

O PODER DA DECISÃO COMPARTILHADA: O ENGAJAMENTO DE COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA PARA O SUCESSO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

**Um estudo de caso com depoimentos, análise documental e questionários
aplicados às partes diretamente afetadas.**

RESUMO

Com o propósito de ampliar o entendimento sobre a importância das organizações envolverem os grupos impactados por suas atividades, nos processos de discussão e tomada de decisão acerca dos projetos de investimento social privado, esta pesquisa procurou se aprofundar nas diretrizes, normas e boas práticas internacionais de engajamento de partes interessadas, tendo como embasamento teórico o Desenvolvimento Sustentável, a Responsabilidade Social Empresarial, o Investimento Social Privado e o Engajamento de Partes interessadas. Foi realizado um estudo de caso com uma empresa de reflorestamento para fins industriais, que está presente em 21 municípios do Litoral Norte e Agreste da Bahia e conta com 282 comunidades em sua área de influência. A partir das informações adquiridas na análise documental e em questionários aplicados junto à empresa e aos grupos comunitários que participam dos projetos sociais desenvolvidos por ela, foi possível avaliar o nível de engajamento que a empresa entende ter com as comunidades que participam dos seus projetos sociais, assim como fazer o contraponto, mostrando como as comunidades beneficiadas percebem tal engajamento. A empresa, que antes realizava ações pontuais e filantrópicas, passou a engajar as comunidades a fim de torná-las partícipes dos seus processos decisórios acerca dos projetos de investimento social privado. Com isto, a imagem da empresa passou a ser totalmente diferente perante seus diversos públicos, inclusive seu público interno. Apesar dos resultados não demonstrarem discrepância entre as percepções de ambos os lados, há pontos de melhoria a serem executadas pela empresa nos projetos realizados junto às comunidades.

Palavras-chave: Engajamento de partes interessadas, Responsabilidade Social, Investimento Social Privado.

ABSTRACT

With the increasing level of demand from society for greater participation in decision-making of private organizations, it is up to them find a way to adapt to meet social demands. Enhancing understanding of the organizations about the importance of involving impacted groups by its activities in discussions and decision-making about the social investment projects was the motivation of this research. Grounded in theoretical frameworks that address Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Private Social Investment and Stakeholders Engagement, this research sought to deepen the international guidelines, standards and best practices of stakeholders engagement, which were dismantled and rebuilt with the intention to produce a single document, able to contribute and guide companies wishing to engage properly the surrounding communities of its enterprises. From this document, it was possible to design questionnaires that were applied by a reforestation company with industrial purposes, and the community groups participating in social projects developed by it. The company, which is present in 21 cities of the North Coast of Bahia, and has 282 communities living in its influence area, was the subject of this case study, an essential player for the development of this research and the testing of tools that were improved to be transformed into proposals for social management technology. From the information provided by the company and the participants of social projects, it was possible to analyze the level of commitment that the company believes to have with such communities that participate of its social projects, as well as to the counterpoint, showing how the communities benefited perceive such engagement. Finally, it was possible to identify if the level of engagement informed by the company, which is the same perceived by the communities, and if what are the are points of improvement to be performed by such company in the projects developed.

Keywords: Stakeholders Engagement, Social Responsibility, Private Social Investments

1 INTRODUÇÃO

Desde a segunda metade do século XX, iniciou-se um movimento global na tentativa de formular uma estratégia de desenvolvimento que, segundo Dias (2011), “não contemplasse

o meio ambiente apenas como depositário dos restos da civilização industrial, mas como parte integrante e necessária de qualquer progresso que a humanidade quisesse realizar”.

Assim, buscar conciliar as questões ambientais e sociais com o crescimento econômico, a fim de torná-lo justo, passou a ser um grande desafio, que foi transferido de forma latente para o século XXI. Em meio a esse contexto, o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social se posicionaram no centro das atenções, fazendo com que fosse cada vez mais relevante discutir a real participação dos diversos públicos nos processos de discussão e tomada de decisão.

Desde que estas discussões se tornaram latentes, diversas pessoas e organizações, da sociedade civil, poder público, iniciativa privada, Organizações Não-Governamentais (ONGs) e órgãos vinculados à Organização das Nações Unidas, passaram a reunir esforços para avançar no entendimento sobre como cada grupo da sociedade pode contribuir para alcançar o desenvolvimento sustentável, a partir de ações de Responsabilidade Social e Ambiental. (Barbieri & Cajazeira, 2012)

Devido à sua amplitude e interesse mundial despertado, a Responsabilidade Social ganhou uma norma nacional em 2004, a ABNT 16001 – Responsabilidade Social, Sistema de Gestão e Requisitos (INMETRO, 2004). Sua segunda versão foi atualizada em julho de 2012, após o lançamento da norma internacional ISO 26000 de Responsabilidade Social, publicada em 2010. Neste estudo, um dos focos apresentados da Responsabilidade Social foi o Investimento Social Privado (ISP), que é uma das suas várias facetas e se volta para o uso voluntário e planejado de recursos privados em projetos de interesse público, e não deve ser aqui confundido com filantropia (ABNT NBR ISO 26000: 2010).

Este artigo aborda o engajamento de partes interessadas, mais especificamente as comunidades, como uma ferramenta estratégica para alcançar o sucesso dos projetos de Investimento Social Privado, realizados por organizações com o objetivo de desenvolver as comunidades que vivem em áreas circunvizinhas aos seus empreendimentos. Apesar de ter como foco principal o engajamento de comunidades como estratégia para o sucesso do investimento social privado, o presente artigo não pretende avaliar todas as vertentes da Responsabilidade Social, mas apenas um dos seus eixos: o envolvimento e desenvolvimento de comunidades.

Para tal, foi definido como objeto de estudo uma empresa de reflorestamento com fins industriais, que atua na região do Litoral Norte e Agreste da Bahia, desde a década de 80, produzindo árvores de eucalipto para abastecer uma indústria de celulose especial situada no Polo de Camaçari (BA). Seus plantios de eucalipto abrangem 21 municípios, os quais

totalizam 13.595,86 quilômetros quadrados e 604.025 habitantes, de acordo com o censo demográfico do IBGE (2010) e conta com 282 comunidades em sua área de influência.

A empresa, que antes realizava ações pontuais e filantrópicas, passou a engajar estas comunidades a fim de torná-las partícipes dos seus processos decisórios acerca dos projetos de investimento social privado. Até a realização desta pesquisa, a empresa já contava com 18 projetos sociais realizados em diversos municípios e comunidades da região, sendo que para este trabalho, que teve como metodologia um estudo de caso único, foram selecionados os cinco principais projetos, um no eixo de educação, dois no eixo de agronegócios e outros dois de empreendedorismo.

Com o objetivo geral de verificar como o engajamento de comunidades pode ser incentivado pelas organizações, na percepção dos envolvidos, de forma a alcançar resultados efetivos que reflitam no sucesso dos seus projetos junto às comunidades, esta pesquisa tem como objetivos específicos: analisar os projetos de engajamento das comunidades utilizadas pela empresa objeto deste estudo; verificar junto às mesmas a efetividade dos projetos realizados pela empresa analisada; e levantar as percepções das comunidades e seus gestores o seu efetivo engajamento e participação do processo decisório, para efeito de comparação com as informações obtidas junto à empresa. Com isto será possível responder a seguinte questão: de que forma o engajamento de comunidades pode ser utilizado como estratégia para o sucesso na definição do investimento social privado e nos resultados do trabalho desenvolvido pelas organizações junto às comunidades onde atuam?

Dessa forma, a expectativa é de que os resultados deste artigo possam contribuir para o avanço do conhecimento acerca do tema e a reflexão sobre a importância das organizações desenvolverem ações inclusivas de engajamento. A originalidade do estudo encontra-se no desenvolvimento do tema Engajamento de Comunidades, que tradicionalmente não é tratado com prioridade na definição da estratégia das organizações.

Sendo assim, este artigo se inicia com esta introdução à pesquisa, seguida da apresentação dos referenciais teóricos e dos procedimentos metodológicos aplicados. Logo após são expostos os resultados obtidos e a análise dos mesmos, seguidos das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu na década de 70, com o nome de ecodesenvolvimento. Seu surgimento veio a partir da necessidade em encontrar um meio termo entre pensamentos opostos. De um lado, os desenvolvimentistas, e de outro os que temiam o crescimento econômico, por acreditar que ele poderia acabar com o meio ambiente. Segundo Romeiro (2012), estes dois pensamentos controversos vieram à tona em um momento de forte crescimento econômico mundial.

Um dos grandes palcos dessas discussões foi a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente, realizada em Estocolmo em 1972. Nesta conferência, foi apresentado o conceito normativo básico do desenvolvimento sustentável, designado à época como “abordagem do ecodesenvolvimento”. Outros documentos como a Declaração de Cocoyok (1974) e o Relatório da Fundação Dag-Hammarskjöld (1975) aprofundaram as discussões, apontaram a possibilidade da escassez completa de recursos, atrelando-a inclusive à concentração das melhores terras nas mãos de uma minoria social e dos colonizadores europeus, o que teria ocasionado a expulsão e marginalização das grandes massas populacionais.

Em 1980, a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN), o Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (PNUMA) e o *World Wildlife Fund* (WWF) elaboraram conjuntamente um documento intitulado “Estratégia Mundial para a Conservação da Natureza”, que definiu sustentabilidade como uma característica de um processo ou estado que pode manter-se indefinidamente (Dias, 2011).

De acordo com o documento elaborado, o desenvolvimento sustentável é “um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas” (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento [CMMAD], 1991).

Mesmo com tudo o que já foi discutido sobre desenvolvimento sustentável, ainda há muitas divergências acerca do seu real significado, já que muitas pessoas acreditam que os termos desenvolvimento e crescimento são sinônimos. Sachs (2008) defende que o crescimento, mesmo que acelerado, não é sinônimo de desenvolvimento se ele não amplia o emprego, se não reduz a pobreza e se não atenua as desigualdades. O autor aponta que o objetivo do desenvolvimento não é de maximizar o crescimento do PIB, mas de promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições, de forma a

reduzir a pobreza em um mundo de abundância. “Igualdade, equidade e solidariedade estão, por assim dizer, embutidas no conceito de desenvolvimento, com consequências de longo alcance para que o pensamento econômico sobre o desenvolvimento se diferencie do economicismo redutor”. (Sachs, 2008)

Na visão de Dias (2011), o desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta três dimensões: a econômica, que prevê que as empresas tem que ser economicamente viáveis para que os negócios sejam sustentáveis e para que cumpram seu papel de dar retorno à sociedade quanto ao investimento realizado pelo capital privado; a social, que considera que a empresa deve satisfazer aos requisitos de proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua, além de participar ativamente das atividades socioculturais de expressão da comunidade que vive no entorno de sua unidade produtiva; e ambiental, que prevê que a organização deve pautar-se pela ecoeficiência dos seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional e adotar uma postura de responsabilidade ambiental.

Com base nestas três vertentes – econômica (lucro), social (pessoas) e ambiental (planeta) - John Elkington (2012), fundador da empresa de consultoria britânica chamada *SustainAbility*, foi quem apresentou o conceito “*Triple Bottom Line*”, conhecido no Brasil como o Tripé da Sustentabilidade. Segundo o autor, para ser sustentável, uma organização deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável. Para ele, as empresas devem ter seu desempenho financeiro medido a partir dessas três linhas e apenas aquelas que conseguirem produzir, considerando os três aspectos, saberão o custo total de fazer negócios.

Em 2015, após mais de três anos de discussão, os líderes de governo e de estado aprovaram, por consenso, o documento intitulado “Transformando nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, que apresenta um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade, visando fortalecer a paz universal com mais liberdade, e reconhecendo a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões como o maior desafio global ao desenvolvimento sustentável. A Agenda consiste em uma Declaração com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as 169 metas a serem alcançadas para a conquista destes objetivos, além de uma seção sobre meios de implementação e de parcerias globais, e diversas ferramentas para acompanhamento e revisão.

Ao longo da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), o setor privado exercia um papel muito limitado, mais direcionado à filantropia do que ao

desenvolvimento efetivo. Já na construção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o papel das organizações privadas foi muito mais relevante, graças ao maior incentivo ao Investimento Social Privado (ISP) e à troca de tecnologias.

As empresas têm se interessado cada vez mais pelo assunto, por entenderem a necessidade de estar alinhadas ao clamor mundial por parcerias em prol do desenvolvimento. Com isso, elas também tiveram sua participação nas discussões para a elaboração dos novos objetivos para os próximos quinze anos e tem papel fundamental no apoio à implementação dos mesmos.

O foco do presente artigo será especificamente em um dos ODS, o objetivo 16, que trata da Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Dentre suas ações propostas, este artigo irá trabalhar com as ações 16.6, que propõe “desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis”; e 16.7, que visa “garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis”.

Embora vários aspectos da responsabilidade social tenham sido objeto da ação de organizações e governos desde o final do século XIX, o termo responsabilidade social tornou-se amplamente utilizado no início da década de 70. Por ter sido primeiramente focado nos negócios, o termo mais conhecido para a maioria das pessoas é Responsabilidade Social Empresarial (Barbieri & Cajazeira, 2012).

Ao longo do tempo, procurou-se entender as expectativas da sociedade em momentos específicos, e assim, diversos temas foram incorporados.

Algumas normas e diretrizes tratam do tema com maior aprofundamento. Nacionalmente, a ABNT 16001 (2004 e 2012), e internacionalmente a ISO 26000 (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2010) têm sido as mais utilizadas pelas organizações que desejam incorporar em sua gestão práticas consideradas socialmente responsáveis.

Seguindo a norma internacional, uma forma eficaz da organização identificar sua responsabilidade social é familiarizar-se com as questões relativas à responsabilidade social em seus sete temas centrais: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor, envolvimento e desenvolvimento da comunidade.

A norma indica, ainda, que convém à organização analisar todos os temas centrais para identificar a relevância de cada questão, seguida da avaliação da significância dos impactos causados por ela. É importante que ela seja avaliada considerando tanto as partes interessadas quanto a forma como o impacto afeta o desenvolvimento sustentável. Assim, a

organização começa a considerar a necessidade das interações com outras organizações. Dias (2011) considera que a ISO 26000 surgiu em um momento em que a relação das empresas com a sociedade está em acelerado processo de mudanças.

A ISO 26000 de Responsabilidade Social (ABNT, 2010), considera as partes interessadas como organizações ou indivíduos que têm um ou mais interesses em quaisquer decisões ou atividades de uma organização. Nesse contexto, o interesse refere-se à base real ou potencial de uma reivindicação, ou seja, exigir algo que é devido ou exigir respeito a um direito. Portanto, é imprescindível que a organização conheça os impactos das suas atividades, a fim de conseguir identificar suas partes interessadas mais importantes. A norma ressalta que as organizações podem ter um grande número de diferentes partes interessadas, que possuem interesses diversos e, por vezes, conflitantes.

O foco deste artigo está em um dos sete temas centrais da Responsabilidade Social: o envolvimento e desenvolvimento de comunidades, com todos os olhares para o público que integra as comunidades que vivem nas mediações da área de influência da organização objeto deste estudo e participam dos seus principais projetos sociais.

Dentre as diversas definições para a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), na visão do Instituto Ethos (2006), o termo representa o conjunto de interesses das empresas e de suas partes interessadas, além de fomentar o desenvolvimento socioeconômico das comunidades circunvizinhas. Para tanto, os tipos de relacionamento entre as partes envolvidas, formalizados contratualmente ou não, expressarão a complexidade de interesses e expectativas dos diferentes agentes e serão avaliados sob três dimensões (*Tripple Bottom Line*): econômica, social e ambiental. Dessa forma, as práticas consideradas socialmente responsáveis desenvolvem-se nos relacionamentos estabelecidos com as partes interessadas, dentro da cadeia de negócios das empresas, objetivando gerar condições favoráveis para a sustentabilidade empresarial.

Já o Investimento Social Privado (ISP) é uma das várias facetas da Responsabilidade Social, e pode ser definido como o uso voluntário e planejado de recursos privados em projetos de interesse público, e não deve em hipótese alguma ser confundido com o assistencialismo. Ele geralmente envolve não apenas o planejamento prévio como também o monitoramento constante dos resultados dos projetos.

Este conceito surgiu na década de 90, quando um grupo de executivos e líderes que formaram o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), ambos sediados em São Paulo, buscavam uma forma de atuação social do setor privado, que pretendia se diferenciar das tradicionais

formas de filantropia, com suas ações solidárias realizadas de forma pontual e de curto prazo. Durante o crescimento e fortalecimento da sociedade civil organizada, no final do século XX, o conceito do ISP surgiu por conta da maior inter-relação entre os diversos setores.

Apesar do foco do presente artigo ser no Investimento Social Privado, é importante frisar que a agenda da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é bem mais ampla do que a do Investimento Social Privado (ISP), que tem como foco a gestão de relações com a comunidade, enquanto a RSE tem suas ações voltadas também para outros públicos, como funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, governo, agências reguladoras, dentre outros.

As teorias sobre o conceito de ISP divergem um pouco, especialmente com relação à necessidade de se estabelecer parcerias para sua execução. Fischer, Fedato e Belasco (2005) entendem que no Brasil o ISP é materializado em projetos sociais desenvolvidos a partir de parcerias ou alianças entre o Segundo e o Terceiro Setor. Já para o GIFE (2002), o ISP é caracterizado pelo direcionamento de recursos privados de pessoas jurídicas ou físicas para projetos e ações sociais, sem a necessidade de parcerias ou alianças com o Terceiro Setor. Para Degenszajn e Ribeiro (2013), “ISP é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”. Para eles, a forma de fazer o repasse voluntário de recursos é o que diferencia o ISP das ações assistencialistas, especialmente por três características que estão presentes no ISP, mas não no assistencialismo: a) a preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; b) o uso de estratégias orientadas a resultados sustentáveis de impactos e transformação social; c) o envolvimento da comunidade no desenvolvimento das ações.

Com os olhares de grandes autores voltados para a participação dos interessados nos processos decisórios das organizações, algumas normas e diretrizes foram criadas no âmbito global para contribuir com o entendimento das organizações. Para esse estudo, foram utilizadas como normas e diretrizes de referência a AA 1000 SES, de Engajamento de Partes Interessadas, a ISO 26000 de Responsabilidade Social, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030 e o Guia PMBOK para Gerenciamento de Projetos.

A norma ISO 26000 (ABNT, 2012) aponta como duas práticas fundamentais da responsabilidade social o reconhecimento pela organização de sua responsabilidade social, que envolve a identificação dos problemas dos impactos das decisões e atividades da organização e o entendimento sobre a melhor forma de abordar esses problemas contribuindo com o desenvolvimento sustentável; e o engajamento realizado pela organização com suas partes interessadas. De acordo com esta norma, a identificação e o engajamento das partes

interessadas são fundamentais para abordar a responsabilidade social de uma organização.

A gestão das partes interessadas também foi incluída como uma das 10 áreas principais de conhecimento na 5ª edição do Guia PMBOK para gerenciamento de projetos, lançada em 2014 pelo *Project Management Institute* (PMI). Com isso, o tema ganhou um capítulo inteiro dentro do guia internacional para discorrer sobre a importância do conhecimento e envolvimento das diversas partes interessadas em todos os tipos de projetos.

O Guia reforça que “a satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto” (Project Management Institute [PMI], 2014) e por isso o gerenciamento das partes interessadas deve incentivar a comunicação contínua entre os públicos, a fim de entender suas necessidades e expectativas. Dar as tratativas às questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando seu engajamento com as decisões e atividades do projeto também são algumas das orientações do Guia PMBOK (PMI, 2014).

Devido à grande relevância do tema, em 2006, o ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability* reuniu um grupo de diversos países para criar e publicar uma norma oferecendo diretrizes para o engajamento de partes interessadas, a AA1000 SES. Esta norma traz como princípios a inclusão, a materialidade e a capacidade de resposta. Esses princípios tratam das práticas de engajar partes interessadas para entender suas expectativas sobre governança, políticas, estratégias e práticas; da transparência acerca do desempenho da empresa e das questões que interessam às pessoas; e do desenvolvimento de respostas inovadoras e sustentáveis às questões relevantes, no presente e no futuro.

Segundo a AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) (Accountability, 2015), o engajamento de partes interessadas quando realizado com qualidade pode levar ao desenvolvimento social mais equitativo e sustentável, dando àqueles que tem o direito de serem ouvidos a oportunidade de serem considerados nos processos de tomada de decisão, além de ajudar a determinar as questões relevantes para a gestão da organização, possibilitar maior gestão de riscos e imagem, permitir o compartilhamento de recursos (conhecimento, pessoas, dinheiro e tecnologia) para resolver problemas e atingir objetivos que não podem ser alcançados por organizações quando atuam individualmente.

Os quatro estágios do engajamento considerados pela AA1000 SES são: planejamento, preparação, implementação e avaliação para proposição de melhorias. Na fase de planejamento, a norma propõe ações de pré-engajamento, para então definir os níveis de engajamento e os métodos a serem utilizados, o estabelecimento e comunicação dos limites da divulgação, um esboço do plano de engajamento e o estabelecimento de indicadores. Na

fase de preparação, devem ser mobilizados os recursos requeridos para o sucesso do engajamento, a identificação das capacidades necessárias para que o relacionamento seja construído (conhecimento, habilidades, oportunidades), a identificação e preparação para os riscos do engajamento.

A terceira fase é a implementação do plano de engajamento, que começa pelo convite para que os *stakeholders* participem, e a disponibilização das informações relevantes sobre o propósito do engajamento e suas principais questões, a fim de prepará-los para a participação. Em seguida, devem ser definidas de forma conjunta as regras da participação. É sugerido pela norma que todo o processo de engajamento seja documentado, assim como as saídas do engajamento, ou seja, sua finalidade, métodos utilizados, participantes, linha do tempo, ações propostas etc. Por fim, deve ser desenvolvido um plano de ação e todo o processo precisa ser comunicado aos seus participantes.

A quarta e última fase proposta pela AA1000 SES é a avaliação para proposição de melhorias, que prevê o monitoramento e avaliação do engajamento, o aprendizado e propostas de melhorias a partir do diálogo com as partes interessadas, o desenvolvimento e acompanhamento de um plano de ação para executar as melhorias propostas, assim como a divulgação do relatório do engajamento realizado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver o presente artigo, optou-se por realizar uma pesquisa quali-quantitativa, primeiramente pela necessidade de entender qualitativamente e com maior profundidade as diretrizes para o engajamento de comunidades. Posteriormente, também foi utilizada a metodologia quantitativa, que contribuiu para verificar o nível de engajamento resultante das informações prestadas pela empresa objeto deste estudo quanto às suas ações executadas junto às comunidades para a definição dos projetos sociais realizados e, ainda, comparar estes dados com a percepção das comunidades participantes destes projetos.

Combinar as duas modalidades na pesquisa de natureza quali-quantitativa e o uso de recursos e técnicas de estatística, sem abdicar da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significados aos dados coletados, deu-se especialmente pela necessidade de apresentar uma análise de uma mesma situação pela perspectiva de atores diferentes (empresa e comunidade), permitindo o confronto de informações, no intuito de ampliar conceitos a partir da incorporação do saber contido em cada público. A ideia foi de criar uma base sólida a partir de dados qualitativos, para então quantificá-los, através de sua aplicação na empresa

objeto deste estudo, ou seja, utilizar dados qualitativos para enriquecer a análise quantitativa.

Este estudo foi composto por uma estrutura de caráter inicialmente descritivo e exploratório, mas com aprofundamento de caráter comparativo, a fim de alcançar os resultados esperados. Na fase exploratória, foram buscados dados secundários em livros, documentos publicados sobre o tema, guias e manuais, a fim de elucidar o problema, o referencial teórico e experiências já desenvolvidas sobre o assunto. (Gil, 2009).

A segunda etapa foi de caráter descritivo, composta pela coleta de informações mais aprofundadas acerca de cada uma das normas e diretrizes internacionais de engajamento de partes interessadas e também pela coleta de informações sobre as estratégias de engajamento utilizadas pela empresa objeto deste estudo. Segundo Gil (2009), os estudos descritivos têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Por fim, foi feita análise comparativa em duas formas: a primeira entre as normas e diretrizes internacionais que tratam do assunto, visando encontrar pontos de convergência a fim de construir uma base de dados capaz de servir de referência para a coleta e análise de informações. Em seguida, o comparativo entre as respostas dos representantes da empresa e as respostas dos participantes dos projetos sociais que ela realiza, a fim de verificar a veracidade das ações e o alinhamento entre os dois públicos.

Para se alcançar o objetivo proposto pela pesquisa, a estratégia escolhida foi o uso de estudo de caso único, tendo como objeto a empresa de reflorestamento Copener Florestal, que atua em 21 municípios das regiões do litoral Norte e Agreste da Bahia, tendo em sua área de influência direta 282 comunidades. Até o final de 2016, a empresa contava com 18 projetos sociais junto a essas comunidades. A pesquisa teve como foco principal o estudo de um fenômeno contemporâneo em profundidade, que é o engajamento de comunidades realizado pela empresa e como questão inicial norteadora a forma como a empresa se utiliza de ferramentas e técnicas para envolver as comunidades circunvizinhas ao seu empreendimento nos processos de tomada de decisão acerca do seu investimento social.

O estudo de caso nas ciências sociais é visto como uma forma de estudar e analisar intensamente, de maneira exploratória, que pode ser identificada por meio de uma organização, um indivíduo ou um grupo de indivíduos, uma comunidade, um programa ou um projeto de desenvolvimento, cabendo ao pesquisador fazer referência a um acontecimento especial, uma mudança política, algum tipo de conflito, ou qualquer fenômeno contemporâneo que mereça especial atenção (Yin, 2015).

3.1 Coleta de dados

Além do levantamento bibliográfico sobre Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social e Engajamento de partes interessadas, outros documentos foram utilizados como referência, como a norma ISO 26000 de Responsabilidade Social, a AA 1000 SES de Engajamento de Partes Interessadas, o Guia PMBOK de Gerenciamento de Projetos e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030.

Para obter informações gerais sobre a empresa, como e onde ela atua, o que e como produz, foi analisado o Relatório de Sustentabilidade dos anos 2014 e 2015, além de visita ao website da empresa e leitura de materiais informativos disponibilizados pela equipe interna. Para entendimento acerca da região onde a empresa atua, foi analisado o diagnóstico socioeconômico realizado em 2012 pela empresa.

Ainda para coleta de dados sobre a atuação da empresa, visando o alcance do primeiro objetivo específico desta pesquisa, que foi analisar as técnicas de engajamento de comunidades utilizadas pela empresa, objeto deste estudo, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a equipe que trabalha na área de Responsabilidade Social da empresa, a fim de conhecer os projetos de investimento social privado, entender como a empresa tem feito a gestão do relacionamento com as partes interessadas, e quais diretrizes internacionais são utilizadas como base para isso. A entrevista foi dividida em: Mapeamento de Comunidades, análise de indicadores sociais, análise de vulnerabilidade social, análise de impactos, classificação e priorização de comunidades, engajamento de partes interessadas, avaliação e monitoramento, diretrizes e normas internacionais.

Para atingir o segundo objetivo específico, que foi verificar junto às comunidades integrantes dos projetos sociais realizados pela empresa, a percepção acerca do seu efetivo engajamento e a participação do processo decisório, para efeito de comparação com as informações obtidas junto à empresa, foram aplicados questionários tanto com os gestores de cada um dos cinco principais projetos sociais desenvolvidos pela empresa, como também com alguns participantes dos projetos sociais que exercem função de liderança em suas comunidades. No total, foram aplicados questionários com 19 participantes desses projetos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da aplicação da metodologia apresentada, segue-se então à apresentação e análise dos resultados obtidos nas pesquisas qualitativa e quantitativa.

4.1 Sobre a empresa e a região onde atua

A empresa Copener Florestal tem atuação na região do Litoral Norte e Agreste da Bahia desde a década de 80, no entanto, ela foi comprada pelo atual grupo gestor em 2003. Trata-se de uma empresa de reflorestamento com fins industriais. Ela produz árvores de eucalipto para abastecer uma indústria de celulose especial situada no Polo de Camaçari (BA). Os plantios de eucalipto da Copener Florestal estão espalhados por 21 municípios do litoral norte e agreste da Bahia.

A fim de entender o contexto do local onde são desenvolvidas suas atividades, assim como conhecer as principais demandas e queixas das comunidades em relação à sua atuação, em 2012 a Copener Florestal contratou uma consultoria especializada para realizar um diagnóstico socioeconômico em todos os municípios onde atua. O diagnóstico mostrou que os 21 municípios onde a empresa atua totalizam 13.595,86 quilômetros quadrados e 604.025 habitantes, baseado no censo demográfico do IBGE (Neto & Xavier, 2012). Segundo a mesma fonte, 37,61% da população dos municípios da área de influência da empresa ainda vivem no meio rural. Nestes municípios foi observado um aumento no Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM) entre 2005 e 2011 variando entre 0,08 e 0,19, enquanto na capital do estado a variação foi de 0,06 (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro [FIRJAN], 2016).

Ainda de acordo com o diagnóstico realizado em 2012, na área de influência da empresa, a pecuária permanece como a atividade que mais utiliza a área agrícola, com 43,97%, seguida pelas lavouras com 32,29%, florestas plantadas com 19,20% e florestas nativas com 5,51%. O PIB da região em 2012 foi de R\$ 7.254,92, o equivalente a 4,33% do PIB do Estado. A média salarial nessa região é de 2 salários mínimos, sendo que pode variar entre 1,5 e 4,5 salários mínimos por mês.

O mesmo diagnóstico apontou que as comunidades reclamavam da ausência da empresa e cobravam uma maior aproximação e a realização de parcerias pelo desenvolvimento da região. Com base neste diagnóstico, a empresa elaborou e implementou no final de 2012 e início de 2013 sua Política de Responsabilidade Social, contemplando quatro pilares de atuação com base nas principais demandas das comunidades e nos indicadores sociais dos municípios: educação, empreendedorismo, agronegócio e diálogo permanente.

A partir desses pilares, a empresa começou a realizar diversos encontros com as comunidades, com o objetivo de validar os pilares, pensar e discutir possíveis projetos que poderiam ser realizados, assim como analisar as parcerias necessárias para executá-los. A

empresa, que antes realizava ações pontuais e filantrópicas, passou a engajar as comunidades a fim de torná-las partícipes dos seus processos decisórios acerca dos projetos de investimento social privado. Até a data da presente pesquisa, a empresa já contava com 18 projetos sociais realizados em diversos municípios e comunidades da região, sendo que para este trabalho foram selecionados os cinco principais projetos, um no eixo de educação, dois no eixo de agronegócios e outros dois de empreendedorismo.

4.2 Entrevista com equipe de Responsabilidade Social

A entrevista semiestruturada realizada com a equipe que trabalha na área de Responsabilidade Social da empresa foi dividida em: Mapeamento de Comunidades, análise de indicadores sociais, análise de vulnerabilidade social, análise de impactos, classificação e priorização de comunidades, engajamento de partes interessadas, avaliação e monitoramento, diretrizes e normas internacionais.

Segundo as informações obtidas na entrevista, a empresa criou um formulário para cadastro de todas essas comunidades, contemplando informações relevantes, como: número de famílias, lideranças, atividade econômica, aspectos sociais e culturais, ancestralidade, infraestrutura básica, existência de equipamentos sociais, vocação do local, áreas de especial interesse ou de alto valor de conservação social ou cultural, além das principais demandas e impactos causados pelas atividades da empresa. Inclui também o cadastro de comunidades, tradicionais em sua área de influência, a exemplo de povos indígenas e remanescentes de quilombos, especialmente para que consiga agir de forma a respeitar os direitos e a história dessas comunidades.

A empresa também costuma verificar a vulnerabilidade social das comunidades, incluindo em seu formulário de cadastro informações como: inserção fundiária, segurança fundiária, acesso ao transporte público, acesso à água e à energia elétrica, acesso aos serviços públicos de saúde, à educação fundamental e ao ensino médio, à rede de telefonia, às atividades de lazer e entretenimento, além da existência de locais públicos para interação comunitária e recreação.

Quanto aos impactos sociais das suas atividades, a empresa costuma levantar informações como: a forma como sua atividade está inserida na comunidade, impactos em outras atividades econômicas desenvolvidas no local, impactos na segurança da comunidade, em seus aspectos culturais, dentre outros. Para verificar e mensurar a ocorrência desses impactos, a equipe de Responsabilidade Social criou um questionário, que é aplicado junto aos moradores das comunidades, durante uma ação social realizada após as atividades

operacionais. A ação inclui atividades de educação ambiental com crianças e palestras de conscientização sobre saúde para jovens e adultos.

A empresa também conta com ferramentas para registro de suas ações de engajamento, a exemplo de listas de presenças, atas e fotografias, mas segundo a própria equipe, a medição do nível do seu engajamento ainda precisa ser trabalhada, assim como a medição da efetividade de suas ações de investimento social. Para envolver as partes interessadas na definição de suas ações de investimento social, a empresa informou se basear nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e nas normas internacionais FSC (Forest Stewardship Council) e Cerflor/PEFC, ambas voltadas à certificação do manejo florestal, e ainda em parte da AA 1000 SES de Engajamento de Partes Interessadas.

4.3 Aplicação de questionários com gestores e participantes dos projetos sociais e triangulação de dados

Para entender melhor como está o engajamento da empresa Copener Florestal com as comunidades que participam dos seus projetos sociais, esta etapa foi dividida em duas fases. A primeira fase consistiu na aplicação de questionários com os gestores de cada um dos cinco principais projetos sociais desenvolvidos pela empresa. No total, são três profissionais que fazem a gestão dos cinco projetos. Na segunda fase, foram selecionados alguns participantes dos projetos sociais que exercem função de liderança em suas comunidades, a fim de entender de que forma o engajamento estimulado pela empresa é percebido por eles. No total, foram aplicados questionários com 19 participantes desses projetos, sendo dois do Projeto de Apicultura, dois do Projeto de Agricultura Familiar, dois do Projeto Andorinhas (costura industrial), seis do projeto de educação e sete do projeto Fibras da terra (artesanato com piaçava e cipó). O objetivo foi fazer uma triangulação como forma de validação de dados, a fim de verificar se os esforços da empresa voltados ao engajamento das comunidades são percebidos da mesma forma pelos participantes dos projetos sociais, tendo como base para esta análise o “tipo ideal” construído a partir das diretrizes e normas internacionais no capítulo anterior.

Para facilitar o entendimento e a comparação entre as respostas dos gestores dos projetos e dos participantes da comunidade, os resultados serão apresentados por cada projeto social.

4.3.1 Projeto de Educação

Em 2014, a empresa deu início a um projeto de orientação pedagógica, em parceria com as escolas municipais de quatro cidades onde atua (Entre Rios, Itanagra, Inhambupe e Cardeal da Silva). Para a execução do projeto, a empresa convidou o ICEP – Instituto Chapada de Educação e Pesquisa. Participam diretamente do projeto 647 profissionais da educação, entre professores, coordenadores pedagógicos, diretores de escolas e secretários de educação. O projeto beneficia aproximadamente 12 mil estudantes da rede municipal de ensino. Seis profissionais que participam do projeto responderam ao questionário desta pesquisa, sendo eles de municípios diferentes.

De modo geral, pode-se dizer que o projeto de educação desenvolvido pela empresa Copener Florestal em parceria com o ICEP – Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, atingiu um nível de engajamento muito positivo, com poucas diferenças de percepção entre os participantes das comunidades e o gestor do projeto na empresa. Apesar de pequenas diferenças de percepção em cada fase, na média geral, as afirmações do gestor e dos participantes do projeto de educação atingiram o mesmo nível de percepção de engajamento, de 92%,

4.3.2 Projeto de Apicultura

O projeto de Apicultura não seguiu a mesma metodologia dos demais projetos da empresa, uma vez que se trata de uma atividade antiga na região onde a empresa atua. Portanto, não se sabe ao certo quando a atividade começou, mas em 2012 a empresa Copener Florestal firmou uma parceria com a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) para a realização de um diagnóstico completo sobre a atividade, para que então pudesse definir qual seria sua atuação junto aos apicultores da região. O levantamento foi concluído entre os anos de 2013 e 2014 e diversos pontos de atenção foram levantados, dentre eles a proximidade entre os apiários, que resultou na redução da produtividade, a falta de ordenamento entre os apicultores, a competição com apicultores de estados vizinhos, a falta de formalização da atividade junto à empresa a fim de possibilitar maior segurança aos apicultores, dentre outros aspectos.

Os resultados do diagnóstico foram apresentados a 158 apicultores mapeados e participantes do diagnóstico, através de oficinas e inúmeras discussões, que contaram com a participação da UNEB e de representantes da Copener Florestal. Aos poucos, algumas demandas dos participantes foram apresentadas à empresa, que buscou a melhor forma de atendê-las. Atualmente, existe um acordo formalizado entre a empresa e os apicultores para

que eles possam ter acesso às áreas da empresa para a instalação dos seus apiários. Todos os apiários são devidamente sinalizados com o contato de cada apicultor. Antes das operações florestais, representantes da empresa entram em contato com os apicultores solicitando a retirada temporária das caixas dos locais onde acontecerá a operação, a fim de evitar riscos de acidentes e danos aos apiários.

As maiores divergências são nas fases de preparação e implementação do engajamento. O gestor do projeto ressaltou que uma das grandes dificuldades em engajar os participantes desse projeto é a distribuição da atividade de apicultura pelos 21 municípios onde a empresa atua e a falta de uma associação ou cooperativa que concentre esses apicultores e os fortaleça como um grupo.

Vale ressaltar que este projeto é de grande valor para o negócio da empresa, uma vez que ele possibilita que as terras utilizadas pela empresa para o plantio de eucalipto, que é sua atividade principal, também sejam utilizadas para outra finalidade: a geração de renda de comunidades de apicultores, ou seja, há uma agregação de valor à terra, além dos interesses econômicos diretos da organização.

4.3.3 Projeto de Agricultura Familiar

O projeto de Agricultura Familiar foi iniciado em 2014, em 14 comunidades, distribuído por seis municípios da região onde a empresa atua. Até a data desta pesquisa, 180 famílias participavam do projeto, desenvolvido em parceria com o Centro Agroecológico do Litoral Norte da Bahia (Cealnor). O objetivo do projeto é contribuir com as famílias de pequenos produtores rurais, através de assistência técnica, aquisição de insumos de qualidade e acesso a crédito.

De forma geral, a percepção dos participantes do projeto com relação às ações de engajamento incentivadas pela empresa é de 82%, muito próxima do que foi apontado pelo gestor do projeto, de 87%, o que demonstra que neste projeto há grande sinergia entre a empresa e as comunidades participantes e que o projeto vem sendo realizado priorizando o engajamento das partes interessadas.

Foram identificados alguns pontos de melhoria, tanto pela comunidade quanto pelo próprio gestor, e são esses pontos que podem ser trabalhados em busca de ampliar o nível de engajamento no projeto de Agricultura Familiar. Este também é um projeto que pode ser visto como de grande valor por possibilitar que a empresa invista esforços em uma atividade que a princípio seria concorrente no que tange ao uso das terras, mas que ao mesmo tempo, em alguns casos, pode sofrer com impactos de algumas atividades realizadas pela empresa, a

exemplo do transporte de madeira por estradas de terra, que pode gerar poeira, atingindo outras culturas.

4.3.4 Projeto Andorinhas

O Projeto Andorinhas teve início em 2013, por iniciativa da própria empresa, visando desenvolver um projeto de geração de renda no município de Inhambupe (BA), onde desenvolve boa parte das suas atividades florestais. O projeto reúne costureiras de diversas comunidades deste município, que passaram por um curso intensivo de costura industrial para serem preparadas para formar uma cooperativa de costura industrial, com foco principal na produção de fardamentos.

A empresa reformou um galpão localizado dentro de uma de suas fazendas e adquiriu mais de 50 máquinas de corte, costura, bordado e acabamento. Também contratou uma consultoria especializada para desenvolver o Plano de Negócios do grupo e formalizar a cooperativa. A empresa compra seus uniformes da própria cooperativa e incentiva seus parceiros a fazerem o mesmo. A demanda pelos produtos fabricados por este grupo é grande. A fábrica de fardamentos, inaugurada no primeiro semestre de 2014, ganhou o nome de Projeto Andorinhas por escolha dos próprios integrantes da cooperativa. No início, eram 40 participantes, em sua grande maioria mulheres, mas esse número sofreu uma queda por conta de algumas dificuldades encontradas ao longo do caminho, especialmente a distância entre algumas comunidades onde mora parte das costureiras e o local onde funciona a fábrica. A empresa tem tido uma série de reuniões com o grupo para buscar a melhor solução.

De forma geral, a percepção do engajamento pelos olhos da gestora do projeto Andorinhas foi de 69%, enquanto na visão dos participantes do projeto foi de 72%, o que demonstra bastante similaridade e alinhamento, apesar de terem sido observados diversos pontos de melhoria. As maiores divergências de percepção estão nas fases de entendimento sobre o engajamento, preparação do engajamento e implementação do plano de engajamento.

4.3.5 Projeto Fibras da terra

O projeto Fibras da terra no formato como acontece no período desta pesquisa, foi iniciado em 2014, no município de Itanagra. A ideia surgiu a partir de um projeto já existente, do qual a empresa era uma das parceiras, mas não a responsável direta. O projeto partiu de uma demanda da comunidade, que já costumava extrair fibras de piaçava de uma das áreas da empresa para vender tiras de piaçava para artesãos de outras localidades, ou seja, eram apenas intermediadores de matéria-prima, mas não produziam o artesanato como produto final, o que fazia com que perdessem o maior valor do produto.

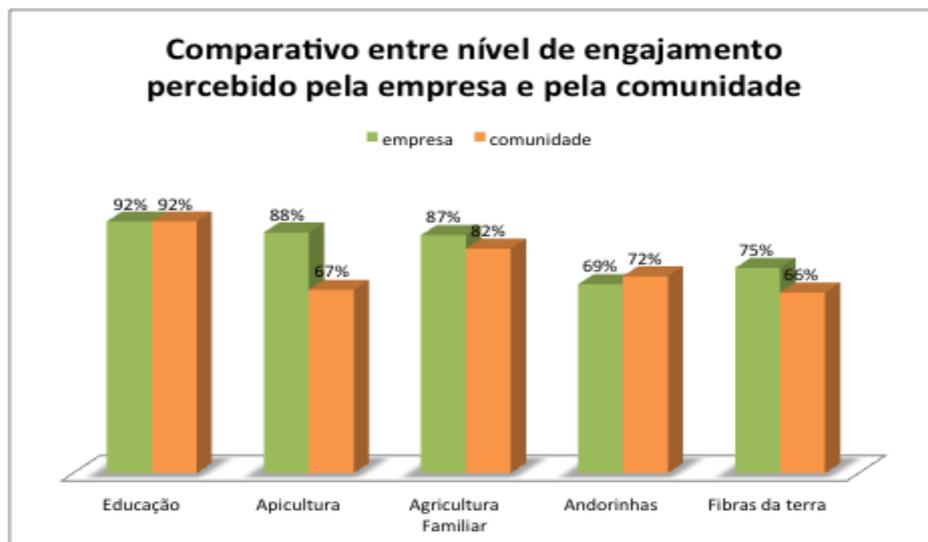
A empresa procurou verificar a existência do potencial para o artesanato entre os moradores da Vila de São José do Avena, município de Itanagra (BA). Descobriu que já existiam algumas pessoas com habilidade para o artesanato, mas que não tinham o incentivo necessário para se aprimorar. Após algumas reuniões, a empresa decidiu construir um projeto de empreendedorismo naquela localidade e abriu as reuniões para todos que tivessem interesse em participar do projeto. Até a data da pesquisa, 11 artesãos integravam o grupo participante do projeto, que ganhou o nome Fibras da terra, por trabalhar não apenas com a piaçava, mas também com o cipó encontrado nas áreas da empresa. Os artesãos produzem diferentes peças como cestaria, luminárias, sousplat, e outros objetos de decoração, a partir destas matérias-primas.

A percepção da empresa em relação ao engajamento do grupo participante deste projeto foi de 75%, enquanto dos participantes foi de 66%.

4.4 Comparativo entre percepção da empresa e das comunidades participantes dos projetos sociais

De forma geral, não houve discrepância entre as respostas dos gestores do projeto na empresa e as respostas dos participantes. Conforme mostra a Figura 1, o projeto de Educação foi o único que apresentou o mesmo nível percebido de engajamento por ambas as partes, de 92%. O que apresentou a maior diferença entre as respostas foi o projeto de Apicultura, que teve variação de 11%.

Figura 1- Comparativo entre nível de engajamento percebido pela empresa e pela comunidade em cada projeto



Os demais projetos tiveram diferença de percepção igual ou menor a 10%, o que demonstra que há transparência em relação aos dados informados, porém isso não significa que o nível de engajamento não precisa ser melhorado em alguns projetos. Existem diversos pontos de melhoria que precisam ser considerados pela organização e seus parceiros no desenvolvimento dos projetos voltados para o desenvolvimento das comunidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver a pesquisa envolvendo a organização objeto do estudo de caso e, ao mesmo tempo, o público participante dos seus projetos sociais, tornou seu resultado mais qualificado e transparente, uma vez que possibilitou a comparação entre as respostas dos dois públicos. Os entrevistados deixaram claro que, antes de a empresa investir no engajamento das comunidades, sua imagem não era positiva perante seus diversos públicos externos. Mas, desde que iniciou um trabalho forte de engajamento, os resultados dos seus projetos foram visivelmente positivos e a imagem da empresa passou a ser totalmente diferente perante seus diversos públicos, inclusive seu público interno, que passou a ter maior orgulho da organização.

Portanto, a metodologia utilizada viabilizou o alcance dos objetivos, demonstrando como o engajamento das comunidades, incentivado pela empresa, foi uma estratégia de sucesso na definição do investimento social privado, proporcionando resultados positivos e projetos bem-sucedidos junto às comunidades circunvizinhas às áreas de atuação da empresa.

De forma geral, pode-se dizer que o engajamento de partes interessadas, e no caso da presente pesquisa, com foco específico nas comunidades que participam de projetos sociais incentivados por organizações privadas, é um tema em evolução, mas que para ser efetivo precisa sair dos limites das corporações e de fato envolver os principais interessados.

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou, ainda, discorrer sobre as mais recentes normas e diretrizes de engajamento, algumas delas ainda sem tradução para a língua portuguesa e outros idiomas. O detalhamento e aprofundamento acerca dessas diretrizes possibilitou a definição de um “tipo ideal”, que serviu como base para a elaboração de todo o material utilizado ao longo da pesquisa, como o roteiro para entrevista com representantes da empresa e questionários para gestores dos projetos e para participantes das comunidades.

A participação e envolvimento efetivos da empresa Copener Florestal, objeto deste estudo de caso, especialmente em relação à transparência na informação, foi de extrema relevância para a coleta de dados fidedignos, fundamentais para a análise comparativa e apresentação de resultados finais que podem servir como base para a própria empresa utilizar na revisão de alguns processos de engajamento, afinal, foi possível identificar as ações executadas pela empresa e a percepção destas ações junto aos participantes dos seus principais projetos sociais.

Como limitações desta pesquisa, pode-se citar a realização de um estudo de caso único. Inicialmente, a proposta era desenvolver um estudo de casos múltiplos com empresas do mesmo setor. Pela dificuldade especialmente por conta de distância física das empresas e das comunidades circunvizinhas aos seus empreendimentos, optou-se por desenvolver um estudo de caso único.

Para estudos futuros, sugere-se que seja analisada a ligação entre os projetos sociais desenvolvidos e os impactos causados pelas atividades das organizações, ou melhor, se os projetos desenvolvidos pelas organizações, de alguma forma conseguem mitigar ou minimizar os impactos causados por suas atividades e qual sua efetividade. Ainda para estudos futuros, recomenda-se o envolvimento de outras empresas e comunidades na coleta de dados, assim como também a consideração de outras partes interessadas e não apenas as comunidades e também não se restringindo ao foco de desenvolvimento de projetos sociais.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2010). ABNT. ABNT NBR ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro.

Accountability (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard: 2015. Recuperado de: <
<http://www.accountability.org>

Barbieri, J.C. & Cajazeira, J.E.R. (2012). Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Centro de Referência em Recursos Sobre Engajamento de Partes Interessadas (Critical Friends). (2015). Recuperado de: <http://www.criticalfriendsinternational.com>

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1991). Nosso futuro comum. (2ª ed.) Tradução de *Our common future*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Degenszajn, A. & Ribeiro, P. (2013). O investimento social em movimento. Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades. Brasília-DF: Instituto Sabin.

Dias, R. (2011). Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Elkington, J. (2012). Sustentabilidade: canibais com garfo e faca. São Paulo: MBooks do Brasil Editora.

ESMAP, BANCO MUNDIAL e ICMM. (2005). Desenvolvimento em comunidades por Toolkit. Recuperado de: www.icmm.com .

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. (2015). Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal. Rio de Janeiro. Recuperado de: <http://www.firjan.org.br/ifdm/consulta-ao-indice>.

Fischer, R. M., Fedato, M. C. L., & Belasco, P. F. (2005, August). Sustentabilidade sócio-ambiental através de alianças estratégicas intersetoriais. In *Conferencia Latinoamericana Y Del Caribe* (Vol. 5, pp. 1-16).

Gil, A. C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

GRI, WBCSD & Pacto Global Das Nações Unidas. (2016). Guia dos objetivos de desenvolvimento sustentável para empresa. Recuperado de: www.sdgcompass.org.

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. (2015). Recuperado de: <http://gife.org.br>.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2006). Responsabilidade Social Empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor. São Paulo: Ethos.

Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (2015). Recuperado de: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social.

Instituto Para O Desenvolvimento Do Investimento Social (2015). Recuperado de: <http://idis.org.br>.

Kisil, M. (2007). Filantropia 4.0: rumo ao investimento social privado num mundo globalizado. Recuperado de: http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=7801.

Neto, J. A. F. & Xavier, Á. A. (2012, Junho). Diagnóstico socioeconômico e de demandas sociais na área de influência do manejo florestal da Copener. Viçosa, MG.

Project Management Institute. (2014). Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. (5ª ed.) São Paulo: Saraiva.

Project Management Institute. (2014). Recuperado de: <https://www.pmi.org>.

Romeiro, A. R.(2012). Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. Estudos Avançados. Recuperado de: <http://www.periodicos.usp.br/eav/article/view/10625/12367>.

Sachs, I. (2008). Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. (5ª ed.) Porto Alegre: Editora Bookman.