da empresa, mas é eles que possuem alguma coisa para dizer para a empresa. Muitas vezes as empresas aplicam muita energia para fazer essa "gestão" mas estão engessadas para ouvir uma novidade colocada por um novo *stakeholder* que não se encaixa no processo. O que é necessário é treinar todo mundo para de fato engajar *stakeholder*s e ter bons profissionais especialistas em engajamento, diálogo e também com bom conhecimento do negócio da empresa e das condições locais para ajudar a garantir engajamento de fato e uso das informações fornecidas pelos *stakeholder*s no processo de tomada de decisão.	Analisando as questões, observou-se que o olhar realmente reflete o ponto de vista da empresa. A menção ao diálogo, por exemplo, é pouco frequente. Assim, as abordagens sugeridas podem contribuir para aperfeiçoar o modelo, a exemplo de: reformular parte das questões, reforçando a necessidade de dialogar, dar um enfoque que privilegie a visão dos *stakeholder*s e não a da empresa e incluir recomendações para que se possa contar com profissionais preparados para o processo.
Critério 2.2. Determinar e Revisar os Temas Materiais para a Empresa/Projeto – Entender que os contatos com os *stakeholders* constroem relacionamento histórico entre eles e a empresa e também contribuem para a história deste ator, empoderando-o. Espaços de diálogo são fundamentais para esta avaliação.	Ação 25 – Foi alterada para "Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados, envolvendo os *stakeholder*s no processo."
- Ação 12: consulta o mapa de *stakeholders* construído na sessão anterior é o que entendo que faz parte, analisar *stakeholder* ficou vago; - Ação 17: já é engajamento, diálogo? Nao está explícito e julgo importante explicitar; - Ação 26: aborda responsividade, item imprescindível. Mas a redação deixou dúvida sobre "responder formalmente". Se o que se quer dizer é resposta institucional, acordada internamente, é imprescindível. Mas se formal implica em base legal, ou apoiada em regimento/norma interna, nem sempre será possível. E mais importante, nesta etapa o foco é identificação de temas e nao ação sobre temas identificados. A resposta aqui tem caráter de validar escuta diante ao *stakeholder* do que de implementação de ação.	Alterar a Ação 12 para "Analisar os *stakeholder*s da empresa / projeto, com base nas informações já obtidas com o processo" Alterar a Ação 17 para "Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholder*s, com base nas informações obtidas no processo". A Ação 26 foi excluída e passou a compor a Ação 27, que foi alterada para "Considerar os conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade, fornecendo resposta institucional, acordada internamente." Procurar agregar a validação da escuta, onde for pertinente.
Criar indicadores não somente do processo, mas também indicadores que demonstram um ganho para os *stakeholder*s.	Alterar a Ação 28 para "Estabelecer indicadores para o processo de engajamento, assegurando que também contemplem os ganhos para os *stakeholder*s."
Questão b	
Pesquisas: avaliações de organismos setoriais; ONGs; indicadores de mercado de capitais; bases de dados governamentais etc.	Os métodos ficam como sugestão, já que não é objetivo da pesquisa definir quais serão usados.
AA1000SES	Já abordado nesta tese.
Metodologias participativas: Investigação Apreciativa, Círculo Peer Spirit, Espaço Aberto, Participâmetro, etc.	Os métodos ficam como sugestão, já que não é objetivo da pesquisa definir quais serão usados.

Quadro 26 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 2 – Priorizar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade

Elaborado pela autora (2014)

A seguir, é apresentado o resultado final da análise da Dimensão 2.

Critério	Ação	Ambiente	
		Corp.	Proj.
2.1. Priorizar os stakeholders da empresa/projeto	Ação 12 - Analisar os *stakeholder*s da empresa/projeto	X	X
	Ação 13 - Descrever o perfil dos *stakeholder*s	X	X
	Ação 14 - Determinar o poder e a influência dos *stakeholder*s para impactar a empresa e/ou o projeto	X	X
	Ação 15 - Priorizar os *stakeholder*s com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholder*s)	X	X
	Ação 17 - Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholder*s	X	X
	Ação 20 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*s	X	X
2.2. Determinar e Revisar os Temas Materiais para a Empresa/Projeto	Ação 18 - Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*s	X	X
	Ação 23 - Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholder*s afetados e da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável.	X	X
	Ação 25 - Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados	X	X
	Ação 27 - Considerar os conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade e responder formalmente a eles.	X	X
2.3 Estabelecer indicadores	Ação 28 - Estabelecer indicadores para o processo de engajamento	X	X

Quadro 27 – Resultante da Análise da Dimensão 2 - Priorizar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade

Elaborado pela autora (2014)

Notas: Corp. = Ambiente Corporativo; Proj. = Ambiente do Projeto

4.2.2.3. Dimensão 3 – Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *stakeholders*

Esta Dimensão tem a particularidade de apresentar quatro subdimensões (A, B, C e D). Cada uma delas será analisada separadamente.

Subdimensão 3A – Planejar o engajamento

É composta por cinco Critérios:

- Critério 3.1, que aborda o propósito do engajamento;
- Critério 3.2, propondo a revisão da priorização dos *stakeholder*s;
- Critério 3.3, sobre a determinação do nível e métodos de engajamento;
- Critério 3.4, que aborda os limites de divulgação de informações;
- Critério 3.5, contemplando a elaboração do plano de engajamento.

A subdimensão é respaldada pela bibliografia que dá suporte aos seus Critérios e Ações, em especial as ferramentas AA1000 (Accountability 2011) e GRI G4 (GRI, 2013a), além de estudiosos da gestão de *stakeholders* na construção civil, como Bourne e Walker (2006) e Elias *et al* (2002), entre outros. Este planejamento é recomendado pela AA1000 (Accountability (2011), que o considera como uma das principais etapas de um programa de engajamento, assim como Karlsen (2002), que o inclui como um primeiro passo para a gestão de *stakeholders* em projetos. Deve responder a perguntas ligadas à forma de organizar o processo, tempo e recursos usados, quantas vezes deve ser feito e que tipo de documentação é necessária (KARLSEN, 2002), entre outros aspectos.

O Quadro 28, a seguir, fornece a base para a análise da Dimensão 3-A.

CRITÉRIO	AÇÃO	AMBIENTE	GRUPOS/DECISÃO		
			Todos	A	A/B
3.1 Estabelecer o propósito do engajamento	Ação 29 - Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
3.2 Revisar o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	Ação 30 - Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	Corporativo	Manter	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.3 Determinar nível de engajamento e o (s) método (s) a serem utilizados	Ação 31 - Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholder*s chave da empresa/projeto	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.4 Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	Ação 32 - Determinar nível e método para o engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.5 Desenvolver um plano de engajamento	Ação 33 - Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Manter	Excluir
	Ação 34 - Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 35 - Analisar a dinâmica das interações e as transações entre os *stakeholder*s	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 36 - Envolver os *stakeholder*s no planejamento do engajamento	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 37 - Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 38 - Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 39 - Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
3.6. Estabelecer indicadores	Ação 40 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter

Quadro 28 - Base para Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - A – Planejar o engajamento

Elaborado pela autora (2014)

Legenda:

Manter	A análise estatística recomenda a manutenção da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Excluir	A análise estatística recomenda a exclusão da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Reavaliar	O resultado da análise estatística não é unânime, entre os grupos de especialistas, no ambiente considerado.

Ações 35 e 36 – Excluir, em ambos os ambientes.

As ações foram consideradas não relevantes, na análise estatística, e contam com pouco respaldo em literatura.

Ações 29 e 39 – Manter, nos dois ambientes.

As ações apresentam comportamento semelhante, ou seja: para o ambiente corporativo predomina a decisão de manter, enquanto para o do projeto, existe unanimidade nesse sentido, caracterizando-as como estatisticamente relevante.

Ação 30 – Manter, nos dois ambientes.

A visão dos especialistas é diferente para cada um dos ambientes considerados. No corporativo, a tendência é de exclusão, já que ambos consideraram-na como não significativa, enquanto só a análise conjunta a considerou significativa. Esse comportamento atípico, possivelmente devido ao tamanho da amostra, é semelhante ao ocorrido na Ação 5. Já no ambiente do projeto, houve uma tendência maior em reconhecer sua validade estatística.

Para Othman e Abdellatif (2011), as partes interessadas de um projeto têm diferentes níveis de responsabilidade e de autoridade, envolvendo desde a contribuição ocasional em pesquisas e grupos foco, ao patrocínio completo do mesmo. Isso pode mudar ao longo do seu ciclo de vida, o que é corroborado por Bourne e Walker (2006). Ignorar isso pode impactar negativamente os objetivos do projeto. Além disso, mudanças de contexto ou de cenário no qual opera provocam alterações na gama de *stakeholders* da empresa, bem como na importância relativa de cada um deles. Entende-se, portanto, que a revisão periódica da identificação e da priorização dos *stakeholders* é fundamental, tanto no ambiente corporativo quanto no do projeto, o que justifica a decisão adotada.

Ações 31, 32, 33, 34, 37 e 38 – Manter, nos dois ambientes.

Tendo apenas o Grupo A/B considerado como não significativas estatisticamente, as ações 31, 32, 37 e 38, em geral, podem ser consideradas relevantes, com base na análise estatística. O mesmo ocorre com a ação 34, que, além disso, apresentou unanimidade em relação à relevância estatística, no ambiente corporativo.

No caso da Ação 33, para o ambiente corporativo, os grupos consideraram-na estatisticamente significativa. Entretanto, no ambiente do projeto, mostrou resultado diferente: segundo a análise agregada e do estrato “A/B”, não é relevante, ao contrário do que ocorre na visão do grupo “A”. Entretanto, será mantida, uma vez que a comunicação com os

stakeholders é fundamental (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2012 e Accountability, 2008), nos dois ambientes. A determinação do nível de *disclosure* é fundamental para que isso ocorra de forma adequada.

Ação 40 – Manter, nos dois ambientes.

A ação conta com indicação "manter" em todos os grupos, em ambos os ambientes.

Respostas dos especialistas às Questões Opcionais (a, b), para a Dimensão 3-A

O Quadro 29 a seguir mostra as respostas dos especialistas às questões opcionais a e b, com os comentários pertinentes. As alterações sugeridas para a Dimensão 1 consideradas procedentes foram incorporadas e constam do Quadro 30.

Questão a	
Respostas	**Comentários**
Ação 36, envolver *stakeholder*s internos julgo essencial, mas de forma inespecífica como na sentença, é difícil julgar.	A Ação 36 foi excluída pela análise estatística.
AA1000SE	Já abordada na tese
Questão b	Não houve comentários

Quadro 29 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - A – Planejar o engajamento

Elaborado pela autora (2014)

A seguir, é apresentado o resultado final da análise da Dimensão 3A.

Critério	**Ação**	**Ambiente**	
		Corp.	**Proj.**
3.1 Estabelecer o propósito do engajamento	Ação 29 - Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento	X	X
3.2 Revisar o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	Ação 30 - Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	X	X
3.3 Determinar nível de engajamento e o (s) método (s) a serem utilizados	Ação 31 - Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholder*s chave da empresa/projeto	X	X
3.4 Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	Ação 32 - Determinar nível e método para o engajamento	X	X
3.5 Desenvolver um plano de engajamento	Ação 33 - Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	X	X
	Ação 34 - Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento	X	X
	Ação 37 - Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento	X	X
	Ação 38 - Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholder*s da empresa/projeto	X	X
	Ação 39 - Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada	X	X
3.6.Estabelecer indicadores	Ação 40 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento	X	X

Quadro 30 – Resultante da Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - A – Planejar o engajamento

Elaborado pela autora (2014)

Notas: Corp. = Ambiente Corporativo; Proj. = Ambiente do Projeto

Subdimensão 3B - Preparar o engajamento

É composta por três Critérios:

- Critério 3.7, que contempla a mobilização de recursos;
- Critério 3.8, visando desenvolver a capacidade de engajamento;
- Critério 3.9, voltado para os riscos do engajamento.

Uma vez cumprida a etapa de planejamento do engajamento, é necessário adotar as medidas necessárias para sua preparação. Para a ISO 26000, "O engajamento [...] envolve diálogo entre a organização e uma ou mais de suas partes interessadas. Ele ajuda a organização a abordar sua responsabilidade social ao fornecer uma base sólida para suas decisões" (ABNT, 2010, p. 18). Assim, a empresa deve se preparar, destacando meios e recursos para que esse diálogo seja satisfatório e produtivo para ambas as partes.

A AA1000 SES (Accountability, 2011) e a ISO 26000 (ABNT, 2010) a respaldam esta subdimensão e suas ações, além de autores como Bal *et al* (2013), Bourne e Walker (2006) e outros. O Quadro 31, a seguir, fornece a base para a análise da Dimensão 3-B.

CRITÉRIO	AÇÃO	AMBIENTE	GRUPOS/DECISÃO		
			Todos	A	A/B
3.7 Mobilizar recursos para o engajamento	Ação 41 - Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.8. Desenvolver a capacidade de engajamento	Ação 42 - Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
	Ação 43 - Levantar quais contribuições dos *stakeholder*s são necessárias para a empresa e/ou projeto, no processo de engajamento	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 44 - Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter Manter	Manter	Excluir
	Ação 45 - Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholders* de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Excluir
	Ação 46 - Definir facilitadores do engajamento, se necessário.	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Excluir
3.9 Identificar e se preparar para os riscos do engajamento	Ação 47 - Gerenciar a influência dos stakeholders na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.	Corporativo	Manter	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 48 - Considerar os *stakeholder*s pouco evidentes (ocultos), que podem afetar a empresa/projeto	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir
	Ação 49 - Gerenciar as relações com os *Stakeholder*, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir

Quadro 31 - Base para Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - B - Preparar o engajamento

Elaborado pela autora (2014)

Legenda:

Manter	A análise estatística recomenda a manutenção da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Excluir	A análise estatística recomenda a exclusão da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Reavaliar	O resultado da análise estatística não é unânime, entre os grupos de especialistas, no ambiente considerado.

Ações 41, 42, 44 e 49 – Manter em ambos os ambientes.

Para todas elas: a análise estatística agregada (Grupo "Todos") recomenda que sejam mantidas; os resultados de pelo menos dois grupos indicam tal solução. Observa-se que, em geral, é o grupo dos profissionais da construção civil que não vê muita relevância nessas ações. Entretanto, tanto em nível estratégico e da governança, quanto no dia-a-dia das operações, para que o engajamento tenha sucesso, não se pode descuidar dessas medidas durante o planejamento do engajamento. Pesquisas recentes em gestão de *stakeholders* na construção civil têm abordado os temas pertinentes a tais ações. Bourne e Walker (2006), por exemplo, destacam a influência dos *stakeholders* nos resultados do projeto e a necessidade de conhecer e lidar com isso.

Ação 43 – Excluir, nos dois ambientes

Não foi considerada estatisticamente significativa e conta com escassa citação em bibliografia.

Ação 45 – Manter, no ambiente do projeto.

Foi tida como não relevante no ambiente corporativo, enquanto, no do projeto, foi considerada estatisticamente significativa apenas na análise agregada (Grupo "Todos"), ocorrendo o contrário na análise de cada estrato. Trata-se de situação semelhante à da Ação 5, referida anteriormente. Para a ISO 26000, a organização deve avaliar e considerar a capacidade relativa de seus *stakeholders* para estabelecer contato, engajar-se com ela e influenciá-la (ABNT, 2010). Assim, a manutenção da ação se justifica.

Ação 46 – Manter, em ambos os ambientes (ajustes no texto)

No ambiente corporativo, a sugestão dos respondentes foi por excluir a ação, enquanto no âmbito do projeto apenas o grupo Todos optou por sua manutenção. Trata-se de situação semelhante à da Ação 5, referida anteriormente. Portanto, ambas serão mantidas.

Ação 47 – Manter apenas no ambiente do projeto

Conta com situação semelhante à Ação 5, já comentada.

Ação 48 – Manter, nos dois ambientes.

A ação é respaldada por, pelo menos, cinco citações bibliográficas, incluindo a própria AA1000SES. Para Bourne e Walker (2006), por exemplo, os *stakeholders* ocultos tem, aparentemente, pequena influência, mas fortes conexões, que podem transformar um

poder inócuo em real ameaça ou em forte apoio ao projeto. Assim, optou-se pela sua manutenção, apesar das respostas sinalizarem sua exclusão.

Respostas dos especialistas às Questões Opcionais (a, b), para a Dimensão 3-B

O Quadro 32 a seguir mostra as respostas dos especialistas às questões opcionais a e b, com os comentários pertinentes. As alterações sugeridas para a Dimensão 3-B consideradas procedentes foram incorporadas, e constam do Quadro 33.

Questão a	
Respostas	**Comentários**
Sem sugestões	
Questão b	
Pesquisa-Ação com agentes locais.	A Pesquisa-Ação fica como sugestão de método.
AA1000SE	Já abordada na presente tese.
- Definir parcerias locais estratégicas para o relacionamento com os *stakeholder*s; - Mapear as lideranças comunitárias que exercem forte poder de influência, além de ONGS, instituições (ex: igreja) que podem exercer influência positiva ou negativa.	As sugestões são relevantes, mas estão mais ligadas a métodos e abordagens de trabalho do que a ações específicas. Assim sendo, serão consideradas nas recomendações para uso do modelo, mas não como ações específicas.

Quadro 32 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - B - Preparar o engajamento

Elaborado pela autora (2014)

A seguir, é apresentado o resultado final da análise da Dimensão 3B.

Critério	**Ações**	**Ambientes**	
		Corp.	**Proj.**
3.7 Mobilizar recursos para o engajamento	Ação 41 - Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)	X	X
3.8. Desenvolver a capacidade de engajamento	Ação 42 - Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões	X	X
	Ação 44 - Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*	X	X
	Ação 45 - Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholders* de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.		X
	Ação 46 - Definir facilitadores capacitados para conduzir o diálogo e o engajamento, se necessário.	X	
3.9 Identificar e se preparar para os riscos do engajamento	Ação 47 - Gerenciar a influência dos *stakeholders* na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.	X	X
	Ação 49 - Gerenciar as relações com os *Stakeholders*, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.	X	X

Quadro 33 – Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholders* - B - Preparar o engajamento

Elaborado pela autora (2014)

Notas: Corp. = Ambiente Corporativo; Proj. = Ambiente do Projeto

Subdimensão 3-C – Implementar o plano de engajamento

Esta subdimensão é composta por seis Critérios:

- Critério 3.10, cujo foco é convidar os *stakeholders* a participar do engajamento;
- Critério 3.11, que visa informa-las sobre o processo;
- Critério 3.12, contemplando o engajamento em si;
- Critério 3.13, que busca documentar o processo e seus resultados;
- Critério 3.14, voltado para a elaboração de um plano de ação;
- Critério 3.15, com foco em comunicação dos resultados do processo.

As fontes presentes no estudo desse tema foram a AA1000 SES (Accountability, 2011), que traz uma abordagem mais prática, de processo, e a GRI (GRI, 2013a), embora o foco desta última seja maior no relato de sustentabilidade. Pesquisadores como Bal et al (2013) e Yang et. Al (2011) também trataram do tema, nas diversas ações que o compõe.

O Quadro 34, a seguir, fornece a base para a análise da Dimensão 3-C.

CRITÉRIO	AÇÃO	AMBIENTE	GRUPOS/DECISÃO		
			Todos	A	A/B
3.10 Convidar partes interessadas a participar do engajamento	Ação 50 - Convidar partes interessadas a participar do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 51 - Esclarecer sobre os objetivos do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 52 - Informar nível de disclosure do processo	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.11 Informar as partes interessadas sobre o processo	Ação 53 - Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholder*.	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.12 Engajar-se com os *stakeholder*s	Ação 54 - Realizar o engajamento com os *stakeholder*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 55 - Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.13 Documentar o engajamento e seus resultados	Ação 56 - Documentar o processo de engajamento e seus resultados	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
	Ação 57 - Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.14 Desenvolver um plano de ação	Ação 58 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
3.15 Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação	Ação 59 - Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 60 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter

Quadro 34 - Base para Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - C – Implementar o plano de engajamento

Elaborado pela autora (2014)

Legenda:

Manter	A análise estatística recomenda a manutenção da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Excluir	A análise estatística recomenda a exclusão da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Reavaliar	O resultado da análise estatística não é unânime, entre os grupos de especialistas, no ambiente considerado.

Ações 50, 51, 52, 53, 56, 57 e 59 – Manter, nos dois ambientes.

Em ambos os ambientes, a análise agregada (Grupo "Todos") e a do estrato "A" apontaram relevância estatística. Mais uma vez, é o grupo "A/B" que considera essas ações de menor relevância ("excluir", em todas as situações). Os resultados chamam a atenção para a visão possivelmente limitada dos especialistas ligados à construção civil em relação à importância da efetiva implementação do engajamento. Observa-se maior reconhecimento dessa importância no Grupo A (respostas "Manter" em todas as ações, nos dois ambientes). É como se a empresa não tivesse que interagir com seus *stakeholders* ao longo do processo construtivo, o que é preocupante, em função dos claros impactos negativos já demonstrados pela literatura em relação a tais processos. A Ação 59 é considerada estatisticamente relevante, por deter o status "manter" em todos os grupos, para os dois ambientes.

Ações 54 e 55 – Manter, nos dois ambientes.

Observa-se a decisão "Manter" para todos os grupos no ambiente corporativo, enquanto no do projeto, para os grupos "Todos" e "A", evidenciando que, em geral, as ações são estatisticamente significativas. Apesar de haver semelhanças entre as ações 55 e 44 (Dimensão 3-B), optou-se por manter ambas, devido à consistência dos resultados da análise estatística (mesmo padrão para as duas ações). Também se concluiu que os potenciais conflitos pertinentes ao processo devem ser tratados tanto no planejamento do engajamento, quanto em sua implementação. A decisão está alinhada com a visão de Campbell (2003), que propõe a solução negociada de conflitos como forma de conduzir alguém a compreender melhor os interesses e valores de um oponente, bem como os seus próprios interesses. Identificá-los e compreendê-los é pré-requisito para tratá-los adequadamente.

Ações 58 e 60 – Manter a Ação 58 e excluir a Ação 60, ambas nos dois ambientes

As ações, que tratam de planos para medir as metas de sustentabilidade, têm textos iguais. Optou-se por manter a Ação 58, mais alinhada com o respectivo Critério do que a Ação 60, cujo Critério trata de tema pouco relacionado (comunicação de resultados).

Respostas dos especialistas às Questões Opcionais (a, b), para a Dimensão 3-C

O Quadro 35 a seguir mostra as respostas dos especialistas às questões opcionais a e b, com os comentários pertinentes. As alterações sugeridas para a Dimensão 3-C consideradas procedentes foram incorporadas e constam do Quadro 36.

Questão a	
Respostas	**Comentários**
Ação 55 deve estar implícita na facilitação do engajamento.	Não demanda alteração nas ações; será considerada nas recomendações para uso do modelo.
Questão b	
GRI G4; AA1000SE	Referências já consideradas na tese.

Quadro 35 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s – C - Implementar o plano de engajamento

A seguir, é apresentado o resultado final da análise da Dimensão 3-C.

Critério	Ação	Ambiente	
		Corp.	**Proj.**
3.10 Convidar partes interessadas a participar do engajamento	Ação 50 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	X	X
	Ação 51 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento.	X	X
	Ação 52 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	X	X
3.11 Informar as partes interessadas sobre o processo	Ação 53 - Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholder*.	X	X
3.12 Engajar-se com os *stakeholder*s	Ação 54 - Realizar o engajamento com os *stakeholder*	X	X
	Ação 55 - Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados	X	X
3.13 Documentar o engajamento e seus resultados	Ação 56 - Documentar o processo de engajamento e seus resultados	X	X
	Ação 57 - Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*	X	X
3.14 Desenvolver um plano de ação	Ação 58 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	X	X
3.15 Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação	Ação 59 - Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa.	X X	X X

Quadro 36 – Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - C – Implementar o plano de engajamento

Elaborado pela autora (2014)

Notas: Corp. = Ambiente Corporativo; Proj. = Ambiente do Projeto

Subdimensão 3-D – Revisar e melhorar o processo de engajamento

Esta subdimensão é composta por quatro Critérios:

- Critério 3.16, com foco em monitorar e avaliar o engajamento;
- Critério 3.17, contemplando o aprendizado gerado;
- Critério 3.18, com foco no acompanhamento do plano de ação;

- Critério 3.19, que prevê feedback e relato sobre o processo.

Esta última subdimensão é suportada, de forma equitativa, pelas diversas ferramentas já mencionadas nos itens anteriores, bem como pelos trabalhos contemplando a gestão de *stakeholders* na construção civil, como Bal *et al* (2013), Bourne e Walker (2006) e Karlsen (2002). Esta etapa, além de sua importância intrínseca, também é um passo fundamental para viabilizar a Dimensão 4, a seguir.

O Quadro 37, a seguir, fornece a base para a análise da Dimensão 3-D.

CRITÉRIO	AÇÃO	AMBIENTE	GRUPOS/DECISÃO		
			Todos	**A**	**A/B**
3.16 Monitorar e avaliar o engajamento	Ação 61 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 62 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
3.17 Aprender com o processo e melhorar	Ação 63 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Excluir
3.18 Acompanhar o plano de ação	Ação 65 - Mensurar a influência dos *stakeholders* nos resultados do projeto	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
3.19 Dar retorno sobre o engajamento e elaborar relatório	Ação 66 - Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos *stakeholder**	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 67 - Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholders* (*follow-up*), de acordo com cada grupo de partes interessadas*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 68 - Monitorar a efetividade da comunicação*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
	Ação 69 - Relatar os resultados do engajamento	Corporativo	Manter	Manter	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter

Quadro 37 - Base para Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - D - Revisar e melhorar o processo de engajamento

Elaborado pela autora (2014)

Legenda:

Manter	A análise estatística recomenda a manutenção da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Excluir	A análise estatística recomenda a exclusão da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Reavaliar	O resultado da análise estatística não é unânime, entre os grupos de especialistas, no ambiente considerado.

Ações 61, 62, 63, 65 e 69 – Manter, nos dois ambientes.

A análise estatística agregada (Grupo "Todos") recomenda manter as ações, em ambos os ambientes. Observa-se também que, para cada um deles, tal solução é indicada por, pelo menos, dois grupos.

Para as ações 61 e 69, que dizem respeito a medir e a relatar os resultados do engajamento, respectivamente, no ambiente corporativo, todas as respostas recomendam "manter". Já no do projeto, o Grupo A/B prevê "excluir", enquanto os demais registram "manter". Isso pode sinalizar uma percepção distorcida dos profissionais ligados à construção civil em relação à importância das questões envolvidas com o projeto. Cabe destacar que, tanto no nível estratégico, quanto no operacional, essas medidas são fundamentais, tanto para criar confiança entre a empresa e seus *stakeholder*s, como para assegurar que os inputs gerados pelo processo sejam incorporados na organização, gerando melhoria contínua, aprendizado e mudança de cultura. A GRI (2013a), por exemplo, recomenda a mensuração e o relato dos resultados do processo de engajamento, para fundamentar a elaboração do relatório de sustentabilidade.

Observa-se que, embora a análise agregada (Grupo Todos) indique a posição "manter", curiosamente, o grupo A considerou as ações 62, 63 e 65 como não relevantes em algumas situações (ambiente corporativo, do projeto ou ambos). Tal resultado pode decorrer de possíveis problemas no próprio instrumento de pesquisa (questionário), como distribuição inadequada das ações nos critérios ou pouca clareza das questões.

Por sugestão de um dos especialistas (ver Quadro 38), a questão 63 será transferida para o Critério 3.16 e foi criada uma nova Ação (Criar e implementar métodos para monitoramento do processo e de seus resultados). Essas alterações constam do Quadro 39.

Ações 66, 67 e 68 – Manter, em ambos os ambientes

Tais ações, além de contar com recomendação para manter em ambos os ambientes, para todos os grupos, encontram respaldo na literatura sobre gestão de *stakeholder*s, como citado na ABNT (2010), Accountability (2011) e Bourne e Walker (2006).

Respostas dos especialistas às Questões Opcionais (a, b), para a Dimensão 3D

O Quadro 38 a seguir mostra as respostas dos especialistas às questões opcionais a e b, com os comentários pertinentes. As alterações sugeridas para a Dimensão 3-D consideradas procedentes foram incorporadas, e constam do Quadro 39.

Questão a	
Respostas	**Comentários**
Critério 3.17: aprender com processo não é o mesmo que gerenciar conflitos. Julgo que possa ser incluída uma ação mais pertinente ao monitoramento.	Transferir a Ação 63 para o critério 3.16 e criar nova ação no Critério 3.17: "Criar métodos que permitam o monitoramento do processo e de seus resultados".
Questão b	**Comentários**
GRI G4 (citado duas vezes) e AA1000 SE	Já considerados na tese

Quadro 38 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - D - Revisar e melhorar o processo de engajamento

Elaborado pela autora (2014)

A seguir, é apresentado o resultado final da análise da Dimensão 3-D.

Critério	Ações	Ambientes	
		Corp.	Proj.
3.16 Monitorar e avaliar o engajamento	Ação 61 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	X	X
	Ação 62 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento	X	X
3.17 Aprender com o processo e melhorar	Ação 63 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	X	X
3.18 Acompanhar o plano de ação	Ação 65 - Mensurar a influência dos *stakeholders* nos resultados do projeto	X	X
3.19 Dar retorno sobre o engajamento e elaborar relatório	Ação 66 - Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos *stakeholders*	X	X
	Ação 67 - Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholders* (*follow-up*), de acordo com cada grupo de partes interessadas	X	X
	Ação 68 - Monitorar a efetividade da comunicação	X	X
	Ação 69 - Relatar os resultados do engajamento	X	X

Quadro 39 – Resultante da Análise da Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s - D - Revisar e melhorar o processo de engajamento

Elaborado pela autora (2014)

Notas: Corp. = Ambiente Corporativo; Proj. = Ambiente do Projeto

4.2.2.4. Dimensão 4 – Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança

Esta Dimensão é composta por dois Critérios:

- Critério 4.1, gerenciar o aprendizado;
- Critério 4.2, integrar os resultados à governança da empresa.

Embora não constitua explicitamente uma dimensão na AA1000SES (Accountability, 2011), que embasou a estrutura do questionário, esta dimensão foi

estruturada com base na Norma, bem como na GRI (2013a) e nas pesquisas de Othman e Abdellatif (2011). O objetivo de sua criação foi assegurar que os fluxos de informação e aprendizado gerados pelo engajamento possam chegar à governança da empresa, conforme previsto no modelo desenhado nesta tese. Em visto disso, o papel deste item nesta pesquisa é muito relevante.

O Quadro 40, a seguir, fornece a base para a análise da Dimensão 4.

CRITÉRIO	AÇÃO	AMBIENTE	GRUPOS/DECISÃO		
			Todos	**A**	**A/B**
4.1 Gerenciar o aprendizado	Ação 70 - Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados*	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Manter	Manter
4.2 Integrar os resultados à governança da empresa	Ação 71 - Usar o engajamento para conectar os *stakeholders* com os órgãos de governança da empresa	Corporativo	Excluir	Excluir	Excluir
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
	Ação 72 - Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (*assurance)*	Corporativo	Manter	Excluir	Manter
		Proj.Edificação	Manter	Excluir	Manter
	Ação 73 - Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional	Corporativo	Manter	Manter	Manter
		Proj.Edificação	Excluir	Excluir	Excluir

Quadro 40 - Base para Análise da Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança

Elaborado pela autora (2014)

Legenda:

Manter	A análise estatística recomenda a manutenção da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Excluir	A análise estatística recomenda a exclusão da Ação, para todos os grupos de especialistas, no ambiente considerado.
Reavaliar	O resultado da análise estatística não é unânime, entre os grupos de especialistas, no ambiente considerado.

Ações 70, 71 e 72 – Manter, nos dois ambientes

A ação 70 apresenta status "manter" em todos os grupos e ambientes. A ação 72 mostra status "manter" no grupo "Todos" em ambos os ambientes, além de registrar o mesmo resultado para, pelo menos, mais um grupo. Assim, podem ser consideradas estatisticamente significativas.

No ambiente corporativo, a ação 71 mostra recomendação para excluir em todos os grupos, enquanto que, no do projeto, apenas para o grupo A. A decisão será por manter a ação nos dois ambientes, considerando que a empresa deve buscar a participação dos *stakeholders* à governança, tanto por iniciativa de sua estrutura estratégica quanto das áreas operacionais.

Ação 73 – manter, no ambiente corporativo apenas

Nesse caso, acompanhou-se o resultado da análise estatística, por se entender que é função da alta gestão da empresa viabilizar a incorporação do resultado do engajamento e respectivo aprendizado à governança.

Respostas dos especialistas às Questões Opcionais (a, b), para a Dimensão 4

O Quadro 41 a seguir mostra as respostas dos especialistas às questões opcionais a e b, com os comentários pertinentes. As alterações sugeridas para a Dimensão 4 consideradas procedentes foram incorporadas e constam do Quadro 42.

Questão a	
Respostas	**Comentários**
Banco de boas práticas; Comitê de sustentabilidade; Educação para sustentabilidade com time interno permanente; Envolvimento em projetos multi-*stakeholder*s internos e externos.	Os métodos ficam como sugestão de boas práticas para a implementação do modelo.
Questão b	
GRI G4 e AA1000 SE	Já abordados na tese

Quadro 41 – Questões Opcionais a e b - Dimensão 4 – Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança

Elaborado pela autora (2014)

Respostas dos especialistas à Questão Opcional c

O Quadro 42 a seguir mostra as respostas dos especialistas à questão opcional c, com os comentários pertinentes. As sugestões consideradas procedentes foram incorporadas e constam do Quadro 43.

Respostas	Comentários
Fiquei um pouco confusa com a sequência das ações, por vezes me pareceu que voltava a uma etapa anterior.	Em geral, isso ocorre porque o engajamento de *stakeholder*s deve ser um processo "vivo", que se realimenta das mudanças no contexto de sua condução, tanto em relação à empresa/projeto, do ambiente onde ela se insere e das interações que vai gerando. Assim, a estratificação em etapas proposta na pesquisa visa apenas estabelecer uma sequência lógica (mas não engessada) para o processo, onde as diversas ações possam ser alocadas. Algumas ajustes foram feitos nas Ações e Critérios, para contemplar essas questões.
As ações são todas importantes e tive dificuldade em " descartar" um maior número delas. Mas julgo que para um setor com o dinamismo de construções e projetos como este, seja muito importante simplificar ao máximo o processo e garantir o mínimo necessário.	O questionário contém 72 questões válidas tanto para o ambiente corporativo quanto para o do projeto. Após a análise estatística, conseguiu-se reduzir 10 questões válidas para ambos os ambientes. Posteriormente, mais algumas questões foram eliminadas, conforme se pode ver adiante. Embora sejam reduções importantes, ainda remanesceu um número expressivo de ações, uma vez que foram consideradas estatisticamente relevantes. De forma geral, esses resultados são compatíveis com a literatura, ou seja, aquelas ações mantidas são as mais citadas pelos pesquisadores estudados e as excluídas são as mencionadas em um número menor de trabalhos científicos.
Prezada Vânia, Parabéns pelas ações propostas. Foi difícil definir materialidade quando a maioria é extremamente relevante.	
O questionário foi bastante completo, abordando questões comuns às diferentes áreas e situações recorrentes, assim como às questões específicas dos diversos cenários.	O posicionamento do especialista reforça a validade do conjunto de ações propostas no questionário e que irão, após a análise aqui realizada, constituir as prescrições para uso do modelo.

Quadro 42 – Questão Opcional c (final do questionário)

Elaborado pela autora (2014)

A seguir, é apresentado o resultado final da análise da Dimensão 4.

Critério	Ações	Ambientes	
Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança		**Corp.**	**Proj.**
4.1 Gerenciar o aprendizado	Ação 70 - Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados	X	
4.2 Integrar os resultados à governança da empresa	Ação 71 - Usar o engajamento para conectar os *stakeholders* com os órgãos de governança da empresa	X	X
	Ação 72 - Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (*assurance)*	X	X
	Ação 73 - Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional	X	X

Quadro 43 – Resultante da Análise da Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança

Elaborado pela autora (2014)

Notas: Corp. = Ambiente Corporativo; Proj. = Ambiente do Projeto

O Quadro 44 apresenta a resultante de todo esse processo de análise dos resultados. Esta síntese, assim produzida, forma o Componente 2 do Modelo, em sua versão final.

Dimensão 1 - Identificar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade			
Critério	**Ação**	**Ambiente**	
		Corp.	**Proj.**
1.1. Identificar os *stakeholders* da empresa e do projeto (grupos e subgrupos)	Ação 1 - Identificar os *stakeholder*s com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)	X	X
	Ação 2 - Buscar informações sobre os *stakeholder*s antes de classificar e priorizar	X	X
	Ação 3 - Considerar também os *stakeholder*s não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (exemplo: grupos vulneráveis, gerações futuras, crianças, animais selvagens)	X	X
	Ação 4 - Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholder*s	X	X
	Ação 5 - Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal), com base em critérios previamente definidos		X
1.2. Promover o entendimento do negócio sob a ótica da sustentabilidade e analisar seus impactos, integrando os interesses dos *stakeholders*	Ação 6 - Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakeholder*s em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.	X	X
	Ação 7 - Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholder*s	X	X
	Ação 8 - Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*s	X	X
	Ação 9 - Estabelecer correlações entre os *stakeholder*s e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto.	X	X
Dimensão 2 - Priorizar *Stakeholder*s e Temas de Sustentabilidade			
Critério	**Ação**	**Ambiente**	
		Corp.	**Proj.**
2.1. Priorizar os *stakeholders* da empresa/projeto	Ação 10 - Analisar os *stakeholder*s da empresa / projeto, com base nas informações já obtidas com o processo	X	X
	Ação 11 - Descrever o perfil dos *stakeholder*s	X	X
	Ação 12 - Determinar o poder e a influência dos *stakeholder*s para impactar a empresa e/ou o projeto	X	X
	Ação 13 - Priorizar os *stakeholder*s com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholder*s)	X	X
	Ação 14 - Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholder*s	X	X
	Ação 15 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*s	X	X
2.2. Determinar e Revisar os Temas Materiais para a Empresa/Projeto	Ação 16 - Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*s	X	X
	Ação 17 - Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholder*s afetados e da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável.	X	X
	Ação 18 - Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados	X	X
	Ação 19 - Considerar os conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade e responder formalmente a eles.	X	X
2.3 Estabelecer indicadores	Ação 20 - Estabelecer indicadores para o processo de engajamento	X	X

Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s A – Planejar o engajamento			
Critério	**Ação**	**Ambiente**	
		Corp.	**Proj.**
3.1 Estabelecer o propósito do engajamento	Ação 21 - Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento	X	X
3.2 Revisar o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	Ação 22 - Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	X	X
3.3 Determinar nível de engajamento e o (s) método (s) a serem utilizados	Ação 23 - Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholder*s chave da empresa/projeto	X	X
3.4 Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	Ação 24 - Determinar nível e método para o engajamento	X	X
3.5 Desenvolver um plano de engajamento	Ação 25 - Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	X	X
	Ação 26 - Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento	X	X
	Ação 27 - Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento	X	X
	Ação 28 - Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholder*s da empresa/projeto	X	X
	Ação 29 - Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada	X	X
	Ação 30 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento	X	X
3.6.Estabelecer indicadores	Ação 31 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento	X	X
Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s B - Preparar o engajamento			
Critério	**Ações**	**Ambientes**	
		Corp.	**Proj.**
3.7 Mobilizar recursos para o engajamento	Ação 32 - Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)	X	X
3.8. Desenvolver a capacidade de engajamento	Ação 33 - Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões	X	X
	Ação 34 - Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*	X	X
	Ação 35 - Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholders* de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.		X
	Ação 36 - Definir facilitadores capacitados para conduzir o diálogo e o engajamento, se necessário.	X	
3.9 Identificar e se preparar para os riscos do engajamento	Ação 37 - Gerenciar a influência dos *stakeholders* na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.	X	X
	Ação 38 - Gerenciar as relações com os *Stakeholders*, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.	X	X
Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s C – Implementar o plano de engajamento			
Critério	**Ação**	**Ambiente**	
		Corp.	**Proj.**
3.10 Convidar partes interessadas a	Ação 39 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	X	X

participar do engajamento	Ação 40 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento.	X	X
	Ação 41 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	X	X
3.11 Informar as partes interessadas sobre o processo	Ação 42 - Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholder*.	X	X
3.12 Engajar-se com os *stakeholder*s	Ação 43 - Realizar o engajamento com os *stakeholder*	X	X
	Ação 44 - Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados	X	X
3.13 Documentar o engajamento e seus resultados	Ação 45 - Documentar o processo de engajamento e seus resultados	X	X
	Ação 46 - Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*	X	X
3.14 Desenvolver um plano de ação	Ação 47 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	X	X
3.15 Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação	Ação 48 - Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa.	X	X
Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*s **D - Revisar e melhorar o processo de engajamento**			
Critério	**Ações**	**Ambientes**	
		Corp.	**Proj.**
3.16 Monitorar e avaliar o engajamento	Ação 49 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	X	X
	Ação 50 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento	X	X
3.17 Aprender com o processo e melhorar	Ação 51 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	X	X
3.18 Acompanhar o plano de ação	Ação 52 - Mensurar a influência dos *stakeholders* nos resultados do projeto	X	X
3.19 Dar retorno sobre o engajamento e elaborar relatório	Ação 53 - Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos *stakeholders*	X	X
	Ação 54 - Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholders* (*follow-up*), de acordo com cada grupo de partes interessadas	X	X
	Ação 55 - Monitorar a efetividade da comunicação	X	X
	Ação 56 - Relatar os resultados do engajamento	X	X
Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança			
Critério	**Ações**	**Ambientes**	
		Corp.	**Proj.**
Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança			
4.1 Gerenciar o aprendizado	Ação 57 - Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados	X	X
4.2 Integrar os resultados à governança da empresa	Ação 58 - Usar o engajamento para conectar os *stakeholders* com os órgãos de governança da empresa	X	X
	Ação 59 - Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (*assurance)*	X	X
	Ação 60 - Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional	X	X

Quadro 44 – Modelo de Gestão de *Stakeholder*s na Construção civil - Componente 2 – Dimensões, Critérios e Ações - Elaborado pela autora (2015)

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DO MODELO (COMPONENTES 1 E 2)

O texto seguinte contribui para clarificar a importância do uso de um modelo de gestão de *stakeholders* no planejamento e nas operações da organização, conforme proposto, ao considerar que:

> Erro comumente cometido por pessoas ansiosas em "tocar para a frente" um projeto, é o de dar pouca atenção à etapa decisiva da definição do problema, e isso em geral resulta numa obra imperfeita ou em retrocessos para corrigir erros. Outra dificuldade que surge frequentemente é deixar de lado a informação necessária por não poder ser obtida prontamente. Além disso, fatores humanos muitos dos quais são difíceis ou impossíveis de quantificar, são por vezes ignorados. Da mesma forma, podem-se esquecer variáveis importantes no esforço de simplificar um problema. Mas quando um modelo é usado da maneira correta, por alguém que sabe usá-lo, ele pode constituir uma poderosa ajuda na tomada de decisões. Usado incorretamente, ele talvez leve a sérios erros de julgamento, o que pode ter consequências de longo alcance (STEVENSON, 1981, p. 5 e 6).

A lógica do texto acima, aplicada aos objetivos desta pesquisa, permite inferir que um projeto de construção civil não deve desconsiderar as expectativas e necessidades de seus *stakeholder*s, tanto internos quanto externos, sob a justificativa de que a obra tem que andar a qualquer preço. Paralelo a isso, chama a atenção para o uso correto de modelos como uma ferramenta valiosa para ajudar na tomada de decisões e em sua implementação, tanto em nível de projeto quanto no âmbito corporativo.

Crozatti (1998) ressalta a importância da elaboração do modelo de gestão organizacional, considerado o responsável pela diferenciação entre as organizações, e propõe recomendações para a sua estruturação. Este é constituído pelo conjunto de normas e princípios que norteiam os gestores na identificação das melhores alternativas para fazer com que a empresa cumpra sua missão de forma eficaz, impactando todos os demais sistemas.

É a partir do modelo de gestão que se forma a cultura organizacional, são determinadas as linhas de poder, as principais formas de ação e as prioridades, e é feita a análise de desempenho na empresa. Assim, para que a gestão de *stakeholders* voltada para a sustentabilidade faça parte do negócio, além de contar com um modelo específico para sua implementação, é preciso que tal instrumento faça parte do modelo de gestão mais amplo da organização. Na visão de Crozatti (1998), este deve permitir que a empresa tenha flexibilidade para fazer face às mudanças do meio. Para tanto, entre os seus principais aspectos deve estar o processo de gestão, que deve leva-la a atingir seus objetivos, gerando valor econômico de forma sustentável. Com base no exposto, destaca-se que o modelo de gestão estratégica e tático-operacional de *stakeholder*s, proposto na presente tese:

- Contempla a parte do problema relativa à gestão de *stakeholders* na construção civil ligada ao gerenciamento desses relacionamentos em nível estratégico (corporativo) e tático-operacional (empreendimentos);
- Deve ser aplicado visando à incorporação da sustentabilidade ao negócio;
- Preconiza que a gestão de *stakeholders* deve fazer parte do modelo de gestão da organização, tanto em nível estratégico e da governança, quanto no nível tático e operacional;
- Identifica macro etapas (Dimensões) e diretrizes (Critérios) fundamentais e sugere ações consideradas relevantes para a gestão estratégica e tático-operacional dos *stakeholders* (o que deve ser feito);
- Não tem como escopo indicar ferramentas e métodos para a implementação de cada etapa (como o engajamento deve ser feito), o que deve ser decidido pelas equipes envolvidas, a partir das diversas opções disponíveis. Isso se deve ao entendimento de que cada empresa e respectivos projetos têm suas particularidades, desaconselhando generalizações. Esta tese cita exemplos, identificados na literatura pesquisada e nas sugestões dos especialistas consultados;
- Procura formalizar uma prática de gestão que é pouco utilizada no planejamento e na execução das atividades da construção civil, contribuindo para sua adoção.

5 CONCLUSÕES

A sustentabilidade e a responsabilidade social são, atualmente, temas de grande relevância para as organizações públicas e privadas e para os estudos acadêmicos. Isto decorre das crescentes exigências para que as demandas sociais por maior qualidade de vida sejam consideradas nas atividades das organizações em geral.

Para as empresas, inserem-se como requisitos indispensáveis para a condução dos negócios. Responder a isso pressupõe conhecer as pessoas, entidades ou grupos para quem a atividade empresarial importa e entender as conexões desse público com os temas relevantes de sustentabilidade, bem como com seus impactos. Afinal, é com base nisso que esses públicos referendam ou não a existência e a perenidade da organização.

O diálogo e o engajamento das empresas com seus *stakeholders* destacam-se como pressupostos indispensáveis para incorporar a sustentabilidade e a responsabilidade social aos negócios. Devem partir de arcabouços conceituais robustos como a Teoria dos *Stakeholder*s, desenvolvida por J. E. Freeman em vários trabalhos, que embasam a presente tese. Também precisam considerar um rol mínimo de temas de sustentabilidade, enumerado a partir de referências globais, como a Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social. Esses temas precisam ser priorizados com base em critérios igualmente reconhecidos, como os propostos pela AA1000 e pelas Diretrizes GRI G4, presente o contexto da atuação empresarial.

O setor da construção civil tem grande relevância em todo o mundo, em especial para os países em desenvolvimento. Gera empregos, movimenta a economia e contribui para solucionar problemas sociais. Também apresenta graves impactos de sustentabilidade, onde os impactos ambientais são os mais conhecidos e discutidos.

No Brasil, de forma geral, o segmento de construção de edifícios tem mostrado pouca evolução no tema da sustentabilidade, embora conte com um grupo de empresas com viés mais inovador, motivado por práticas como a gestão da qualidade e a certificação ambiental de edificações. Essa evolução também vem sendo induzida pela sua crescente inserção no mercado de capitais, com exigências ampliadas em termos de transparência e governança, bem como de redução de riscos.

Por ser baseado em projetos, o subsetor de construção de edifícios apresenta natureza complexa, com especificidades como equipes multidisciplinares, especificações rígidas e metas em termos de custos, prazos, etc. Em geral, a implantação de um empreendimento não

pode ser reproduzida de forma idêntica, o que pode dificultar a disseminação de boas práticas e do conhecimento gerado. Impõe-se a criação de formas de assegurar que isso ocorra.

Quanto à gestão de *stakeholder*s, estudando-se, através de fontes públicas, algumas práticas de 14 construtoras de edifícios listadas na BM&F Bovespa, constatou-se que elas, em geral, ainda se encontram em estágio incipiente. As poucas práticas identificadas restringem-se mais à comunicação com públicos específicos - como clientes - e à resposta a queixas e reclamações, do que a um processo de diálogo e comunicação de mão dupla. Poucas têm processos mais estruturados, geralmente no âmbito da elaboração de relatórios de sustentabilidade. Apenas uma delas está incluída no ISE. Também na revisão bibliográfica muito pouco foi identificado.

Organizações de diversos setores que vêm se aprofundando no tema da gestão de *stakeholders* contam com ferramentas reconhecidas globalmente, como a Norma AA1000. Outras, como a ISO 26000, as Diretrizes GRI G4, por exemplo, embora não específicas, contemplam o tema com profundidade, servindo para fundamentar esta pesquisa. A visão de pesquisadores que se dedicam ao tema, de que faltam modelos estruturados, sistematizados e suficientemente coerentes e detalhados para tal gerenciamento, também foi considerada.

Alguns achados se destacam nesta tese, com base nos autores pesquisados que se dedicaram a estudar a gestão de *stakeholders* na construção civil:

- Em geral, o foco desses trabalhos tem sido nos projetos, alguns deles com base em metodologias reconhecidas como as do *Project Management Institute* (PMI);
- Tendem a considerar um espectro bastante restrito de *stakeholder*s, em geral os diretamente ligados ao projeto e a seus interesses mais imediatos, em prejuízo de uma visão mais ampla, onde se incluem a população da área de influência do empreendimento, os trabalhadores, a comunidade e outros;
- São raras as abordagens que consideram a questão nas duas vertentes - a corporativa e a do projeto -, muito menos de forma integrada, restringindo-se, em geral, a uma delas, a maioria aos projetos;
- A forma como a gestão de *stakeholders* é tratada, em alguns casos, reflete uma visão mais instrumental desses atores, denotando pouca sensibilidade para seu real potencial de parceria com as empresas;

- Muita ênfase é dada a questões ambientais, com relativamente poucas abordagens de caráter social.

O modelo proposto nesta tese parte da bibliografia pesquisada, bem como das ferramentas mencionadas e outras da espécie, além de contar com a visão de especialistas sobre sustentabilidade, responsabilidade social e gestão de *stakeholder*s. Parte do pressuposto de que a empresa é responsável pelos seus impactos e relacionamentos, considerando sua área de influência. Assim, a gestão de *stakeholders* deve fazer parte da sua governança, perpassando a definição de suas estratégias e diretrizes, mas também se fazer presente no dia-a-dia dos empreendimentos, através do planejamento e da execução dos projetos.

Para que a empresa de construção civil possa dialogar e engajar-se com seus *stakeholder*s, tanto em nível corporativo quanto no âmbito dos projetos, foi proposto o "Modelo de Gestão de *stakeholders* em Empresas de Construção Civil". Conta com dois componentes igualmente importantes e complementares: o Componente 1, constituído pelo desenho do modelo, que expressa sua dimensão conceitual e sua dinâmica de funcionamento e o Componente 2, contendo as prescrições necessárias para colocar o modelo em prática. Este é composto por quatro Dimensões, 26 Critérios e 60 Ações e sua estrutura lógica está consignada a seguir:

- Dimensão 1 - Identificar *Stakeholders* e Temas de Sustentabilidade;
- Dimensão 2 - Priorizar *Stakeholders* e Temas de Sustentabilidade;
- Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholders*, envolvendo: a) Planejar o engajamento; b) Preparar o engajamento; c) Implementar o plano de engajamento e; d) Revisar e melhorar o processo de engajamento;
- Dimensão 4 - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança.

A maioria dos especialistas consultados entende que todas as Dimensões e os Critérios propostos na estrutura do Componente 2 são válidos e adequados. Quanto às ações, das 72 propostas inicialmente, 60 permaneceram, a maioria com recomendação para adoção nos dois ambientes (corporativo e do projeto) e algumas delas, em apenas um deles.

Entende-se que o modelo criado agrega importante contribuição, ao propiciar às empresas do setor um modelo para a gestão estratégica e tático-operacional de *stakeholders* de caráter abrangente e inovador, com as seguintes características:

- Plasticidade e Flexibilidade – pode ser usado tanto em nível corporativo (foco estratégico e de governança), quanto de projeto (foco tático-operacional), contando com um conjunto específico de ações para cada um desses ambientes; é aplicável a qualquer porte de empresa; pode ser adotado em sua totalidade ou utilizando parte das ações; permite à empresa recorrer aos métodos que considerar mais adequados para viabilizar a implantação das ações;
- Abrangência e profundidade das ações - procura contemplar todos os aspectos considerados fundamentais para o sucesso do diálogo e do engajamento;
- Capacidade de integração – permite integrar as práticas de gestão de *stakeholders* entre a área corporativa e a de projetos, mantidas suas especificidades;
- Capacidade de incorporação da experiência e do aprendizado gerado, tanto entre os projetos, como entre esses e o âmbito corporativo;
- Ampla aplicabilidade dos resultados no setor da construção civil, pela dispersão dos especialistas no território nacional e nas áreas acadêmica e empresarial.

Cabe ressaltar, ainda, a relevância do trabalho para a área acadêmica, uma vez que são escassas as pesquisas sobre o tema, especialmente no Brasil.

Para utilizá-lo adequadamente, as empresas deverão considerar que suas relações com seus *stakeholders* são dinâmicas e mutáveis, assim como ocorre com a própria empresa e o contexto em que opera. Essas dimensões, apesar de se apresentarem em uma sequencia lógica, não são estáticas. Assim, poderá haver variações nos momentos mais adequados para realizar determinada atividade. Também é importante considerar que cada empresa poderá utilizá-lo com níveis diferentes de profundidade, adotando todas as ações propostas ou parte delas. Os métodos e abordagens que cada uma utilizará também deverão ser escolhidos de acordo com critérios como a maturidade da empresa, o conhecimento da equipe, as características dos *stakeholder*s, os objetivos do engajamento, etc.

Para a ampliação dos conhecimentos sobre o tema da presente pesquisa, sugerem-se novos trabalhos, conforme a seguir delineado:

1 – Testar o modelo no campo, com empresas de construção civil no Brasil;

2 – Aprofundar os estudos sobre o estado atual das práticas de gestão de *stakeholders* em construtoras que atuam no Brasil;

3 - Pesquisar quais os métodos e as ferramentas mais adequados para a implementação das ações sugeridas no modelo;

4 – Pesquisar e sugerir práticas relacionadas ao engajamento com *stakeholders* no âmbito da implantação e da utilização dos empreendimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALTONEN, Kirsi; JAAKKO, Kujala; TUOMAS, Oijala. *Stakeholder* salience in global projects.**International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 509-516, 2008.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 26000 – diretrizes de responsabilidade social.** ABNT: 2010. 110 p.

ACCOUNTABILITY. **AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008**. 2008. Disponível em: http://www.*accountability*.org/standards/aa1000aps.html

ACCOUNTABILITY. **AA1000 Stakeholder Engajament Standard (2011).** Final Exposure Draft. Disponível em: http://www.*accountability*.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.p

ACSELRAD, Henri. **Sentidos da Sustentabilidade Urbana.** In: **A duração das cidades**: sustentabilidade e risco nas políticas urbanas. Henri Acselrad (org). Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

AGOPYAN, Vahan e JOHN, Vanderley M. **O desafio da sustentabilidade na construção civil.** São Paulo: Ed. Blucher, 2011.

AGOPYAN, Vahan. Vanessa Gomes da Silva, Arq. 2003. **Avaliação da sustentabilidade de edifícios de escritórios brasileiros: diretrizes e base metodológica.** Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ALIER, Joan Martinez. **Da economia ecológica ao ecologismo popular.** Trad. Armando de M. Lisboa. Blumenau: Ed. da FURB, 1988. 401 p.

ALLEDI, Cid. **Ética, transparência e responsabilidade social corporativa.** Niterói: 2002. 115 p. Dissertação (Mestrado Profissioanl em Sistemas de Gestão) Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BAL, M. et al. Stakeholder **Engagement:** Achieving Sustainability in the Construction Sector. Received: 20 December 2012; in revised form: 29 January 2013 / Accepted: 6 February 2013 / Published: 13 February 2013

BALL, Michael.**Rebuilding construction: economic change and the British construction industry**. Taylor & Francis, 1988.

BARLOW, J.; COHEN, M. Implementing partnering: some common red-herrings in the literature. **Partnering in Construction**, p. 21-35, 1996.

BIRKELAND, Janis. **Design for sustainability: a sourcebook of integrated, eco-logical solutions**. Earthscan, 2002.

BLAUERT, Jutta; ZADEK, Simon. **Mediating sustainability**. 1998.

BM&FBovespa. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?segmento=Constru%C3%A7%C3%A3o+Civil&idioma=pt-br Acesso em: 27 Dez. 2009.

BORGES, Valmir Sales; BRANDÃO, Suzany Sales e MARINHO, Eliane Costa Pinto. **Análise da Gestão de RH na Construção Civil:** teoria x prática. Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 1-86, janeiro a abril de 2010.

BOURNE, L. 2005. **Project relationship management and the Stakeholder Circle**. Doctor of Project Management, Graduate School of Business, RMIT University, Melbourne, Australia.

BOURNE, Lynda; WALKER, Derek HT. Using a visualising tool to study stakeholder influence–two Australian examples. **Journal of Project Management**, v. 37, n. 1, p. 5-21, 2006.

BRASIL, 2013. LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 20 Jan. 2015.

BROWER, Jacob; MAHAJAN, Vijay. Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance. **Journal of business ethics**, v. 117, n. 2, p. 313-331, 2013.

BRUEL, Áurea Araújo. **Proposta de um roteiro para desenvolvimento do plano do empreendimento de forma integrada em empresas de construção civil.** 277 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Paraná. Curso de Pós-Graduação em Construção Civil, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

BRUGHA, Ruairi; VARVASOVSZKY, Zsuzsa. Stakeholder analysis: a review. **Health policy and planning**, v. 15, n. 3, p. 239-246, 2000.

BURTON, Richard M.; OBEL, Børge. **Strategic organizational diagnosis and design:** Developing theory for application. Springer, 1998.

CAPPELLIN, Paola, GIULIANI, Gian Mario. ***The Political Economy of Corporate Social and Environmental Responsibility in Brazil.*** Rio de Janeiro: UNRISD - United Nations Research Institute for Social Development e UFRJ/PPGSA - Universidade Federal do Rio de Janeiro(Programa de Pós Graduação em Sociologia e Antropologia), 2002. 87 p.

CARBONO BRASIL. **Menos de 100 empresas responderiam por 66% das emissões**. 19 de Novembro de 2013. Disponível em: http://ef.amazonia.org.br/2013/11/menos-de-100-empresas-responderiam-por-66-das-emissoes/ Acesso em: 8 Jan. 2014

CARROL, A and BUCHOLTZ, A. **Business & Society:** ethics and stakeholder management. Cincinatti: South-Western College Publishing, 1999.

CBIC DADOS(a). Disponível em: http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil. Acesso em 15 de Jan. 2014.

_____(b). Disponível em: http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/maiores-empresas-de-construcao. Acesso em 15 de Jan. 2014.

_____(c). Disponível em: http://www.cbicdados.com.br/menu/deficit-habitacional/deficit-habitacional-no-brasil. Acesso em 15 de Jan. 2014.

_____(d). Disponível em: http://www.cbicdados.com.br Acesso em 15 de Jan. 2014

CHINYIO, Ezekiel A.; AKINTOYE, Akintola. Practical approaches for engaging stakeholders: findings from the UK.**Construction Management and Economics**, v. 26, n. 6, p. 591-599, 2008.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R.**Project management: strategic design and implementation**. New York: McGraw-Hill, 1999.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1988. 430 p. Trad. de: *Our common future*.

COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Trad. Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional:** conceitos e interações. Cad. estud. no.18 São Paul. Scielo. 1998

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade./ Suely Ferreira Deslandes, Otavio Cruz Neto, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). – Petrópolis, RJ: vozes, 1994. 80 p.

DONALDSON, D.; PRESTON, L. (1995) **The stakeholder theory of the corporation:** concepts, evidence and implications. Academy of Management Review 20(1): 65–91.

DOWLING, J. 2001. **Sustainable design** – the need for new tools. Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Civil Engineering 144(4): 148.

ELIAS, A.A., CAVANA, R.Y., JACKSON, L.S., 2002. **Stakeholder analysis for R&D Project management**. R&D Management 34 (2), 301-310.

ELKINGTON, John. **Canibais com Garfo e Faca**. Tradução: Patrícia Martins Ramalho. Rev. Técnica: Leonel Sá Maia. São Paulo: Makron Books, 2001. 444 p.

EURONET, Secretariado técnico e científico. **Resumo do Relatório «Cidades europeias sustentáveis» do Grupo de Peritos sobre o Ambiente Urbano Publicado pela Comissão Europeia, DG XI** — Ambiente, Segurança Nuclear e Protecção Civil. Bruxelas, Março 1996. 16p. Disponível em: http://europa.eu.int , e base de dados http://cities21.com/europractice . Acesso em dezembro de 2013.

FIESP. **7º Seminário da Indústria Brasileira da Construção.** 2008. Disponível em: http://pcc5301.pcc.usp.br/Bibliografia/apreset_construbusiness_7ed.pdf Acesso em: 28 de Dez. 2009.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. (2006) **Stakeholders, Theory and Practice.** Oxford University Press, Oxford, UK.

FREEMAN, R. Edward and McVEA, John. **A Stakeholder Approach to Strategic Management** *(2001)*. Darden Business School Working Paper No. 01-02. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=263511 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.26351

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: A Stakeholder Approach.**Advances in strategic management**, v. 1, n. 1, p. 31-60, 1983.

FREEMAN, R. Edward; WHICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. **Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited".** Organization Science, vol. 15, nº3, May-June 2004, pp. 364-369.

GARROD, Guy et al. Engaging stakeholders through participatory modelling.**Proceedings of the ICE-Engineering Sustainability**, v. 166, n. 2, p. 75-84, 2013.

GIL, A. C.. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias.** 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2009.

GOOGLE. **Google Forms**. Disponível em: http://www.google.com/forms/about/. Acesso em: 01 Jul. 2014.

GOOGLE ACADÊMICO. Disponível em: http://www. http://scholar.google.com.br/. Acesso em diversas datas.

GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes GRI G3.** 2006. Disponível em: www.globalreporting.org Acesso em 20 de Abr. 2009.

_____. **Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI**: [...]. Série Caminhos. Amsterdã: 2007.

_____. ***The Amsterdam Global Conference on Sustainability and Transparency*** – Conference in Review. GRI. Amsterdam: 2008.

_____(a) **Diretrizes G4 para Relato de Sustentabilidade: Manual de Implementação.** GRI – Amsterdã - 2013. 272 p. Acesso em: 15 Dez. 2013.

_____(b) **Diretrizes G4 para Relato de Sustentabilidade: Princípios para Relato e Conteúdos Padrão.** GRI – Amsterdã - 2013. 96 p. Acesso em: 15 de Dez. 2013.

_____(c) **Website.** Disponível em: www.globalreporting.org. Acesso em: 18 de Dez 2013.

_____(d) **Database**. Disponível em: http://database.globalreporting.org/pages/about. Acesso em 18 de Dez. 2013

_____. *G4 Sector Disclosures. Construction and Real State*. 2014. Disponível em: https://www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/sectorguidanceG4/Pages/default.aspx. Acesso em: 18 de Dez. 2014.

HENDRY, J. (2001) **Missing the target:** normative stakeholder theory and the corporate governance debate. Business Ethics Quarterly 11(1): 159–176.

JEPSEN, A. L.; ESKEROD, P, 2009. Stakeholder analysis in projects: challenges in using current guidelines in the real world. **International Journal of Project Management**. 27(4), 335-343.

PERIÓDICOS CAPES. Disponível em: (http://www.periodicos.capes.gov.br/. Acesso em diversas datas.

GRIMBLE, Robin; WELLARD, Kate. Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities.**Agricultural systems**, v. 55, n. 2, p. 173-193, 1997.

HÄKKINEN, T. M. Sustainable building related new demands for product information and product model based design, **ITcon** Vol. 12, pg. 19-37. 2007.

HART, Stuart L. e MILSTEIN, Mark B. **Criando Valor Sustentável**. 66 • VOL.3 • Nº2 • MAIO/ JUL 2004 Artigo originalmente publicado na Academy of Management Executive, v. 17, n. 2, p. 56-69, Maio 2003.

HOLANDA, Sérgio Buarque de, 1902-1982. **Raízes do Brasil.** 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: http://www.cnae.ibge.gov.br/divisao.asp?coddivisao=41&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0 Acesso em: 23 Set.2013

INMETRO. **ABNT NBR 16001 – Responsabilidade social – Sistema da gestão – Requisitos.**. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp. Acesso em: 25 de Out. 2014.

IQNet (a). **Website**. Disponível em: http://www.iqnet-certification.com/?page=homecontent. Acesso em: 25 de Out. de 2014.

IQNet (b). **IQNet SR 10 - Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social - requisitos.** Disponível em: http://www.iqnet-certification.com/?page=homecontent. Acesso em: 25 de Out. de 2014.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Website. Disponível em: http://www.iso.org/iso/home/about.htm Acesso em: 18 Dez. 2013

_____b. **ISO 26000 - Social responsibility**. Disponível em: http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm Acesso em: 18 Dez. 2013

_____c. **ISO 26000 Social Responsibility**. Disponível em: http://www.iso.org/iso/sr_schematic-overview.pdf Acesso em: 18 Dez. 2013

JAFFE, Adam B. et al. Environmental regulation and the competitiveness of US manufacturing: what does the evidence tell us?.**Journal of Economic literature**, p. 132-163, 1995.

JERGEAS, G. F. et al. Stakeholder management on construction projects.**AACE International Transaction**, 2000.

JOHN, V. e PRADO, R. T. A (Coord.). **Boas práticas para habitação mais sustentável.** São Paulo: Páginas & Letras - Editora e Gráfica, 2010.

JOHNSTON, Andrew. **ISO 26000: Guiding Companies to Sustainability Trough Social Responsability?** University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series No. 2012-11. Electronic copy available at: http://ssrn.com/abstract=2083479

JULIANO, William J. External communication as an integral part of project planning. **PM Network**, n. February, p. 18-20, 1995.

KARLSEN, Jan Terje. Project stakeholder management.**ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL-ROLLA-**, v. 14, n. 4, p. 19-24, 2002.

KPMG - ***International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008***. Disponível em: http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf Acesso em: 21 de Jun 2009.

LANDIN, Anne.**Impact of quality management in the Swedish construction process**. Lund University, 2000.

LATHAM, Michael.**Constructing the team: joint review of procurement and contractual arrangements in the United Kingdom construction industry: final report**. HM Stationery Office, 1994.

LAWSHE, C. H. **A quantitative approach to content validity**. Personnel Psychology, v. 28, n. 4, p. 563–575, dez. 1975.

LEE, Grace KL; CHAN, Edwin HW. Factors affecting urban renewal in high-density city: Case study of Hong Kong. **Journal of Urban Planning and Development**, v. 134, n. 3, p. 140-148, 2008.

LEIPZIGER, Deborah. ***The Corporate Responsibility Code Book***. Shefield,UK: Greenleaf Publishing, 2003. 512 p.

LEITE, Carlos; AWAD, Juliana di Cesare Marques. **Cidades Sustentáveis, Cidades Inteligentes** – desenvolvimento sustentável num planeta urbano. Porto Alegre:Bookman, 2002. 264 p.

LEROY, Jean-Pierre et al. **Tudo ao Mesmo Tempo Agora**: Desenvolvimento, sustentabilidade, democracia: o que isso tem a ver com você. Petrópolis: Vozes, 2002.

LIKERT, R. **A Technique for the Measurement of Attitudes.** Archives of Psychology, New York, v. 22, n. 140, p. 1-55., 1932.

LOORBACH, Derk; ROTMANS, Jan. **Managing transitions for sustainable development**. Springer Netherlands, 2006.

LUBIN, David A.; ESTY, Daniel C. The sustainability imperative. **harvard business review**, v. 88, n. 5, p. 42-50, 2010.

MARQUES, Vânia de Lourdes. **O Sistema Financeiro e os Princípios do Equador:** Ferramenta para a Gestão Socioambiental no Brasil. Niterói: 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) Universidade Federal Fluminense.

_____. **Relatório de Sustentabilidade:** situação atual e perspectivas. Boletim de Responsabilidade Social e Ambiental do Sistema Financeiro. Ano 4, nº 44, julho 2009. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/boletimrsa/BOLRSA200907.pdf . Acesso em: 15 Dez. 2013.

MATOS, Grecia & WAGNER, Lorie. ***Consumption of materials in the United States, 1900-1995***. Annual Review of Energy and the Environment, v. 23, n. 1, p. 107-122, Palo Alto, November, 1998.

MELLO, L. C. B. B.; AMORIM, S. R. L de. **O subsetor de edificações da construção civil no Brasil:** uma análise comparativa em relação à União Européia e aos Estados Unidos. Produção, v. 19, n. 2, p. 388-399, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n2/v19n2a13.pdf Acesso em: 28 Dez. 2009.

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

MWANGI, E. (2009) **Property rights and governance of Africa's rangelands:** a policy overview. Natural Resources Forum 33(1): 160–170.

O'CONNOR, Martin; SPANGENBERG, Joachim H. A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues.**Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 13, p. 1399-1415, 2008.

OLANDER, Stefan.**External stakeholder analysis in construction project management**. Lund University, 2006.

OLANDER, Stefan; LANDIN, Anne. A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process.**Construction management and economics**, v. 26, n. 6, p. 553-561, 2008.

OLANDER, Stefan; LANDIN, Anne. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects.**International journal of project management**, v. 23, n. 4, p. 321-328, 2005.

ORLITZKY, Mark; SIEGEL, Donald S.; WALDMAN, David A. **Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability**. Business Society. 2011.Disponível em: http://bas.sagepub.com/content/50/1/6.

OTHMAN, A. A. E.; MIA, B. Corporate social responsibility for solving the housing problem for the poor in South Africa. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 6, n. 3, p. 237-257, 2008.

OTHMAN, Ayman; ABDELLATIF, Mahmoud. Partnership for integrating the corporate social responsibility of project stakeholder*s* towards affordable housing development: A

South African perspective.**Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 9, n. 3, p. 273-295, 2011.

PAUL, Karen. **Corporate Sustainability, Citizenship and Social Responsibility Reporting:** a website study of 100 model corporations. 2008.

PÉREZ, P. Ballesteros; GONZÁLEZ-CRUZ, Mª C.; PASTOR-FERRANDO, J. P. Analysis of construction projects by means of value curves**. International Journal of Project Management**, v. 28, n. 7, p. 719-731, 2010.

PMBOK, A. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). **Project Management Institute, Pennsylvania USA,** 2013.

PMI - Project Management Institute. **Website**. Disponível em: http://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx. Acesso em: 14 Mai. 2014.

PORTAL EXAME, 2007 e 2008. Disponível em: www.portalexame.abril.com.br

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Creating shared value**. Harvard business review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PORTER, Michael E.; VAN DER LINDE, Claas. Green and competitive: ending the stalemate. **Reader In Business And The Environment**, v. 61, 1995.

PUPPIM DE OLIVEIRA, José Antônio. **Empresas na Sociedade:** sustentabilidade e responsabilidade social. [2. ed.] Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

REED, M. S. et al. Who's in and why? Stakeholder analysis as a prerequisite for sustainable natural resource management.**Journal of Environmental Management**, v. 90, n. 5, p. 1933-1949, 2009.

REED, Mark S. Stakeholder participation for environmental management: a literature review.**Biological conservation**, v. 141, n. 10, p. 2417-2431, 2008.

RODRIGUEZ-MELO, A.; MANSOURI, S. AFSHIN; **Stakeholder Engagement: defining strategic advantage for sustainable construction.** 2011. Bussiness Strategy and the Environment 20, 539-552.

ROLOFF, Julia. Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management.**Journal of business ethics**, v. 82, n. 1, p. 233-250, 2008.

SACHS, Ignacy.(a) **Caminhos para o desenvolvimento sustentável** – rumo a uma civilização baseada em biomassa. Organização: Paula Yone Stroh. – Rio de Janeiro: Garamond, 2002. 96 p.

SALGADO, Eduardo Gomes. **Modelo de Referência para o Processo de Desenvolvimento de Produtos Eletrônicos em Empresas de Base Tecnológica:** estudos de casos múltiplos

com decisão multicriterial. Tese de doutorado, Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, 2011. 184 p.74

SANDERS, Steve R.; ESKRIDGE, W. Frank. Managing implementation of change. **Journal of management in engineering**, v. 9, n. 4, p. 365-381, 1993.

SAVAGE, Grant T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders.**The executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SCHMIDHEINY, com o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). **Mudando o Rumo** – uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1992. 368 p.

SCHMIDHEINY, Stephan; ZORRAQUÍN, Federico L.*with the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).* ***Financing change:*** *the financial community, eco-efficiency, and sustainable development.* Cambridge, MA: The MIT Press, 1996. 211 p.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia Científica - a construção do conhecimento**. 5ª ed. .Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SEN, Amartya. **Sobre Ética e Economia**. 7ª impressão. Trad. Laura Teixeira Motta; Ver. técnica Ricardo Doninelli Mendes. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SILVA, Márcio Teixeira da. **A governança corporativa e a análise de valor das ações de empresas do mercado imobiliário listadas no novo mercado da BOVESPA**. Niterói, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Federal Fluminense.

SILVA, Vanessa Gomes da. **Indicadores de sustentabilidade de edifícios:** estado da arte e desafios para desenvolvimento no Brasil. Revista Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 47-66, jan./mar. 2007. ISSN 1415-8876 © 2007, Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído

SILVA, Vanessa Gomes da. **Metodologias de avaliação de desempenho ambiental de edifícios:** estado atual e discussão metodológica. Projeto Tecnologias para construção habitacional mais sustentável. Projeto Finep 2386/04. São Paulo. 2007b. Disponível em: http://www.habitacaosustentavel.pcc.usp.br/pdf/D5_metodologias_de_avaliacao.pdf. Acesso em: 27 Jan. 2013.

STANDARD&POOR'S/SUSTAINABILITY/ UNEP. **Risk&Opportunity**: [...]. 2004. Disponível em: www.sustainability.com. Acesso em: 20 de Abr. 2009.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harper Row, 1981. Trad. Alfredo Alves de Farias.

SUSTAINABILITY/FBDS E UNEP. **Rumo à Credibilidade:** uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil. Prog. Global Reporters 1ª ed. 2008. Ed: Sustainability Ltd. Disponível em: www.fbds.org.br. Acesso em: 20 de Mai. 2009.

[74] Bibliografia sugerida pelo orientador

TAM, Chi Ming; ZENG, S. X.; TONG, Thomas K. Conflict analysis in public engagement program of urban planning in Hong Kong.**Journal of Urban Planning and Development**, v. 135, n. 2, p. 51-55, 2009.

TINGSTROM, J; KARLSSON, R. 2006. **The relationship between environmental analyses and the dialogue process in product development**. Journal of Cleaner Production, 14(15–16): 1409–1419. DOI: 10.1016/j.jclepro.2005.11.012.

TIWARI, Piyush. Sustainable practices to meet shelter needs in India.**Journal of urban planning and development**, v. 129, n. 2, p. 65-83, 2003.

TREVISAN CONSULTORIA. **Construção Civil – Estudo Setorial 2007**. Disponível em: http://www.trevisanconsult.com.br/pdf/EstudoSetorialCosntrucaoCivil.pdf Acesso em: 28 Dez. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S**. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo; a fenomenologia; o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UNEP – UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. **Buildings and Climate change:** Status, Challenges and Opportunities. 2007. Disponível em: http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0916xPA-BuildingsClimate.pdf. Acesso em: 15 de Jan. 2014.

VARVASOVSZKY, Zsuzsa; BRUGHA, Ruairí. A stakeholder analysis.**Health policy and planning**, v. 15, n. 3, p. 338-345, 2000.VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Dinâmica de Institucionalização de Práticas Sociais:** estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. Rio de Janeiro: 2005. p. Tese (Doutorado em Administração) Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE).

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 2005. 351p**. 2006. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração)–Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

VERGARA, S.C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA NETO, J. **Proposta de um modelo de gestão baseado no gerenciamento do ciclo de vida:** um estudo de múltiplo caso aplicado no setor de construção civil avaliando indústrias brasileiras no Estado do Rio de Janeiro / Julio Vieira Neto. – Niterói, RJ : [s.n.], 2012. 402 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, 2012.

VINHA, Valéria da. **Sustentabilidade das Organizações Brasileiras**. Lemos, Haroldo Mattos; Santos, Carlos Honorato; Quelhas, Osvaldo Luiz Gonçalves. (Org.) Niterói: ABEPRO, 2006. 275.p. **Parte 5. Stakeholder Approach. Novo Paradigma Operacional?**. p. 225-242.

WALLBAUM, Holger; KRANK, Sabrina; TELOH, Rolf. Prioritizing sustainability criteria in urban planning processes: Methodology application. **Journal of Urban Planning and Development**, v. 137, n. 1, p. 20-28, 2010.

Ward, Halina. **The ISO 26000 International Guidance Standard on Social Responsibility:** Implications for Public Policy and Transnational Democracy. Theoretical Inquiries in Law. Volume 12 (July 2011): 665, at 668–670 Article 10. MAPPING THE HARD LAW/SOFT LAW TERRAIN: LABOR RIGHTS AND ENVIRONMENTAL PROTECTION.

WELFORD, Richard; CHAN, Clifford; MAN, Michelle. Priorities for corporate social responsibility: a survey of businesses and their stakeholders. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 52-62, 2008.YANG, Jing et al. Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. **Journal of civil engineering and management**, v. 15, n. 4, p. 337-348, 2009.

YANG, Jing et al. Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 7, p. 900-910, 2011.

YEANG, Ken. **Ecodesign:** a manual for ecological design. 2006.

ZHU, Qinghua; ZHAO, Tielin; GENG, Yong. Mediation Effects of Environmental Cooperation on the Relationship between Sustainable Design and Performance Improvement among Chinese Apartment Developers.**Sustainable Development**, v. 20, n. 3, p. 200-210, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário para Especialistas - Gestão de *Stakeholders*[75]

Niterói, 16 de Novembro de 2014

Caro (a) Especialista,

Meu nome é Vânia Marques e sou doutoranda em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense.

Preciso muito da sua ajuda para viabilizar esta pesquisa, que busca desenvolver um modelo para a gestão de *stakeholders* em empresas do setor de Construção Civil subsetor de Edificações (residenciais e comerciais). Para tanto, peço que responda a este questionário, cujo conteúdo foi construído a partir de revisão de literatura.

Este questionário destina-se a profissionais e acadêmicos com conhecimentos e/ou experiência em gestão de *stakeholders* e em sustentabilidade, tanto no setor da construção civil quanto em outras áreas.

Apresenta quatro Seções:

Seção A - Informações Preliminares: Visa caracterizar o público respondente, em termos profissionais e acadêmicos.

Seção B - Introdução: Apresenta a abordagem da pesquisa e conceitos-chave.

Seção C - Explica como responder a este questionário.

Seção D - Apresenta as questões a serem respondidas, por Dimensão e por Critério.

Suas respostas serão tratadas de forma anônima, já que o sistema não permite a identificação dos respondentes.

O questionário preenchido deverá ser enviado até o dia 27 de Novembro de 2014.

Seção A - Informações Preliminares

As questões a seguir visam caracterizar o perfil profissional e/ou acadêmico dos especialistas que respondem à pesquisa.

Formação e/ou experiência no tema e setor pesquisados

A.1 - Por favor, assinale a (s) opção (ões) que se aplica (m) ao seu caso. Você poderá assinalar apenas uma ou ambas as opções.

- Especialista em sustentabilidade e/ou em gestão de *stakeholders* (consultores, professores, etc.), com conhecimentos e/ou experiência em diálogo e engajamento com *stakeholder*s;

[75] Este apêndice reproduz o conteúdo do Questionário, porém não sua formatação, que segue o layout do GoogleForms utilizado e cuja reprodução fiel não foi considerada necessária ou viável para os objetivos dessa pesquisa.

- Especialista que atuam (ou já atuaram) no segmento da construção civil - edificações, com conhecimentos e/ou experiência em sustentabilidade e diálogo e engajamento com *stakeholder*s.

Curriculum Resumido

Por favor, registre informações resumidas do seu Curriculum Vitae, com foco em sustentabilidade e gestão de *stakeholders* e/ou na aplicação desses conhecimentos na construção civil/edificações, conforme a seguir:

A.2. Cargo e/ou função e/ou atividade atual;

A.3. Formação acadêmica (graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, etc.);

A.4. Conhecimento (áreas e temas ligados ao foco da pesquisa em que detém conhecimento, independente de formação acadêmica, e origem desse conhecimento);

A.5. Experiência (áreas e temas em que detém experiência profissional e/ou acadêmica e origem/tempo dessa experiência);

A.6. Outras informações profissionais ou acadêmicas, ligadas ao foco desta pesquisa:

Seção B - Introdução

O objetivo deste instrumento é avaliar o nível de relevância de diversas ações relacionadas à gestão de *stakeholders* em empresas do setor. Esta avaliação deverá considerar, para cada uma das ações propostas, dois ambientes:

- O "Ambiente Corporativo", onde o foco da gestão de *stakeholders* está na estratégia e na governança das relações entre a empresa e as partes interessadas consideradas prioritárias para toda a companhia;
- O "Ambiente do Projeto de Edificação", em que o foco passa a ser mais tático e operacional. Aqui, os relacionamentos a serem gerenciados estão mais ligados às atividades que se desenvolvem ao longo do ciclo de vida do projeto, embora conectados com o contexto do ambiente corporativo.

Apresentamos, a seguir, alguns conceitos-chave que irão auxiliar na compreensão da abordagem desejada:

***Stakeholder* (ou parte interessada):**

"...qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar a realização dos objetivos de uma organização." (FREEMAN e MCVEA, 2001, tradução livre da autora)

"O termo '*stakeholder'* refere-se a entidades ou indivíduos que tendem a ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização ou cujas ações tendem a afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso." (GRI, 2013a, p. 9)

***Stakeholder* Approach (Abordagem de *Stakeholder*):** "... num ambiente de turbulência e mudança acelerada, as limitações das abordagens tradicionais de gestão estratégica se tornam crescentemente evidentes. Os interesses dos *stakeholders* chave devem ser integrados no verdadeiro propósito da firma e as relações com os *stakeholders* devem ser geridas de forma coerente e estratégica." (FEEMAN E MACVEA, 2001, p. 11, tradução livre da autora)

Gestão de *Stakeholder*s: A gestão estratégica dos *stakeholders* pode exigir esforço adicional das organizações para identificá-los e priorizá-los, compreender o papel de cada um deles e aprender a dialogar e gerenciar os resultados dessas interações em prol das próprias empresas e de suas partes interessadas. Esta é a forma de gestão que está sintonizada com o ambiente de negócios atual, caracterizado pela complexidade e pelas mudanças crescentes (FREEMAN E MAC VEA, 2001, tradução livre da autora).

Seção C - Como Responder a este Questionário

- As perguntas estão distribuídas em etapas e ações, apontadas na revisão de literatura como possivelmente necessárias para a gestão de *stakeholder*s, conforme a seguinte lógica:
- Dimensão: macro-etapas do processo de gestão de *stakeholders* (cada dimensão contém vários critérios);
- Critério: subdivisão das macro etapas acima (cada critério pode conter uma ou mais ações);
- Ações: ações ou providências possivelmente necessárias para viabilizar o processo de gestão de *stakeholder*s;
- A análise deverá considerar, ainda, dois ambientes: o corporativo e o do projeto de edificação;
- Cada pergunta do questionário corresponde a uma Ação, conforme caracterizado acima;
- Para dar sua resposta, use a escala numérica fornecida;
- Todas as perguntas deverão ser respondidas, tanto na linha "Ambiente Corporativo", quanto na linha "Ambiente do Projeto de Edificação";
- Ao final de cada Dimensão haverá perguntas opcionais. Se puder respondê-las estará contribuindo para enriquecer a pesquisa ainda mais;
- As respostas deverão ser enviadas até o dia 26 de Novembro de 2014.

Seção D - Questionário

Para responder ao questionário, informe qual é o nível de relevância das Ações apresentadas a seguir para a gestão de *stakeholders* da empresa/projeto, no ambiente corporativo e no ambiente do projeto de edificação, usando a seguinte escala:

5 - Imprescindível - A ação é imprescindível para a gestão de *stakeholders* na construção civil – edificações.

4 - Relevância Alta - A ação é importante para a gestão de *stakeholders* na construção civil – edificações.

3 - Relevância Média - A ação tem importância moderada para a gestão de *stakeholders* na construção civil – edificações

2 - Relevância Baixa - A ação tem pouca importância para a gestão de *stakeholders* na construção civil – edificações.

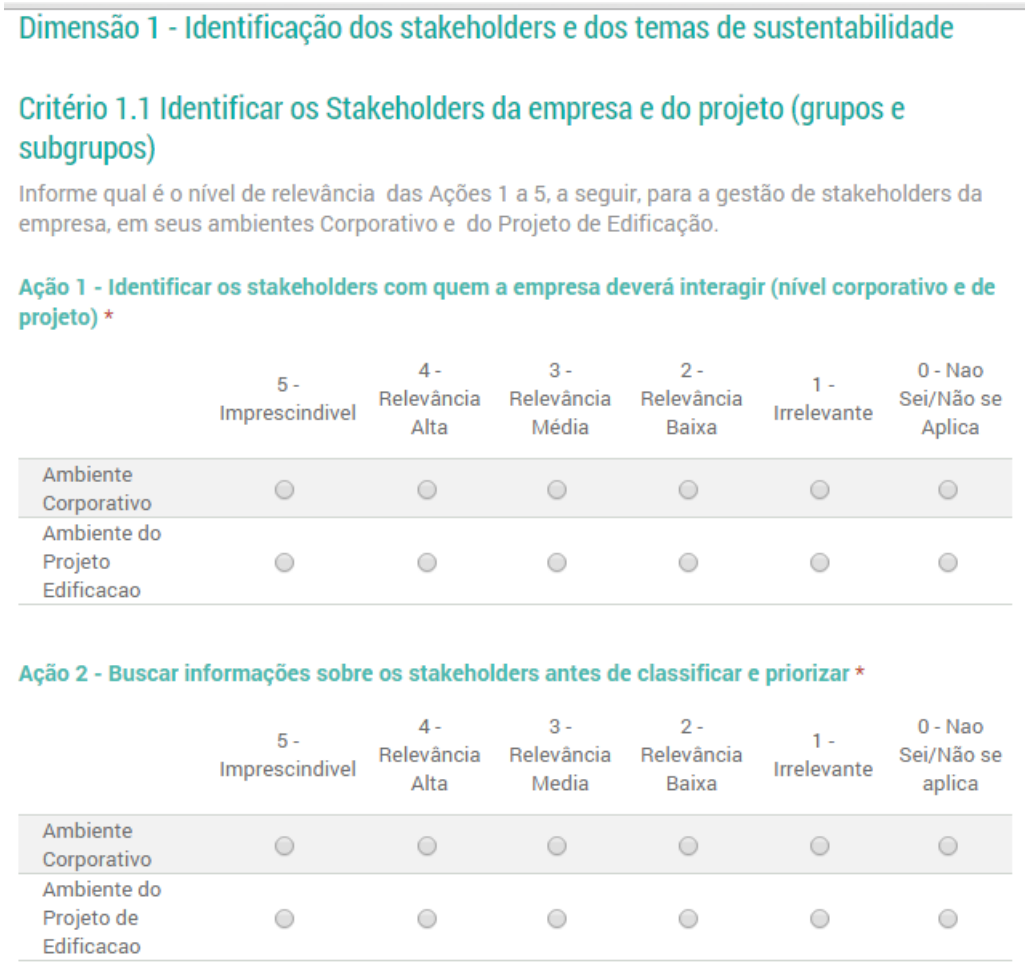
1 - Irrelevante - A ação não tem qualquer importância para a gestão de *stakeholders* na construção civil – edificações.

0 - Não sei/não se aplica - Não tenho segurança em opinar a respeito da relevância do item ou acho que não se aplica ao caso.

Nota: Esta escala será apresentada, de forma resumida, em cada questão.

Exemplo de questões

A seguir, as questões, conforme constam do questionário enviado aos especialistas através do *software* utilizado (GoogleForm).



Dimensão 1 - Identificação dos stakeholders e dos temas de sustentabilidade

Critério 1.1 Identificar os Stakeholders da empresa e do projeto (grupos e subgrupos)

Informe qual é o nível de relevância das Ações 1 a 5, a seguir, para a gestão de stakeholders da empresa, em seus ambientes Corporativo e do Projeto de Edificação.

Ação 1 - Identificar os stakeholders com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto) *

	5 - Imprescindivel	4 - Relevância Alta	3 - Relevância Média	2 - Relevância Baixa	1 - Irrelevante	0 - Nao Sei/Não se Aplica
Ambiente Corporativo						
Ambiente do Projeto Edificacao						

Ação 2 - Buscar informações sobre os stakeholders antes de classificar e priorizar *

	5 - Imprescindivel	4 - Relevância Alta	3 - Relevância Media	2 - Relevância Baixa	1 - Irrelevante	0 - Nao Sei/Não se aplica
Ambiente Corporativo						
Ambiente do Projeto de Edificacao						

Questões Opcionais

Após concluir as respostas para cada bloco de questões, delimitado pela **Dimensão**, são apresentadas duas questões adicionais para complementar as informações fornecidas. A resposta a essas questões irá enriquecer o conteúdo da tese, porém ela é opcional.

Questão opcional a) Sugira outras ações para atender aos Critérios abordados, não contempladas aqui (informe a qual critério se refere).

Questão opcional b): Sugira métodos, processos ou ferramentas de seu conhecimento, necessários/adequados para contemplar/viabilizar os Critérios/Ações apresentados (informe a qual deles se refere).

Questão opcional c): Acrescente outras considerações que queira fazer sobre as perguntas deste questionário (Esta questão só será respondida uma vez, ao final da análise do questionário).

A íntegra das 73 questões formuladas é apresentada a seguir:

INÍCIO DO QUESTIONÁRIO

Dimensão 1 - Identificar *Stakeholders* e Temas de Sustentabilidade

Critério	Item	Ações
1.2. Identificar os *stakeholders* da empresa e do projeto (grupos e subgrupos)	1	Identificar os *stakeholders* com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)
	2	Buscar informações sobre os *stakeholders* antes de classificar e priorizar
	3	Considerar também os *stakeholders* não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (ex: grupos vulneráveis, gerações futuras, crianças, animais selvagens)
	4	Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholders*
	5	Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal)
1.2. Promover o entendimento do negócio sob a ótica da sustentabilidade e analisar seus impactos, integrando os interesses dos *stakeholders*	6	Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakeholders* em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.
	7	Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholders*
	8	Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*
	9	Estabelecer correlações entre os *stakeholders* e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto
	10	Identificar a natureza das relações entre os *stakeholders* e a empresa e seus gestores
	11	Conhecer as redes de relações entre os *stakeholder*

Dimensão 2 - Priorizar *Stakeholder* e Temas de Sustentabilidade

Critério	Item	Ações
2.1. Priorizar os *stakeholders* da empresa/projeto	12	Analisar os *stakeholders* da empresa/projeto
	13	Descrever o perfil dos *stakeholders*
	14	Determinar o poder e a influência dos *stakeholders* para impactar a empresa e/ou o projeto
	15	Priorizar os *stakeholders* com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholder*s)
	16	Considerar a relação entre poder e interesse dos *stakeholders*
	17	Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholders*
	18	Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*
	19	Revisar periodicamente a identificação e priorização de *stakeholders*
	20	Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*
	21	Identificar a estratégia dos *stakeholders*
	22	Considerar os *stakeholders* que não tenham papel formal na governança da empresa
2.2. Determinar e Revisar os Temas Materiais para a Empresa/Projeto	23	Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholders* afetados
	24	Avaliar a significância dos impactos em função da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável
	25	Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados
	26	Responder formalmente aos conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade
	27	Considerar os conflitos ou dilemas associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade
2.3 Estabelecer indicadores	28	Estabelecer indicadores para o processo de engajamento

Dimensão 3 - Estabelecer e Implementar um Processo de Engajamento de *Stakeholder*

A – Planejar o engajamento

Critério	Item	Ações
3.1 Estabelecer o propósito do engajamento	29	Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento
3.2 Revisar o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	30	Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento
3.3 Determinar nível de engajamento e o (s) método (s) a serem utilizados	31	Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholders* chave da empresa/projeto
	32	Determinar nível e método para o engajamento
3.4 Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	33	Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)
3.5 Desenvolver um plano de engajamento	34	Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento
	35	Analisar a dinâmica das interações e as transações entre os *stakeholder*
	36	Envolver os *stakeholders* no planejamento do engajamento
	37	Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento
	38	Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholders* da empresa/projeto
	39	Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada
3.6 Estabelecer indicadores	40	Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento

B - Preparar o engajamento

Critério	Item	Ações
3.7 Mobilizar recursos para o engajamento	41	Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)
3.8. Desenvolver a capacidade de engajamento	42	Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões
	43	Levantar quais contribuições dos *stakeholders* são necessárias para a empresa e/ou projeto, no processo de engajamento
	44	Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*

	45	Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholders* de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.
	46	Definir facilitadores do engajamento, se necessário
3.9 Identificar e se preparar para os riscos do engajamento	47	Gerenciar a influência dos *stakeholders* na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.
	48	Considerar os *stakeholders* pouco evidentes (ocultos), que podem afetar a empresa/projeto
	49	Gerenciar as relações com os *Stakeholders*, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.

C – Implementar o plano de engajamento

Critério	Item	Ações
3.10 Convidar partes interessadas a participar do engajamento	50	Convidar partes interessadas a participar do engajamento
	51	Esclarecer sobre os objetivos do engajamento
	52	Informar nível de disclosure do processo
3.11 Informar as partes interessadas sobre o processo	53	Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholders*
3.12 Engajar-se com os *stakeholder*s	54	Realizar o engajamento com os *stakeholder*
	55	Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados
3.13 Documentar o engajamento e seus resultados	56	Documentar o processo de engajamento e seus resultados
	57	Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*
3.14 Desenvolver um plano de ação	58	Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade
3.15 Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação	59	Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa
	60	Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade

D - Revisar e melhorar o processo de engajamento

Diretriz	Item	Ações
3.16 Monitorar e avaliar o engajamento	61	Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade
	62	Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento
3.17 Aprender com o processo e melhorar	63	Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto
3.18 Acompanhar o plano de ação	65	Mensurar a influência dos *stakeholders* nos resultados do projeto
	66	Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos *stakeholders*
3.19 Dar retorno sobre o engajamento e elaborar relatório	67	Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholders* (*follow-up*), de acordo com cada grupo de partes interessadas
	68	Monitorar a efetividade da comunicação
	69	Relatar os resultados do engajamento

Dimensão 4. - Gerenciar o Aprendizado e Integrar os Resultados do Engajamento à Estratégia e à Governança

Critério	Item	Ações
4.1 Gerenciar o aprendizado	70	Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados
4.2 Integrar os resultados à governança da empresa	71	Usar o engajamento para conectar os *stakeholders* com os órgãos de governança da empresa
	72	Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (*assurance*)
	73	Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional

APÊNDICE B – CURRICULUM DOS ESPECIALISTAS QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO

Especialista		Composição do Curriculum dos Especialistas
Nº	Tipo	
1	A	Gestor de bancos. Graduação em Engenharia Agronômica; Pós-Graduação em Finanças e em Gestão; Mestrado em Economia Empresarial. Engajamento de comunidades: conhecimentos adquiridos na gestão e execução de projetos de desenvolvimento comunitário desenvolvidos pelo Banco do Brasil, durante 10 anos.
2	A	Especialista, professora e consultora em sustentabilidade e responsabilidade social, compras sustentáveis, sustentabilidade em cadeias produtivas. Coordenadora pedagógica do curso de especialização em Gestão da Sustentabilidade na FIA - Fundação Instituto de Administração. Graduação em Engenharia Mecânica, Mestre em Administração de Empresas. Atuação em responsabilidade social e sustentabilidade empresarial desde 2002. Compras sustentáveis e sustentabilidade em cadeias produtivas desde 2006. Especialista em engajamento de fornecedores.
3	A/B	Consultor e professor em governança e sustentabilidade para empresas e outras organizações. Membro de órgãos deliberativos e consultivos em ONGs ligadas à governança e sustentabilidade para empresas. Doutor em História das Ciências e das Técnicas e Epistemologia pelo HCTE-UFRJ. Mestre em Planejamento Energético pela COPPE-UFRJ Engenheiro Civil pela UFRJ. Conhecimento em gestão, finanças, governança e sustentabilidade para empresas. Trabalhou por 5 anos em obras de engenharia de grande porte.
4	A/B	Consultora Independente em sustentabilidade, gestão de impactos ambientais e sociais. Formação em Geografia, pela FFLCH, Universidade de São Paulo (USP), 1987. Mestre em Saúde Pública, pela FSP (USP), 2012. Conhecimentos em Estratégia e Gestão de Sustentabilidade: aspectos sociais e ambientais (vários temas). Adquiri conhecimentos em mais de 27 anos como consultora ambiental e social em empresas dos setores de engenharia e consultoria ambiental. Trabalhos para clientes dos setores de Mineração, Óleo e Gás, Agronegócio, Energia, Papel e Celulose, Alimentos e Bebidas, Químico, Automotivo, Financeiro. Trabalhos para o governo envolvendo planejamento regional e do setor de urbanização. Trabalhos no Brasil (predominante). Alguns trabalhos na Bolívia, Argentina, Portugal, Angola. Não possuo experiência específica em construção civil residencial ou comercial (apenas industrial). Conhecimento adquirido na academia em Avaliação de Impactos à Saúde. Experiência descrita acima. Diversos cursos de curta duração (não acadêmicos) na área de gestão de sustentabilidade e aspectos sociais no Brasil, EUA, China, Holanda. Participação em diversos congressos na área de sustentabilidade, avaliação de impactos à saúde no Brasil, Canadá, EUA, Holanda.
5	A	Responsabilidade Social. Graduação em Administração e Serviço Social. Pós-graduação em Gestão da Sustentabilidade e Governança Corporativa. Diálogo com comunidades, engajamento com *stakeholder*s. Gestão de projetos sociais. Relatório de Sustentabilidade (GRI). Certificações de Responsabilidade Social e engajamento com *stakeholder*s. Gestão de Fale Conosco. Projetos especiais de relacionamento com comunidades e inclusão de pessoas com deficiência. Gestão de projetos.
6	A/B	Docente da UFF. Professora das disciplinas Instalações Prediais 1 e 2 da Engenharia Civil. Graduação, mestrado e doutorado em engenharia civil. MBA Gestão de edificações ecoeficientes. Construção civil, projetos estruturais e projetos de instalações com foco em instalações ecoeficientes. Experiência acadêmica (desde 1996, atuando como pesquisadora e desde 2006 como Professora Universitária). Experiência profissional (desde 1993, atuando em projeto e execução na área de construção civil). Atuação na área de Construção civil, projetos estruturais e projetos de instalações com foco em instalações ecoeficientes.

7	A	Consultora em sustentabilidade, desde 2005 atua em projetos de desenvolvimento de territórios e empreendimentos de alta complexidade socioambiental, nos segmentos de mineração, siderurgia, celulose, biocombustíveis e Óleo e Gás (VALE, EBX Group, Thyssen Krupp , Stora Enso, BP e Petrobras). Graduada em Design de produtos, pós-graduada em Marketing pela ESPM, mestranda em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, foi executiva na área de negócios em multinacionais por dez anos, nos segmentos de consumo de massa, óleo e gás e esportes (British American Tobacco, Sea Oil e Rio 2016 Organizing Committee for the Olympic and Paralympic Games). Consultora da Iniciativa Agenda 21 COMPERJ, com estudos na promoção do bem estar, considerando a interação entre Empresas e territórios. Desde 2012 responde pela área de parcerias estratégicas da ONG Soluções Urbanas em busca de moradias mais dignas e é palestrante do SEBRAE em gestão de resíduos, área onde também promove anualmente junto à União Europeia, a Semana de Redução de Resíduos. Mestranda- PPGPDS-UFRRJ. Conhecimento de mais de dez anos em estratégia de sustentabilidade e gestão de *stakeholder*s para CSA/ Vale/ PAC Complexo do Alemão/ Superporto Sudeste/ Veracel/ BP e Agenda 21 Comperj.
8	A	Sócia fundadora da Takao-diálogos para a sustentabilidade, consultoria especializada em engajamento com partes interessadas. Também atua em projetos sociais com círculos de construção de paz e diálogo a partir de reflexão sobre o Humano na perspectiva do Humbeto Maturana. Atua como mediadora de conflitos junto ao Foro de Santana, Vara de Família, em equipe da Palas Athena. Psicóloga pela UERJ, com especialização em Educação de Recursos Humanos pela Boston University. Formada pela Dom Cabral em Gestão Sustentável e em Mediação de Conflitos pela Palas Athena. Facilitação de Diálogos, mediação de conflitos, formação pela Palas Athenas. Gestora de Recursos Humanos na Unilever e Shell Brasil, áreas de Treinamento e Desenvolvimento, Desenvolvimento Organizacional e Comunicação Interna. Consultora, atuando em desenvolvimento humano e organizacional e nos últimos 10 anos, foco em desenvolvimento sustentável, integrando a rede de especialistas do Uniethos.
9	A	Atuação em obras públicas com forte interface ambiental. Ex: dragagem e projetos relacionados a um terminal de apoio à plataformas marítimas (Principais cargas: granéis líquidos, lamas bentoníticas e aditivação com fluidos derivados de plantas industriais, tais como baritina. Engenheiro Civil, Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho (foco em Análise de Risco) e Mestrando em Engenharia Civil pela UFF EIA/RIMA, licenciamento ambiental, análise de riscos. Experiência de sete anos em EIA/RIMA e licenciamento ambiental (gerências de engenharia). Atuação na operação portuária, obras públicas e privadas e atividades de consultoria em geral.
10	A	Cargo de Gerente Executivo em Desenvolvimento Sustentável. Formação: Mestre em Gestão Empresarial. Conhecimento em Estratégia Corporativa Organização e Métodos; Risco Socioambiental; Ética Corporativa; Análise de Sistemas; Matemática; Engajamento *Stakeholder*s. Experiência em Estratégia Corporativa, Organização e Métodos e Análise de Sistemas (20 anos); Risco Socioambiental, Ética Corporativa e Engajamento com *Stakeholder*s (10 anos); Matemática (25 anos). Responsavel por iniciativas de engajamento com *stakeholder*s, na empresa em que trabalho, relacionadas a risco socioambiental e desenvolvimento sustentável.
11	A	Sócia fundadora Takao diálogos para sustentabilidade. Engenharia química, mestre em administração, especialista em biologia cultural. Escola Matriztica Santiago! Humberto Maturana. Conhecimento em mapeamento, priorização e engajamento de partes interessadas; Experiência em sustentabilidade corporativa (13 anos); Responsabilidade social (13 anos); Mapeamento e engajamento partes interessadas (5 anos); Formação em biologia cultural.
12	A/B	Diretor Técnico Comercial. Engenheiro Civil com Especialização em Gestão Ambiental Empresarial. Conhecimento em Certificação Ambiental de Empreendimentos: LEED, AQUA, PROCEL, etc. Trabalho com este tema desde 2003, como Engenheiro de Obras no Banco Real, onde em 2006 construímos a primeira Agência Sustentável do Banco, que recebeu em 2007 a primeira certificação LEED da América do Sul. Desde então venho ajudando o setor da Construção Civil no Brasil a se adequar aos conceitos da Construção Sustentável, trabalhando durante sete anos como Diretor Técnico do Green Building Council Brasil.
13	A	Vice Coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-EAESP (GVces). Mestrado em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Conhecimento em Estratégia e gestão de sustentabilidade. Experiência em diálogo e engajamento com *stakeholder*s. Atuação, desde 2000, em projetos relacionados à sustentabilidade empresarial (incluindo diálogo e engajamento com *stakeholder*s). Sócio fundador da Ekobé, consultoria especializada em sustentabilidade empresarial.

14	A	Consultora em Sustentabilidade Empresarial. Docente convidada do MBA em Sustentabilidade da Unicamp. Docente convidada do MBA em Gestão para Sustentabilidade da FIA/USP. Bacharel em Administração de Empresas com especialização em Marketing. Mestrado em Sustentabilidade pela Unicamp (sem defesa de tese). Consultoria em engajamento de *stakeholder*s, relatórios de sustentabilidade, materialidade, metodologia de diálogos (escola de diálogos) e formação em consultoria pela ADIGO (desenvolvimento de indivíduos e organizações). Catorze anos como consultora em empresas multinacionais e nacionais de grande porte. Gerente Comercial na Cargill, ADM e Citibank. Instrutora nomeada pela Global Reporting Initiative (especialista em relato empresarial da sustentabilidade). Facilitadora de diálogos e consultas aos stakholders das empresas relatoras GRI.
15	A	Gerente de Contabilidade. Formação em Ciências Contábeis com especialização em Administração Financeira. Experiência em Sustentabilidade. Participante de Grupo de Trabalho de construção de Relatório de Sustentabilidade
16	A/B	Cargo: Analista de Saneamento Função: Analista de Planejamento- Engenheira Civil. Formação: Bacharel em Administração de Empresas; Especialista em Planejamento e Administração dos Recursos Ambientais; Especialista em Qualidade das Construções. Conhecimentos em: Planejamento Estratégico; Gestão da Qualidade Total; Certificação/ Auditoria Qualidade ISO 9001. Experiência em: Gestão da Qualidade; Planejamento Estratégico; área Ambiental. Trabalho na Embasa desde 1980, no departamento de Engenharia e atualmente atuo na área de Planejamento Estratégico. Toda a minha formação ocorreu na empresa, em treinamentos e no compartilhamento de conhecimento com colegas. Participei na elaboração de todos os Relatórios de Sustentabilidade da empresa, incluindo a divulgação para as partes interessadas.
17	A	Sócia fundadora da Angatu Consultoria e membro especialista do Comitê do Conselho de Sustentabilidade da Duratex. Economista pela USP. Advogada pela PUC, com mestrado em Desenvolvimento e Direito pela Universidade de Londres. Formada em Engajamento de *Stakeholder*s pela Two Tomorrows, Londres, UK. Estruturação de programas de engajamento (estratégias, diálogos, monitoramentos, manuais, metodologias, etc) em empresas como: Natura; Banco Real e InterCement, entre outras. Professora na Pós-graduação da FIA/USP em Engajamento de *Stakeholder*s.
18	A	Gerente Nacional da Horizon Marine. Instrutor de RSC do Instituto Uniethos. Formado em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, com MBA em Gestão Ambiental pela PROENCO/LNCC. Conhecimento em Estudos de Impacto Ambiental. Gestão de Resíduos. Mapeamento de *Stakeholder*s. Experiência em Estudos de Impacto Ambiental (10 anos); Gestão de Resíduos (7 anos); Mapeamento de *Stakeholder*s (2 anos). Atuação profissional em consultoria socioambiental.
19	A/B	Gerente de desenvolvimento organizacional. Formação: Arquitetura e urbanismo e Engenharia de segurança do trabalho / UFBa; Especialização em Gestão Empresarial/FGV; Coaching ontológico/Newfield Consulting; /Mestrado em Engenharia Ambiental urbana (incompleto)/UFBa; Curso em GRI G3 ETHOS; Curso para implementação da Metodologia GRI/VITA Consultoria. Conhecimentos em: Gestão da sustentabilidade/Workshops e seminários, Fóruns de sustentabilidade; Participação em encontros com *stakeholder*s. Experiência em: gestão estratégica (3 anos); Gestão da sustentabilidade (5 anos), na Embasa; Palestras em eventos; Desenvolvimento de apresentações e consultoria interna sobre GRI
20	A	Consultora e auditora em Sistemas Integrados de Gestão (QSMSRS); Mestre em Sistema Integrado de Gestão pela UFF; Cursos de Pós Graduação e Auditoria nas áreas de meio ambiente, responsabilidade social, saúde e segurança do trabalho e qualidade. Atuo desde 2000 em projetos vinculados ao tema. Experiência com trabalhos comunitários e gestão de fornecedores
21	A/B	Consultor independente e professor em ética nos negócios e sustentabilidade. Graduação em Administração de Empresas, pela UFRJ; Mestrado em Sistemas de Gestão, pela UFF; Doutorando em Engenharia Civil, pela UFF. Conhecimento em: Ética nos Negócios; Responsabilidade Social; Engajamento de *Stakeholder*s; Sustentabilidade. Doze anos de atuação, com foco nos temas da pesquisa e sua aplicação. Com engajamento, especificamente, oito anos. Outros conhecimentos: Elaboração de códigos de ética com base no engajamento; Condução de pesquisas e trabalhos específicos em engajamento - inclusive doutorando no tema.
22	A/B	Gradução em Serviço Social, especilista em RH e extensões em Resp. Social e Meio Ambiente. Coordeno a área de desenvolvimento socioambiental. Experiência de quatro anos na área de sustentabilidade. Capacitações diversas em GRI e Indicadores ETHOS. Aplicação de

		indicadores ETHOS e relatório GRI. Experiência obtida na empresa onde trabalho há quatro anos.
23	A	Mestrando em Engenharia Civil, graduado em Engenharia de Produção e mestrando em Engenharia Civil (UFF). Conhecimentos em Gestão de *Stakeholder*s, Gestão da Qualidade, Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégia Empresarial. Experiências acadêmicas: Estágio na Meta Consultoria Jr (empresa de engenharia Jr. da UFF) em um projeto visando investigar aspectos de design de produtos em empresas de cerâmica vermelha, em Campos (RJ) e Itaboraí (RJ), demanda do SEBRAE-RJ; Bolsista em Iniciação Científica em projeto de pesquisa envolvendo trabalho, saúde, segurança em estruturas offshore da Bacia de Campos (RJ). Experiência profissionl em estágios nas áreas de: Inteligência Comercial na Intelig Telecom; Projetos, no ADDLabs (laboratório de TI na UFF); Estratégia e Operações do site Alugue Temporada.
24	A/B	Mestrando em Engenharia Civil. Graduado em Engenharia Civil, ênfase em Construção Civil, pela UFRJ. Mestrando em Gestão na Construção Civil, pela UFF. Cursando MBA em Gerenciamento de Projetos/FGV. Conhecimento em gestão de projetos, cálculo estrutural, construção civil. Experiência de 2,5 anos em construtora, área de apoio técnico e controle de qualidade em projetos e em coordenação de projetos
25	A/B	Professor Universitário. Formação como Engenheiro Industrial Metalúrgico; Mestre e doutorando em Engenharia Civil (Gestão e Meio Ambiente). Conhecimento em Gestão de Empreendimentos e Projetos. Experiência de mais de 20 anos em Gestão de Equipes multifuncionais e Desenvolvimento de Negócios.
26	A	Especialista em Responsabilidade Social da Invepar. Responsável pela gestão da responsabilidade social na holding e articuladora da rede de pontos focais, responsáveis pelas áreas socioambiental das empresas do grupo. Graduada em Administração de Empresas e Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE / UFRJ. Especialista em Sustentabilidade e Responsabilidade Social com mais de dez anos de experiência, com os seguintes focos: 1) arcabouço conceitual e teórico - pesquisa da dissertação do mestrado em Engenharia de Produção; 2) gestão de *stakeholder*s com foco na AA 1000 (curso do Uniethos); 3) Diretrizes para relatório de sustentabilidade GRI - cursos certificados do UniEthos e da COPPE/SAGE e experiência prática de coordenação do Relatório Anual da InNvepar – 2013. Experiência prática em: 1) Três anos em empresas privadas dos setores de óleo e gás e mobilidade urbana e infraestrutura de transporte; 2) Experiência de quatro anos na formulação de soluções, ferramentas de gestão e iniciativas de educação para sustentabilidade no Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Uniethos; 3) Projetos de consultoria, estudos e pesquisas em sustentabilidade e responsabilidade social, como sócia diretora da empresa Ibi Eté Consultoria (6 anos); 4) Professora em curso de pós-graduação e de extensão sobre RSE e sustentabilidade. Domínio de outras metodologias e ferramentas para auxiliar organizações na incorporação do conceito de sustentabilidade e responsabilidade social na gestão, como: Indicadores Ethos, Pacto Global, Diretrizes da GRI, ISO 26000, Risk Assessment, SA 8000, etc.
27	A	Analista de Sustentabilidade Sênior. Pós-graduada em Gestão de Negócios Sustentáveis, pela UFF, Niterói (RJ), em 2011. Graduada em Comunicação Social, modalidade Jornalismo, UNIFIAM FAAM, São Paulo. Atuei nos últimos cinco anos nas áreas de planejamento, gestão e estratégia da sustentabilidade. Entre 2008 e 2012, trabalhei no Grupo Neoenergia, empresa privada de energia elétrica, fornecendo suporte para a implantação de suas principais iniciativas em sustentabilidade, desenvolvendo um trabalho estruturado para criar e aprimorar o tema em todas as empresas da companhia. Atuei também como consultora de sustentabilidade na Conestoga Rovers, consultoria ambiental canadense com forte atuação no Brasil. Atualmente exerço o cargo de analista de sustentabilidade na Thyssenkrupp CSA, acompanhando as ações de Responsabilidade Social Corporativa e atuando na gestão dos indicadores de sustentabilidade. Tenho experiência em temas como Gestão da Sustentabilidade, Comunicação para a Sustentabilidade, Comunicação e Relacionamento com Partes Interessadas, Relatórios de Sustentabilidade (GRI G3) e outras ferramentas de gestão da sustentabilidade. Monografia "Gestão de ativos intangíveis nas concessionárias de distribuição de energia elétrica: uma avaliação com base no ranking do Prêmio Abradee". Formação extracurricular: Participação na conferência Ethos 2009, 2010 e 2011; Cursos: Oficina GRI/Rel. de Sustentabilidade, pela SAGE-COPPE/UFRJ; Relacionamento com *Stakeholder*s, pelo Uniethos; Engajamento com *Stakeholder*s, pela Aberje; Práticas de engajamento com *stakeholder*s, processos e ferramentas, pela Aberje, GRI e Instituto Ethos.

28	A	Consultora Independente em Sustentabilidade. Formação em Engenharia Ambiental pela Fundação Municipal de Ensino - Escola de Engenharia de Piracicaba (EEP). Conhecimentos superficiais de certificações para construções sustentáveis; conhecimento de alternativas para engajamento de *stakeholder*s. Sólidos conhecimentos em todas as fases do processo que envolve a elaboração de um Relatório de Sustentabilidade em acordo com a GRI; estudo de impactos sócio ambientais; estudo de casos sobre o viés socioambiental; implementação de norma de saúde e segurança e meio ambiente; processo para Dow Jones Sustainability Index (DJSI); avaliação de fornecedores; entrevistas com alta direção de organização para avaliação de seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Cursos de extensão ligados às questões sociais; mudanças climáticas e qualidade do ar.
29	A	Diretor BSD Consulting Brazil e Partner BSD Group´S/APós-graduado em Cooperação para Desenvolvimento; Graduado em Letras; Formação em normas como AA1000SES *Stakeholder* Engagement Standard, participação em elaboração e revisão de normas que envolvem engajamento, ministra aulas no FGVces sobre gestão de partes interessadas.Trabalhou com muitos clientes na implementação de um sistema de gestão das partes interessadas, criando processos, manuais, treinando equipes e realizando engajamento em setores como indústria e serviços.Membro do Standards Board da AccountAbility e responsável pela revisão da norma AA1000SES.
30	A	Owner of Training Consulting company offering tailor made training programs on measuring sustainability impacts and reporting on performance. Masters in Business Education (Melbourne University, Australia). Sustainability measurement and reporting (participation in various conferences in different countries). Content of the GRI G4 Guidelines (own study and use of the guidelines). Applying the GRI G4 Guidelines. Process and steps to complete a sustainability report including *stakeholder* engagement and materiality process. Establishing processes for gathering and analyzing sustainability data.
31	A	Gestora do Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social de acordo com a NBR 16001; Representante do governo na delegação brasileira como especialista para a elaboração da norma internacional ISO 26000; Coordenadora do Fórum Governamental de Responsabilidade Social (FGRS); Graduada em Sociologia pela Universidade de Brasília; Experiência em Responsabilidade Social, sustentabilidade, compras públicas sustentáveis, avaliação da conformidade; Participação na elaboração de normas técnicas (internacional e nacional), no desenvolvimento do Programa Brasileiro de Certificação em Responsabilidade Social, participação em discussões do FGRS, de seminários, reuniões, conferências, etc.; Desde 2004 trabalho com o tema da RS e sustentabilidade, participando de vários processos no Brasil e no exterior.Trabalhei na articulação do *stakeholder* governo na construção da ISO 26000, no Programa de certificação do Inmetro,representei o governo em fóruns de discussão multi*stakeholder* como na Comissão Especial de Estudos de RS na ABNT, no Instituto Ethos, e em diversas reuniões e Fóruns.
32	A	Superintendente de Sustentabilidade Empresarial de empresa do ramo segurador de grande porte desde 2009. Responsável pelas iniciativas de sustentabilidade que incluem o processo de engajamento de *stakeholder*s para elaboração da matriz de materialidade da companhia para publicação no Relatório Anual. Nos últimos cinco anos realizei eventos de engajamento de *stakeholder*s, incluindo workshops internos para gestores para construção da nova política de sustentabilidade aprovada pelo Conselho em 2013. Mestrado pela GEORGETOWN UNIVERSITY, School of Foreign Service, Washington, DC, Estados Unidos em Relações Internacionais, concentração em Desenvolvimento Internacional, foco em Parcerias Público-Privada e Responsabilidade Social Corporativa, em Maio 2005; Certificado em Técnicas em Desenvolvimento Internacional e Certificado em Refugiados e Emergências Humanitárias; Graduada pela FUNDAÇÃO ARMANDO ÁLVARES PENTEADO - FAAP, São Paulo, Brasil - Bacharelado em Administração de Empresas, Dezembro 1999; Técnico em Hotelaria pelo SENAC/CEATEL, Escola de Hotelaria e Turismo, São Paulo, Dezembro 1991. Antes da SulAmérica atuei como gerente de captação de recursos de organizações sem fins lucrativos onde trabalhei diretamente com engajamento de *stakeholder*s sob a ótica de parceiros em projetos sociais. Adquiri conhecimento principalmente sobre parcerias público-privadas, onde desenvolvia parcerias com governos e ONGs para estabelecer projetos que visavam a solução de um problema social. Processo de auditoria externa de indicadores e processos de sustentabilidade; mais de cinco anos; Estabelecimento de programa de voluntariado: mais de 10 anos; Desenvolvimento de políticas diversas relacionadas a temas de sustentabilidade: mais de 10 anos; Preparação de modelos lógicos (outcome logic model), concept e briefing papers, propostas e orçamentos para novos programas de PPPs: mais de 15 anos. Professora de

		Sustentabilidade na Escola Nacional de Seguros (Funenseg) desde 2011; Conselheira dos Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI) desde 2012; Presidente da Comissão de Sustentabilidade da CNseg desde 2012.

Legenda:

Tipo A - Especialista em sustentabilidade e/ou em gestão de *stakeholders* (consultores, professores, etc.), com conhecimentos e/ou experiência em diálogo e engajamento com *stakeholder*s;

Tipo B - Especialista que atuam (ou já atuaram) no segmento da construção civil - edificações, com conhecimentos e/ou experiência em sustentabilidade e diálogo e engajamento com *stakeholder*s.

Tipo A/B – Especialista que atende a ambas as qualificações (Tipo A + Tipo B)

APÊNDICE C RESULTADOS DAS ANÁLISES ESTATÍSTICAS - TABELAS

Tabela 1- Cálculos relacionados ao método de Lawshe e decisão a ser tomada para as ações, considerando todos os especialistas.

AÇÃO	AMBIENTE	Ne	N	%Ne	CVRcalc	CVRcrít	Decisão
Ação 1 - Identificar os *stakeholder*s com quem a empresa –deverá interagir (nível corporativo e de projeto)	Corporativo	30	32	93,8%	0,875	0,346	Manter
	Proj.Edificação	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
Ação 2 - Buscar informações sobre os *stakeholder*s antes de classificar e priorizar	Corporativo	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
	Proj.Edificação	30	32	93,8%	0,875	0,346	Manter
Ação 3 - Considerar também os *stakeholder*s não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (ex: grupos vulneráveis, gerações futuras, crianças, animais selvagens)	Corporativo	23	32	71,9%	0,438	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
Ação 4 - Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholder*s	Corporativo	20	32	62,5%	0,250	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	20	32	62,5%	0,250	0,346	Excluir
Ação 5 - Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal)	Corporativo	20	32	62,5%	0,250	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	22	32	68,8%	0,375	0,346	Manter
Ação 6 - Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakeholder*s em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.	Corporativo	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
	Proj.Edificação	31	32	96,9%	0,938	0,346	Manter
Ação 7 - Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholder*s	Corporativo	30	32	93,8%	0,875	0,346	Manter
	Proj.Edificação	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
Ação 8 - Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*s	Corporativo	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
	Proj.Edificação	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
Ação 9 - Estabelecer correlações entre os *stakeholder*s e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto	Corporativo	24	32	75,0%	0,500	0,346	Manter
	Proj.Edificação	24	32	75,0%	0,500	0,346	Manter
Ação 10 - Identificar a natureza das relações entre os *stakeholder*s e a empresa e seus gestores	Corporativo	19	32	59,4%	0,188	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	19	32	59,4%	0,188	0,346	Excluir
Ação 11 - Conhecer as redes de relações entre os *stakeholder*s	Corporativo	13	32	40,6%	-0,188	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	14	32	43,8%	-0,125	0,346	Excluir
Ação 12 - Analisar os *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	29	31	93,5%	0,871	0,352	Manter
	Proj.Edificação	28	31	90,3%	0,806	0,352	Manter
Ação 13 - Descrever o perfil dos *stakeholder*s	Corporativo	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
Ação 14 - Determinar o poder e a influência dos *stakeholder*s para impactar a empresa e/ou o projeto	Corporativo	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
	Proj.Edificação	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter

Ação 15 - Priorizar os *stakeholder*s com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholder*s)	Corporativo	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
	Proj.Edificação	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
Ação 16 - Considerar a relação entre poder e interesse dos *stakeholder*s	Corporativo	20	32	62,5%	0,250	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	21	32	65,6%	0,313	0,346	Excluir
Ação 17 - Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholder*s	Corporativo	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
	Proj.Edificação	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
Ação 18 - Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*s	Corporativo	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
	Proj.Edificação	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
Ação 19 - Revisar periodicamente a identificação e priorização de *stakeholder*s	Corporativo	20	32	62,5%	0,250	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	18	31	58,1%	0,161	0,352	Excluir
Ação 20 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*s	Corporativo	19	31	61,3%	0,226	0,352	Excluir
	Proj.Edificação	23	31	74,2%	0,484	0,352	Manter
Ação 21 - Identificar a estratégia dos *stakeholder*s	Corporativo	14	31	45,2%	-0,097	0,352	Excluir
	Proj.Edificação	14	31	45,2%	-0,097	0,352	Excluir
Ação 22 - Considerar os *stakeholder*s que não tenham papel formal na governança da empresa	Corporativo	18	32	56,3%	0,125	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	17	32	53,1%	0,063	0,346	Excluir
Ação 23 - Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholder*s afetados	Corporativo	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
	Proj.Edificação	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
Ação 24 - Avaliar a significância dos impactos em função da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável	Corporativo	22	32	68,8%	0,375	0,346	Manter
	Proj.Edificação	23	32	71,9%	0,438	0,346	Manter
Ação 25 - Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados	Corporativo	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
	Proj.Edificação	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
Ação 26 - Responder formalmente aos conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	26	31	83,9%	0,677	0,352	Manter
	Proj.Edificação	25	31	80,6%	0,613	0,352	Manter
Ação 27 - Considerar os conflitos ou dilemas associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	27	31	87,1%	0,742	0,352	Manter
	Proj.Edificação	28	31	90,3%	0,806	0,352	Manter
Ação 28 - Estabelecer indicadores para o processo de engajamento	Corporativo	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
Ação 29 - Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento	Corporativo	26	31	83,9%	0,677	0,352	Manter
	Proj.Edificação	26	31	83,9%	0,677	0,352	Manter
Ação 30 - Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	Corporativo	23	32	71,9%	0,438	0,346	Manter
	Proj.Edificação	23	32	71,9%	0,438	0,346	Manter
Ação 31 - Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholder*s chave da empresa/projeto	Corporativo	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter

Ação 32 - Determinar nível e método para o engajamento	Corporativo	22	32	68,8%	0,375	0,346	Manter
	Proj.Edificação	22	32	68,8%	0,375	0,346	Manter
Ação 33 - Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	Corporativo	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
	Proj.Edificação	21	32	65,6%	0,313	0,346	Excluir
Ação 34 - Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento	Corporativo	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
	Proj.Edificação	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
Ação 35 - Analisar a dinâmica das interações e as transações entre os *stakeholder*s	Corporativo	16	31	51,6%	0,032	0,352	Excluir
	Proj.Edificação	19	31	61,3%	0,226	0,352	Excluir
Ação 36 - Envolver os *stakeholder*s no planejamento do engajamento	Corporativo	14	32	43,8%	-0,125	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	14	32	43,8%	-0,125	0,346	Excluir
Ação 37 - Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento	Corporativo	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
Ação 38 - Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
	Proj.Edificação	23	32	71,9%	0,438	0,346	Manter
Ação 39 - Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada	Corporativo	25	31	80,6%	0,613	0,352	Manter
	Proj.Edificação	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
Ação 40 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento	Corporativo	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
Ação 41 - Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)	Corporativo	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
	Proj.Edificação	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
Ação 42 - Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões	Corporativo	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
	Proj.Edificação	24	32	75,0%	0,500	0,346	Manter
Ação 43 - Levantar quais contribuições dos *stakeholder*s são necessárias para a empresa e/ou projeto, no processo de engajamento	Corporativo	17	31	54,8%	0,097	0,352	Excluir
	Proj.Edificação	16	30	53,3%	0,067	0,358	Excluir
Ação 44 - Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s	Corporativo	25	31	80,6%	0,613	0,352	Manter
	Proj.Edificação	24	31	77,4%	0,548	0,352	Manter
Ação 45 - Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholder*s de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.	Corporativo	21	32	65,6%	0,313	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	22	32	68,8%	0,375	0,346	Manter
Ação 46 - Definir facilitadores do engajamento, se necessário	Corporativo	21	32	65,6%	0,313	0,346	Excluir
	Proj.Edificação	22	32	68,8%	0,375	0,346	Manter
Ação 47 - Gerenciar a influência dos *stakeholder*s na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.	Corporativo	20	31	64,5%	0,290	0,352	Excluir
	Proj.Edificação	23	31	74,2%	0,484	0,352	Manter
Ação 48 - Considerar os *stakeholder*s pouco evidentes (ocultos), que podem afetar a	Corporativo	15	30	50,0%	0,000	0,358	Excluir

empresa/projeto	Proj.Edificação	17	30	56,7%	0,133	0,358	Excluir
Ação 49 - Gerenciar as relações com os *Stakeholder*s, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.	Corporativo	23	31	74,2%	0,484	0,352	Manter
	Proj.Edificação	21	31	67,7%	0,355	0,352	Manter
Ação 50 - Convidar partes interessadas a participar do engajamento	Corporativo	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
Ação 51 - Esclarecer sobre os objetivos do engajamento	Corporativo	25	31	80,6%	0,613	0,352	Manter
	Proj.Edificação	24	31	77,4%	0,548	0,352	Manter
Ação 52 - Informar nível de disclosure do processo	Corporativo	24	30	80,0%	0,600	0,358	Manter
	Proj.Edificação	23	30	76,7%	0,533	0,358	Manter
Ação 53 - Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholder*s	Corporativo	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
	Proj.Edificação	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
Ação 54 - Realizar o engajamento com os *stakeholder*s	Corporativo	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
	Proj.Edificação	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
Ação 55 - Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados	Corporativo	27	31	87,1%	0,742	0,352	Manter
	Proj.Edificação	25	31	80,6%	0,613	0,352	Manter
Ação 56 - Documentar o processo de engajamento e seus resultados	Corporativo	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
	Proj.Edificação	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
Ação 57 - Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*s	Corporativo	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
Ação 58 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Corporativo	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
	Proj.Edificação	29	32	90,6%	0,813	0,346	Manter
Ação 59 - Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa	Corporativo	30	32	93,8%	0,875	0,346	Manter
	Proj.Edificação	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
Ação 60 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Corporativo	27	31	87,1%	0,742	0,352	Manter
	Proj.Edificação	27	31	87,1%	0,742	0,352	Manter
Ação 61 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	Corporativo	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
	Proj.Edificação	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
Ação 62 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento	Corporativo	22	31	71,0%	0,419	0,352	Manter
	Proj.Edificação	23	31	74,2%	0,484	0,352	Manter
Ação 63 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	Corporativo	23	31	74,2%	0,484	0,352	Manter
	Proj.Edificação	24	31	77,4%	0,548	0,352	Manter
Ação 65 - Mensurar a influência dos *stakeholder*s nos resultados do projeto	Corporativo	24	31	77,4%	0,548	0,352	Manter
	Proj.Edificação	24	31	77,4%	0,548	0,352	Manter
Ação 66 - Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos	Corporativo	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter

*stakeholder*s	Proj.Edificação	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
Ação 67 - Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholder*s (follow-up), de acordo com cada grupo de partes interessadas	Corporativo	28	32	87,5%	0,750	0,346	Manter
	Proj.Edificação	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
Ação 68 - Monitorar a efetividade da comunicação	Corporativo	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
	Proj.Edificação	26	32	81,3%	0,625	0,346	Manter
Ação 69 - Relatar os resultados do engajamento	Corporativo	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
	Proj.Edificação	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
Ação 70 - Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados	Corporativo	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
	Proj.Edificação	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
Ação 71 - Usar o engajamento para conectar os *stakeholder*s com os órgãos de governança da empresa	Corporativo	25	32	78,1%	0,563	0,346	Manter
	Proj.Edificação	19	32	59,4%	0,188	0,346	Excluir
Ação 72 - Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (assurance)	Corporativo	22	31	71,0%	0,419	0,352	Manter
	Proj.Edificação	21	31	67,7%	0,355	0,352	Manter
Ação 73 - Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional	Corporativo	27	32	84,4%	0,688	0,346	Manter
	Proj.Edificação	21	32	65,6%	0,313	0,346	Excluir

Fonte: elaborado pela autora

egenda:
Ne: número de especialistas que considerou a ação essencial (opções 4- muito importante ou 5- imprescindível)
N: número de especialistas entrevistados (excluindo-se os que não opinaram)
%Ne: percentagem de especialistas que considerou a ação essencial
CVRcalc: Razão de Validade de Conteúdo calculado
CVRcrít: Razão de Validade de Conteúdo crítico
Nota: Se CVRcalc é maior que CVRcrit, mantém o item (é considerado relevante)

Tabela 2- Cálculos relacionados ao método de Lawshe e decisão a ser tomada para as ações, considerando o grupo A[76]

AÇÃO	Ambiente	Ne	N	%Ne	CVRcalc	CVRcrít	Decisão
Ação 1 - Identificar os *stakeholder*s com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 2 - Buscar informações sobre os *stakeholder*s antes de classificar e priorizar	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 3 - Considerar também os *stakeholder*s não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (ex: grupos vulneráveis, gerações futuras, crianças, animais selvagens)	Corporativo	14	22	63,6%	0,273	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
Ação 4 - Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholder*s	Corporativo	14	22	63,6%	0,273	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
Ação 5 - Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal)	Corporativo	14	22	63,6%	0,273	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
Ação 6 - Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakeholder*s em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	21	22	95,5%	0,909	0,418	Manter
Ação 7 - Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholder*s	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 8 - Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*s	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 9 - Estabelecer correlações entre os *stakeholder*s e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto	Corporativo	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
Ação 10 - Identificar a natureza das relações entre os *stakeholder*s e a empresa e seus gestores	Corporativo	13	22	59,1%	0,182	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	13	22	59,1%	0,182	0,418	Excluir
Ação 11 - Conhecer as redes de relações entre os *stakeholder*s	Corporativo	10	22	45,5%	-0,091	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	11	22	50,0%	0,000	0,418	Excluir
Ação 12 - Analisar os *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	19	21	90,5%	0,810	0,428	Manter
	Proj.Edificação	18	21	85,7%	0,714	0,428	Manter
Ação 13 - Descrever o perfil dos *stakeholder*s	Corporativo	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
	Proj.Edificação	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter

[76] Especialistas em sustentabilidade e em gestão de stakehoders, com atuação na área de construção civil

Ação 14 - Determinar o poder e a influência dos *stakeholder*s para impactar a empresa e/ou o projeto	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
Ação 15 - Priorizar os *stakeholder*s com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholder*s)	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	21	22	95,5%	0,909	0,418	Manter
Ação 16 - Considerar a relação entre poder e interesse dos *stakeholder*s	Corporativo	13	22	59,1%	0,182	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	14	22	63,6%	0,273	0,418	Excluir
Ação 17 - Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholder*s	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	21	22	95,5%	0,909	0,418	Manter
Ação 18 - Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*s	Corporativo	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
	Proj.Edificação	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
Ação 19 - Revisar periodicamente a identificação e priorização de *stakeholder*s	Corporativo	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	14	21	66,7%	0,333	0,428	Excluir
Ação 20 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*s	Corporativo	12	21	57,1%	0,143	0,428	Excluir
	Proj.Edificação	15	21	71,4%	0,429	0,428	Manter
Ação 21 - Identificar a estratégia dos *stakeholder*s	Corporativo	9	21	42,9%	-0,143	0,428	Excluir
	Proj.Edificação	10	21	47,6%	-0,048	0,428	Excluir
Ação 22 - Considerar os *stakeholder*s que não tenham papel formal na governança da empresa	Corporativo	12	22	54,5%	0,091	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	11	22	50,0%	0,000	0,418	Excluir
Ação 23 - Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholder*s afetados	Corporativo	21	22	95,5%	0,909	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 24 - Avaliar a significância dos impactos em função da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável	Corporativo	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
Ação 25 - Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 26 - Responder formalmente aos conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	17	21	81,0%	0,619	0,428	Manter
	Proj.Edificação	16	21	76,2%	0,524	0,428	Manter
Ação 27 - Considerar os conflitos ou dilemas associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	19	21	90,5%	0,810	0,428	Manter
	Proj.Edificação	18	21	85,7%	0,714	0,428	Manter
Ação 28 - Estabelecer indicadores para o processo de engajamento	Corporativo	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
Ação 29 - Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento	Corporativo	18	21	85,7%	0,714	0,428	Manter
	Proj.Edificação	17	21	81,0%	0,619	0,428	Manter
Ação 30 - Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento	Corporativo	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter

Ação 31 - Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholder*s chave da empresa/projeto	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 32 - Determinar nível e método para o engajamento	Corporativo	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
	Proj.Edificação	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
Ação 33 - Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	Corporativo	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
Ação 34 - Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
Ação 35 - Analisar a dinâmica das interações e as transações entre os *stakeholder*s	Corporativo	8	21	38,1%	-0,238	0,428	Excluir
	Proj.Edificação	11	21	52,4%	0,048	0,428	Excluir
Ação 36 - Envolver os *stakeholder*s no planejamento do engajamento	Corporativo	8	22	36,4%	-0,273	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	7	22	31,8%	-0,364	0,418	Excluir
Ação 37 - Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
Ação 38 - Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
Ação 39 - Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 40 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento	Corporativo	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
Ação 41 - Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)	Corporativo	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
	Proj.Edificação	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
Ação 42 - Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões	Corporativo	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
	Proj.Edificação	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
Ação 43 - Levantar quais contribuições dos *stakeholder*s são necessárias para a empresa e/ou projeto, no processo de engajamento	Corporativo	11	21	52,4%	0,048	0,428	Excluir
	Proj.Edificação	9	20	45,0%	-0,100	0,438	Excluir
Ação 44 - Co, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s	Corporativo	16	21	76,2%	0,524	0,428	Manter
	Proj.Edificação	16	21	76,2%	0,524	0,428	Manter
Ação 45 - Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholder*s de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.	Corporativo	13	22	59,1%	0,182	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
Ação 46 - Definir facilitadores do engajamento, se necessário	Corporativo	14	22	63,6%	0,273	0,418	Excluir
	Proj.Edificação	15	22	68,2%	0,364	0,418	Excluir
Ação 47 - Gerenciar a influência dos *stakeholder*s na empresa/projeto durante o	Corporativo	13	21	61,9%	0,238	0,428	Excluir

engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.	Proj.Edificação	16	21	76,2%	0,524	0,428	Manter
Ação 48 - Considerar os *stakeholder*s pouco evidentes (ocultos), que podem afetar a empresa/projeto	Corporativo	8	20	40,0%	-0,200	0,438	Excluir
	Proj.Edificação	10	20	50,0%	0,000	0,438	Excluir
Ação 49 - Gerenciar as relações com os *Stakeholder*s, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.	Corporativo	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
Ação 50 - Convidar partes interessadas a participar do engajamento	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
Ação 51 - Esclarecer sobre os objetivos do engajamento	Corporativo	18	21	85,7%	0,714	0,428	Manter
	Proj.Edificação	16	21	76,2%	0,524	0,428	Manter
Ação 52 - Informar nível de disclosure do processo	Corporativo	16	20	80,0%	0,600	0,438	Manter
	Proj.Edificação	16	20	80,0%	0,600	0,438	Manter
Ação 53 - Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholder*s	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
Ação 54 - Realizar o engajamento com os *stakeholder*s	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
Ação 55 - Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados	Corporativo	18	21	85,7%	0,714	0,428	Manter
	Proj.Edificação	17	21	81,0%	0,619	0,428	Manter
Ação 56 - Documentar o processo de engajamento e seus resultados	Corporativo	21	22	95,5%	0,909	0,418	Manter
	Proj.Edificação	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
Ação 57 - Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*s	Corporativo	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
	Proj.Edificação	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
Ação 58 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
Ação 59 - Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa	Corporativo	20	22	90,9%	0,818	0,418	Manter
	Proj.Edificação	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
Ação 60 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Corporativo	17	21	81,0%	0,619	0,428	Manter
	Proj.Edificação	17	21	81,0%	0,619	0,428	Manter
Ação 61 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
Ação 62 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento	Corporativo	13	21	61,9%	0,238	0,428	Excluir
	Proj.Edificação	13	21	61,9%	0,238	0,428	Excluir
Ação 63 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	Corporativo	14	21	66,7%	0,333	0,428	Excluir
	Proj.Edificação	16	21	76,2%	0,524	0,428	Manter
Ação 65 - Mensurar a influência dos *stakeholder*s nos resultados do projeto	Corporativo	15	21	71,4%	0,429	0,428	Manter

	Proj.Edificação	14	21	66,7%	0,333	0,428	Excluir
Ação 66 - Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos *stakeholder*s	Corporativo	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
	Proj.Edificação	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
Ação 67 - Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholder*s (follow-up), de acordo com cada grupo de partes interessadas	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
Ação 68 - Monitorar a efetividade da comunicação	Corporativo	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
	Proj.Edificação	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
Ação 69 - Relatar os resultados do engajamento	Corporativo	19	22	86,4%	0,727	0,418	Manter
	Proj.Edificação	18	22	81,8%	0,636	0,418	Manter
Ação 70 - Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados	Corporativo	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
	Proj.Edificação	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
Ação 71 - Usar o engajamento para conectar os *stakeholder*s com os órgãos de governança da empresa	Corporativo	16	22	72,7%	0,455	0,418	Manter
	Proj.Edificação	12	22	54,5%	0,091	0,418	Excluir
Ação 72 - Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (assurance)	Corporativo	13	21	61,9%	0,238	0,428	Excluir
	Proj.Edificação	12	21	57,1%	0,143	0,428	Excluir
Ação 73 - Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional	Corporativo	17	22	77,3%	0,545	0,418	Manter
	Proj.Edificação	13	22	59,1%	0,182	0,418	Excluir

Tabela 3- Cálculos relacionados ao método de Lawshe e decisão a ser tomada para as ações, considerando o grupo A/B[77]

AÇÃO	Ambiente	Ne	N	%Ne	CVRcalc	CVRcrít	Decisão
Ação 1 - Identificar os *stakeholder*s com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 2 - Buscar informações sobre os *stakeholder*s antes de classificar e priorizar	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 3 - Considerar também os *stakeholder*s não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (ex: grupos vulneráveis, gerações futuras, crianças, animais selvagens)	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 4 - Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de *stakeholder*s	Corporativo	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	5	10	50,0%	0,000	0,620	Excluir
Ação 5 - Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal)	Corporativo	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 6 - Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos *stakeholder*s em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 7 - Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus *stakeholder*s	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 8 - Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus *stakeholder*s	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 9 - Estabelecer correlações entre os *stakeholder*s e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 10 - Identificar a natureza das relações entre os *stakeholder*s e a empresa e seus gestores	Corporativo	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
Ação 11 - Conhecer as redes de relações entre os *stakeholder*s	Corporativo	3	10	30,0%	-0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	3	10	30,0%	-0,400	0,620	Excluir
Ação 12 - Analisar os *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 13 - Descrever o perfil dos *stakeholder*s	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir

[7777] Especialistas em sustentabilidade e em gestão de stakehoders, com atuação na área de construção civil

	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 14 - Determinar o poder e a influência dos *stakeholder*s para impactar a empresa e/ou o projeto	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 15 - Priorizar os *stakeholder*s com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de *Stakeholder*s)	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 16 - Considerar a relação entre poder e interesse dos *stakeholder*s	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 17 - Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos *stakeholder*s	Corporativo	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	5	10	50,0%	0,000	0,620	Excluir
Ação 18 - Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos *stakeholder*s	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 19 - Revisar periodicamente a identificação e priorização de *stakeholder*s	Corporativo	5	10	50,0%	0,000	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	4	10	40,0%	-0,200	0,620	Excluir
Ação 20 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de *stakeholder*s	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 21 - Identificar a estratégia dos *stakeholder*s	Corporativo	5	10	50,0%	0,000	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	4	10	40,0%	-0,200	0,620	Excluir
Ação 22 - Considerar os *stakeholder*s que não tenham papel formal na governança da empresa	Corporativo	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
Ação 23 - Avaliar a significância dos impactos em função dos *stakeholder*s afetados	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 24 - Avaliar a significância dos impactos em função da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 25 - Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 26 - Responder formalmente aos conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 27 - Considerar os conflitos ou dilemas associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 28 - Estabelecer indicadores para o processo de engajamento	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 29 - Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 30 - Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir

interessadas para o engajamento	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 31 - Definir a estratégia a utilizar para influenciar os *stakeholder*s chave da empresa/projeto	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	5	10	50,0%	0,000	0,620	Excluir
Ação 32 - Determinar nível e método para o engajamento	Corporativo	5	10	50,0%	0,000	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	4	10	40,0%	-0,200	0,620	Excluir
Ação 33 - Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	5	10	50,0%	0,000	0,620	Excluir
Ação 34 - Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 35 - Analisar a dinâmica das interações e as transações entre os *stakeholder*s	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 36 - Envolver os *stakeholder*s no planejamento do engajamento	Corporativo	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 37 - Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento	Corporativo	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
Ação 38 - Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos *stakeholder*s da empresa/projeto	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 39 - Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada	Corporativo	6	9	66,7%	0,333	0,653	Excluir
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 40 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 41 - Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 42 - Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 43 - Levantar quais contribuições dos *stakeholder*s são necessárias para a empresa e/ou projeto, no processo de engajamento	Corporativo	6	10	60,0%	0,200	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 44 - Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 45 - Avaliar e considerar a capacidade relativa dos *stakeholder*s de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 46 - Definir facilitadores do engajamento, se necessário	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir

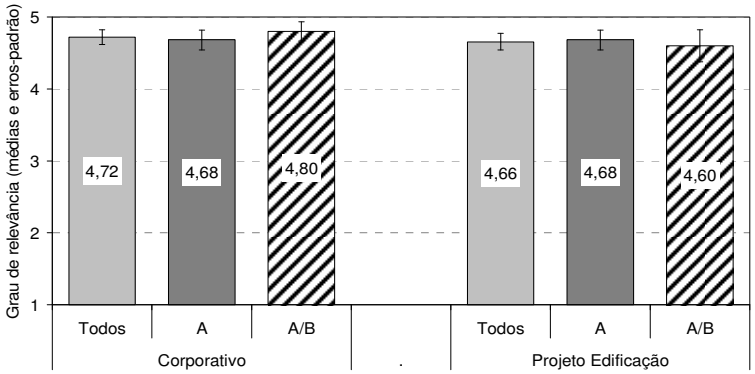
Ação 47 - Gerenciar a influência dos *stakeholder*s na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 48 - Considerar os *stakeholder*s pouco evidentes (ocultos), que podem afetar a empresa/projeto	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 49 - Gerenciar as relações com os *Stakeholder*s, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.	Corporativo	7	9	77,8%	0,556	0,653	Excluir
	Proj.Edificação	5	9	55,6%	0,111	0,653	Excluir
Ação 50 - Convidar partes interessadas a participar do engajamento	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 51 - Esclarecer sobre os objetivos do engajamento	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 52 - Informar nível de disclosure do processo	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 53 - Promover a comunicação e a troca de informações com os *stakeholder*s	Corporativo	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 54 - Realizar o engajamento com os *stakeholder*s	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 55 - Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os *stakeholder*s, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 56 - Documentar o processo de engajamento e seus resultados	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 57 - Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de *stakeholder*s	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
Ação 58 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 59 - Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 60 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 61 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 62 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 63 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os *stakeholder*s e a empresa/projeto	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir

Ação 65 - Mensurar a influência dos *stakeholder*s nos resultados do projeto	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
Ação 66 - Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos *stakeholder*s	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 67 - Dar respostas tempestivas e equilibradas aos *stakeholder*s (follow-up), de acordo com cada grupo de partes interessadas	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 68 - Monitorar a efetividade da comunicação	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 69 - Relatar os resultados do engajamento	Corporativo	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 70 - Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 71 - Usar o engajamento para conectar os *stakeholder*s com os órgãos de governança da empresa	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	7	10	70,0%	0,400	0,620	Excluir
Ação 72 - Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (assurance)	Corporativo	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
	Proj.Edificação	9	10	90,0%	0,800	0,620	Manter
Ação 73 - Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional	Corporativo	10	10	100,0%	1,000	0,620	Manter
	Proj.Edificação	8	10	80,0%	0,600	0,620	Excluir

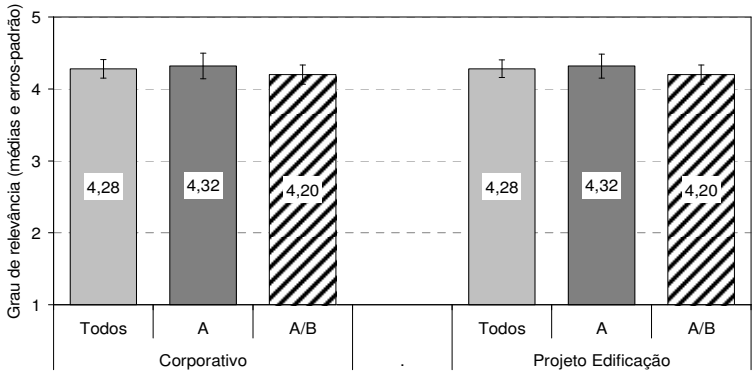
APÊNDICE D

GRÁFICOS COM OS RESULTADOS DAS ANÁLISES ESTATÍSTICAS – MÉDIA DAS PONTUAÇÕES PARA CADA AÇÃO

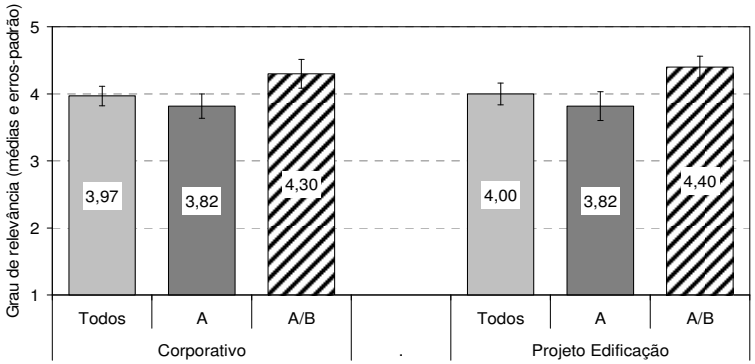
Ação 1 - Identificar os stakeholders com quem a empresa deverá interagir (nível corporativo e de projeto)



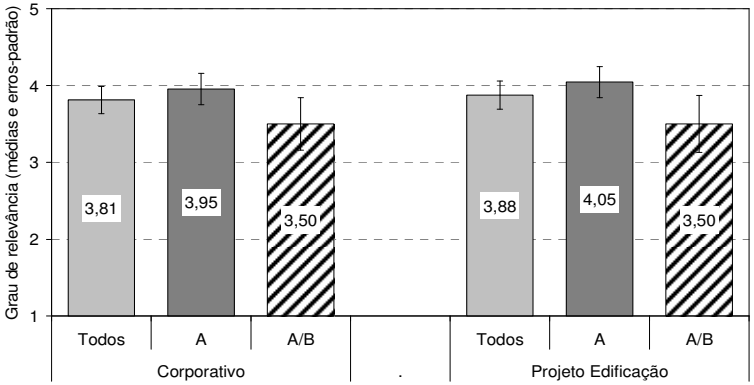
Ação 2 - Buscar informações sobre os stakeholders antes de classificar e priorizar



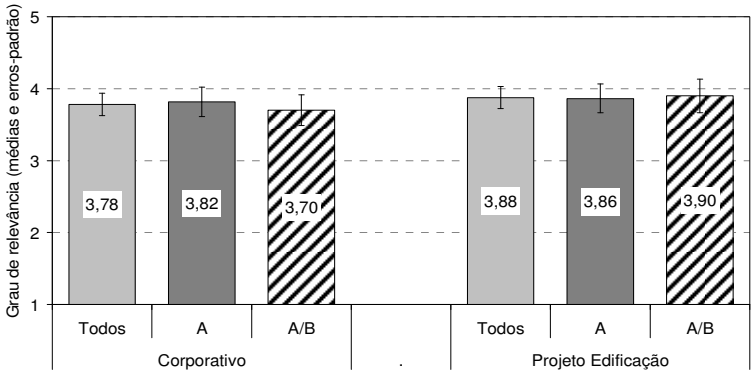
Ação 3 - Considerar também os stakeholders não organizados, não conscientes de seus interesses na empresa/projeto ou sem representação formal (ex: grupos vulneráveis, gerações futuras, crianças, animais selvagens)



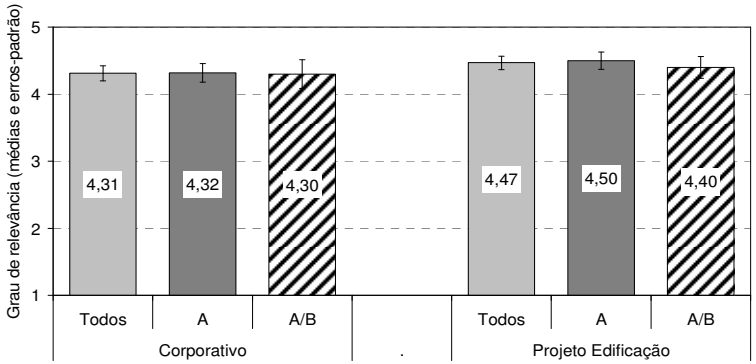
Ação 4 - Apurar a legitimidade dos diferentes grupos de stakeholders



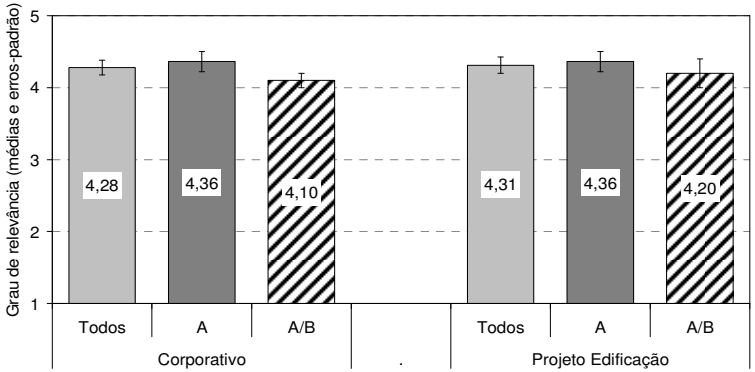
Ação 5 - Classificar os indivíduos e grupos em categorias e subcategorias (ex: Categoria: Governo; Subcategoria: Federal, Estadual, Municipal)



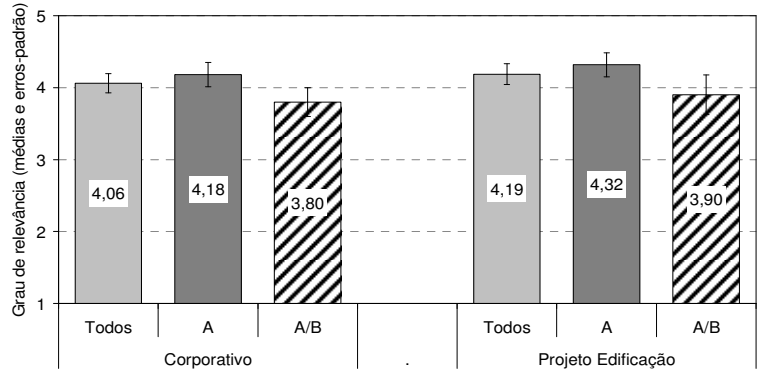
Ação 6 - Identificar os interesses, necessidades, demandas e expectativas dos stakeholders em relação à empresa/projeto, através de informações internas e de dados secundários.



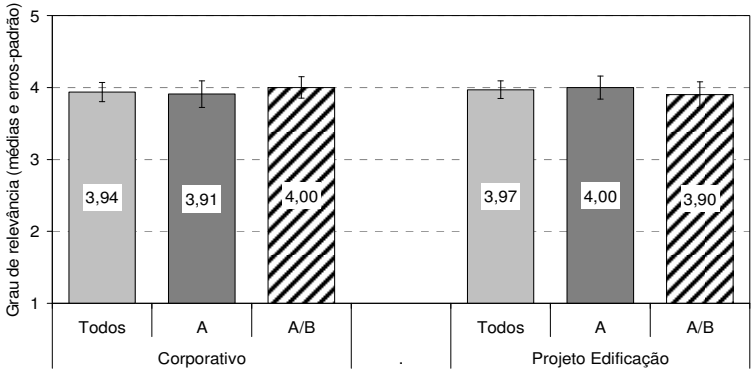
Ação 7 - Identificar as questões que influenciam: a) as decisões, ações e desempenho de sustentabilidade da empresa/projeto; b) seus stakeholders



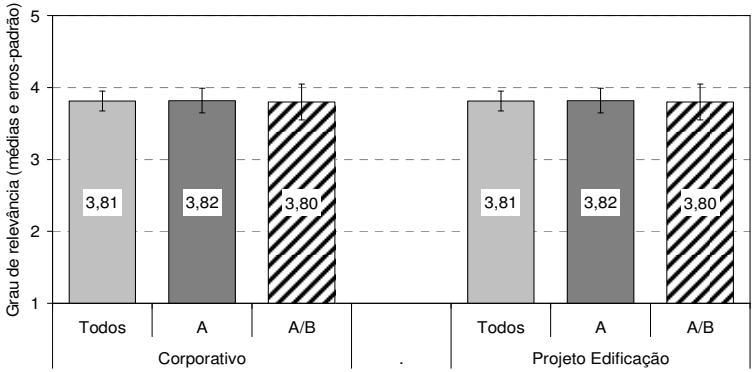
Ação 8 - Identificar, registrar e atualizar os impactos de responsabilidade social ligados às atividades e decisões da empresa e de seus stakeholders



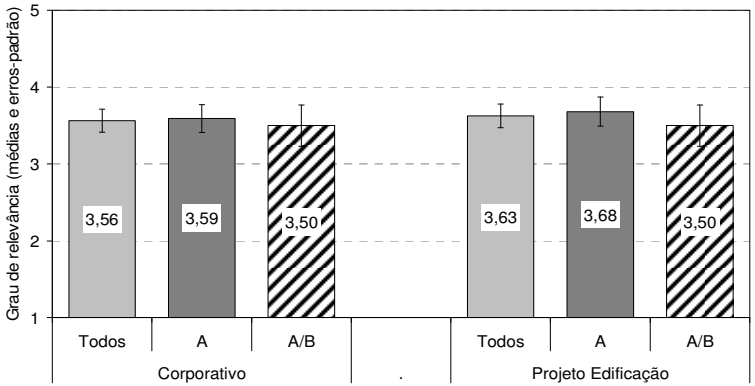
Ação 9 - Estabelecer correlações entre os stakeholders e os objetivos, metas e prioridades de sustentabilidade da empresa/projeto



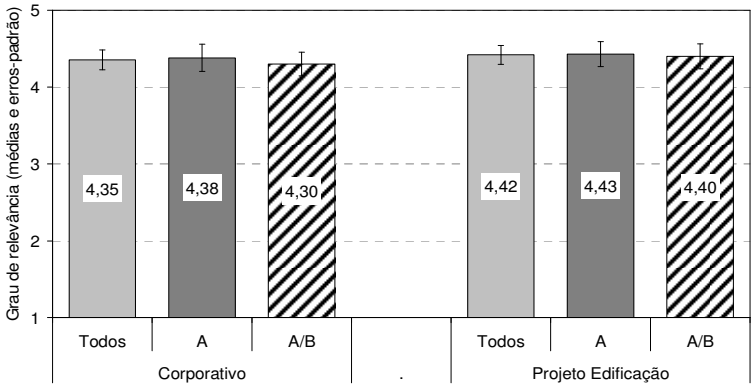
Ação 10 - Identificar a natureza das relações entre os stakeholders e a empresa e seus gestores



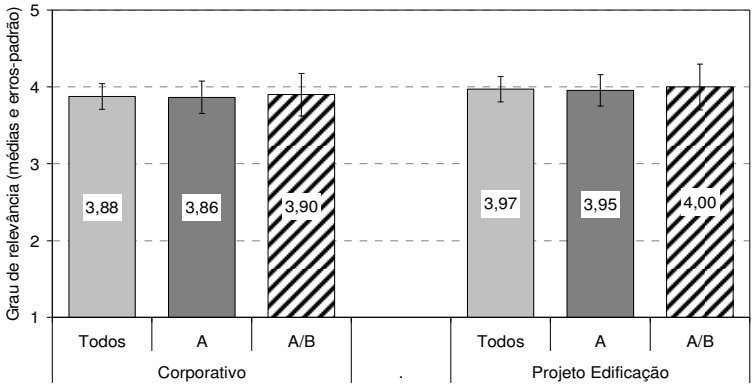
Ação 11 - Conhecer as redes de relações entre os stakeholders



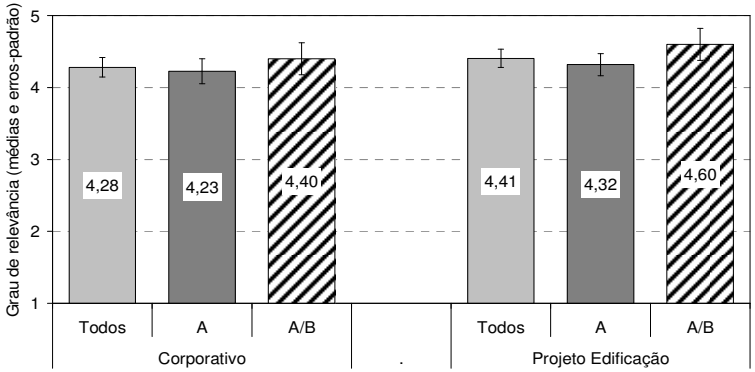
Ação 12 - Analisar os stakeholders da empresa/projeto



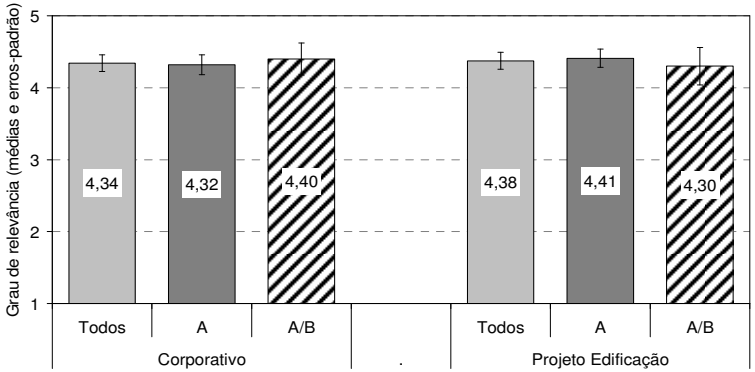
Ação 13 - Descrever o perfil dos stakeholders



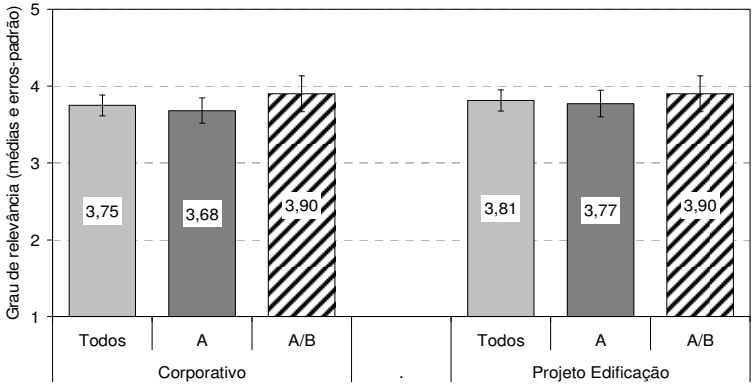
Ação 14 - Determinar o poder e a influência dos stakeholders para impactar a empresa e/ou o projeto



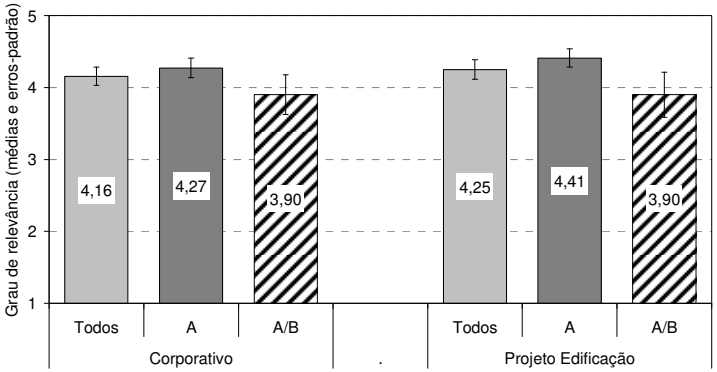
Ação 15 - Priorizar os stakeholders com base em seu potencial para afetar ou ser afetados pela organização ou pelo projeto (Mapa de Stakeholders)



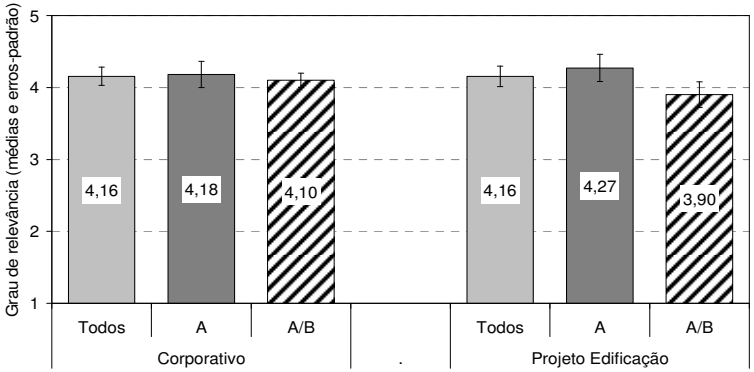
Ação 16 - Considerar a relação entre poder e interesse dos stakeholders



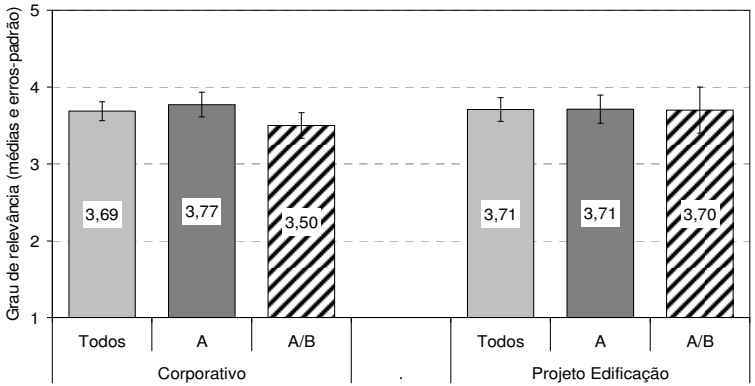
Ação 17 - Analisar os interesses, expectativas, necessidades e demandas dos stakeholders



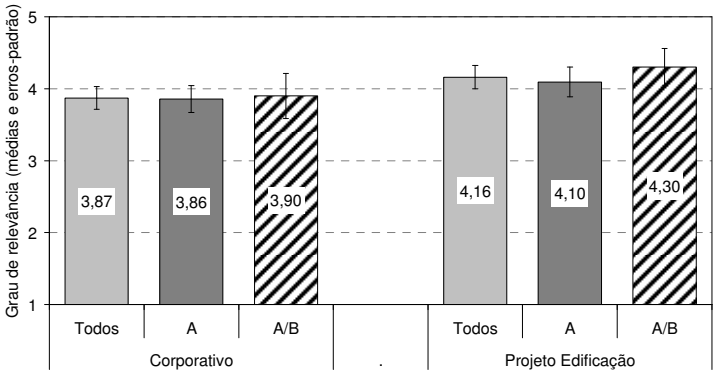
Ação 18 - Interpretar e avaliar a relevância de temas de sustentabilidade levantados pelos stakeholders



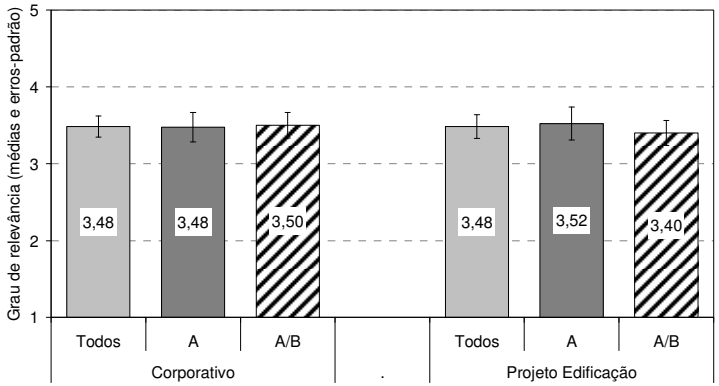
Ação 19 - Revisar periodicamente a identificação e priorização de stakeholders



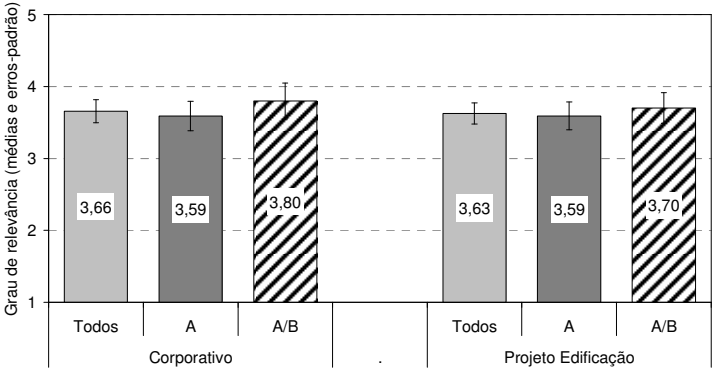
Ação 20 - Considerar e gerenciar a equipe do projeto como grupo importante de stakeholders



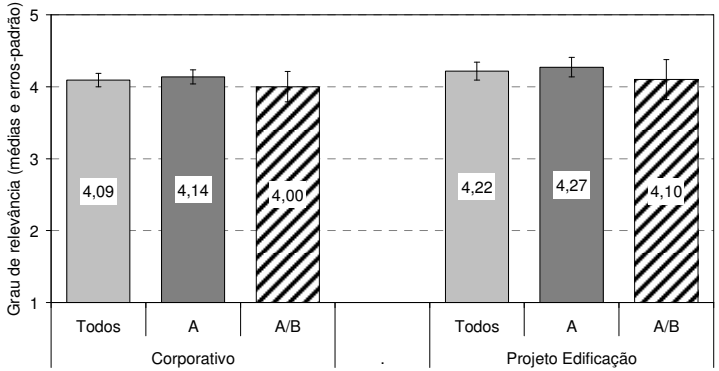
Ação 21 - Identificar a estratégia dos stakeholders



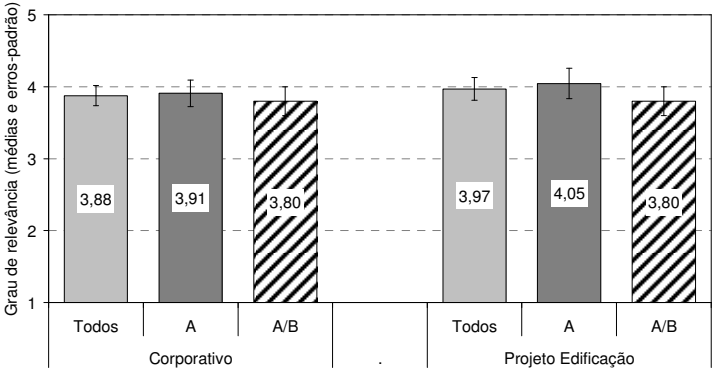
Ação 22 - Considerar os stakeholders que não tenham papel formal na governança da empresa



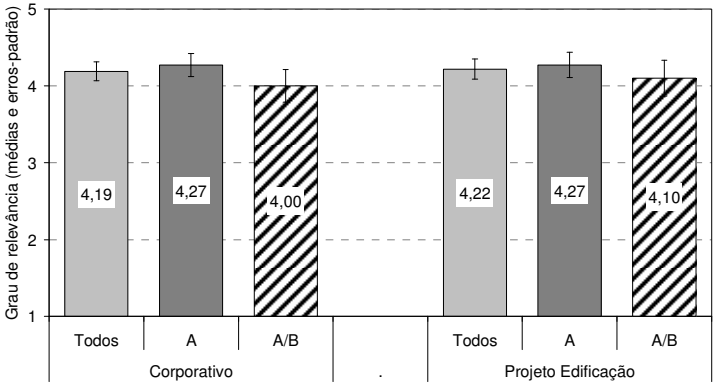
Ação 23 - Avaliar a significância dos impactos em função dos stakeholders afetados



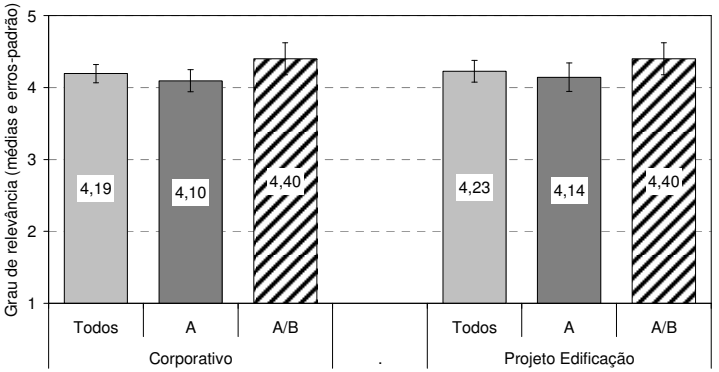
Ação 24 - Avaliar a significância dos impactos em função da forma como estão ligados ao desenvolvimento sustentável



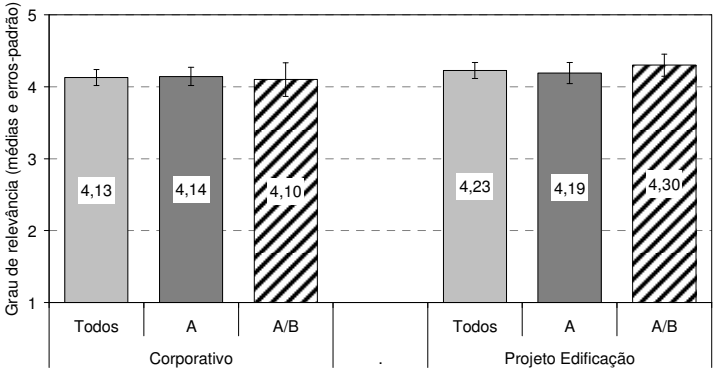
Ação 25 - Priorizar os temas e questões relevantes (materiais) identificados



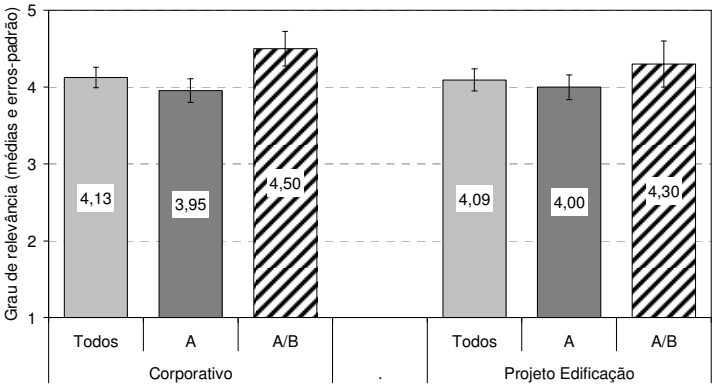
Ação 26 - Responder formalmente aos conflitos, dilemas ou desavenças associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade



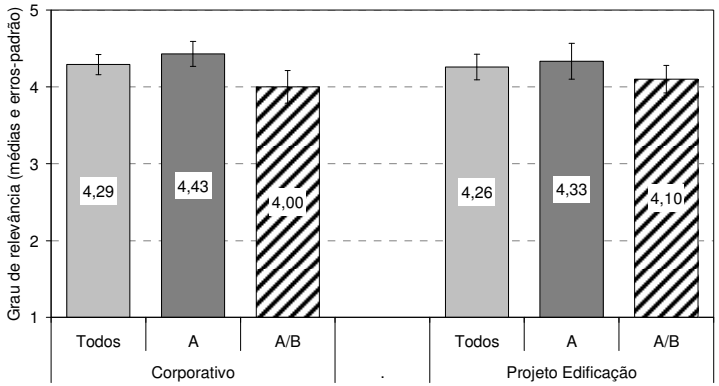
Ação 27 - Considerar os conflitos ou dilemas associados aos temas relevantes e ao contexto de sustentabilidade



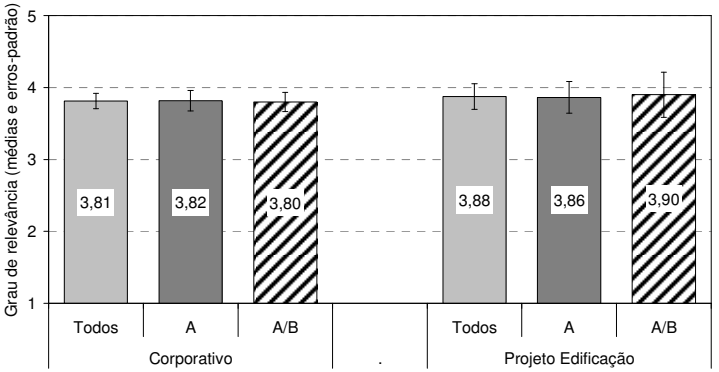
Ação 28 - Estabelecer indicadores para o processo de engajamento



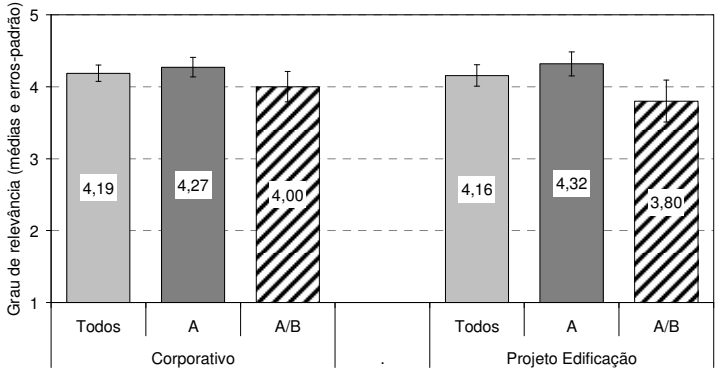
Ação 29 - Estabelecer os motivos e os objetivos do engajamento



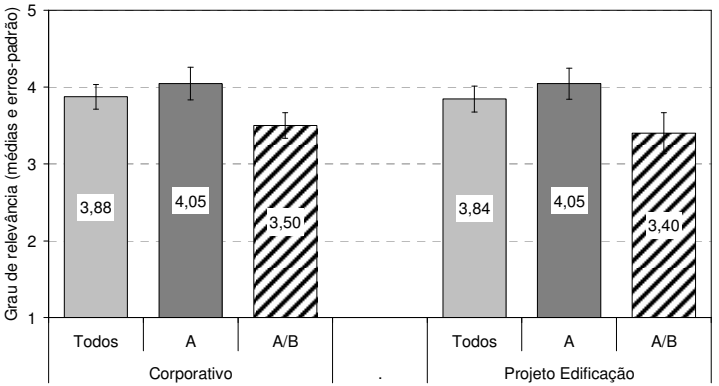
Ação 30 - Revisar periodicamente a identificação, o perfil e a priorização das partes interessadas para o engajamento



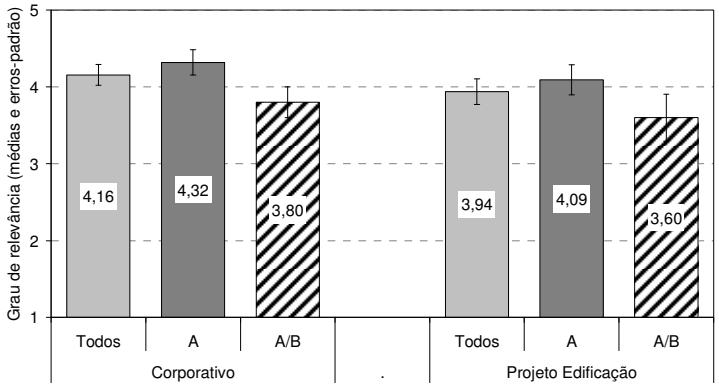
Ação 31 - Definir a estratégia a utilizar para influenciar os stakeholders chave da empresa/projeto



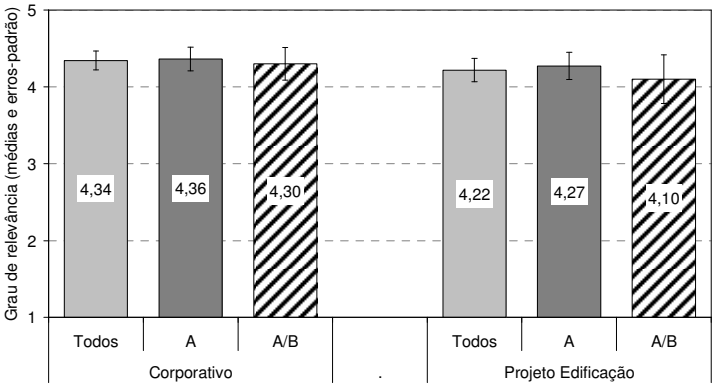
Ação 32 - Determinar nível e método para o engajamento



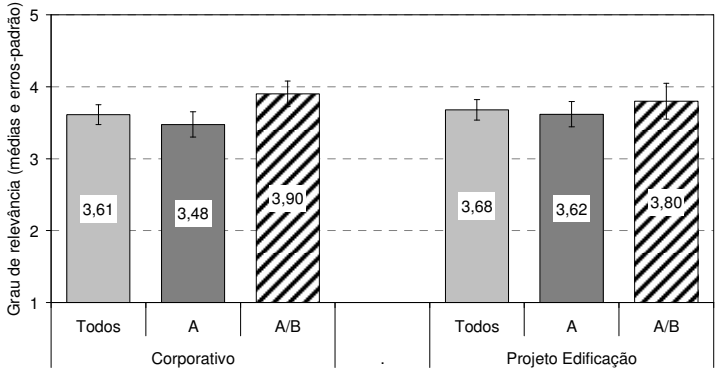
Ação 33 - Identificar os limites de divulgação de informações (disclosure)



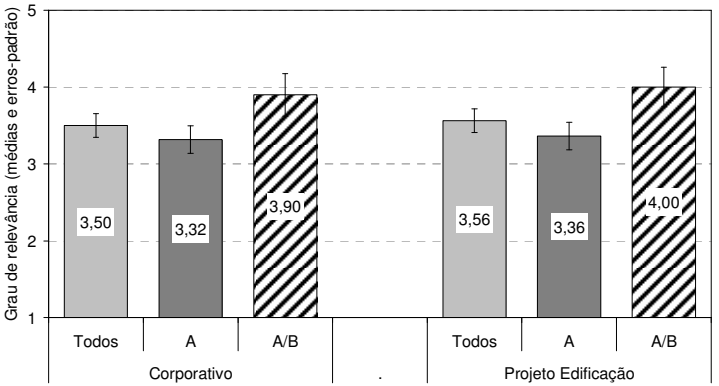
Ação 34 - Desenvolver a estratégia e preparar o engajamento



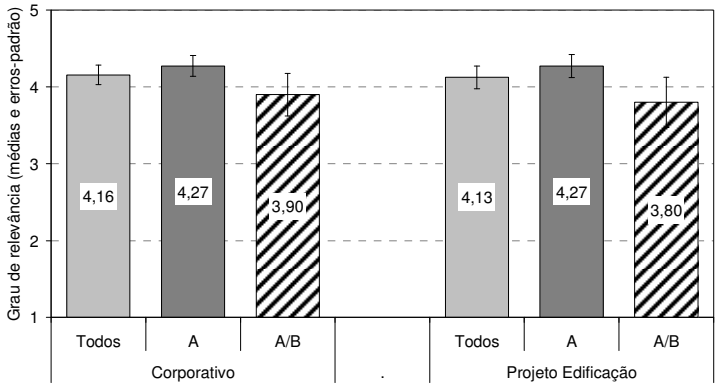
Ação 35 - Analisar a dinâmica das interações e as transações entre os stakeholders



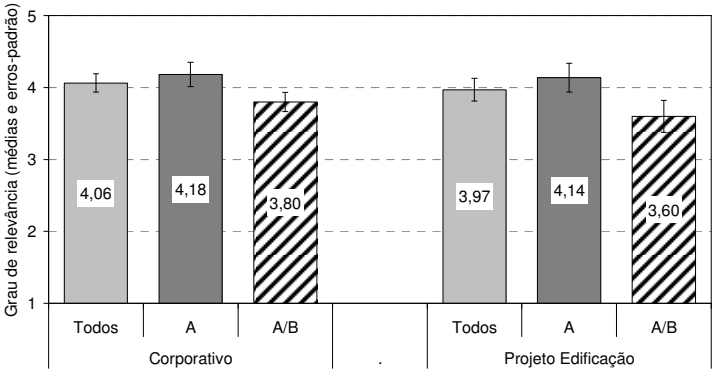
Ação 36 - Envolver os stakeholders no planejamento do engajamento



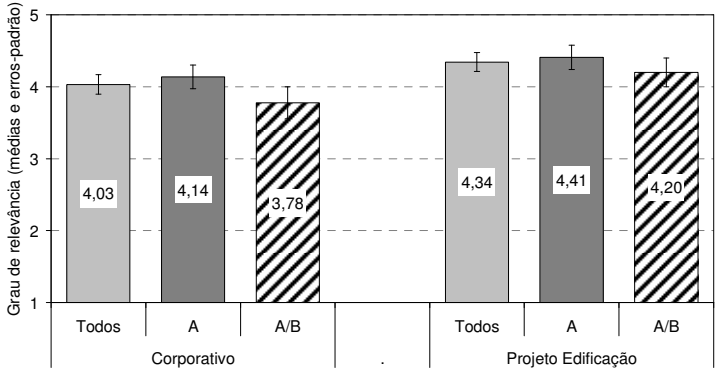
Ação 37 - Estabelecer e comunicar claramente os limites do engajamento



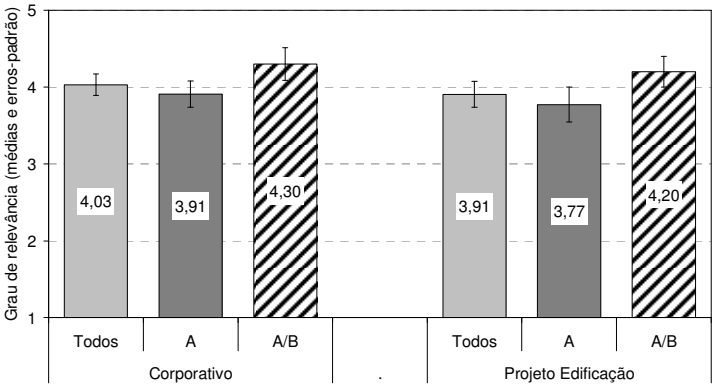
Ação 38 - Determinar a capacidade de gestão da organização em relação aos stakeholders da empresa/projeto



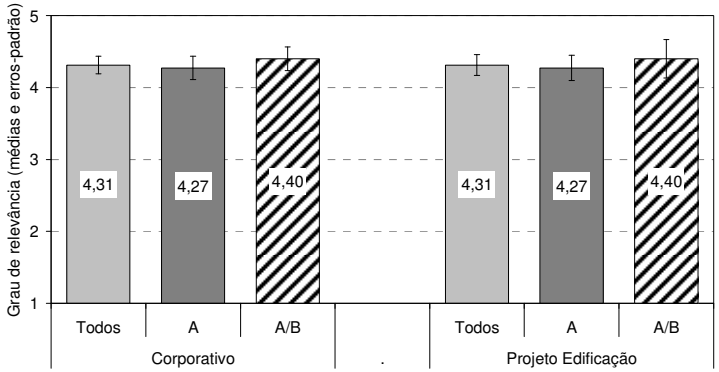
Ação 39 - Considerar o Ciclo de Vida do projeto na estratégia de engajamento a ser adotada



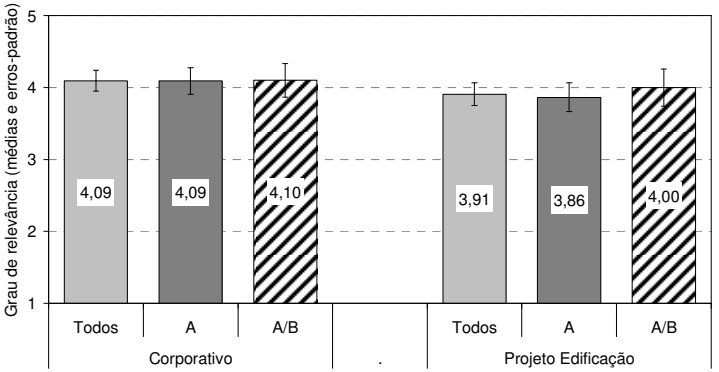
Ação 40 - Estabelecer indicadores para avaliar o processo de engajamento



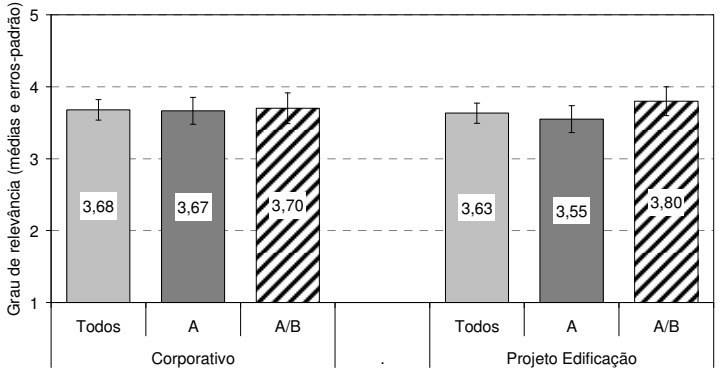
Ação 41 - Mobilizar recursos para o engajamento (conhecimento, pessoas, tecnologia, recursos financeiros, etc.)



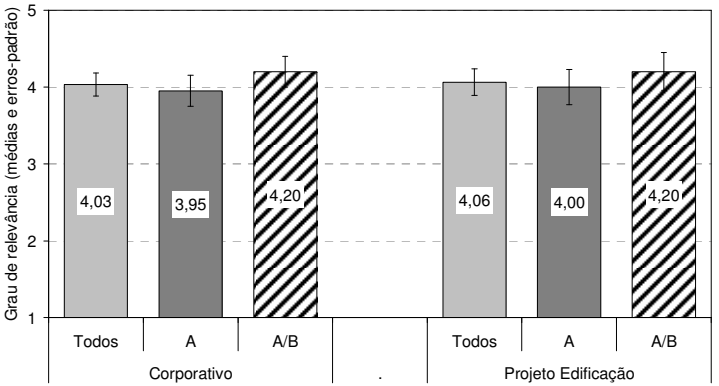
Ação 42 - Definir o nível adequado de conhecimento dos envolvidos para a tomada consciente das decisões



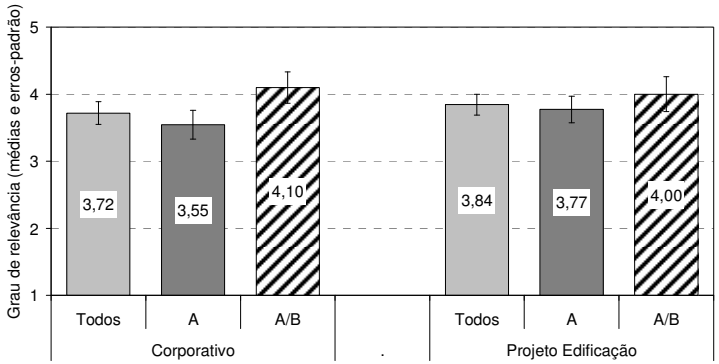
Ação 43 - Levantar quais contribuições dos stakeholders são necessárias para a empresa e/ou projeto, no processo de engajamento



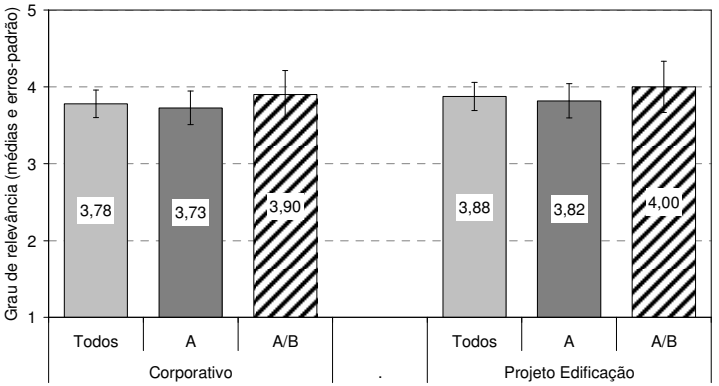
Ação 44 - Conhecer, avaliar e resolver eventuais conflitos entre os stakeholders



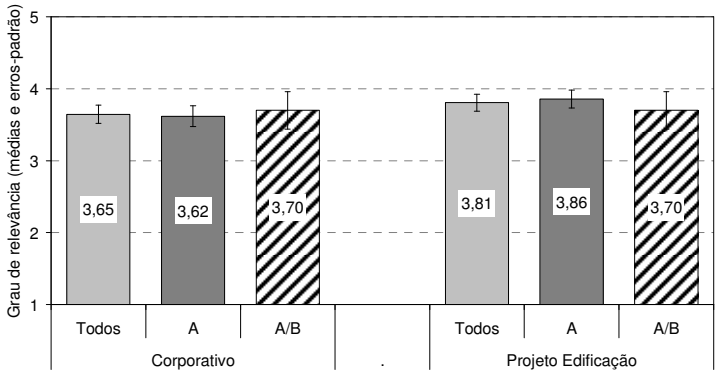
Ação 45 - Avaliar e considerar a capacidade relativa dos stakeholders de estabelecer contato, engajar-se e influenciar a organização/projeto em função de sua localização, características, cultura, etc.



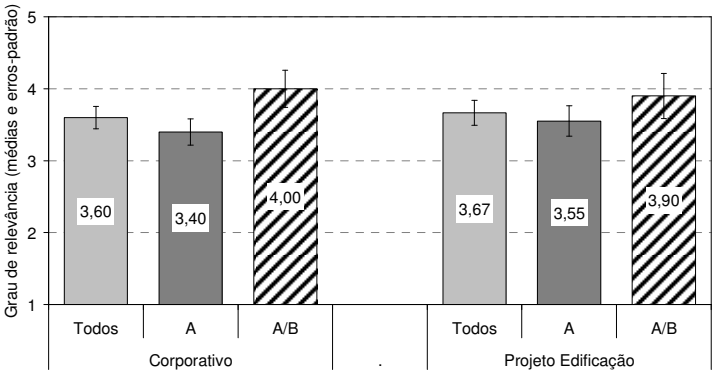
Ação 46 - Definir facilitadores do engajamento, se necessário



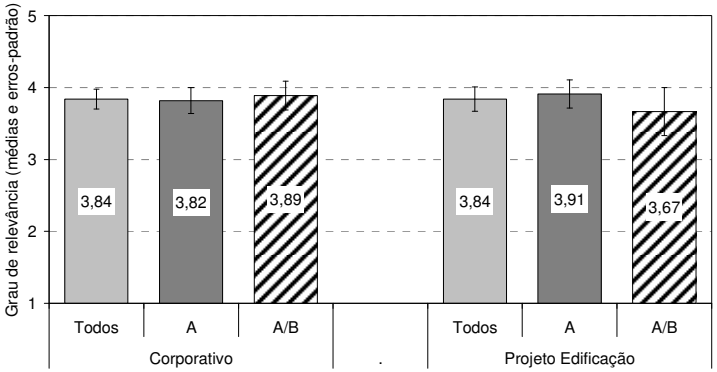
Ação 47 - Gerenciar a influência dos stakeholders na empresa/projeto durante o engajamento, de forma a minimizar os riscos do processo.



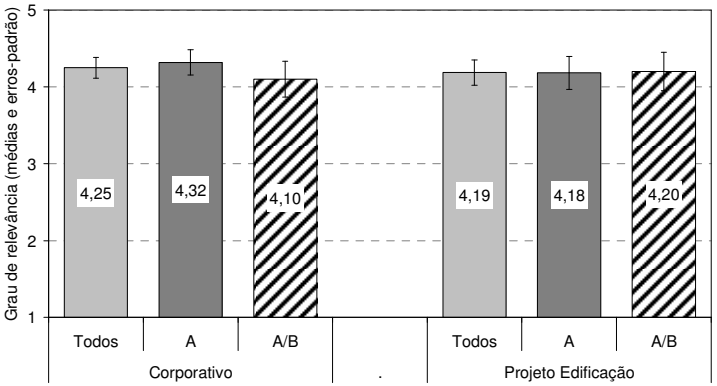
Ação 48 - Considerar os stakeholders pouco evidentes (ocultos), que podem afetar a empresa/projeto



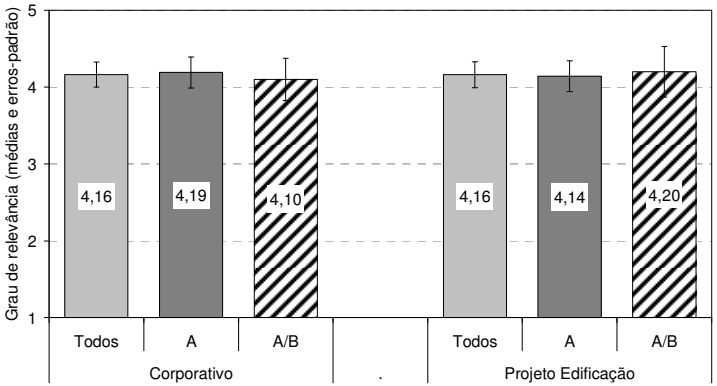
Ação 49 - Gerenciar as relações com os Stakeholders, aumentando a capacidade de resposta frente a possíveis dificuldades.



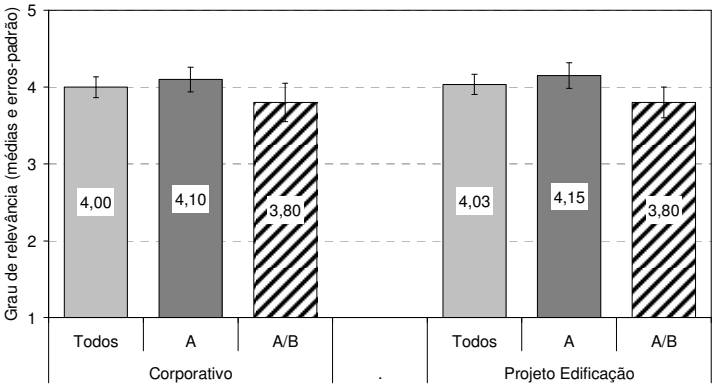
Ação 50 - Convidar partes interessadas a participar do engajamento



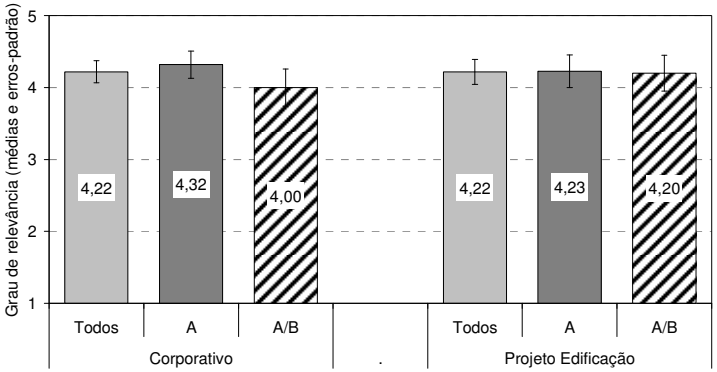
Ação 51 - Esclarecer sobre os objetivos do engajamento



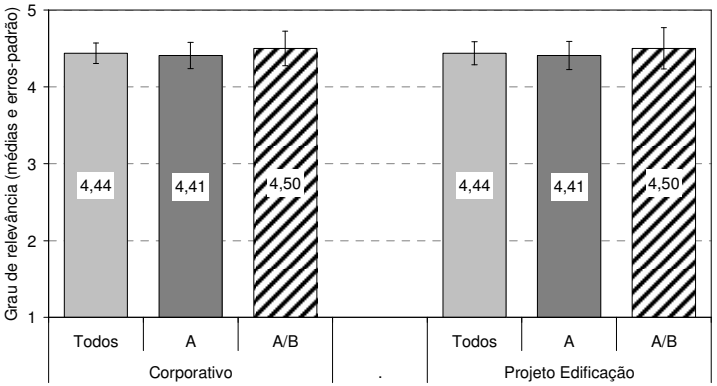
Ação 52 - Informar nível de disclosure do processo



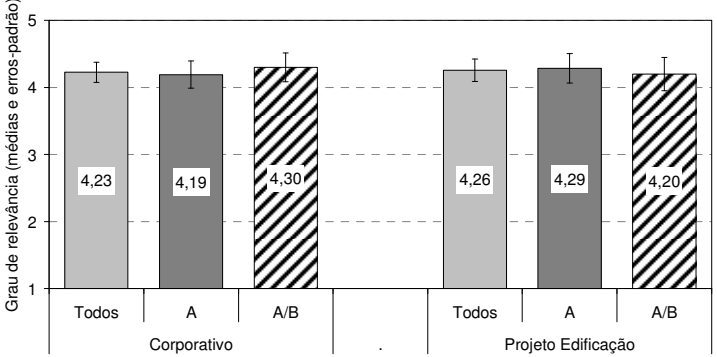
Ação 53 - Promover a comunicação e a troca de informações com os stakeholders



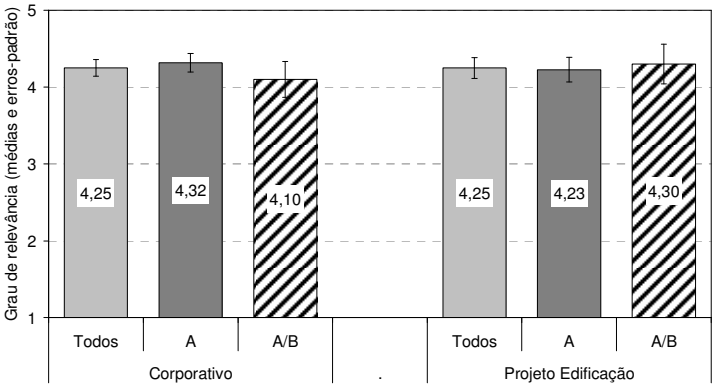
Ação 54 - Realizar o engajamento com os stakeholders



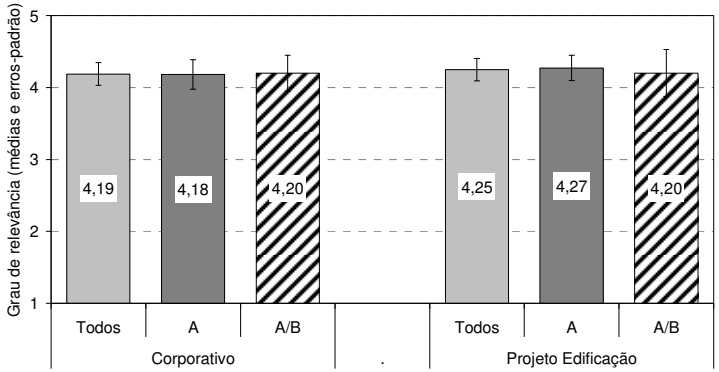
Ação 55 - Considerar, tratar ou resolver eventuais conflitos entre os stakeholders, surgidos durante o processo, que possam comprometer seus resultados



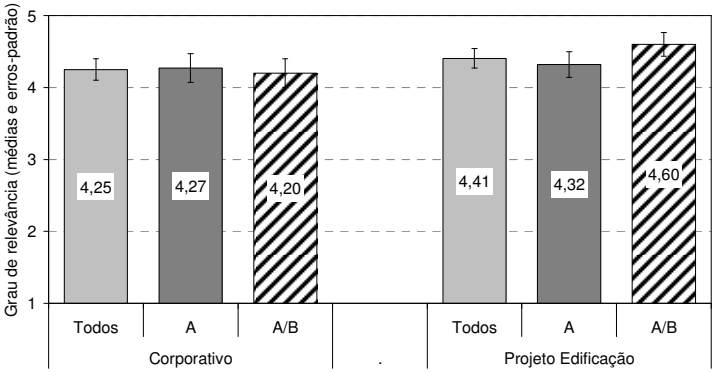
Ação 56 - Documentar o processo de engajamento e seus resultados



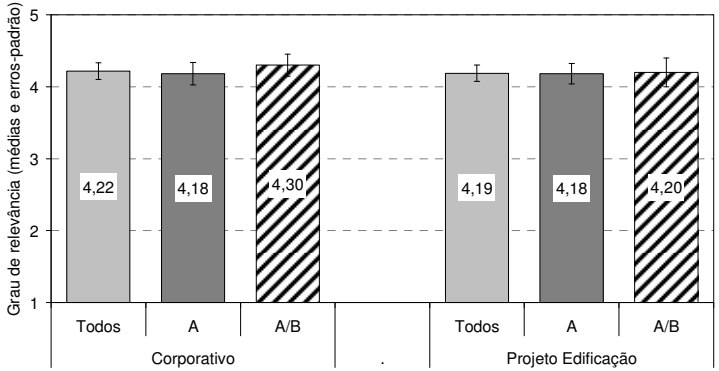
Ação 57 - Apurar os resultados do engajamento, identificando as questões e preocupações levantadas por grupo de stakeholders



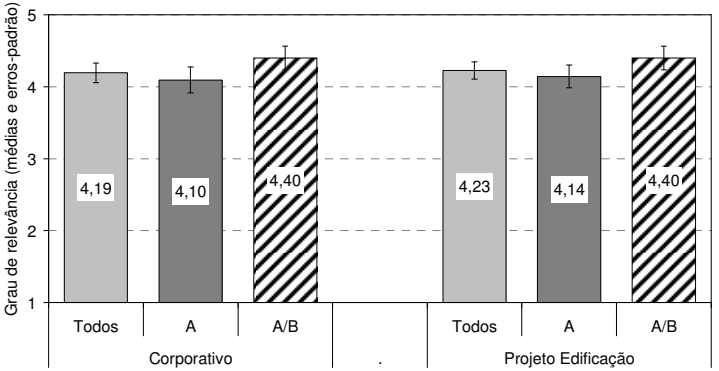
Ação 58 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade



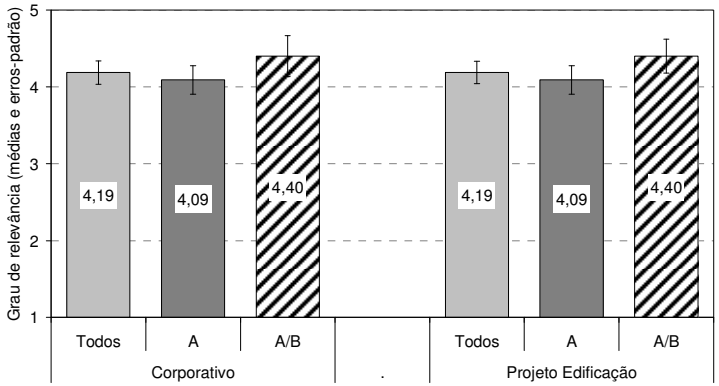
Ação 59 - Comunicar os resultados do engajamento e do plano de ação para a empresa



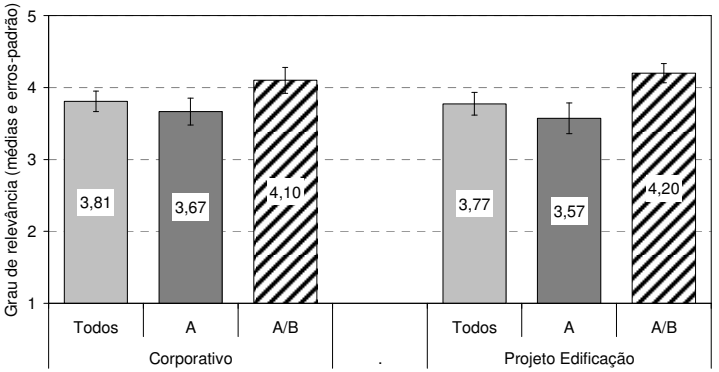
Ação 60 - Elaborar e revisar planos para assegurar o cumprimento das metas de sustentabilidade



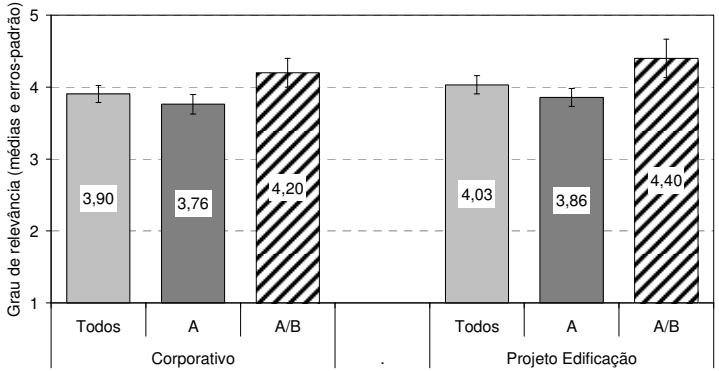
Ação 61 - Medir o desempenho em relação às metas de sustentabilidade



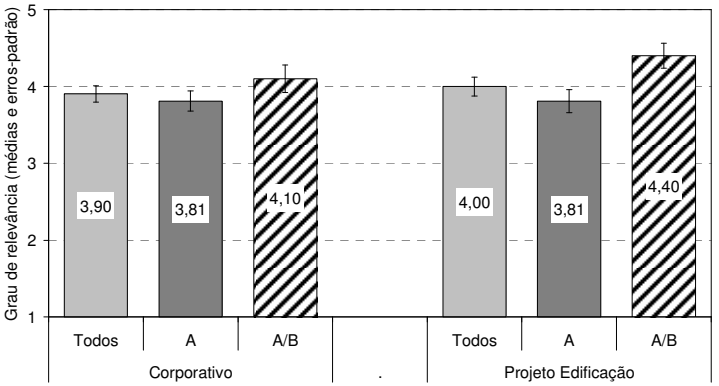
Ação 62 - Usar avaliações bidirecionais, visando assegurar o diálogo, ajudar na identificação de problemas e aumentar a motivação para o engajamento



Ação 63 - Manter métodos formais para solução de conflitos ou desavenças entre os stakeholders e a empresa/projeto

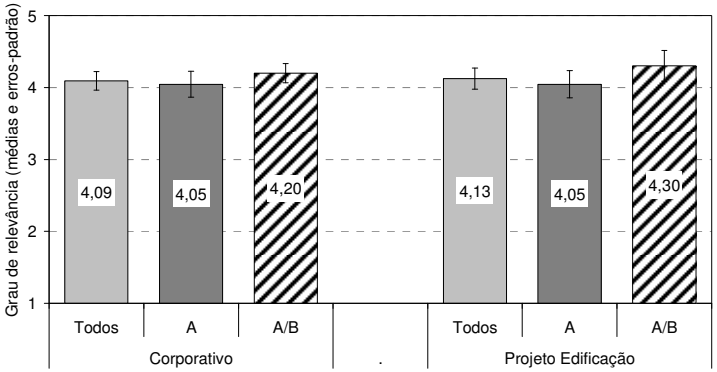


Ação 65 - Mensurar a influência dos stakeholders nos resultados do projeto

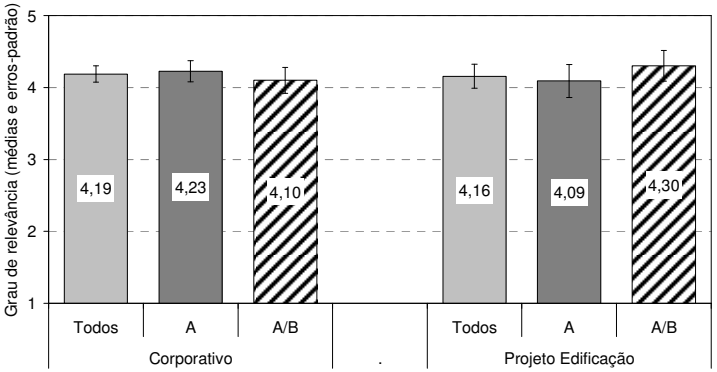


XXXXX

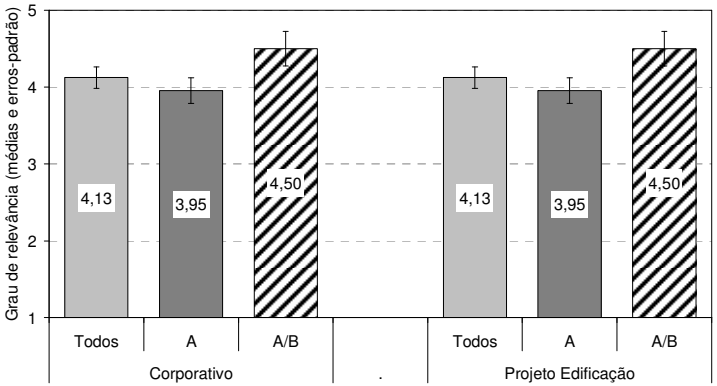
Ação 66 - Avaliar se o plano de ação contempla e é efetivo para atender às demandas dos stakeholders



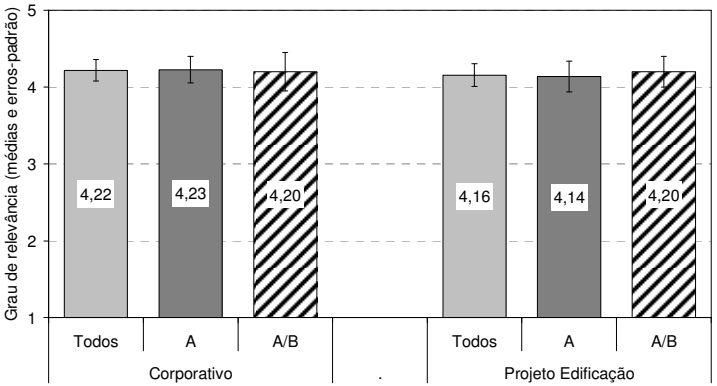
Ação 67 - Dar respostas tempestivas e equilibradas aos stakeholders (follow-up), de acordo com cada grupo de partes interessadas



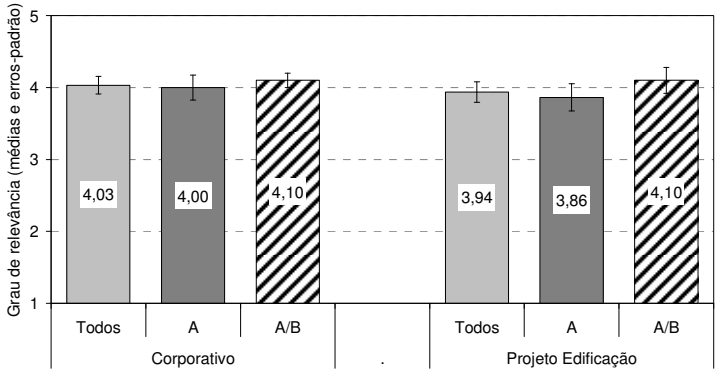
Ação 68 - Monitorar a efetividade da comunicação



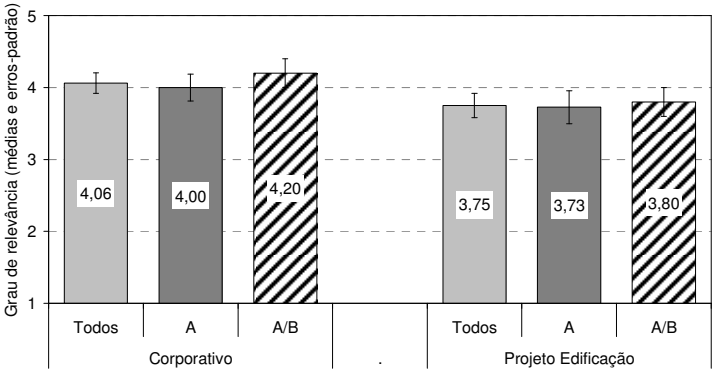
Ação 69 - Relatar os resultados do engajamento



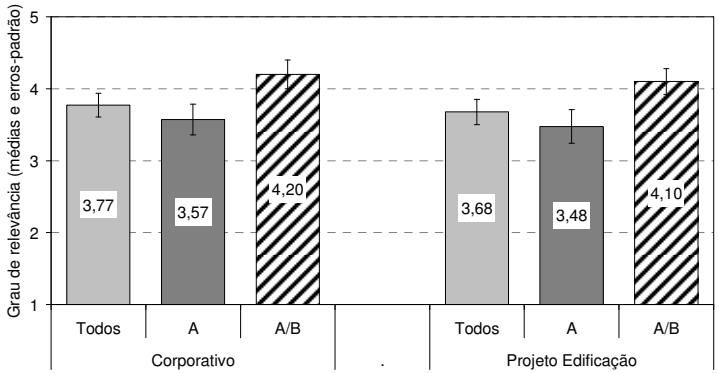
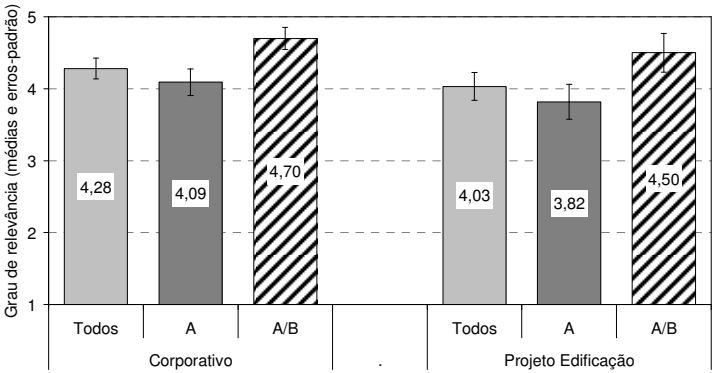
Ação 70 - Assegurar a troca de experiências, o aperfeiçoamento e replicação do processo de engajamento e de seus resultados



Ação 71 - Usar o engajamento para conectar os stakeholders com os órgãos de governança da empresa



Ação 72 - Assegurar que o processo de engajamento possa ser verificado (assurance)



Ação 73 - Integrar o engajamento e seus resultados à estratégia e à governança organizacional