

STAKEHOLDER



HOW-TO BRIEF

ENVOLVIMENTO DE *STAKEHOLDERS*

ENVOLVER STAKEHOLDERS, LOCALMENTE

Quem são os Stakeholders?

Os stakeholders são geralmente definidos como as pessoas, grupos, organizações ou negócios que têm um interesse ou preocupação numa comunidade, organização ou projeto. Os stakeholders podem afetar ou ser afetados por ações, objetivos e políticas. Os stakeholders respondem, negociam e alteram o futuro estratégico de uma comunidade/organização.



Exemplos de stakeholders:

- ⇒ Comunidades
- ⇒ Investidores
- ⇒ Governo / Autoridades (local, regional, nacional)
- ⇒ Políticos
- ⇒ Staff municipal e conselheiros eleitos
- ⇒ Financiadores
- ⇒ Gestores
- ⇒ Fornecedores / Distribuidores
- ⇒ Serviços
- ⇒ Sindicatos laborais
- ⇒ Agências governamentais regulatórias
- ⇒ Órgãos governamentais legislativos
- ⇒ Grupos industriais e de comércio
- ⇒ Associações profissionais
- ⇒ ONGs e outros grupos de advocacia
- ⇒ Cidadãos/ Público geral
- ⇒ Escolas/Universidades
- ⇒ Proprietários/Imobiliário
- ⇒ Comunicação social
- ⇒ Centros de investigação/ Agência

Envolvimento de stakeholders

Porque é que é crucial para o sucesso de um projeto envolver os stakeholders?

O sucesso de um projeto depende substancialmente das pessoas interessadas no assunto que aborda ou afetados pelos seus resultados ou alterações propostas. Os benefícios-chave são a recolha de informação, aumento do apoio e minimização da resistência.

O envolvimento significa uma participação ativa dos partidos interessados em certos aspetos de um

plano ou projeto. O envolvimento de stakeholders é a prática de interagir e influenciar os stakeholders do projeto para o benefício geral do projeto e dos seus apoiantes. O envolvimento de stakeholders passa pela construção e consolidação das relações. Implica igualmente manter um apoio ativo e compromisso das pessoas para a implementação do projeto ou plano.

O sucesso do envolvimento depende da



compreensão da razão e do objeto deste envolvimento, bem como de quem deve ser envolvida (quem são os stakeholders-chave e como e porque razão poderão se querer comprometer aos seus interesses e motivação). O envolvimento dos stakeholders é uma atividade que deverá ser guiada por uma estratégia bem definida, com um conjunto claro de objetivos, prazos e alocação de responsabilidades.

Um governo local necessita de envolver os stakeholders de forma a desenvolver e implementar mais eficientemente medidas de eficiências energética ou um Plano de Ação para a Sustentabilidade Energética. O envolvimento de stakeholders ajuda a clarificar os problemas da comunidade de pontos de vista diferentes e a definir objetivos comuns de um caminho para a sustentabilidade.

Esta motivação e participação pode contribuir para a definição de soluções efetivas e/ou promover uma maior aceitação de políticas ou medidas. Desta forma, a função dos stakeholders é reforçada e a rede estabelecida entre os stakeholders durante o processo de envolvimento poderá ser favorável a todas as pessoas envolvidas, promovendo cooperação estruturada em futuras iniciativas.

Os princípios por trás de um envolvimento efetivo de stakeholders são a potenciação do conhecimento de problemas específicos e a exploração das suas capacidades para influenciar os processos de tomada de decisão.

É aqui que reside a principal diferença entre os processos de comunicação que tentam passar uma mensagem e os grupos de influência com os quais é necessário haver acordo para ocorrerem decisões bem estabelecidas.

De facto, os stakeholders são influenciados por resultados de projetos e decisões políticas e, simultaneamente, têm impacto na implementação de políticas e medidas. Desta forma, podem apoiar ou condicionar um projeto, ser influentes na organização ou dentro da comunidade na qual o projeto opera, ter informação relevante, posições oficiais ou ser afetados num destes elementos a longo prazo.

O que está a faltar quando atores locais não cooperam uns com os outros:

- ⇒ Áreas de interesse comum
- ⇒ Perspetivas críticas e oportunidades
- ⇒ Potencial cooperação
- ⇒ Transferência de conhecimentos
- ⇒ Partilha de esforços e desafios

Passos necessários

- ⇒ **Definir objetivos, i.e. o propósito que se pretende atingir e adaptar às necessidades específicas do seu município.**



Para começar o seu plano, é importante recolher informação sobre a sua área e aprender de outras experiências no seu país e na Europa. Informações sobre o uso de recursos e energia serão úteis para a definição de objetivos e adaptação às necessidades da sua cidade.

Aprenda com os outros: Ivanić-Grad, Croácia: ‘Pense Verde por um melhor amanhã’

A equipa ENGAGE em Ivanić-Grad queria encorajar as pessoas da sua cidade a envolverem-se desde o primeiro dia numa das suas campanhas de poupança energética, Dúzias de cidadãos ofereceram-se para registar o seu consumo de energia atual e comparar com o consumo do ano anterior de forma a calcular a diferença. Na mesma altura em que o seu manual foi impresso, os primeiros resultados de seis das pessoas monitorizadas foram disponibilizados. Em média, as pessoas pouparam um total de 8865KWh e 32 toneladas de CO₂, o que constitui resultados muito encorajadores. Em março de 2012, Ivanić-Grad tinha envolvido 312 cidadãos, dos quais 76 foram monitorizados e avaliados pelo seu consumo energético (fonte: ENGAGE)

⇒ **Definir metas: Definir metas mensuráveis que pretende atingir.**

Objetivos claros e metas atingíveis darão estrutura às suas ações de envolvimento e ajudam-no a avaliar os resultados mais tarde.

⇒ **Identificar stakeholders: Liste, analise e priorize os stakeholders-chave e grupos-alvo.**

Mapeamento preliminar da rede de stakeholders permite poupar tempo e recursos. Considere cada ator, a sua posição, a influência que poderá ter no projeto, a facilidade de contacto e que interação efetiva é recomendada.

Exemplos de principais categorias de stakeholders

Decisores locais e líderes: O envolvimento e compromisso de políticos locais eleitos é necessário para o compromisso na mitigação das alterações climáticas em nome do governo local e de toda a comunidade.

Políticos locais e decisores podem:

- ⇒ Propor uma visão de comunidade sustentável.
- ⇒ Demonstrar liderança para a comunidade mais alargada; inspirar proprietários, negócios e outras pessoas a reduzirem as emissões e consumo energético.
- ⇒ Apoio no direcionamento de políticas e planos.



Câmara Municipal: deve estar envolvida desde o início pois todo o processo é baseado em decisões estratégicas.

Departamentos Municipais - Staff: Todos devem estar informados e ser envolvidos, principalmente, todos aqueles que lidam com aquisição, financiamento e energia. Tipicamente, uma equipa municipal é responsável por ações de eficiência energética (por exemplo a equipa climática). Este grupo relativamente pequeno é o aspeto determinante, coordenando o planeamento, implementação e divulgação. Envolve também as outras equipas dentro do município.

Comunidade: Sem o envolvimento dos cidadãos, negócios e indústria, como podem os objetivos serem alcançados à escala da comunidade? Informar as pessoas, atrair o seu interesse, e solicitar e conseguir o seu envolvimento, é essencial.



Setor privado: estratégico para o processo de envolvimento e obtenção de resultados, particularmente quando se considera a redução de CO₂ nas empresas e indústria.



Detentores de dados: Serviços, imobiliário, empresas de energia etc. Têm os dados essenciais para o planeamento e avaliação, arquivos para registo das referências dos dados e para monitorização de medidas de eficiência energética.



Escolas: jovens de todas as idades podem ser envolvidos, no plano curricular formal ou através de entretenimento, jogos e competições.



Redes locais e regionais: Cada cidade pode cooperar com municípios vizinhos/entidades locais fora dos seus limites geográficos, e. g. num plano regional de transportes públicos, ou em estratégias de compra energética. Existem vários exemplos notáveis de cooperação local.

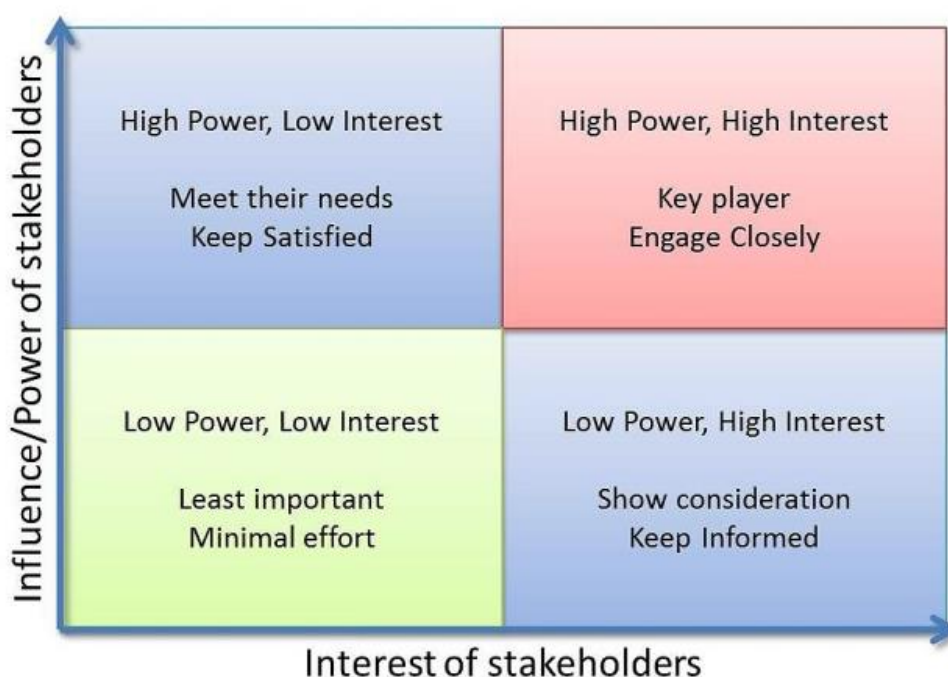
Um caso de estudo centrado na importância do envolvimento em fase inicial e consulta contínua num grande projeto de infraestrutura, potencialmente controverso, para mitigar disrupção, atraso e publicidade negativa. Em primeiro lugar, o envolvimento a tempo certo foi efetuado com a autoridade local, para permitir que exista comentário nos critérios ambientais e nas medidas de mitigação propostas. Um programa acordado de consulta e envolvimento com stakeholders locais da comunidade (os residentes e os negócios) foi levado a cabo durante um período

de seis meses antes dos trabalhos, dando a oportunidade de comentar propostas e identificar potenciais problemas específicos a ser abordados pelo projeto. Isto incluiu um panfleto de consulta, encontros de grupo com os órgãos da comunidade, encontros cara-a-cara com os residentes e um modelo de ruído e som para permitir que os residentes pudessem avaliar os níveis de ruído que experienciariam, de forma a verificar se as medidas de mitigação são adequadas às suas necessidades individuais.

Agrupando stakeholders

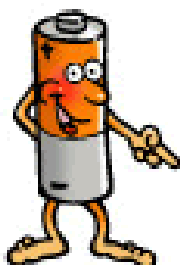
Ao agrupar stakeholders pode começar a considerar formas de envolver diferentes grupos de pessoas. Uma forma fácil de decidir que stakeholders deve incluir, trata-se da utilização do quadrante do 'interesse e poder' (Bryson, 1995), no qual mapeia cada stakeholder de acordo com os requisitos do

seu projeto. Este processo permiti-lo-á priorizar o foco do trabalho e o tipo mais adequado de envolvimento, podendo ser utilizado com várias categorias de stakeholders. A Tabela mostra um exemplo de estratégia de envolvimento baseada no mapa interesse/influência do stakeholder.



→ Definir recursos:

Requisitos de recursos devem ser desenvolvidos e documentados no plano de envolvimento. Os recursos necessários para o processo de envolvimento incluem os recursos financeiros, humanos (incluindo capacitação), e tecnológicos necessários para aqueles que se comprometem, bem como para todos os interessados que são convidados a participar.



→ Montar uma equipa de envolvimento:

Um grupo de planeamento garante que o processo de planeamento é organizado e executado. A equipa de planeamento/design pode consistir nas mesmas pessoas responsáveis por executar o plano ou noutra equipa. As equipas de planeamento e execução pode ter empreiteiros e pessoas de staff externos.

⇒ Atribua papéis e responsabilidade de forma cuidadosa. Uma equipa de Energia deve incluir uma boa representação do staff. Quanto maior for a mistura de elementos das equipas, maior será a hipótese de que responderão positivamente. Acima de tudo, uma campanha de consciencialização energética necessita de “campeões” – para espalhar conceitos de poupança energética e inspirar outros. Pense em quantos “campeões” serão necessários – talvez um por departamento, edifício ou piso (Fonte: Fundo de Carbono).

→ Comunicação

A comunicação é importante em todo o processo de envolvimento. É necessária no início para captar a atenção das pessoas; durante o processo, para que estas se mantenham informadas do que se sucede; e

no final e na fase de seguimento, para garantir que as pessoas estão conscientes da diferença que resultou do processo.

Um plano de comunicação pode incluir:

- ⇒ Requisitos de informação
- ⇒ Frequência de comunicação
- ⇒ Canais utilizados para comunicação



Selecione os tópicos, mensagens e documentos a entregar: Verifique cuidadosamente a informação que gostaria de transferir, os tópicos que quer colocar em consulta, defina tarefas nas quais pretende o envolvimento das partes interessadas. Utilize as ferramentas apropriadas com base na mensagem e no grupo-alvo.



Figura 1: Stakeholders jogam ao Monopólio da Eficiência Energética

Métodos de Envolvimento

Existe um número de técnicas diferentes para conseguir e melhor o envolvimento dos stakeholders.

A metrópole de Rennes é uma comunidade de aglomeração com perto de 400 000 habitantes, composta pela cidade de Rennes e 36 cidades circundantes. Rennes e 33 das cidades-membro são signatárias do Pacto dos Autarcas. Cada autoridade local escreveu e votou no seu plano de ação para a energia sustentável em 2010. O ENGAGE foi proposto aos signatários como uma ferramenta para informar os cidadãos sobre os objetivos e ações a realizar. Cada cidade registada criou uma série de posters dos representantes eleitos que ilustram o plano de Ação, trazendo realismo aos compromissos. No total, a metrópole de Rennes criou 54 posters das pessoas eleitas, incluindo presidentes de câmara e representativos eleitos. (Walk the talk: Metrópole de Rennes, França, Campanha ENGAGE)

➔ **Informação e educação:** Brochuras, posters, newsletters, publicidade, exposições, visitas aos locais. Utilize newsletters existentes quando disponíveis, para informar as pessoas e reportar o sucesso do plano. Eventos dedicados e treino de longa duração em poupança energética é uma oportunidade ideal para passar a mensagem.

➔ **Informação e reações:** chamadas telefónicas, website, encontros públicos, teleconferências, entrevistas, inquéritos, e questionários, email (uma forma de comunicação direta, mas evite sobrecarregar. Mantenha a linguagem concisa e clara).

➔ **Conselho consultivo:** Grupo de stakeholders representativos, normalmente utilizado para opinar e reagir sobre tópicos específicos.

➔ **Workshops:** para envolvimento, consulta e criação de redes de inter-relacionamento. Defina e envie antecipadamente um programa apropriado, junto com a informação de que disponha, reúna as pessoas certas e peça opiniões e reações. Um debate com um moderador especialista poderá ser parte do workshop.



➔ **Competições:** Crie competições entre diferentes equipas, departamentos e edifícios. Competições são uma excelente forma para as escolas participarem em programas de poupança energética.



Figura 2: Um jogo para envolver stakeholders numa exibição

➔ **Laboratórios Vivos:** Laboratórios Vivos (LVs) estão a tornar-se cada vez mais populares como forma de encorajar o envolvimento de cidadãos em atividades-piloto e projetos de demonstração, de forma a usufruir das suas opiniões e apoiar a inovação. De facto, nos Laboratórios Vivos, as pessoas podem testar,

desenvolver e avaliar programas de governança participatória e soluções inovadoras de tecnologia, enfatizando os prós e contras em consideração dos diferentes pontos de vista.

- **World Café:** Uma interação de grupo baseada na conversa e diálogo para troca de ideias e partilha de conhecimento. O local tem diversas mesas, papéis e refrescos, de forma a permitir que as pessoas se sentem confortavelmente e discutam ideias. Cada mesa tem um tópico de discussão que é introduzido por um moderador. Os participantes, depois de cada sessão de discussão, são convidados a sentarem-se noutra mesa. Os moderadores recolhem as principais conclusões, avaliam e partilham os resultados com os organizadores.



- **Dias da Energia:** dedicados à eficiência energética e energia renovável. Abra as suas instalações ao público e a grupos-alvo específicos (e.g. estudantes); organize eventos públicos em parques e outros locais estratégicos.



- **Tecnologias online:** Crie uma secção temática no seu website que explique e detalhe o projeto, para manter os stakeholders atualizados. Para os stakeholders mais influentes pode montar uma area privilegiada que poderá ser utilizada para inquéritos ou um fórum que pode ser usado para recolher opiniões.

- **Redes Sociais:** Utilize as redes sociais (como o facebook, twitter, LinkedIn) para facilitar a comunicação entre stakeholders, receber reações e aumentar o envolvimento. É importante manter uma atitude favorável, estar preparado para responder a questões, críticas e preocupações com mensagens positivas, bem como assegurar uma presença contínua.

Contact us

• Dr. Monica Salvia , Project Coordinator	• Mrs. Kiki Papadopoulos , Communication Manager
Tel.: +39 0971 42 72 07	Tel.: +30 210 66 03 300
E-mail: monica.salvia@imaa.cnr.it	E-mail: kpapad@icres.gr

<https://prioritee.interreg-med.eu>

in f t

- **Redes interpessoais:** Qualquer projeto, equipa ou evento pode criar um grupo que partilha informação, fotografias e notícias nas redes sociais. A utilização destes canais requiere um esforço maior por parte do moderador mas facilita a interação direta entre as partes interessadas.

→ **Aplicações móveis/online:** Existem muitas aplicações móveis, geralmente comerciais, que permitem os participantes interagir durante um evento, colocando questões e sugestões a partir dos seus telemóveis ou computadores, durante os eventos. Esta opção requer um moderador experiente mas dá ímpeto ao evento, gerando maior envolvimento por parte do público.



Figura 3: BB! 2020

→ **Acompanhe as comunicações para monitorizar as ações de envolvimento**

Acompanhar as comunicações permite monitorizar, medir e avaliar a efetividade da estratégia e objetivos de comunicação. Alterações podem ser feitas para melhoria da estratégia, com benefício para as ações de seguimento. Escrever e partilhar as minutas de um encontro permite destacar quem propôs as ideias e quem se compromete a fazer algo. Inquéritos e formulários de avaliação pode igualmente ser uma ferramenta útil para saber a reação e opinião dos participantes sobre um evento ou sobre tópicos específicos.

→ **Avalie: Meça e analise os resultados**

‘O que é medido, é gerido’ (fonte: projeto ReSEETies SEE). A avaliação da efetividade e impacto da comunicação e atividades de partilha de conhecimento tem de ser:

- ⇒ Baseada na continuidade de informação de forma a evitar fornecer apenas um “retrato” estático, na altura da implementação;
- ⇒ Realizada frequentemente, de forma a tomar medidas corretivas a tempo, se necessário;
- ⇒ Baseada no uso de indicadores quantitativos e qualitativos.

NOTAS

Sumário ... e algumas dicas

- Os *stakeholders* não são apenas membros de uma comunidade ou de organizações não governamentais. São todos os indivíduos, grupos ou organizações que influenciam e/ou podem ser influenciados pelas atividades, produtos ou serviços, bem como pelas ações associadas aos compromissos efetuados, relativamente aos problemas a serem enfrentados (AA1000 Standard para o Envolvimento de *Stakeholders* 2011).
- As relações de confiança representam um benefício para a implementação de um projeto e permitem a expansão da rede de *stakeholders*. A confiança é criada não apenas quando o nosso trabalho e a qualidade das nossas ações são bons e corretos, mas também quando se mostra aos principais atores que as suas opiniões e sugestões são apreciadas.

Passos necessários

DEFINIR OBJETIVOS	⇒ Defina o objetivo que pretende atingir e adapte às necessidades do seu município
ESTABELEÇA METAS	⇒ Defina metas mensuráveis que pretende alcançar
ENVOLVA STAKEHOLDERS	⇒ Identifique, analise e priorize os stakeholders-chave e grupos-alvo ⇒ Defina uma estratégia de envolvimento
DEFINA OS RECURSOS	⇒ Quantifique os recursos humanos, tecnológicos e económicos necessários para o processo de envolvimento
SELECIONE OS TÓPICOS, MENSAGENS E AS ENTREGAS	⇒ Verifique a informação que gostaria de transferir e os tópicos que quer colocar em consulta ⇒ Defina as tarefas em que os stakeholders devem ser envolvidos
UTILIZE ESTRATÉGIAS CRIATIVAS E FERRAMENTAS EFECTIVAS	⇒ Utilize as ferramentas apropriadas com base na mensagem e grupo-alvo
ACOMPANHE A COMUNICAÇÃO	⇒ Partilhe minutas, utilize inquéritos e formulários de avaliação
AVALIE	⇒ Meça e analise os resultados
REPITA	⇒ Corrija se necessário e repita as ações

Outras Referências - Agradecimentos

- J.Dvarioniene, I. Gurauskiene, G. Gecevicius, D. R. Trummer, C. Selada, I. Marques, C. Cosmi, «Stakeholders involvement for energy conscious communities: The Energy Labs experience in 10 European communities», 2014
- ENGAGE: Manual de campanha para cidade, Energycities, Apoiado pelo IEE
- Associação para a Gestão de Projectos, APM, «Os 10 Princípios para o Envolvimento de Stakeholders »
- GreenBiz, «O Porquê da importância do envolvimento de stakeholders no sucesso de programas RSC»
- ENSPOL, IEE/13/824/SI2.675067, Engagement Plan, Inception report
- RE-SEETies, SEE/D/0180/2.4/X, SC Consulting Harghita SRL, «Roteiro Regional para o Apoio»
- Covenant capaCITY, "Capacity building of local governments to advance Local Climate and Energy Action
- GIFT-T! – Infraestrutura Verde para Amanhã - Together
- AA1000 Standard para o Envolvimento de Stakeholders 2011

Sobre o PrioritEE

PrioritEE é um projeto INTERREG MED cofinanciado no âmbito do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDR)

Parceiros:



Parceiros associados:



Para mais informações visite o nosso website: <https://prioritee.interreg-med.eu>

STAKEHOLDER

