

Revisitar a obra de Paulo Freire à luz da Responsabilidade Social

Resumo: Este artigo tem como foco analisar, por meio do conhecimento existente (estado da arte), as obras mais relevantes do pedagogo e teórico da educação, Paulo Freire, com o objetivo de verificar se a teoria e a metodologia propostas pelo autor podem ser revisitadas à luz da responsabilidade social, no que concerne a prática do diálogo com o stakeholder - Comunidade. Para alcançar este objetivo, o trabalho foi dividido em três partes: a primeira trata da literatura relevante para esse estudo produzida por Paulo Freire sobre o diálogo e os Círculos Culturais. A segunda, as principais diretrizes sobre o processo de diálogo com os stakeholders. Uma terceira, analisa os Círculos Culturais como método para estabelecer um processo dialógico com a Comunidade do entorno.

Palavras Chave: Diálogo - Engajamento dos Stak - Resp Social - educação dialógica -



Revisitar a obra de Paulo Freire à luz da Responsabilidade Social

Introdução

Observamos uma crescente preocupação, com o diálogo entre as empresas e as partes interessadas (stakeholders), isto é, o interesse por diretrizes e metodologias que permitam o diálogo entre as organizações e os stakeholders. Essa abordagem vai muito além do campo da comunicação interna e externa, mas um processo de interação e aprendizagem entre as partes. O diálogo exige uma mudança de atitude por parte das organizações, focando suas práticas, em conceitos como: ética e transparência.

Esse novo cenário demanda novas formas de relacionamento e um processo de aprendizagem rico para as organizações. A necessidade de desenvolvimento sustentável exige da empresa uma mudança de cultura e, conseqüentemente, de práticas com o público interno e externo.

Essa mudança de paradigma exige da empresa a adoção de modelos participativos e um amadurecimento significativo das práticas relacionadas à Responsabilidade Social, caso contrário não se sustentam por meio de um modelo de gestão autocrático. A proposta é contribuir, por meio de uma visão crítica do processo de diálogo com as partes interessadas, para a criação de um espaço de troca entre Empresa e Comunidade do entorno.

Resumo

Este artigo tem como foco analisar, por meio do conhecimento existente (estado da arte), as obras mais relevantes do pedagogo e teórico da educação, Paulo Freire, com o objetivo de verificar se a teoria e a metodologia propostas pelo autor podem ser revisitadas à luz da responsabilidade social, no que concerne a prática do diálogo com o stakeholder - Comunidade.

Para alcançar este objetivo, o trabalho foi dividido em três partes: a primeira trata da literatura relevante para esse estudo produzida por Paulo Freire sobre o diálogo e os Círculos Culturais. A segunda, as principais diretrizes sobre o processo de diálogo com os stakeholders. Uma terceira, analisa os Círculos Culturais como método para estabelecer um processo dialógico com a Comunidade do entorno.

Abstract

This article aims to analyze, using the existing state of the art knowledge on the subject, the most relevant books by the Brazilian pedagogue and educational theorist, Paulo Freire. The objective of the paper is to make sure that his theory and methodology can be revisited taking into consideration the concept of Social Responsibility, regarding the dialogue with stakeholders – in this case, the Community.

In order to achieve the objective, the task was divided into three parts: the first part addresses the relevant literature by Paulo Freire concerning the concept of dialogue and the “Cultural Circles”. The second part deals with the main guidelines of the process of



dialoguing with stakeholders. The third part analyses how “Cultural Circles” can be adapted for use in the dialogue process with the surrounding Community.

Palavras chaves: Diálogo, Engajamento dos Stakeholders, Responsabilidade Social, educação dialógica.

1. Fundamentação teórica

1.1. Os principais conceitos de diálogo na literatura.

A origem etimológica do termo diálogo resulta da fusão das palavras gregas *dia* e *logos*. *Dia* significa “por meio de”, *logos* foi traduzida para o latim *ratio* (razão), mas tem vários outros significados, como “palavra”, “expressão”, “fala”, “verbo”. Sendo assim, o diálogo é uma forma de fazer circular sentidos e significados. Num grupo que dialoga, as palavras circulam entre as pessoas, passam por meio delas sem que sejam necessárias concordâncias, discordâncias, análises ou juízos de valor. As palavras – e o que elas significam – são observadas tal como se apresentam à experiência imediata dos participantes.

Para Martin Burber (1878 – 1965), pensador judeu nascido em Viena e falecido em Jerusalém. Burber enfatizava a necessidade de o pensamento vincular-se à realidade concreta e não se dedicar à construção de esquemas mentais preconcebidos. O grande convite da sua obra é manter a conversação. Mais do que falar de, falar com, o que significa uma atitude de escuta ativa.

Burber classifica três espécies principais de diálogo:

“Conheço três espécies de diálogo: o autêntico – não importa se falado ou silencioso – onde cada um dos participantes tem de fato em mente o outro ou os outros na sua presença e no seu modo de ser e a eles se volta com a intenção de estabelecer entre eles e a si próprio uma reciprocidade viva; o diálogo técnico que é movido unicamente pela necessidade de um entendimento objetivo; e o monólogo disfarçado de diálogo, onde dois ou mais homens, reunidos num local, falam cada um consigo mesmo, por caminhos tortuosos e estranhamente entrelaçados e creem ter escapado, contudo, ao tomento de ter que contar apenas com os próprios recursos. (Burber: 1982, p. 53 e 54).

Ouvir o que o outro nos tem a dizer é a condição de possibilidade de todo diálogo autêntico. O diálogo se estabelece na relação face a face.

1.2 A importância do diálogo na obra do educador Paulo Freire.

Porém, o nosso foco é a obra do educador Paulo Freire, que definiu a educação como um processo destinado à libertação do indivíduo, por meio do desenvolvimento da consciência crítica. Entre as suas obras, destacam-se Educação como prática da liberdade (1967), Pedagogia do oprimido (1968) e Educação e mudança (1979).

Paulo Freire morreu em São Paulo, em 1997 e deixa um legado, não só como Educador, mas como uma forma de pensar e agir no mundo. Com uma única frase curta,



resume o conceito de diálogo: “ Com a palavra, o homem se faz homem.” Toma consciência de si e do seu direito a liberdade. Só há liberdade, onde existe diálogo autêntico.

Necessitamos diferenciar diálogo de outras formas de comunicação, tais como: negociação, emissão de opiniões, debates, entre outras. Essas formas de comunicação trazem a necessidade de haver um emissor e um receptor, de haver um ganhador e um perdedor. No entanto, o diálogo significa aprendizagem, troca, construção, integração entre pessoas e povos.

No livro *Pedagogia do Oprimido*, Paulo Freire afirma:

“Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão.

Se não amo o mundo, se não amo a vida, se não amo os homens, não me é possível o diálogo.

O diálogo, como encontro dos homens para a tarefa comum de saber agir, se rompe, se seus pólos (ou um deles) perdem a humildade.

Como posso dialogar, se alieno a ignorância, isto é, se a vejo sempre no outro, nunca em mim?

Como posso dialogar, se me admito como um homem diferente, virtuoso por herança, diante dos outros, meros "isto", em que não reconheço outros eu?

Como posso dialogar, se me sinto participante de um "gueto" de homens puros, donos da verdade e do saber, para quem todos os que estão fora são "essa gente", ou são "nativos inferiores"?

Como posso dialogar se parto de que a pronúncia do mundo é tarefa de homens seletos e que a presença das massas na história é sinal de sua deterioração que devo evitar?

Como posso dialogar, se me fecho à contribuição dos outros, que jamais reconheço, e até me sinto ofendido com ela?

Como posso dialogar se temo a superação e se, só em pensar nela, sofro e definho?

A auto-suficiência é incompatível com o diálogo. Os homens que não tem humildade ou a perdem, não podem aproximar-se do povo. Não podem ser seus companheiros de pronúncia do mundo. Se alguém não é capaz de sentir-se e saber-se tão homem quanto os outros, é que lhe falta ainda muito que caminhar, para chegar ao lugar de encontro com eles. Neste lugar de encontro, não há ignorantes absolutos, nem sábios absolutos, há homens que, em comunhão, buscam saber mais.

Não há também, diálogo, se não há uma intensa fé nos homens. Fé no seu poder de fazer e de refazer. De criar e recriar. Fé na sua vocação de ser mais, que não é privilégio de alguns eleitos, mas direitos dos homens.



A fé nos homens é um dado a priori do diálogo. Por isto, existe antes mesmo de que ele se instale. O homem dialógico tem fé nos homens antes de encontrar-se frente a frente com eles. Esta, contudo, não é uma ingênua fé. O homem dialógico, que é crítico, sabe que, se o poder de fazer, de criar, de transformar, é um poder dos homens, sabe também que podem eles, em situação concreta, alienados, ter este poder prejudicado.

Esta possibilidade, porém, em lugar de matar no homem dialógico a sua fé nos homens, aparece a ele, pelo contrário, como um desafio ao qual tem de responder. Está convencido de que este poder de fazer e transformar, mesmo que negado em situações concretas, tende a renascer. Pode renascer. Pode constituir-se. Não gratuitamente, mas na e pela luta por sua libertação. Com a instalação do trabalho não mais escravo, mas livre, que dá a alegria de viver.

Sem esta fé nos homens, o diálogo é uma farsa. Transforma-se, na melhor das hipóteses, em manipulação adocicadamente paternalista.

Ao fundar-se no amor, na humildade, na fé nos homens, o diálogo se faz uma realização horizontal, em que a confiança de um pólo no outro é consequência óbvia. Seria uma contradição se, amoroso, humilde e cheio de fé, o diálogo não provocasse este clima de confiança entre seus sujeitos. Por isto inexistente esta confiança na antidialógica da concepção "bancária" da educação.

Se a fé nos homens é um dado a priori do diálogo, a confiança se instaura com ele. A confiança vai fazendo os sujeitos dialógicos cada vez mais companheiros na pronúncia do mundo. Se falha esta confiança, é que falharam as condições discutidas anteriormente.

Um falso amor, uma falsa humildade, uma debilitada fé nos homens não podem gerar confiança. A confiança implica no testemunho que um sujeito dá aos outros de suas reais e concretas intenções. Não pode existir, se a palavra, descaracterizada, não coincide com os atos. Dizer uma coisa e fazer outra, não levando a palavra a sério, não pode ser estímulo à confiança.

Não é, porém, a esperança um cruzar de braços e esperar. Movo-me na esperança enquanto luto e, se luto com esperança, espero.

Se o diálogo é o encontro dos homens para ser mais, não pode desfazer-se na desesperança. Se os sujeitos do diálogo nada esperam do seu que fazer, já não pode haver diálogo. O seu encontro é vazio e estéril. É burocrático e fastidioso.”

Para Paulo Freire o diálogo é a essência do processo de educação e consequentemente da prática da liberdade. Não existe ação sem reflexão, nem reflexão sem ação, pois se esses dois elementos não caminharem juntos, não há transformação.

Paulo Freire (1968): “Quando tentamos um adentramento no diálogo como fenômeno humano, se nos revela algo que já poderemos dizer ser ele mesmo: a palavra. Mas, ao encontrarmos a palavra, na análise do diálogo, como algo mais que um meio para que ele se faça, se nos impõe buscar, também, seus elementos constitutivos.

Esta busca nos leva a surpreender, nela, duas dimensões: ação e reflexão, de tal forma solidárias, em interação tão radical que, sacrificada, ainda que em parte, uma delas,



se ressentente, imediatamente, a outra. Não há palavra verdadeira que não seja práxis. Daí que dizer a palavra verdadeira seja transformar o mundo.”

1.3 O método Paulo Freire

O método Paulo Freire vai além da simples alfabetização de adultos. Encoraja a inserção do adulto dito analfabeto no seu contexto social e político, na sua realidade, o despertando para a cidadania plena e transformação social. Dá condições ao indivíduo de por meio da palavra, ler o mundo.

O método estimula o processo de educação mediante a discussão das experiências de vida dos participantes, o processo é uma construção em grupo, onde cada membro tem voz. Utilizando o processo dialógico, o facilitador busca o conteúdo programático. Essa experiência de troca rica ocorre nos Círculos de Cultura.

Fazendo uma correlação com a questão do diálogo com a Comunidade do entorno, percebemos que a parte teórica é mais significativa do que o método propriamente dito, pois são as reflexões sobre o processo educativo, que oferecem um olhar diferente com relação a Responsabilidade Social e, principalmente, sobre o processo de diálogo com a Comunidade. Reflexões que abrem o olhar para crítica construtiva e para a necessidade de criar um método de diálogo libertador.

Concluindo, para autores como Buber, Paulo Freire, principalmente, o diálogo produz saberes, que por consequência, é capaz de transformar. Surge, então, uma pergunta: Qual o conceito de diálogo no escopo da Responsabilidade Social?

2. Diálogo e Responsabilidade Social.

Para analisarmos essa questão iremos utilizar as seguintes Diretrizes de engajamento de Stakeholders, que são ferramentas na gestão da Responsabilidade Social: Global Reporting Initiative, AA 1000, Indicadores Ethos e ISO 26000.

Analisando o manual de elaboração do **Global Reporting Initiative** – Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI: Manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações, temos o capítulo 2, página 24, denominado Conecte-se fale e ouça, que se subdivide em:

1. Identifique os stakeholders
2. Priorize os stakeholders
3. Dialogue com os Stakeholders.

O GRI, na página 28, coloca que: “Um dos objetivos do diálogo com os stakeholders é obter uma visão do que os envolvidos com sua organização consideram como aspectos mais importantes a serem abordados e incluídos em seu relatório de sustentabilidade da GRI. Os aspectos que eles identificarem pode dar uma ideia do que sua organização deveria estar medindo, mudando e/ou planejando e, conseqüentemente, o



que deveria entrar no relatório. Porém, a decisão final sobre o que incluir deverá ser tomada pelos gestores responsáveis pelo desempenho geral da organização.

Ao pensar em engajamento dos stakeholders, há dois fatores importantes a serem considerados **o que** perguntar e **como** engajar os stakeholders.

Indicadores Ethos

Ao consultar o site do Instituto Ethos, encontramos o parágrafo abaixo, demonstrando que os indicadores estão passando por um processo de revisão.

“O processo de construção da terceira geração dos Indicadores Ethos contempla duas etapas. A primeira corresponde à Versão Intermediária para Aplicação-Piloto, lançada na Conferência Ethos 2011, cuja proposta apresenta a convergência entre os Indicadores Ethos, as Diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e a Norma ABNT NBR ISO 26000; e a segunda aos Indicadores Ethos – 3ª Geração, cujo lançamento está previsto em outubro de 2012, resultado de um processo estruturado participativo entre diversas partes interessadas.”

Mas esse processo não invalida a utilização da última versão de 2007 para fins de análise. Na versão de 2007, há o indicador 5, denominado “Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (Stakeholders)”, que busca avaliar o estágio onde a empresa está com relação aos impactos das suas operações nos grupos da sociedade. Essa ferramenta considera o estágio mais avançado de diálogo e engajamento as empresas que: “Por meio de ferramentas e políticas, dialoga e envolve as partes interessadas de forma estruturada em reflexões prévias sobre suas atividades, processos e ações de forma a prevenir, minimizar ou eliminar as externalidades socioambientais negativas ocasionadas pela organização. Além disso, o processo de diálogo e engajamento é auditado por terceiros.”

AA 1000 Engajamento do Stakeholder (2011)

Introdução

O engajamento dos Stakeholders é o processo usado por uma organização para engajar os Stakeholders relevantes com um propósito claro de atingir resultados importantes. Hoje é reconhecido como um mecanismo de responsabilidade social fundamental, pois obriga a organização a envolver os Stakeholders na identificação, entendimento e elaboração de respostas para as questões e preocupações relacionadas à sustentabilidade, e relatar, explicar e ser responsável pelas decisões, ações e desempenho relacionados aos Stakeholders.

Engajamento dos Stakeholders de qualidade deve:

- Ser baseado nos princípios colocados pela AA 1000APS;
- Ter o escopo claramente definido;
- Ter relação com o processo de tomada de decisão;



- Focar em problemas/assuntos importantes para a organização e/ou seus Stakeholders;
- Criar oportunidade de diálogo;
- Ser integrante da governança corporativa;
- Ser transparente;
- Ter um processo apropriado para o engajamento dos Stakeholders;
- Ser oportuno, e
- Ser flexível e sensível.

O engajamento com os indivíduos, grupos ou organizações que são afetados por ou podem afetar as atividades da organização, e responder aos seus anseios fazem com que as organizações tenham melhores resultados. Isto aumenta seu conhecimento e contribui para sua licença de operação. Um processo de engajamento de Stakeholders de qualidade pode:

- Liderar o desenvolvimento social de forma mais equitativa e sustentável, dando aos que tem direito a serem ouvidos a oportunidade de serem considerados no processo decisório;
- Permitir melhor gerenciamento de risco e reputação;
- Contribuir para formar um pool de recursos (conhecimento, pessoas, recursos financeiros e tecnologia) para resolver problemas e alcançar objetivos que não podem ser alcançados isoladamente pelas organizações;
- Permitir o entendimento da complexidade do ambiente operacional, incluindo o desenvolvimento de mercado e a dinâmica cultural;
- O processo de aprendizagem com os Stakeholders resulta em produtos e melhoria de processos;
- Informar, educar e influenciar os Stakeholders para melhorar suas decisões e ações que irão impactar a organização e a sociedade, e
- Contribuir para o desenvolvimento de uma relação baseada na confiança e na transparência.

Para que esses benefícios se realizem, o engajamento dos Stakeholders necessita ser desenhado e implementado de uma forma confiável. A AA1000SES prover uma base para isso. É uma norma geral que pode ser utilizada para desenhar, implementar, avaliar, e comunicar a qualidade do engajamento dos Stakeholders. Ela é baseada e consistente com AccountAbility's AA 1000 Series, particularmente a AA1000 AccountAbility Principles Standard, lançada em outubro de 2008.

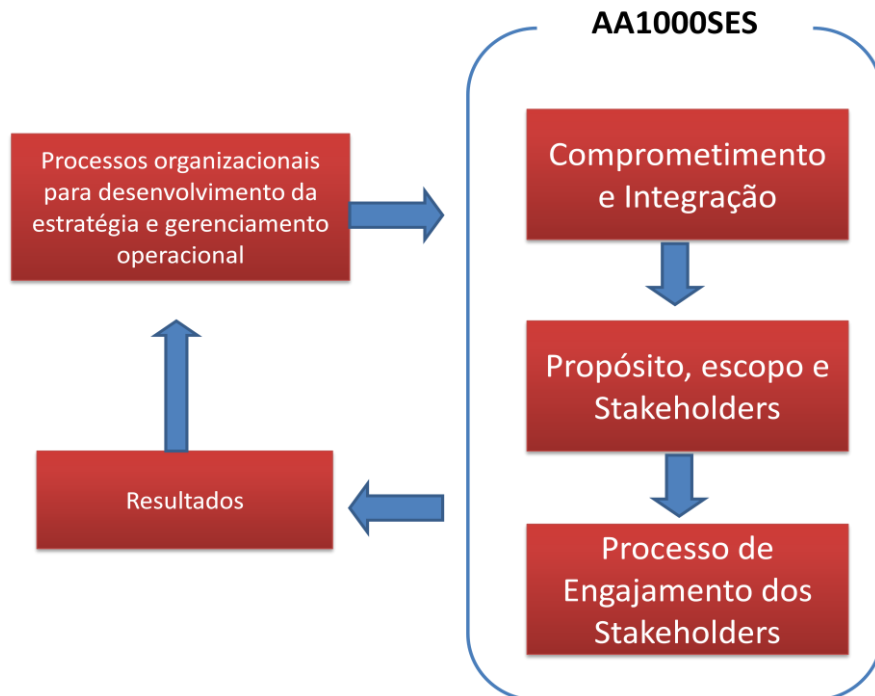


O engajamento de Stakeholders é uma jornada. O ponto de partida é normalmente um alívio dos problemas. Ocorreu um problema, e tem uma pressão externa significativa, que precisa ser tratado e resolvido com urgência. A organização considera que é necessário engajar, para ser mais transparente, e responder diretamente as necessidades dos Stakeholders.

Organizações que se utilizaram do processo acima para resolver problemas, vê no engajamento dos Stakeholders uma forma de prevenir os problemas e não ser reativa. Elas começam a utilizar o engajamento de forma sistemática como parte da identificação e gerenciamento de risco. Descobrem que um melhor entendimento dos Stakeholders resulta em um ambiente operacional mais fácil e receptivo. O desempenho aumenta.

Em seguida descobrem que o engajamento pode contribuir mais para a estratégia da empresa do que para a melhoria operacional. O engajamento pode ser um recurso essencial para a inovação e para atrair novos parceiros. Empresas líderes estão descobrindo que uma boa parte do crescimento da inovação vem de fora e não de dentro da empresa. Eles reconhecem que os Stakeholders são recursos e não simplesmente um problema a ser gerenciado. Nesse nível, o engajamento dos Stakeholders direciona as estratégias, bem como, a excelência operacional.

Figural: Propósito e escopo da AA1000SES (2011)



A norma foi desenhada para permitir as organizações a responder de forma compreensiva e equilibrada as questões materiais, aos impactos e as oportunidades.

Enfatiza que o engajamento dos stakeholders deve trazer resultados mensuráveis para os envolvidos e devem ser comunicados de forma transparente e confiável.



AA1000SES é aplicável a todos os tipos e níveis de engajamento dos stakeholders. É aplicável ao processo de engajamento interno e externo, para organizações públicas, privadas e sociedade civil de todos os tamanhos. Pode ser usada para projetos de base, atividades, bem como, para propósitos em andamento.

ISO 26000

A Norma reconhece a importância do engajamento com os stakeholders em diversos itens e mais especificamente no item 5 – Reconhecimento da responsabilidade social e engajamento das partes interessadas, onde destaca a importância da empresa buscar compreender 3 relações:

- Entre a organização e a sociedade
- Entre a organização e suas partes interessadas
- Entre as partes interessadas e a sociedade.

Representada na figura abaixo:

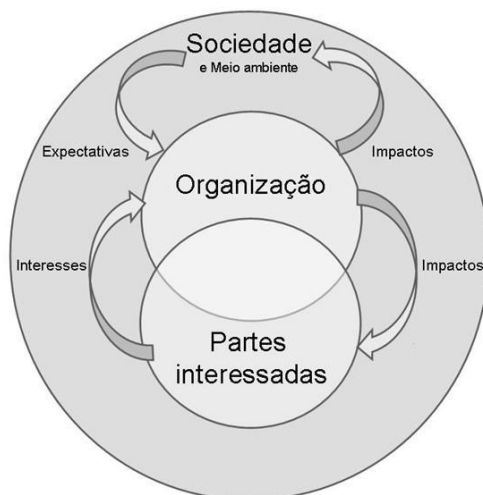


Figura 2 – Relação entre a organização, suas partes interessadas e a sociedade.

2.3 – Outras visitas a autores que se preocuparam em estudar o diálogo com as partes interessadas.

Ackermann, F., Eden, C. (2011), procuram demonstrar, através de pesquisa, como a alta administração de uma organização pode fortalecer sua estratégia, através de conceitos importantes da teoria dos stakeholders, isto é, como os conceitos de gestão dos stakeholders podem ser colocados na prática, no dia a dia das organizações.

Os autores propõem que no processo de identificação dos stakeholders e na análise da grade de influência e de interesse seja desenvolvida uma forma mais específica de trabalho e não grupos de stakeholders, como na metodologia tradicional. Por exemplo, quando identificamos o governo como um stakeholder, não existe por parte das organizações uma forma de influência grande, porém quando falamos de uma secretária, o poder da organização aumenta.



A pesquisa aponta para o uso da grade como ferramenta, mas propõe identificar os stakeholders e analisar suas relações de uma forma mais precisa, coloca “Our research revealed that encouraging a TMT¹ to refine the grid to depict the extent, and nature, of this instability was helpful. The figure indicates how their multiple appearances, as captured on the grid, can define their ‘ areas of instability’.”

Outra análise considera as relações formais e informais entre os stakeholders e como essas podem fortalecê-los.

Concluindo coloca que a metodologia tradicional, visa traçar ações para enfraquecer o poder de influência dos stakeholders chaves, ou melhor, torná-los aliados para o atingimento da estratégia da organização. O autor busca propor uma metodologia que permita analisar de forma mais profunda as relações das organizações com seus stakeholders e desenhar ações que visam mitigar o impacto dos mesmos na estratégia.

A pesquisa permite uma reflexão ética e ideológica com relação às pesquisas realizadas dentro do campo da RS, por ser um campo que envolve diversos atores sociais, e um olhar crítico sobre as relações de poder existentes nas interfaces das organizações com suas partes interessadas, até que ponto a gestão dos stakeholders é uma manipulação ou um canal de diálogo, visando um processo de aprendizagem e a construção de uma sociedade mais democrática.

O trabalho dos autores abre uma questão citada na pesquisa, mas não considerada.

Os autores buscam uma metodologia de gestão dos stakeholders que pode servir de base para uma análise, com um olhar diferenciado, considerando o diálogo com as partes interessadas um processo de troca, de negociação ganha-ganha e não como um instrumento de manipulação.

Manetti (2011) busca investigar a qualidade do processo de engajamento dos stakeholders nos relatórios de sustentabilidade.

Foi estudada uma amostra de 174 relatórios de sustentabilidade em inglês, espanhol e português, elaborados de acordo com as Diretrizes dos Relatórios de Sustentabilidade 3 geração, emitido pela Global Reporting Initiative (GRI). Foram pesquisados, em 31 de dezembro de 2009, todos os relatórios de 2008 na base de dados do GRI com nível A+.

Este é o nível máximo de acordo com as diretrizes e envolve:

- Relatórios de todos os indicadores e outros elementos quantitativos requeridos pelo G3 (nível A);
- Relatório auditado por um órgão externo independente (marca +);
- Verificação formal do conteúdo do relatório pelo GRI.

Características da amostra:

- 74% empresas européias;
- 57% acima de 5000 empregados;



- 67% de capital aberto;
- 29% da área financeira; e
- 26% do setor de energia.

O método escolhido foi a análise dos conteúdos dos relatórios e os aspectos analisados foram:

- Informações gerais:
 - Sessão destinada ao processo de engajamento dos stakeholders.
 - Objetivos do processo de engajamento: estabelecer ou rever objetivos estratégicos, definir as informações relevantes, ambos os elementos anteriormente citados, não há referência aos elementos anteriormente citados.
- Grau de representação dos stakeholders.
- Grau de envolvimento dos stakeholders.
- Canais e métodos de engajamento.
- Informações adicionais:
 - Dificuldades
 - Melhoria contínua
 - Diretrizes específicas

Resultados apresentados:

- Baixo nível de envolvimento dos stakeholders na definição dos conteúdos dos relatórios;
- Falta de representantes em diversas categorias;
- Rara presença de categorias de stakeholders não indicadas pelos acionistas na gestão, exceto em casos de exigência legal;
- Falta de julgamento público quanto à materialidade e relevância das informações relatadas no relatório;
- Rara adoção de normas e diretrizes, relacionadas ao processo de engajamento, pelas empresas analisadas.

A pesquisa revela que a prática do engajamento dos stakeholders não é implementada de forma ideal, poucas organizações utilizam o processo de forma legítima e efetiva.



Em resumo, a maioria das organizações analisadas está longe de implementar um processo de engajamento dos stakeholders conforme teorias, como a de “comunicação de mão dupla” (Goodstein e Wicks, 2007), que criam um contexto dinâmico de respeito mútuo e mudança (Andriof, 2002), com cooperação e diálogo (Phillips, 1997).

Lyra, M.G., Gomes, R.C., Jacovine, L.A.G. (2009) demonstra que uma melhor gestão de stakeholders pode contribuir de forma positiva no processo de sustentabilidade da empresa, através do estudo de casos da Empresa Alfa e seus stakeholders.

Método/Delimitação e Recortes:

Foram utilizadas duas metodologias internacionais:

- O diagrama de Venn de Mitchell, Agle e Wood (1997) que classifica os stakeholders em 7 categorias, seguindo as combinações dos atributos poder, legitimidade e urgência.
- A Matriz de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991) que analisa a possibilidade dos stakeholders em colaborar ou ameaçar as estratégias da empresa.

A pesquisa foi desenvolvida durante 27 meses nos anos de 2004 a 2007, envolvendo o Departamento de Engenharia Florestal e o Departamento de Administração, pertencentes à Universidade de Viçosa, através de uma metodologia qualitativa e caracterizada como um estudo de caso.



Para análise dos dados qualitativos foram utilizadas as técnicas de análise de cluster para agrupar expressões encontradas por raízes e com significado para a pesquisa.

Resultados apresentados:



- Quadro de Classificação dos Stakeholders da Empresa Alfa segundo modelo de Mitchell et al., categorizando-os em: dependentes, adormecidos, definitivos, perigosos e arbitrários, considerando os eixos poder, legitimidade e urgência;
- Tabela de Classificação dos Stakeholders da Empresa Alfa segundo Modelo de Savage et al., avaliando-os com relação à dois eixos: potencial em ameaçar e potencial em colaborar, resultado em grupos os stakeholders **Ambíguo** (têm alto potencial em ameaçar, assim como cooperar); **Dispostos** (possuem baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar); **Indispostos** (possuem alto potencial de ameaça, mas baixo potencial em cooperação) e **Marginal** (não são nem altamente ameaçadores, nem especialmente cooperadores.).
- Elaboração de sugestões de políticas gerenciais para a Empresa Alfa, isto é, com base nas classificações acima, foram traçadas estratégias para mitigar os impactos dos stakeholders.

Segundo os autores: *“Retomando a pergunta da pesquisa, concluímos o presente estudo, certos de que há o interesse por parte dos stakeholders da Empresa Alfa com relação ao processo de sustentabilidade empresarial e que, de fato, a administração de partes interessadas interfere neste processo. Os modelos aplicados ao estudo permitiram uma visualização atual e futura de como o relacionamento com stakeholders poderá ser moldado. Entretanto cabe à Empresa Alfa acatar ou não as sugestões deste estudo e acompanhar sua eficiência ao longo do tempo. Estudos subsequentes serão reveladores para analisar como se dará esta interferência e quais serão as reações desses stakeholders de acordo com as estratégias tomadas pela empresa.”*

Mainardes, E.W., Alves, H., Raposo, M., Domingues, M. J. C. de S (2011) Desenvolvem um novo modelo de classificação dos stakeholders de uma organização com base na Teoria dos Stakeholders.

Método:

Estudo bibliográfico que resultou numa proposta teórica de um modelo de classificação que necessita ser validado empiricamente.

Resultados apresentados:

- Apresentação da Teoria dos Stakeholders, segundo diversos autores;
- Tipologias de classificação de stakeholders, focando no Modelo Saliency de Mitchell, em função de ser o mais discutido e utilizado na literatura;
- Uma nova proposta de classificação de stakeholders.

Como o objetivo do estudo é apresentar a nova metodologia de classificação, irei resumi-la para melhor entendimento da comparação entre os artigos.

A proposta foi elaborada com base no método de Whetten (1989) que estabelece 4 elementos essenciais:



Elementos**Fatores (ou variáveis, constructos, conceitos).****Dinâmicas dos fatores****Relações de causalidade entre os fatores****Fatores temporais e contextuais**

O fator principal do modelo é a influência mútua entre o stakeholder e a organização. Tendo estabelecido o fator principal como sendo a influência mútua, a etapa seguinte é apresentar as potenciais relações de influência entre as partes.

Tipo	Descrição
Stakeholder Regulador	O stakeholder tem influência sobre a organização, mas está não tem influência sobre ele.
Stakeholder Controlador	Quando o stakeholder e a organização se influenciam mutuamente, porém o stakeholder possui maior influência.
Stakeholder Parceiro	Quando o stakeholder e a organização se influenciam mutuamente, sem que um ou outro tenha maior influência.
Stakeholder Passivo	Quando a organização é quem comanda e o stakeholder aceita as decisões da organização.
Stakeholder Dependente	Sem poder influenciar a organização, o stakeholder depende da organização para suprir suas demandas.
Não-stakeholder	Não existe relação de influência.



Após definir a influência como fator, deve-se classificar os stakeholders conforme escala: dependente, passivo, parceiro, controlador e regulador.

O próximo passo consiste em construir um sociograma, estabelecendo as relações de influência entre as partes, conforme a espessura e direção das setas.

Finalmente, devem ser elaborados Planos de ação, com o objetivo de minimizar o impacto das ações dos stakeholders.

Restam ainda 2 questões importantes:

- Dinâmica que justificam a seleção dos fatores e as relações de causalidade entre fatores (O que justifica que tal relacionamento envolva o fator mencionado?)
- Fatores temporais e contextuais que delimitam o modelo – Para quem o modelo pode ser útil? Quando utilizá-lo?

Existem dois limitadores: o modelo é *estático*, precisa ser refeito periodicamente para realinhar os planos de ação e a influência é definida de acordo com o *ponto de vista dos gestores*, logo, torna-se fundamental uma análise documental para validar o processo.

Paybe, S.L. e Calton J.M. (2004) buscam explorar instruções potenciais para pesquisas que contribuam para as formas reforçadas de diálogo com múltiplos stakeholders que enfatizem o aprendizado, as relações e sensibilidade social nos negócios relacionada a uma prática reflexiva sobre cidadania corporativa.

Senge (1990) e Isaacs (1999) são notáveis defensores do potencial do diálogo como processo de aprendizagem. Isaac (1999) propõe os seguintes pressupostos básicos para o diálogo:

- disponibilidade entre os participantes para, conjuntamente, buscarem os resultados;
- abertura para as posições emergentes e consequências inesperadas dos encontros;
- abordagem colaborativa entre os participantes, buscando as necessidades do grupo e não individuais;
- disponibilidade para aceitar o risco e a vulnerabilidade que envolve o processo dialógico;
- honestidade; e
- abertura para posições opostas.

Diálogo com os diversos stakeholders continua sendo um desafio para as organizações. Provavelmente a questão mais importante que necessita ser respondida é quando a forma de diálogo com os stakeholders, focando o aprendizado mutuo, vai se mostrar vantajosa ao ser comparada com outras abordagens.



Apesar de diversas formas de diálogo com os stakeholders estarem sendo pesquisadas e desenvolvidas, as condições para a existência do diálogo precisam ser cuidadosamente estudadas.

O estudo do diálogo com múltiplos stakeholders parece ser uma questão crítica para o desenvolvimento de um processo de relacionamento e aprendizagem de alta qualidade entre as partes interessadas. Como esse diálogo pode influenciar ou mudar o conhecimento organizacional já existente e processos decisórios tais como planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional? Como poderia o processo de diálogo com múltiplos stakeholders, e a sua comunicação, influenciar a percepção dos resultados de uma organização aos olhos de ambos participantes e não-participantes desses diálogos? Quanto o processo de diálogo com as partes interessadas pode, juntamente, com outras práticas organizacionais influenciar a percepção de melhoria na cidadania e legitimidade corporativa?

O'Riordan, L. e Fairbrass, J (2008), O processo de diálogo oferece uma abordagem rica para o gerenciamento das relações com as partes interessadas. Através desse mecanismo, as empresas e seus stakeholders podem participar de um processo que permite de forma construtiva compartilhar as suas opiniões e contribuir para um debate sobre a estratégia de Responsabilidade Social adotada pela empresa.

Os autores colocam que apesar de existir um material científico extenso sobre o assunto, ainda há a necessidade de criar uma nova abordagem. E propõem um método, que podemos subdividir em 4 momentos:



Figura 2. Overview of circumstantial domains. Source: O'Riordan (2006)

1. Análise do contexto (questões externas, contingências e condicionais)
 - a. Políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e relacionadas ao meio-ambiente.
 - b. Influência da mídia;
 - c. Pressão efetiva dos stakeholders;
 - d. Concorrência;
 - e. Estrutura industrial (relacionada com eventos)
2. Evento – natureza e especificidades das atividades/eventos:
 - a. Atividades realizadas e segmento de negócios;
 - b. Processos, produtos e questões envolvidas;
 - c. Área geográfica;
 - d. Aspectos – saúde;
 - e. Partes afetadas (pobres ou crianças);
 - f. Comunicação com os stakeholders (relacionada com stakeholders)



3. Stakeholders

- a. Engajamento dos Stakeholders
 - i. Identificação
 - ii. Priorização
- b. Expectativas dos Stakeholders com base nos fatores internos das Empresas:
 - i. Tamanho (número de empregados, vendas, capital)
 - ii. Tipo de indústria ou negócio (relacionado a atividades e contexto)
 - iii. Posicionamento no mercado
 - iv. Cultura corporativa e abordagem aos stakeholders
 - v. Governança Corporativa e Responsabilidade Social
- c. Resposta da Administração
 - i. Ideias sobre responsabilidades e obrigações (relacionada ao contexto);
 - ii. Risco, imagem, objetivos e opiniões.
 - iii. Cultura corporativa e abordagem aos stakeholders
 - iv. Expectativas dos Stakeholders (relacionado ao elemento Stakeholder)

Os autores acreditam que o modelo proposto pode dar força, sistematização e ser uma ferramenta analítica para ser utilizado em diversos cenários.

3 – Os Círculos Culturais e a Responsabilidade Social

Vamos nos aprofundar no conceito de Círculos de Cultura, segundo Padilha (2004), em Cartas a Cristina, Paulo Freire conceitua os Círculos como:

“...Os Círculos de Cultura eram espaços em que dialogicamente se ensinava e se aprendia. Em que se conhecia em lugar de se fazer transferência de conhecimento. Em que se produzia conhecimento em lugar da justaposição ou da superposição de conhecimento feitas pelo educador a ou sobre o educando. Em que se construíam novas hipóteses de leitura do mundo (Freire, 199:155).”

Para Padilha (2004) talvez a mais completa explicação sobre Círculos Culturais esteja no livro Educação como prática da liberdade (Freire, 1983):

“ Em lugar de escola, que nos parece um conceito, entre nós, demasiado carregado de passividade, em face de nossa própria formação (mesmo quando se lhe dá o atributo de ativa), contradizendo a dinâmica fase de transição, lançamos o Círculo de Cultura. Em lugar do professor, cm tradições fortemente “doadoras”, O Coordenador de Debates. Em lugar de aula discursiva, o diálogo. Em lugar de aluno, com tradições passivas, o participante de grupo. Em lugar dos “pontos” e de programas alienados, programação compacta, “reduzida” e “codificada” em unidades de aprendizado (Freire, 1983:103).”

Em seu livro Educação como Prática da Liberdade, Paulo Freire descreve seu método em cinco fases:

1ª fase: Levantamento do universo vocabular – representa um momento importante de conhecimento do grupo, aproximando o educador e educando numa relação carregada de sentimentos e emoções. É igualmente importante conhecer a cultura, realidade e vocabulário – as palavras – do grupo, pois será a partir dessa realidade, que em conjunto com o grupo será construído o espaço do saber.



2ª fase: Escolha das palavras selecionadas do universo vocabular pesquisado – os critérios para seleção são: 1) a riqueza fonética; 2) as dificuldades fonéticas; 3) o significado da palavra numa dada realidade social, cultural, política etc

3ª fase: Criação de situações existenciais – situações desafiadoras que, discutidas, abrem perspectivas para a análise de problemas locais, regionais e nacionais.

4ª fase: Elaboração de fichas-roteiro – ferramenta para auxiliar os coordenadores de debate.

5ª fase: Elaboração de fichas para a decomposição das famílias fonéticas – material de apoio dos coordenados.

Com isso, a teoria de Paulo Freire vai além da pedagogia, avança para os campos da política, economia, ciências sociais e do ser socialmente responsável.

Ao dedicar sua vida à educação popular, de trabalhadores, especialmente camponeses, ele já falava de gestão ambiental, de mundo sustentável, pois defendia uma convivência harmônica entre todos e seu meio ambiente. Já naquela época defendia uma sociedade mais justa, sustentável e pacífica.

Se analisarmos sua frase: “Eu gostaria de ser lembrado como alguém que amou o mundo, as pessoas, os bichos, as árvores, a terra, a água, a vida.”, depoimento publicado em seu livro *Os Contestadores* e transcrito para o livro *Pedagogia da Intolerância*, podemos afirmar que já tinha dentro dele a semente de um mundo sustentável.

Os Círculos Culturais podem ser chamados de Sociais, uma vez, que tem como objetivo principal, não a alfabetização, pura e simples, mas a transformação da realidade, o pensar crítico e o agir na busca de uma sociedade mais equilibrada.

Trago, nesse estudo, a proposta de resgatar os Círculos Culturais, como uma forma de diálogo com a Comunidade do entorno, seguindo os preceitos colocados por Paulo Freire.

Criação de espaços de saberes, mesmo que muitas vezes com interesses opostos, mas onde a Comunidade seja ouvida e participe da construção do processo de ser socialmente responsável.

Onde os profissionais de RSC possam:

1. Buscar o saber da Comunidade, através de encontros periódicos, para leitura e redação da história desse grupo, da construção conjunta do ser socialmente responsável. O que caracteriza, na visão de mundo deles, uma empresa socialmente responsável? – uma pergunta central.
2. Criar espaços para a discussão de situações que abram perspectivas para análise de problemas locais e regionais. Onde a Comunidade possa ter um papel ativo na solução desses problemas.
3. Criar uma conscientização sobre temas, tais como sustentabilidade. As diferenças não sejam apenas respeitadas, mas como parte do processo de aprender e crescer.



Conclusão

Bartholo (2008) para que uma empresa se diga socialmente responsável é fundamental a presença do outro, isto é, a existência de espaços autênticos de diálogo, onde possam existir relações éticas.

“Por isso, responsabilidade social não é uma mera formalização, é um compromisso. Cabe à rede situacional de relações dialogais mantidas entre os diversos stakeholders delimitar o campo estrito dos critérios instrumentais de produtividade. Não são a produtividade e os valores de mercado que se autodelimitam. O exercício dessa delimitação é parte da responsabilidade social. Não de uma responsabilidade econômica, jurídica ou de outra dimensão qualquer. Mas da responsabilidade integral, da qual a rede de relações dialogais mantidas pelos diversos Stakeholders deve ser veículo de expressão.” (Bartholo, 2008).

Devemos dar voz ao outro, dialogar é diferente de informar, o que vemos são as empresas informando suas ações aos stakeholders por meio de relatórios. Necessitamos criar um espaço para diálogo, para aprendizagem, criar um espaço para um pensar crítico e estabelecer uma parceria responsável.

As diretrizes e propostas acima descritas não criam esse espaço, apenas sistematiza o processo de informação, onde os stakeholders são convidados a participar e opinar sobre os projetos sociais, os relatórios de sustentabilidade, mas não de um processo de aprendizagem, de um pensar junto, da construção de outro tipo de relação que não seja instituinte-instituído, isto é, dominante-dominado.

A sugestão de normas e diretrizes não é uma forma de aprisionar um processo que deveria ser libertador. Porque precisamos sistematizar tudo, dar forma, criar métodos, formas de mensuração? O processo de troca e de construção não pode ser livre?

As pesquisas nessa área precisam avançar, não para construção de corpo teórico e crítico, somente, mas para o pensar-agir, onde haja uma força transformadora da realidade. Fica então o convite, para criação de espaços de saber, onde a realidade e o saber da Comunidade sejam considerados, como base, para construção de um saber socialmente responsável.

Bibliografia

Ackermann, F., Eden, C., **Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice**, Available online 2 October 2010, Long Range Planning, Volume 44, Issue 3, June 2011, Pages 179-196.

Buber, M. **Eu e Tu**

Burber, M. **Do diálogo e do dialógico**, São Paulo, Editora Perspectiva, 1982.

Costa, M.A.N. **Teias e tramas da responsabilidade Social: o investimento social empresarial na saúde** – Rio de Janeiro: Apicuri, 2011.



Freire, P **Conscientização – Teoria e Prática da Libertação uma introdução ao pensamento de Paulo Freire** /Paulo Freire; (Tradução de Kátia de Mello e Silva; revisão técnica de Benedito Eliseu Leite Cintra); 3ª edição – São Paulo: Moraes, 1980.

Freire, P **Educação como Prática da Liberdade**, Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1967.

Freire, P. 1921-1997. **Educação e mudança**/Paulo Freire; prefácio Moacir Gadotti; tradução Lilian Lopes Martin. – 34. Ed rev. e atual – São Paulo: Paz e Terra, 2011.

Freire, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**/Paulo Freire. São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).

Freire, P. **Pedagogia do oprimido**, 17º Ed, Rio de Janeiro – Paz e Terra, 1988.

Freire, P; Oliveira, R; Oliveira, Miguel; Ceccon, C; **Vivendo e aprendendo – Experiência do Idac em educação popular** – 8ª edição- Ed. Brasiliense – 1985.

Gadotti, M., Freire, P., Guimarães, S., **Pedagogia: diálogo e conflito** – 4ª edição – São Paulo, Editora Cortez, 1995.

Lyra, M.G., Gomes, R.C., Jacovine, L.A.G. **O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise**, RAC, Curitiba, Vol. 13, Edição Especial, Art. 3, p. 39-52, 2009.

Mainardes, E.W., Alves, H., Raposo, M., Domingues, M. J. C. de S., **Um Modelo de Classificação de Stakeholders**, ANPAD, V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre, Rio Grande do Sul – 15 a 17 de maio de 2011.

Manetti, G. **The Quality of Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: Empirical Evidence and Critical Points**, Cor. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 18, 110-122 (2011), Published online 13 January 2011 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI:10.1002/csr.255.

Marriotti, Humberto. **Diálogo: Um método de reflexão conjunta e observação compartilhada da Experiência**.

O’Riordan, L. e Fairbrass, J., Corporate Social Responsibility (CSR): **Models and Theories in Stakeholder Dialogue**, Journal of Business Ethics 83: 745-758, 2008.

Payne, S.L. e Calton, J.M., **Exploring Research Potentials and Applications for multi-stakeholder Learning Dialogues**, Journal of Business Ethics 55: 71-78, 2004.

Paolo D’Anselmi ,**Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility. Cut-Throat Competition?**”, from Palgrave Macmillan

Simões, C. P. **Responsabilidade Social e Cidadania: conceitos e ferramentas**/Claudia Simões, Geraldo de Souza Ferreira; organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso, Roberto Bartholo – Brasília, 2008.

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007./[Coordenação da versão 2007 de Ana Lúcia de Melo Custódio e Renato Moya] – São Paulo Instituto Ethos 2007.

ABNT NBR ISO 26000 Diretrizes sobre Responsabilidade Social – 2010.



IX SEGeT 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI: Manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações- Global Reporting Initiative – Séries de Aprendizagem da GRI.