

Metodologias e Práticas para Engajamento com Stakeholders



contato@olibeconsultoria.com.br
<https://olibeconsultoria.com.br>
[@olibeconsultoria](https://www.instagram.com/olibeconsultoria)



Apresentação

Este documento foi originalmente criado em 2020 junto a outros materiais da Takao Diálogos para sustentabilidade. O texto que segue baixo foi revisto em 2024, pela equipe da Olibé - Mediação e Direitos Humanos.

Introdução

Engajamento com stakeholders é o processo de envolver as partes interessadas de um projeto ou organização em atividades de planejamento e/ou gestão, a fim de incorporar seus interesses e preocupações na tomada de decisão do negócio.

A interação com os stakeholders é fundamental para estabelecer um diálogo aberto e transparente, favorecendo a compreensão e o alinhamento de interesses. Essa abordagem não apenas estreita relacionamentos e fortalece vínculos de confiança, mas também amplia as possibilidades de atuação conjunta em iniciativas de interesse comum. Dessa forma, contribui para a concretização dos objetivos da organização e dos stakeholders envolvidos, gerando impactos positivos na reputação do empreendedor e na sustentabilidade do negócio.

*Nota: stakeholders é o termo em inglês e que seguiu sendo utilizado no original quando na expressão “Engajamento com Stakeholders”. Sinônimo de partes interessadas e públicos de interesses.

Nível de engajamento

É o grau de participação dos stakeholders no processo de construção de soluções, encaminhamentos, respostas e/ou decisões da organização. Seguindo as diretrizes da norma de processo *Accountability 1000 Stakeholder Engagement Standard* (Padrão de Engajamento das Partes Interessadas AA1000/SES), a Olibé agrupou os níveis de engajamento em quatro tipos principais:

- Consulta
- Diálogo
- Negociação
- Participação



Figura 1. Níveis de Engajamento



Este documento apresenta possíveis metodologias e práticas para conduzir processos de engajamento para cada nível destacado.

Nota-se que a comunicação é uma estratégia que não envolve a escuta do stakeholder e, embora seja usada em etapas do processo de engajamento, não constitui uma estratégia descrita neste documento. O foco aqui são as metodologias que promovem a escuta de interesses, preocupações, percepções ou necessidades do stakeholder.

Nível de engajamento: Consulta

Nas consultas há um distanciamento do stakeholder em relação ao fórum de tomada de decisão da organização. É uma abordagem que busca entender suas opiniões, preocupações e sugestões, permitindo que suas perspectivas sejam consideradas na tomada de decisão.

A consulta a partes interessadas é uma estratégia de engajamento prevista em diferentes padrões de responsabilidade empresarial, é também um requisito de algumas normas ou protocolos de financiamentos e de licenciamentos.



Notas:

- Em 2018, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) lançou a publicação Consulta Significativa às Partes Interessadas, sobre consulta significativa, que traz orientações sobre o processo de consulta com a qualidade que o banco espera destes processos (BID, 2018). É importante ressaltar que o termo “consulta significativa”, utilizado no documento do BID, se refere a um processo de diálogo com stakeholders que tenham potencial de sofrer impacto de um projeto. O processo de consulta significativa descrito no referido documento pode englobar diferentes estratégias de engajamento, não se restringindo ao que aqui entenderemos como o nível de engajamento da consulta.
- Outros documentos importantes são os “protocolos autônomos”, mais conhecidos como “Protocolos Comunitários de Consulta e Consentimento Prévios, Livre e Informado”, que são elaborados por povos tradicionais, como: quilombolas e indígenas, os quais estabelecem diretrizes para que as consultas que forem realizadas em seus territórios de pertencimento, sejam feitas de acordo com as particularidades culturais, os sistemas jurídicos próprios e as formas de organização social. As metodologias descritas neste documento, em especial, no nível classificado como ‘diálogo’, são utilizadas em processos de CLPI.

A - Metodologias de consulta

A1- Entrevista

É um procedimento de investigação e coleta de dados para auxiliar no conhecimento sobre um público-alvo, um assunto ou um ponto de vista de pessoas específicas. Nela o entrevistador e o entrevistado encontram-se pessoalmente, via telefone ou videochamada. Através de perguntas, o entrevistador obtém as informações, fazendo registros e pode fazer novas perguntas, conforme o desdobramento da entrevista.



As entrevistas devem seguir um roteiro estruturado (perguntas em sequência que devem ser seguidas pelo entrevistador e aplicadas da mesma forma com todo o universo da pesquisa) ou semiestruturado (perguntas que orientam a entrevista sem que sejam necessariamente aplicadas de forma sequencial e completa e/ou que limitem os tópicos contemplados na entrevista), com alguns temas específicos que devem ser explorados.

Em geral, os entrevistadores investem um tempo inicial para construir uma relação de confiança com o entrevistado, antes de endereçar as questões de sua investigação. É importante que exista transparência sobre o propósito da entrevista e que acordos sobre confidencialidade (ou não) sejam estabelecidos.





A2 - Pesquisa

É uma técnica para obtenção de entendimentos e respostas sobre um fenômeno. Pode ser realizada com aplicação de questionários e leituras de bibliografias.

As pesquisas podem ser:

- Exploratórias: geralmente de cunho qualitativo. É aplicada a contextos que ainda não são muito explorados. Ela ajuda na identificação das características de um fenômeno. Se tiver cunho qualitativo, os principais métodos de coleta de dados que podem ser utilizados são: entrevistas, grupos focais e observações – participantes e não participantes. Ao final da pesquisa é possível formular hipóteses ou proposições sobre o fenômeno.
- Descritiva: tem como propósito descrever uma população, uma amostra, um conjunto de dados, um fenômeno. Podendo ser quantitativa e/ou qualitativa, na pesquisa descritiva não há análises dos dados, apenas a descrição deles.
- Explicativa: tende a ser uma pesquisa mais quantitativa. Em posse dos dados obtidos nas pesquisas exploratória e descritiva, o pesquisador irá testar as informações para checar relações de causa e efeito, e ainda testar se as hipóteses podem ser testadas ou refutadas.

Uma etapa importante da pesquisa é a compilação de dados, que é o tratamento e preparação da informação para ser utilizada em análises, avaliações e consultas. Diversas técnicas podem ser aplicadas, por exemplo:

- Comparação de dados
- Agrupamento de elementos semelhantes
- Estabelecimento de regras para a organização das informações.



A3 - Pesquisa Censo

É uma ferramenta que auxilia na elaboração de ações para programas de diversidade. Por meio dela é possível saber quem são as pessoas que fazem parte de uma organização e se o caminho trilhado para garantir a diversidade está correto. A diversidade colabora com a inovação e resultados cada vez mais amplos para os negócios, no caso de empresas.

Para Olibé, o censo de diversidade é uma pesquisa realizada para levantamento das características de indivíduos de uma população-alvo (organização, comunidade, por exemplo). Identifica marcadores como: idade, gênero, raça, nacionalidade, orientação sexual, pessoa com deficiência, religião, dentre outros, e pode relacionar estas informações com dados da organização: cargo ocupado, salário, tempo de trabalho etc. Em outras palavras, é uma pesquisa quantitativa que pode ser vinculada a um estudo de percepção sobre o ambiente social da organização e dessa forma ampliar o universo de dados coletados para subsidiar ações de promoção da diversidade.





A4 - Grupo Focal

No grupo focal, a coleta de informações se dá através da observação das interações e comunicação entre as pessoas de um grupo de aproximadamente 12 pessoas. O objetivo é reunir informações detalhadas sobre determinado assunto, diminuindo o tempo de coleta e o custo, e também oportunizando a interação entre os consultados. Estas informações proporcionam uma compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre um tema, produto ou serviços.

Em um grupo focal, a interação entre participantes que geralmente não se encontraram antes da entrevista compartilhando ideias e lidando com divergências é rica, e também oportuniza um ambiente mais descontraído do que na entrevista.

A5 - Audiência Pública

É um instrumento de participação popular, garantido pela Constituição Federal de 1988 e regulado por leis federais, constituições estaduais e leis orgânicas municipais. Também é prevista em processos de licenciamento de empreendimentos, referida nas Resoluções CONAMA 01/86 e 009/87 e ratificada no texto da Constituição Estadual de 1989 e, cuja realização se dá após a execução do Estudo de Impacto Ambiental (EIA).

É um espaço onde os poderes Executivo e Legislativo ou o Ministério Público podem expor um tema e debater com a população sobre a formulação de uma política pública, a elaboração de um projeto de Lei ou onde uma organização pode apresentar a proposta de implantação de empreendimentos que podem gerar impactos à vida das pessoas e ao meio ambiente.

Na audiência, o proponente apresenta o seu projeto, faz o esclarecimento de dúvidas e responde a preocupações trazidas pela população.





B - Nível de engajamento: Diálogo

Neste nível, se estabelece uma comunicação bidirecional, possibilitando o entendimento aprofundado dos interesses e preocupações de ambos os lados, fortalecendo relacionamentos e conferindo maior transparência. O diálogo propicia o aprendizado para todos os stakeholders participantes do processo. No diálogo, o objetivo não é concluir ou decidir, isto é, não há o objetivo de se chegar a uma conclusão ou tomar uma decisão sobre um tema específico, e sim ampliar o entendimento sobre um tema, acolhendo as diferentes perspectivas trazidas pelos participantes.

Os espaços de diálogo possibilitam o estreitamento do relacionamento interpessoal, faz emergir conversas repletas de significado, podendo ser o início de um processo de relacionamento da organização com seus stakeholders e/ou entre diferentes stakeholders.

B1 - Círculo de Construção de Paz

O círculo é um processo de diálogo que trabalha intencionalmente na criação de um espaço seguro para discutir problemas difíceis ou dolorosos, a fim de melhorar os relacionamentos e resolver as diferenças. A intenção do círculo é encontrar soluções que sirvam para cada membro participante. O processo está baseado na suposição de que cada participante do círculo tem igual valor e dignidade, e todos têm iguais oportunidades de se expressar e decidir. Como aponta Kay Pranis "Cada participante tem dons a oferecer na busca de uma boa solução para o problema." (PRANIS, 2011, p. 11).

Os círculos podem ser utilizados para propiciar o diálogo e são chamados de menos complexos. Ou podem ser uma metodologia para resolução de conflitos e definição de acordos, círculos complexos.

Etapas do Círculo de Construção de Paz:

1. Cerimônia de Abertura;
2. Check in (rodada de apresentação e checagem inicial);
3. Construção de Valores;
4. Construção de Diretrizes;
5. Contação de História;
6. Expressar sentimentos e necessidades;
7. Formulação de acordos;
8. Checkout (rodada de checagem final);
9. Cerimônia de Encerramento.



B2 - Painel de stakeholders

É uma metodologia que reúne especialistas em determinada área ou tema que, a convite de uma organização, apresentam ideias e emitem opiniões sobre algum aspecto relativo à gestão da empresa. É muito utilizado por empreendimentos quando estão em processo de relato e prestação de contas e, em particular, para identificação de temas materiais (temas materiais são temas que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos de uma organização ou que influenciam substancialmente as avaliações e decisões dos seus stakeholders, e que impactam significativamente a geração de valor da empresa (Fonte: GRI Standard 101).

B3 - Diálogo em roda

É uma metodologia em que os participantes podem ver uns aos outros ao mesmo tempo, têm igual oportunidade de falar, escutar e contribuem cada um com suas ideias e conhecimentos. A quebra da hierarquia proposta na metodologia é importante para o diálogo produtivo, no qual todos podem ser ouvidos e ter seus interesses explicitados e compreendidos. Embora todos os participantes sejam responsáveis pelo processo, há uma pessoa mediadora com o papel de guardião do processo.

Os princípios da mediação são aplicados nos diálogos em roda: voluntariedade, boa fé, confidencialidade, equilíbrio, respeito, inclusão, imparcialidade do processo.

Os diálogos em roda podem ser utilizados em diferentes contextos e algumas formatações específicas derivam desta metodologia, como o diálogo em roda com comunidade vizinha e o diálogo em roda com equipe de trabalho, ambos aplicados pela Olibé.

B4 - Open Space

Em português, "Tecnologia do Espaço Aberto", o Open Space é uma forma de realizar reuniões criativas, partindo do que é mais importante para cada integrante do encontro. A ideia é que os participantes possam se auto-organizar em grupos temáticos para interagir em torno de temas estratégicos e definidos coletivamente, em um tempo limitado. Uma vez que os integrantes propõem e decidem a agenda do encontro, as conversas de um Open Space tendem a sustentar um grande nível de engajamento.



B5 - World Café

É um processo participativo que pode levar de algumas horas a alguns dias, nos quais os participantes se dividem em diversas mesas e conversam em torno de uma pergunta central, registrando a conversa com imagens nas toalhas que cobrem as mesas. O processo é organizado de forma que as pessoas circulam entre as diversas mesas, conectando e polinizando as ideias entre os grupos. Para cada mesa/ pergunta central deve haver um participante que será o guardião da conversa, permanecendo na mesa e resumindo o conteúdo para novos membros que chegarem. Ao final do processo (ou ao longo do mesmo, caso seja necessário) faz-se uma colheita das percepções e aprendizados coletivos e se apreciam as imagens registradas nas “toalhas” das mesas.

B6 - Oficina de aprendizagem (Workshop)

Também, conhecida por Fórum de Aprendizagem ou Fórum de Trabalho, consiste na reunião de um grupo de pessoas com interesses em comum, com o intuito de trabalhar para o conhecimento ou aprofundamento de um determinado assunto sob a orientação de um facilitador especialista. A oficina possibilita o aprendizado mediante a apresentação de conceitos e conhecimentos previamente adquiridos. Assim, os temas são abordados de maneira mais prática do que teórica, o que obriga um envolvimento e participação muito maior do público. Durante uma oficina, os participantes podem aprender conceitos e teorias importantes, mas o foco está na aplicação desse conhecimento em atividades práticas, as quais auxiliam na fixação do aprendizado.

Na oficina, a construção e reconstrução do conhecimento são as principais ênfases, sendo um momento para pensar, descobrir, reinventar, criar e recriar.





C - Nível de engajamento: Negociação

É um processo que envolve duas ou mais partes interessadas que possuem pontos de vista diferentes sobre um assunto, a fim de que elas cheguem a um acordo satisfatório para si mesmas.

A resolução de conflito exige maior engajamento do stakeholder, já que há um conflito a ser dissolvido e encaminhamentos a serem negociados. Além das metodologias de negociação propriamente ditas, é possível utilizar diferentes práticas restaurativas e de mediação de conflitos.

C1 - Negociação - Método Harvard de Negociação

O Método Harvard de Negociação tem como proposta central “que todas as partes envolvidas na negociação sejam beneficiadas, diferente de modelos tradicionais que propõem que uma parte tenha vantagem sobre a outra. "O método sugere que os lados envolvidos na negociação se percebam como aliados, e não adversários. Esse entendimento contribui para uma relação mais colaborativa" (ESCOLA CONQUER, 2019).

O Método Harvard de Negociação foi desenvolvido por William Ury e Roger Fisher, para o programa de negociação da universidade Harvard.

C2 - Comunicação Não-Violenta

Desenvolvido pelo psicólogo Marshall Rosenberg, conceito de Comunicação Não-Violenta (CNV) se refere a um conhecimento prático que estimula maior compreensão e colaboração nas relações pessoais e profissionais.

A CNV propõe 4 focos de atenção para orientar a nossa comunicação:

1. Observação - descrição de algo que aconteceu;
2. Sentimentos - são expressos por meio de palavras e expressões que descrevem a nossa experiência: “eu me sinto impaciente”;
3. Necessidades - são as intenções por trás das nossas ações;
4. Pedidos - são a expressão de como gostaríamos de atender nossas necessidades.





C3- Mediação de conflitos

É um método consensual de solução de conflito e pode ser definida de forma ampla como um processo que visa auxiliar os envolvidos em um conflito a alcançarem uma solução mutuamente satisfatória.

A pessoa mediadora atua como terceira neutra e imparcial e busca favorecer o entendimento entre as partes por meio de técnicas apropriadas e ambiente adequado para que os diálogos e interação social aconteçam.

Bush e Folger (1994) apontam duas grandes vertentes da mediação: uma com o foco na resolução de problemas, com ênfase em encontrar soluções e geração de acordos; e outra com foco na transformação do conflito, com capacidade de promover empoderamento e reconhecimento.

Se os processos judiciais buscam a formalização de acordos a partir da construção de consenso, uma vertente comunitária, geralmente extrajudicial, não busca a solução propriamente dita, e sim, o restabelecimento da comunicação e a transformação de relacionamentos conflituosos a partir de processos emancipatórios com foco empoderamento das partes envolvidas. Na mediação comunitária o foco está nos indivíduos e relações sociais e não no problema.





Etapas da Mediação:

a. Preparação ou planejamento: pessoa mediadora apresenta os princípios da mediação e faz o convite para participação no processo que é voluntário e pode ser recusado ou interrompido por uma das partes em qualquer momento. Em geral, nesse momento, a pessoa expõe o conflito a partir de suas perspectivas, permitindo que a pessoa mediadora avalie a conveniência de se realizar ou não a mediação entre todas as partes.

b. Investigação ou “contação de histórias”: a pessoa mediadora colhe as narrativas sobre o conflito identificando posições e interesses; promove a escuta atenta; faz perguntas para validar ou ampliar a compreensão sobre o contexto e acolhe as emoções.

c. Identificação das questões ou pautas: A pessoa mediadora apresenta e valida as questões a debater e são estabelecidos os conteúdos para a composição das soluções ou compromissos que poderão ser negociados.

d. Definição da alternativa: a pessoa mediadora apoia os mediados na seleção das opções e na solução mais viável para o problema. Toda escolha deve ser feita de forma consensual. A pessoa mediadora deverá apontar para possíveis desequilíbrios de poder de decisão e atuar para que as soluções ou encaminhamentos estabelecidos “atendam os interesses de todas as partes sem desatender a nenhuma”.





e. Finalização do processo: A pessoa mediadora irá formalizar os compromissos indicando as responsabilidades de cada parte e a forma de implementação e monitoramento do que ficou estabelecido entre as partes.

f. Acompanhamento: A pessoa mediadora organizará encontros de acompanhamento conforme estabelecido no processo. Caso se verifique a necessidade de novos combinados ou soluções, a mediação pode ser retomada.

D - Nível de engajamento: Participação

É o nível mais amplo de participação do stakeholder no processo de decisão da organização ou projeto. Neste nível há maior compartilhamento de responsabilidade e poder. Projetos comuns podem ser estabelecidos beneficiando tanto a organização como os stakeholders. Essa estratégia favorece o engajamento direto, empoderando os envolvidos e aumentando o comprometimento com os resultados.





D1- Desenvolvimento de projeto

Visando um objetivo em comum e aplicação de soluções ou desenvolvimento de ferramentas, os stakeholders podem participar de projetos em parceria com a organização. O desenvolvimento de projetos consiste em identificar uma necessidade ou oportunidade, planejar soluções viáveis e estruturá-las em etapas claras com recursos definidos.

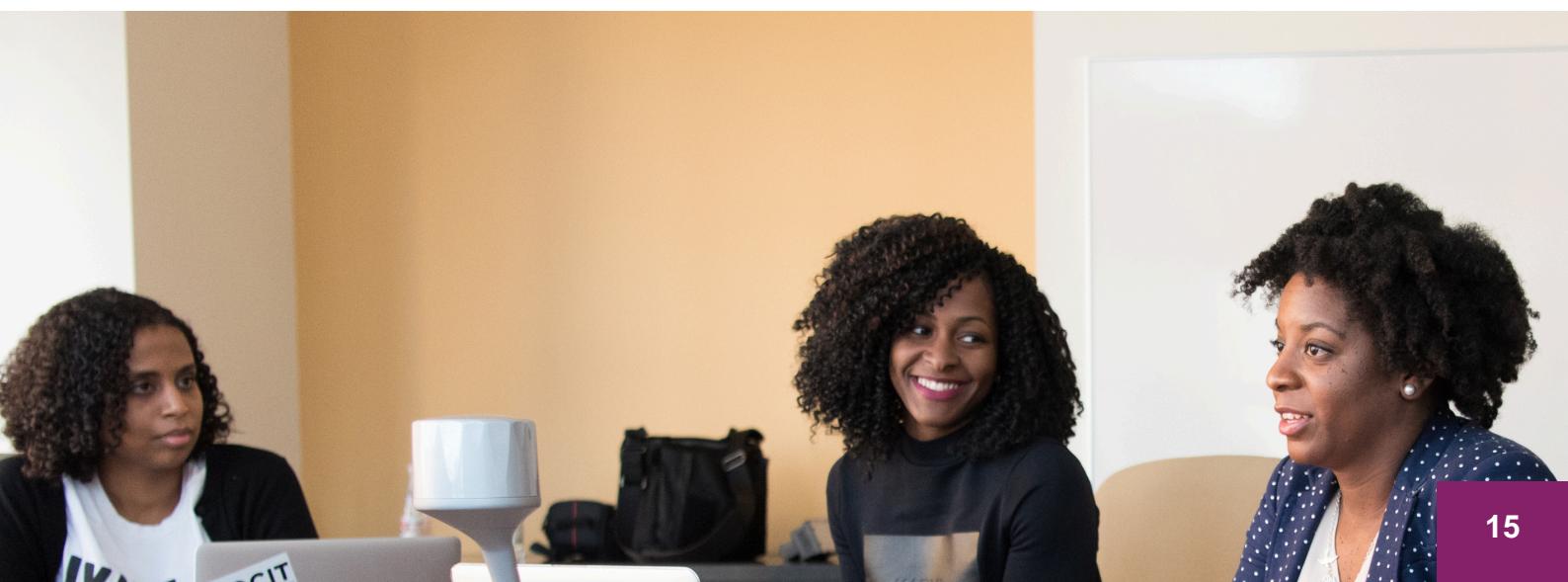
Envolve pesquisa, análise de viabilidade, planejamento, execução, monitoramento e avaliação.

D2 - Comitê

É um grupo de pessoas destacadas de um grupo maior, geralmente com poderes deliberativos ou executivos, com possibilidade de tomar decisões em representação aos demais integrantes do grupo maior.

Existem diferentes tipos de comitê, por exemplo:

- Comitês de gestão - fóruns internos da empresa, compostos pelo corpo executivo, cuja responsabilidade é definir e recomendar decisões estratégicas;
- Comitê de auditoria - relevantes no assessoramento do conselho de administração, para auxiliá-lo na proteção da organização das partes interessadas; e
- Comitê de conduta, que acompanha o processamento das denúncias sob a égide do código de conduta, e, posteriormente, compartilha resultados da investigação com o denunciante.





D3 - Conselho Consultivo

Um conselho consultivo não é deliberativo, apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas pelo conselho de administração.

Um Conselho Consultivo composto por membros internos e de independentes, é uma boa prática, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de Governança Corporativa. Permite que conselheiros independentes contribuam para a organização e melhoram gradualmente sua Governança Corporativa.

D4 - Mapa Falado

É uma metodologia usada para representar, coletivamente, um espaço ou território. Utilizado como técnica exploratória, o mapa possibilita refletir aspectos da realidade, e, por isso, pode ser feito no início de trabalhos de diagnóstico.

Perguntas-chave no processo de construção do mapa falado:

- O que existe aqui?
- O que (mais) podemos ver (comparando com a visão de um pássaro)?
- Como? Quando? Onde? Para quê? Por quê? Quanto(s)?
- Sempre foi assim (evolução histórica)?





D5- Diagnóstico Participativo

Os processos de diagnóstico são fundamentais para entender e fotografar o presente, possibilitando traçar medidas e planejamentos de ações futuras.

O conceito de participação, no âmbito dos processos de diagnósticos e planejamentos participativos, envolve a partilha de poder e responsabilidade nos processos de decisão, execução e avaliação dos resultados pretendidos. Uma importante premissa do Diagnóstico Participativo é a necessidade de fomentar o protagonismo dos atores, reconhecendo a criatividade e capacidades locais, devendo os técnicos agir como facilitadores do processo.

O Diagnóstico Participativo deriva da metodologia de Diagnóstico Rápido/Rural Participativo (DRP), com origem nos trabalhos de Robert Chambers, nos Estados Unidos. Nestes são utilizadas técnicas variadas e complementares (Ex.: análise de fontes secundárias, entrevistas, mapeamento participativo; entra e sai; calendário sazonal; caminhada transversal;diagrama de Venn), ainda associada com a metodologia de Meios de Vida Sustentável (MVS) que potencializa e facilita o levantamento e análise das capacidades, atividades e recursos necessários para vida em equilíbrio e Facilitada com a abordagem do Diálogo e Gestão Criativa de Conflitos (DGCC) para incluir os conflitos e relações de poder existentes no contexto local.

As principais etapas do trabalho são:

- (I) Definição dos objetivos e atores;
- (II) Levantamento de informações secundárias;
- (III) Engajamento e mobilização com os atores definidos;
- (IV) Levantamento de campo;
- (V) Devolutivas;
- (VI) Planejamento das ações; e
- (VII) Implementação das ações.

Por fim, o produto final do trabalho contempla não só o diagnóstico e seleção das ações a serem trabalhadas, mas também o aprendizado de todo processo educativo e o ativo de engajamento dos atores sociais.





Referências bibliográficas:

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRUITT, Bettye; THOMAS, Philip. Diálogo Democrático: Un Manual para Practicantes. ACDI, IDEA, OEA, PNUD. 2008. Disponível em: <https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/DIAL_%20DEMO_s.pdf> Acesso em: 09 de abr. de 2019.
- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: GASKELL, George; BAUER, Martin. W. (Org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89. Disponível em: <<https://tecnologiamidiainteracao.files.wordpress.com/2017/10/pesquisa-qualitativa-com-texto-imagem-e-som-bauer-gaskell.pdf>> Acesso em: 04 de mai. de 2022.
- JÚNIOR, Nelson Saule. A participação dos cidadãos no controle da Administração Pública. Pólis Papers, São Paulo, nov. 1998. Disponível em: <<https://polis.org.br/publicacoes/a-participacao-dos-cidadaos-no-controle-da-administracao-publica/>> Acesso em: 27 de mar. de 2019.
- SOARES, Evanna. A audiência pública no processo administrativo, 2002. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/3145/a-audiencia-publica-no-processo-administrativo>> Acesso em: 27 de mar. de 2019.
- ATLEE, Tom. Using Citizen Deliberative Councils to Make Democracy More Potent and Awake, 2003. Disponível em: <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>> Acesso em: 09 de abr. de 2019.
- O que é e como funciona o desenvolvimento local. Legado das águas, 2017. Disponível em: <<https://legadodasaguas.com.br/o-que-e-e-como-funciona-o-desenvolvimento-local>> Acesso em: 04 de mai. de 2022.
- VIEIRA, André de Ridder. Rodas de conversa também são boas estratégias para os adultos. Nova Escola, 2015. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1197/rodas-de-conversa-tambem-sao-boas-estrategias-para-os-adultos>> Acesso em: 09 de abr. de 2019.
- MOURA, Adriana Ferro; LIMA, Maria Glória. A reinvenção da roda: roda de conversa: um instrumento metodológico possível. Revista Temas em Educação, João Pessoa, v.23, n.1, p. 98-106, jan.- jun. 2014.
- Oficina da Estratégia. Disponível em: <<http://oficinadaestrategia.com.br/>> Acesso em: 05 de abr. de 2019.
- ZEHR, Howard. Justiça restaurativa. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.
- PRANIS, Kay. Processos Circulares. Teoria e Prática. Série da reflexão à prática. Trad. Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athenas, 2010.



OWEN, Harrison. Open Space Technology: A User's Guide, Second edition c.1997, 173 pages. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco. Disponível em: <<https://elementaleducation.com/wp-content/uploads/temp/OpenSpaceTechnology--UsersGuide.pdf>> Acesso em: 04 de mai. de 2022.

BROWN, Juanita, e ISAACS, David. The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. Berrett-Koehler Publishers. 2005.

UFSC. Departamento de Projetos, Contratos e Convênios. Diferença entre instrumentos celebrados. Disponível em: <<http://dpc.proad.ufsc.br/diferenca-entre-instrumentos-celebrados/>> Acesso em: 28 de mar. de 2019.

Ministério Público do Estado de Goiás. Disponível em:

<<http://www.mpg0.mp.br/portal/news/audiencias-publicas#.XnUQHS3OqRs>> Acesso em: 04 de mai. de 2022.

CURY, Cecília. Qual a diferença entre curso e workshop? Disponível em: <<http://blog.sympla.com.br/qual-a-diferenca-entre-curso-e-workshop/>> Acesso em: 28 de mar. de 2019.

Consulta significativa às partes interessadas. Disponível em:

<<https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Consulta-significativa-%C3%A0s-partes-interessadas.pdf>> Acesso em: 05 de mai. de 2022.

Diálogo para ampliar entendimentos, harmonizar interesses e transformar realidades. Disponível em: <https://www.takaoconsultoria.com.br/>. Acesso em: 05 de mai. de 2022.

Observatório de Protocolos Autônomos. Disponível em:

<http://observatorio.direitosocioambiental.org/>. Acesso em: 22 de mai. de 2022.

GRI. Disponível em: <<https://globalreporting.org/>> Acesso em: 05 de maio de 2022.

Roteiro de entrevista semiestruturado na pesquisa qualitativa // Pesquisa na Prática 93. Disponível em: <<https://youtu.be/wy1B3AmLsJE>> Acesso em: 17 de out. de 2022.

Pesquisa Exploratória, descriptiva ou explicativa - Pesquisa na Prática #57.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4tDGhEea8Bo>>

O que é o Método Harvard de negociação? Disponível em:

<<https://escolaconquer.com.br/blog/o-que-e-o-metodo-harvard-de-negociacao/>>

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf>