

Desenvolvimento sustentável

Engajamento de stakeholders

José Carlos Pedreira de Freitas*

POR SER um diferencial competitivo importante num mercado cada vez mais concorrido e globalizado, é importante tornar tangíveis atributos de sustentabilidade para incorporá-los aos ativos das organizações, adicionando valor e reduzindo riscos.

Considerando diferentes iniciativas do agronegócio ao propor medidas de aprimoramento dos principais instrumentos do desenvolvimento sustentável, cabe refletir acerca do processo de engajamento dos chamados *stakeholders*, ou “partes interessadas”, em qualquer processo que se pretenda sério (abrangente e legítimo) de gestão de sustentabilidade de operações¹.

Dentre as iniciativas vale destacar o debate que se trava atualmente em torno das Reservas Legais. Setores do agronegócio brasileiro reconhecem o mecanismo como instrumento de sustentabilidade sócio-ambiental, mas sabem da dificuldade para sua plena adoção. Daí, a apresentação à sociedade de várias propostas para seu aprimoramento no âmbito do Código Florestal.

Um dos problemas está na adoção de uma estratégia transparente de envolvimento dos legítimos interessados nas mudanças propostas no instituto da Reserva Legal e sua aplicabilidade no âmbito das propriedades rurais.

Identificação dos *stakeholders*

Os setores da sociedade civil ligados às atividades do agronegócio são as “partes interessadas” – ou *stakeholders* – a quem se deve recorrer com o propósito de conhecer o compromisso do setor com a causa da sustentabilidade.

Para as empresas, as “partes interessadas” são comunidades, instituições, indivíduos, clientes, acionistas e fornecedores, dentre outros, com os quais elas mantêm relação, e algum nível de interdependência, que impactam sua ação e que, por sua vez, são impactados por ela.

Engajá-los significa conhecer as suas expectativas, estabelecer um canal efetivo de diálogo e troca de informações, recolhendo subsídios que possam aperfeiçoar o seu processo de tomada de decisão, reduzindo custos e adicionando valor aos seus produtos e serviços.

Será preciso identificar quais os principais atores que mantêm relação com seu negócio, examinando de que maneira influenciam e são influenciados por ele. Será preciso também identificar e explorar a visão dos que estão na periferia, à margem do processo, representados por aqueles que podem ser afetados pela empresa, ainda que não possuam relação direta com ela. São os atores incluídos na categoria de *stakeholders* periféricos.

Vale ressaltar os chamados “riscos mercadológicos” inerentes ao não engajamento de determinados *stakeholders*. Os excluídos poderão sempre, e é natural que o façam, fazer suas vozes ouvidas em outros fóruns, dando oportunidade a que pessoas, grupos, instituições e até mesmo países criem dificuldades ao livre comércio, transformando suas demandas em barreiras comerciais.

Dependerá desse primeiro passo de criteriosa identificação das “partes interessadas” presentes ao longo de toda a cadeia produtiva o sucesso da fase seguinte de efetivo engajamento, num processo transparente e gradativo de construção conjunta.

Engajamento

Ao examinar-se o verdadeiro sentido de “engajamento”, em seus componentes éticos e políticos, duas visões extremas e antagônicas emergem, indicando o quanto de ética e política está embutido em qualquer escolha metodológica que se faça na implementação de um processo de engajamento.

Processos de engajamento podem ser vistos, conforme nos lembra a especialista Maristela Bernardo², de um lado, como meio de se promover o alinhamento de *stakeholders* aos interesses da organização, com um sentido de convencimento e alicciamento.

No outro extremo, pode-se ver o engajamento como parte de um processo de mudança estrutural de paradigmas, cuja compreensão requer levar-se em conta uma série de fatores, valores e transcendências.

“A abertura do diálogo das empresas com seus *stakeholders* possivelmente está, na média, em um ponto qualquer entre esses dois extremos, talvez bem mais próximo do primeiro”, nos lembra a especialista.

Por outro lado, é preciso agir com a disposição de influenciar e ser influenciado pelo “outro”. Não no sentido de cooptá-lo, convidando-o a “aderir” a nossa proposta, mas, juntos, construir uma nova proposta que reflita, tanto quanto possível, o conjunto de crenças, valores e expectativas de cada uma das partes.

Só assim se poderá criar um ambiente que permita a construção conjunta de instrumentos legítimos e respeitados, que possam contribuir efetivamente para o exercício de um novo modelo de desenvolvimento, que atenda nossas necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de que também as gerações futuras possam atender as suas. ■

* Engenheiro agrônomo, é consultor em sustentabilidade e diretor da Hecta – Desenvolvimento Empresarial nos Agronegócios. O autor agradece as críticas e sugestões do Prof. Rubens Mazon na revisão do texto

1 Ver *The Stakeholders Engagement: the Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholders Engagement* – By Stakeholder Research Associates Canada, Inc – July 2005

2 Para um maior aprofundamento recomenda-se consultar o capítulo 7, *Ampliando a Faixa de Frequência Corporativa*, do livro de Stuart Hart, *O Capitalismo na Encruzilhada*, Bookman, 2006.