

Guia de Engajamento de Atores-chave



VERITÉ
Fair Labor. **Worldwide.**

O financiamento é fornecido pelo Departamento de Trabalho dos Estados Unidos sob o acordo de cooperação número IL-31476. Este material não reflete necessariamente as opiniões ou políticas do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, nem a menção de marcas, produtos comerciais ou organizações implica o endosso do governo dos Estados Unidos. 100% dos custos totais do projeto são financiados com recursos federais, num total de \$ 2.200.000 dólares.

Guia de Engajamento de Atores-chave

Introdução

Esta ferramenta é uma entre as 17 ferramentas que compõem a Caixa de Ferramentas de Suprimento Socialmente Sustentável (S3T na sigla em inglês), desenvolvida como parte do projeto Cooperation on Fair, Free, Equitable Employment (COFFEE na sigla em inglês) por meio do financiamento generoso do Gabinete de Relações Laborais Internacionais do Departamento de Trabalho dos Estados Unidos (USDOL-ILAB na sigla em inglês). O S3T foi desenvolvido no âmbito do modelo de *Cadeia de Compliance*, com ao menos uma ferramenta criada para cada uma das oito etapas da *Cadeia de Compliance* (veja o gráfico abaixo). Muitas das ferramentas têm origem nos produtos criados para a *Ferramenta de Suprimento Responsável*, desenvolvida pela Verité com financiamento do Gabinete de Monitoramento e Combate de Tráfico de Pessoas do Departamento de Estado dos Estados Unidos (J/TIP na sigla em inglês). As ferramentas podem ser usadas *à la carte*, mas é importante que as empresas tenham sistemas e ferramentas estabelecidos para cada etapa da *Cadeia de Compliance*.

ETAPAS DA CADEIA DE CONFORMIDADE E FERRAMENTAS CORRESPONDENTES



Introdução à Ferramenta

O objetivo do presente guia é ajudar empresas cafeeiras a ter uma visão clara das pessoas e/ou organizações conectadas com seus negócios e oferecer recomendações viáveis e melhores práticas no desenho e implementação de *estratégias de engajamento de atores-chave*¹ que possibilitem a construção de relacionamentos proveitosos, maximizando a criação de valor compartilhado no fornecimento do café. *A ferramenta é direcionada a empresas do setor privado e outras organizações que trabalham no setor cafeeiro e têm interesse em construir agendas coletivas para lidar com problemas de sustentabilidade que afetam o setor cafeeiro.*

O objetivo é facilitar uma adoção mais ampla de práticas de suprimento socialmente sustentáveis dentro das cadeias de suprimentos das empresas, expandindo a escala e o impacto das iniciativas de sustentabilidade social que promovem melhores condições de trabalho aos trabalhadores rurais no setor cafeeiro.

Contexto

Na economia global atual, com cadeias de suprimentos complexas e sistemas de mercado dinâmicos, o engajamento de atores-chave deve ser considerado essencial para empresas cafeeiras e suas iniciativas de sustentabilidade. As estratégias de engajamento precisam ser moldadas com base em grupos de atores-chave e contextos específicos e devem ser associadas às questões da agenda de sustentabilidade social e às prioridades comerciais da empresa.

Para os fins da presente ferramenta, definimos **estratégia de engajamento** como *o processo usado por uma organização (por exemplo, organizações/empresas da indústria do café) para engajar com atores-chave relevantes visando um objetivo concreto e buscando atingir impactos sociais* específicos. Ligada às iniciativas de sustentabilidade social das empresas, a construção de confiança é o alicerce da solução de desafios de sustentabilidade e lucratividade. Um compromisso social com impacto positivo fortalecerá os valores da empresa e seus processos de tomada de decisão. O engajamento também é um mecanismo de prestação de contas fundamental que, quando bem implementado, empodera as empresas cafeeiras a antecipar problemas sociais e éticos em suas cadeias de suprimentos, gerando oportunidades de inovação que beneficiam o funcionamento dos negócios como um todo.

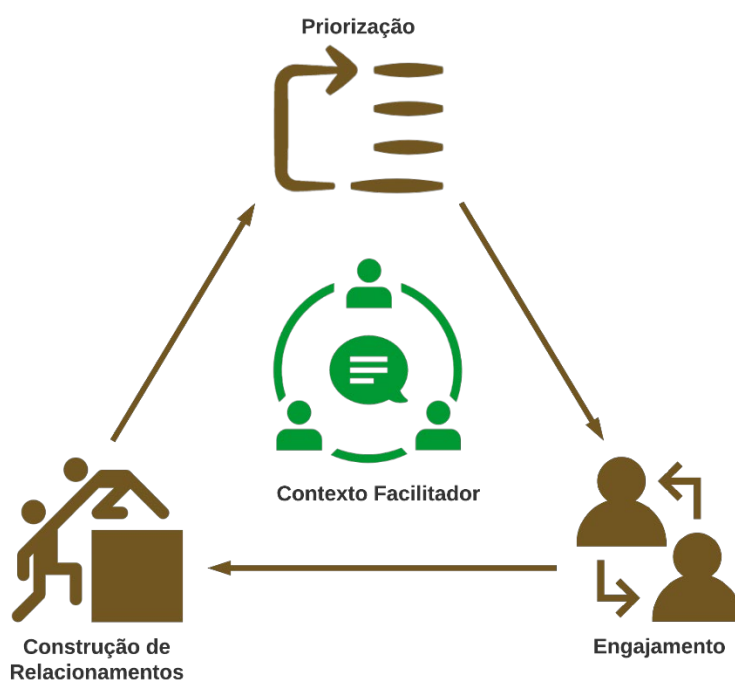
Problemas complexos enfrentados por empresas cafeeiras em cadeias de suprimentos dinâmicas exigem competências, conhecimento e recursos complexos. As empresas precisam estar conscientes de que para causar um impacto significativo na sustentabilidade social, elas precisam olhar para além de seus *atores-chave transacionais* (como os fornecedores, consumidores, certificadoras etc.). Outros *atores-chave institucionais* (externos) podem gerar um fluxo de valor positivo e

expandir as capacidades da empresa de lidar com questões éticas dentro de suas cadeias de suprimentos. Ao montar um portfólio de parcerias adequado, empresas garantem a satisfação de suas necessidades de forma fácil e eficiente ao invés de procurar por recursos ou informações por meios incertos. As empresas passam a ser vistas de maneira apropriada e entram (ou podem entrar) em relações recíprocas com seus parceiros².

Uma melhor prática no engajamento de atores-chave é reconhecer não apenas a quantidade de atores-chave com quem a empresa se envolve, mas também a qualidade dessas relações. Estabelecer um quadro de referência para um engajamento de atores-chave de alta qualidade é um dos objetivos da presente ferramenta.

Guia de Engajamento de Atores-chave

O quadro de referência de engajamento de atores-chave proposto visa a criação de um ambiente de negócios adequado e confiável, que ajude as empresas a alcançar o sucesso financeiro enquanto minimizam e lidam com os riscos trabalhistas em suas operações de abastecimento. Como um processo, a estrutura se baseia na criação de um contexto facilitador que permite a priorização de seus principais grupos de atores-chave, criando canais focados de comunicação e engajamento e servindo-se do diálogo para incentivar o *feedback* e a influência.



Contexto Facilitador: conectando os pontos

Com a mídia e as forças policiais cada vez mais focadas em questões de exploração laboral em países que produzem e importam café, as empresas que adquirem esse café precisam entender melhor quais os riscos trabalhistas em suas cadeias de suprimentos ligados a exploração de trabalhadores e os passos que elas devem dar para prevenir e remediar violações trabalhistas e suas causas raiz. Quanto mais informações as empresas tenham de grupos diretamente afetados (comunidades locais, fazendas de pequeno porte, organizações de trabalhadores, sindicatos, ONGs etc.), maiores as chances de implementarem com sucesso soluções viáveis e eficazes a esse desafio trabalhista. Além disso, os riscos trabalhistas são complexos e sistêmicos, o que leva a uma necessidade natural de colaborar com um quadro diverso de atores-chave no nível setorial, incluindo outras empresas cafeeiras e atores institucionais. Problemas complexos exigem soluções complexas e a longo prazo e, como na metáfora do funil, passos pequenos, mas contínuos podem gerar impactos maiores se o trabalho for colaborativo.

Por que dialogar com atores-chave?

Atores-chave são uma boa fonte de informação

- para entender os riscos e o contexto das regiões de abastecimento
- para validar e analisar os processos estabelecidos para identificar, avaliar e lidar com riscos
- para informar sobre as operações de seus fornecedores e demais parceiros de abastecimento
- em questões específicas como gênero, políticas trabalhistas, recrutamento, migração e comunidades locais
- para validar processos que ofereçam remediações às vítimas e prevenção de abusos similares

Engajar cedo ajuda a antecipar os impactos

- de violações trabalhistas e práticas inadequadas que estão sendo implementadas por terceiros ou possíveis parceiros
- de operações e decisões empresariais
- na qualidade do produto ou desafios e oportunidades de logística

Interações com diferentes atores cultiva inovação

- ao identificar parceiros desconhecidos e melhores práticas em potencial para aprimorar sua operação de abastecimento
- para testar novas abordagens que podem resultar em visibilidade reputacional positiva com consumidores e atores-chave

O engajamento de atores-chave oferece melhores perspectivas para o desempenho empresarial

- ao potencializar recursos de outros atores que estejam alinhados com estratégias de sustentabilidade social da sua empresa
- ao melhorar o reconhecimento e liderança da sua marca em questões éticas relevantes aos consumidores

Priorização de Atores-chave

Um engajamento de atores-chave robusto é a base para transparência e geração de confiança com seu quadro de atores-chave, garantindo que você se *conecte* e gere identificação. Normalmente, um engajamento amplo com uma gama de atores-chave é recomendado, porém uma abordagem mais focada seria identificar os principais grupos de atores que oferecem o maior potencial e a maior influência. Uma vez identificados os grupos de atores-chave, sugere-se estratégias de diálogo e construção de relacionamento para um impacto a longo prazo. Como mencionado anteriormente, desafios trabalhistas são complexos e é necessário paciência para gerar impactos positivos duradouros nos grupos mais vulneráveis das cadeias de suprimentos do café.

Para os fins desta ferramenta, **atores-chave** são definidos como indivíduos, grupos ou organizações que afetam ou são afetadas pelas operações de uma organização. Isso inclui atores transacionais (diretos) e institucionais (indiretos).

Atores-chave institucionais podem incluir diversos tipos de organizações:

A. Funções de Coordenação & Regulamentação:

- Instituições de Padrões & Orientações: o Coffee Quality Institute, a Scientific Certification Services (SCS na sigla em inglês), autoridades alfandegárias, certificadoras e iniciativas de verificação (como a Rainforest Alliance e a Fair Trade).
- Leis & Normas: as cláusulas do Acordo Internacional do Café, instituições implementando regulamentações e leis governamentais relevantes às operações (por exemplo, a UK Modern Slavery Act, a Lei de Transparência em Cadeias de Suprimentos da Califórnia (CATSCA na sigla em inglês), o Business Supply Chain Transparency on Trafficking and Slavery Act, o Australia Modern Slavery Act).
- Coordenação Setorial:
 - Associações e Corporações de Indústria: o Specialty Coffee Association (SCA), a National Coffee Association (NCA).
 - Iniciativas com Múltiplos Atores: o Global Coffee Platform (GCP), o Sustainable Coffee Challenge (SCC), o World Coffee Producers Forum (WCPF), o International Women's Coffee Alliance (IWCA).
- *Advocacy*:
 - Sindicatos de trabalhadores (ou na ausência desses, qualquer forma de associação de trabalhadores)
 - Comunidades ou indivíduos afetados localmente e seus representantes formais ou informais

B. Funções de Apoio:

- Intermediários laborais (em suas mais variadas formas)
- Fornecedores de matéria-prima (como fertilizantes, agrotóxicos etc.)

- Fornecedores de infraestrutura e máquinas (como fabricantes de equipamento de laboratório, de máquinas de processamento e de equipamentos de torrefação)
- Bancos e instituições financeiras
- Empresas de logística e transporte
- Assistência técnica e instituições de pesquisa
- Empresas de embalagem
- Empresas de armazenamento e logística
- ONGs, associações ou outras organizações da sociedade civil
- Autoridades governamentais nacionais ou locais

Atores transacionais (os atores centrais na cadeia de suprimentos) incluem:

- Fazendas de café de grande porte
- Fazendas de café de pequeno porte
- Cooperativas de café e associações de fazendeiros
- Turmeiros e outros intermediários no setor cafeeiro
- Intermediários laborais
- Exportadoras
- Importadoras
- Torrefadores ou marcas/empresas de café
- Donos de lojas e varejo
- Consumidores de café

O objetivo é identificar grupos de atores-chave relevantes para um engajamento focado. Ao identificar atores-chave relevantes, alguns fatores a se considerar são:

- Responsabilidade: aqueles relacionados juridicamente, financeiramente ou por meio de regulamentações, contratos e/ou políticas.
- Influência: aqueles capazes de influenciar a maneira que você atinge seus objetivos de sustentabilidade social.
- Dependência: aqueles mais dependentes da sua empresa.
- Proximidade: dentre aqueles que a sua empresa mais depende, os que são mais próximos dela ou dos seus parceiros da cadeia.
- Representação: instituições-chave com as quais sua organização interage ou deseja interagir (como sindicatos, líderes de comunidades, representantes governamentais etc.)

A empresa pode criar uma lista com todos os grupos de atores-chave e priorizar aqueles que sejam mais relevantes para ela, e em seguida enviar mensagens direcionadas para informá-los da agenda de relatórios sociais, com base no seu conhecimento das preferências ou dos assuntos laborais relevantes ao grupo de atores-chave. Quando se comunicar com grupos de atores-chave específicos, você deve levar em conta dados, informação e análises específicos (mensagens), focados no grupo (Veja a Tabela 1. *Quadro de Priorização de Atores-chave* abaixo).

Engajamento de Atores-chave

Com os grupos de atores-chave principais definidos, a empresa pode utilizar uma variedade de canais de comunicação e estratégias de engajamento. A Matriz de Comunicação com Atores-chave pode ser utilizada para avaliar e identificar rapidamente os canais e estratégias de comunicação mais adequados para cada organização/grupo de atores-chave.

Para melhor entender as prioridades e preferências dos atores-chave, você pode implementar um breve questionário (utilizando os canais correspondentes na sua estratégia de comunicação). Um bom primeiro passo é coletar informação sobre as cinco principais prioridades dos atores-chave para a sua agenda de sustentabilidade social. O questionário abaixo é um exemplo (Template 1. Questionário de Consulta com Atores-chave) baseado na Tabela de Tópicos que pode ser adaptado para as necessidades da sua empresa e usado para coletar *feedback* sobre as prioridades dos atores-chave em relação a relatórios sociais. Os resultados desse questionário fornecerão informações valiosas para a sua empresa que podem ajudar a ampliar seu entendimento das percepções dos atores-chave sobre as práticas comerciais e iniciativas sustentáveis da sua empresa e pode ser usado para embasar estratégias de sustentabilidade e de engajamento de atores-chave.

A empresa pode criar um breve relatório sobre o *feedback* dos atores-chave e usá-lo como uma ferramenta de gestão e tomada de decisões.

Tabela 1. Quadro de Priorização de Atores-chave

ATOR-CHAVE (método de consulta)	Esse grupo influencia consideravelmente a agenda ou performance da sua empresa?			Esse grupo é consideravelmente influenciado pela performance da sua empresa?			Esse grupo influenciará sua empresa consideravelmente ou será consideravelmente influenciado pela sua empresa no futuro?	TOTAL
	Social	Ambiental	Econômica	Social	Ambiental	Econômica		
Fornecedores (encontros, treinamentos, fiscalizações, questionários, e-mails, eventos midiáticos)	1	1	0	1	1	1	1	6
Comunidade Local (encontros públicos, mídia, procedimentos)								

Tabela 2. Matriz de Comunicação com Atores-chave

Atores-chave Principais	Canal de Distribuição (onde a mensagem é ouvida)	Mensagem (uma mensagem racional, emocional e moral entregue diretamente ao grupo de atores-chave específico)
1		
2		
3		
4		
5		

Template 1. Questionário de Consulta de Atores-chave

Logo da Empresa	
Conecte: Consulta com Atores-chave	Selecione o último quadrado se você concordar em receber uma ligação nossa e dialogar sobre quaisquer das respostas:
<p>A <i>[nome da empresa]</i> está empenhada em promover sustentabilidade social e melhores condições de trabalho nas cadeias de suprimentos do café e está comprometida a trabalhar em conjunto com nossos atores para aumentar o valor da nossa empresa e servir a sociedade como um todo.</p> <p><i>[Insira o nome da empresa e defina os valores sociais do modelo de negócios e da cadeia de suprimentos da sua empresa.]</i></p> <p>Como parte do nosso processo de diálogo e engajamento com os atores, estamos perguntando aos atores-chave o que eles consideram mais importante que nossa empresa apoie, melhore e relate sobre... (assuntos sociais são detalhados na Tabela de Tópicos do Guia de Relatórios Públicos do S3T)</p> <p>Estamos conscientes que nossos atores-chave têm um papel essencial na produção, transporte e consumo do café que nós compramos e processamos. Nós queremos levar em consideração as questões que você considera mais relevantes para a <i>Insira o nome da empresa</i>.</p> <p>Sinta-se livre para comentar o por que você escolheu cada assunto (por exemplo: trabalho infantil porque as empresas precisam considerar os impactos de suas práticas de abastecimento em comunidades vulneráveis).</p>	<p>Tópico 1: Comentário.....</p> <p>Tópico 2: Comentário.....</p> <p>Tópico 3: Comentário.....</p> <p>Tópico 4: Comentário.....</p> <p>Tópico 5: Comentário.....</p> <p>Quaisquer comentários ou assuntos adicionais:</p> <p>Empresa/organização</p> <p>Nome</p> <p>Posição</p> <p>Agradecemos a sua resposta. Você pode nos contactar em: <i>Insira um contato de e-mail e número de telefone.</i></p> <p><input type="checkbox"/> Por favor selecione esse quadrado e forneça seu número de telefone se você gostaria que entremos em contato com você</p>

Construção de Relacionamentos com Atores-chave

Em primeiro lugar, o principal objetivo desse engajamento é criar e nutrir diálogos sobre os problemas laborais que afetam as operações da cadeia de suprimentos da empresa ou que foram identificados como relevantes na agenda de sustentabilidade. A priorização deve considerar as recomendações de materialidade incluídas nos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Estruturas de Relatórios.³ Definir as prioridades é um dos primeiros passos que deve ser dado e, a partir daí, deve-se estabelecer um mecanismo apropriado para o recebimento de *feedback* externo contínuo sobre relatórios sociais. Mais detalhes sobre esses mecanismos podem ser encontrados no *Guia de apresentação de relatórios públicos para atores-chave do setor privado*.

Considere que um objetivo de nível mais alto seja encorajar relacionamentos de longo prazo que ofereçam diversidade de perspectivas sobre as operações da empresa e informações sobre impactos e inovação para a melhoria dos impactos sociais do seu abastecimento e mais efetivamente lidar com desafios trabalhistas na sua cadeia de suprimentos. Alguns benefícios do engajamento de atores-chave são:

- Perspectivas mais diversificadas sobre os pontos fortes e fracos da empresa.
- A habilidade de antecipar críticas inesperadas.
- Tornar sua agenda de relatórios públicos proativa ao invés de reativa.
- Facilitar o comprometimento da empresa com a priorização de riscos trabalhistas.
- Ajudar a construir uma reputação positiva para a empresa e suas iniciativas para lidar com problemas laborais.
- Gerar conhecimento e capacidade (uma vantagem competitiva) para a empresa/marca.

Reuniões em grupo ou bilaterais são a maneira mais comum e eficiente de engajamento de atores-chave. Uma abordagem estruturada para esse diálogo resultará em mais eficiência e impacto. Duas metodologias relevantes são brevemente descritas abaixo (com detalhes adicionais nos links incluídos):

1. The World Café™: a metodologia de “Café no mundo” é desenhada com base no pressuposto de que as pessoas já têm dentro de si a sabedoria e criatividade para confrontar até o mais difícil dos desafios. As orientações inovadoras do ‘The World Café’ sobre diálogo permitem que grupos participem em rodadas de conversas interligadas. O principal fator nesse diálogo é o uso dos sete princípios do diálogo (definir o contexto, criar um ambiente acolhedor, explorar questões que importam, incentivar a contribuição de todos, combinar e conectar perspectivas diversas, buscar padrões/esclarecimentos/questionamentos aprofundados em conjunto, cultivar e compartilhar descobertas coletivas), baseado em questionamentos focados para criar “conversas que importam”, incentivando diálogo e gerando conhecimento nas áreas de interesse específicas (Veja mais informações no [The World Café](#)).

2. **Inquérito Apreciativo:** o Inquérito Apreciativo (AI na sigla em inglês) é um modelo de gestão de mudança. Em resumo, o AI pode ser definido como um método de conversação positiva no qual os problemas são “transformados” em possibilidades, direcionando o diálogo para soluções positivas (caminhos alternativos) e incentivando a tomada de ação para lidar com desafios urgentes. Quando implementado apropriadamente, o AI cria ambientes positivos para colaboração orientada à ação ao invés do paradigma convencional de “problema a se resolver” que dificulta a identificação e implementação de soluções viáveis devido ao foco excessivo no problema, um erro comum quando as necessidades da empresa entram em conflito com a complexidade das cadeias de suprimentos e com as prioridades divergentes dos atores-chave (Veja mais informações no [Inquérito Apreciativo](#)).

Próximos Passos

O processo descrito para a estratégia de engajamento se encontra resumido abaixo:

1. **Priorização de atores-chave:** mapeie sua esfera de influência e priorize o engajamento com atores-chave específicos para maximizar o impacto social e operacional.
2. **Engajamento de atores-chave:** identifique os canais de engajamento e comunicação e dialogue sobre assuntos alinhados com suas necessidades comerciais e sua agenda de sustentabilidade.
3. **Construção de relacionamentos com atores-chave:** identifique oportunidades de coletar *feedback* e nutrir relacionamentos com atores-chave para engajamento futuro.

É ideal que antes de começar o engajamento com os atores-chave, sua empresa crie um documento de referência definindo a visão e o objetivo do engajamento estratégico. Isso exigirá que a empresa vá além das relações públicas e gestão de riscos reputacionais e expanda a conscientização e abertura em toda a empresa sobre os benefícios do engajamento de atores-chave, assim como a abertura para novas abordagens na gestão de riscos trabalhistas por meio do diálogo com atores-chave e abordagens proativas de longo-prazo para lidar com problemas laborais e suas causas raiz. Quanto mais enraizada for a conscientização na sua empresa, mais fácil será implementar parcerias adequadas que beneficiarão a empresa como um todo. Busque líderes que chefiarão essa atividade e ofereça a eles apoio da alta gerência para a implementação.

O processo descrito na ferramenta *Guia de Engajamento de Atores-chave* pode ser usado para embasar sua agenda de sustentabilidade por meio da incorporação de *feedback* de alta qualidade dos atores-chave e do fortalecimento da confiança e transparência nas relações da empresa. Para maximizar os impactos dos esforços de engajamento, é essencial fomentar boa comunicação em toda seu quadro de atores-chave (veja o *Guia de apresentação de relatórios públicos para atores-chave do setor privado*).

O uso da ferramenta *Análise de Causa Raiz de Violações Trabalhistas no Setor Cafeeiro* oferecerá orientações para a identificação e solução de causas raiz de problemas laborais nas cadeias de suprimentos do café e pode ser relevante para o levantamento de informações que embasarão sua agenda de sustentabilidade social, fundamentando a estratégia de engajamento.

Usado em conjunto com o Quadro de Referência para Verificação Independente de Abastecimento Ético, o Guia de Engajamento de Atores-chave pode integrar as expectativas dos consumidores e clientes, potencializando inovações para diferenciar seus modelos de negócio e práticas de abastecimento ético.

Por fim, para empresas e organizações interessadas em explorar princípios e estratégias de engajamento em mais detalhes, estamos incluindo algumas das referências utilizadas na criação deste documento que podem oferecer outras perspectivas acerca do assunto:

- Gbangola, Kye; Lawler, Nicole. *How to produce a sustainability report*. Routledge, T&F. 2014.
- Jeffery, Neil. *Stakeholder Engagement: A road map to meaningful engagement*. Doughty Centre, Cranfield School of Management. 2009.
- Taylor, Allison; Bancilhon, Charlotte. *Five-Step Approach to Stakeholder Engagement*. BSR. 2019.
- Sanford, Carol. “The Responsible Business: Reimagining sustainability & success.” InterOctave, 2020.

Notas Finais

¹ Para os fins da presente ferramenta, *atores-chave* são definidos como indivíduos, grupos ou organizações que afetam ou são afetadas pelas operações de uma organização e, logo, estão direta ou indiretamente conectados com os negócios e atividades de criação de valor.

² Sanford, Carol. "The Responsible Business: Reimagining sustainability & success." InterOctave, 2020.

³ <https://www.ungpreporting.org/framework-guidance/>