



Participação dos interessados:

Manual de Melhores Práticas para
Fazer Negócios em Mercados Emergentes



2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.
Telephone: 202 473-1000
Fax: 202 974-4384
Internet: www.ifc.org/enviro

Spine width TBD.

Please center text on final spine width.

Stakeholder Engagement:

A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets



Participação dos interessados:

Manual de Melhores Práticas para Fazer
Negócios em Mercados Emergentes



Sumário

Introdução	1
Rumo a um conceito mais amplo de “ participação”	2
Sobre este manual	3
Dicas para o sucesso na participação	4

PARTE 1:

Principais conceitos e princípios da participação dos interessados

Identificação e análise dos interessados	13
Divulgação de informações	27
Consulta aos interessados	33
Os cinco passos da consulta interativa	34
Participação informada	44
Consulta aos Povos Indígenas	47
Considerações sobre gênero em consulta	56
Negociação e Parcerias	63
Gestão de queixas	69
Incluir a participação dos interessados no monitoramento do projeto ...	79
Relatórios para os interessados	87
Funções de gerenciamento	99

PARTE 2:

Integrando a participação de interessados com o ciclo do projeto

Conceito do projeto	111
Estudos da viabilidade e planejamento do projeto	119
Construção	135
Operações	143
Redimensionamento, não-comissionamento e desinvestimento	151

APÊNDICES

Apêndice 1: Um Roteiro para os Padrões de Desempenho e a Política de Divulgação de Informações da IFC	160
Apêndice 2: Estratégias de participação dos interessados para diferentes cenários de projetos	162
Apêndice 3: Plano de Participação de Interessados (Conteúdo da Amostra)	164
Apêndice 4: Exemplo de Registro de Interessados	169
Apêndice 5: Proforma para propaganda da divulgação do relatório preliminar de avaliação ambiental e social	170
Apêndice 6: Recursos úteis	171

FIGURAS

Figura 1: Espectro da participação dos interessados	3
Figura 2: Componentes-chave da participação dos interessados	12

BOXES

Box 1: Como identificar os interessados por meio do zoneamento do impacto	15
Box 2: Valores essenciais para a prática de participação pública	35
Box 3: O que faz com que as comunidades “confiem” em uma empresa?	39
Box 4: Dicas para a participação quando as autoridades não permitem que as comunidades se organizem	42
Box 5: Referências úteis sobre os métodos e técnicas de participação	46
Box 6: Exigências para a consulta nos termos da convenção 169 da OIT sobre povos indígenas e tribais	49
Box 7: Referências úteis sobre gênero e participação	62
Box 8: Uso de programas de software para acompanhar o processo de consulta e os compromissos dos interessados	90
Box 9: Padrões internacionais de relatórios sobre a participação de interessados	91
Box 10: Indicadores da GRI	96
Box 11: Exemplos de requisitos normativos e de credores de empréstimo na participação de interessados	125
Box 12: Abordagem na determinação se um projeto tem “apoio amplo da comunidade”	130
Box 13: Critérios de avaliação de pré-qualificação para as principais empreiteiras da construção	140
Box 14: Tópicos a serem incluídos nas pesquisas de percepções dos interessados	150
Box 15: Grupos de interessados relevantes para o planejamento e gerenciamento eficazes dos processos de redimensionamento, não-comissionamento e desinvestimento	155
Box 16: Kelian Equatorial Mining – Acordos obtidos com os interessados locais sobre o gerenciamento do fechamento de minas na Indonésia	156

TABELAS

Tabela 1: Boas práticas no atendimento dos requisitos de consulta e divulgação da ESIA	128
Tabela 2: Preocupações comuns dos interessados durante a construção.	141

EXEMPLOS

Empresa de Águas de Manila: Colhendo os benefícios da participação dos interessados.	9
Glamis Gold: Análise dos interessados no projeto da Mina de Ouro Marlin	17
China Ocidental: Confirmação da legitimidade dos representantes dos interessados ..	21
Guatemala: Participação dos interessados em âmbito nacional – O papel do governo.	25
Sasol, Moçambique: Divulgação de um documento de referência.	32
Adastra Minerals: Adaptação da divulgação e da consulta ao contexto local	37
Empresa de Alumínio Siberian-Urals: Capacitação para permitir a participação dos interessados	43
Empresa de investimento em energia de Sakhalin: Processo de participação para o plano de desenvolvimento das minorias indígenas de Sakhalin	53
Empresa de fertilizantes indo-egípcios: Participação de comunidades sensíveis às questões de gênero	61
Índia: Negociando um padrão ambiental BEST para a produção e coleta de bateria de chumbo	67
Holcim, Vietnã: Parceiras de interessados para a conservação do habitat.	68
Lonmin, África do Sul: Linha direta gratuita	71
Mina de ouro de Yanacocha: Mesas-redondas para diálogo como mecanismo de resolução de conflitos	74

ExxonMobil: Comissão multipartidária para tratar de queixas no projeto de gasoduto Chad-Cameroon	77
ExxonMobil: Monitoramento externo do projeto do gasoduto Chad-Cameroon.	82
Gasoduto Baku-Tblisi-Ceyhan: Monitoramento de ONGs em Azerbaidjão e Geórgia	83
Lonmin, África do Sul: Relatórios para os interessados afetados sobre os principais dados de monitoramento	89
Empresa de Águas de Manila: Relatórios para os interessados.	95
Sasol, Moçambique: Criação de um banco de dados de interessados para o processo de EIA	104
Gasoduto Baku-Tblisi-Ceyhan: Acompanhamento dos compromissos feitos na ESIA	105
Cosan SAIC: Estabelecer um plano de consulta à comunidade como parte de um sistema de gestão ambiental	108
Lonmin, África do Sul: Fortalecer o gerenciamento das relações dos interessados realizado pela empresa	109
Exploração mineral no Peru: Desafios e benefícios de consultas em estágio inicial a comunidades	115
Cimento Lafarge: Envolvendo as comunidades afetadas na seleção do local.	116
Participação direcionada em diferentes estágios da fase de exploração	117
Gasoduto Baku-Tblisi-Ceyhan: Divulgação de documentos da ESIA	127

Filipinas:	
Consulta em um relatório preliminar da ESIA	129
Minca:	
Parceria a curto prazo de desenvolvimento comunitário estratégico antes da aprovação do projeto.	131
Sasol, Moçambique:	
Boas práticas em participação de interessados durante o processo de ESIA	132
Gasoduto Baku-Tblisi-Ceyhan:	
Mecanismo de queixas	139
Projeto de conversão de gás em eletricidade na águas profundas de Malampaya, Filipinas:	
Manutenção da participação da comunidade durante a implementação e as operações	148
Rössing, Namíbia:	
Comunicação e consulta no contexto de fechamento de minas	157

Introdução

Em 1998, a IFC publicou seu primeiro Manual de Melhores Práticas, *Doing Better Business through Effective Consultation and Disclosure* (Fazendo melhores negócios por intermédio da eficácia da consultoria e da divulgação). Desde então, nossas experiências contínuas no trabalho com nossos clientes em mercados emergentes favoreceram significativamente nossa forma de pensar sobre a importância da participação dos interessados para todos os outros aspectos do desempenho ambiental e social. Não estamos sós nessa mudança. Os riscos associados às relações precárias com os interessados – e as oportunidades proporcionadas pelas construtivas – são agora mais bem entendidos, tanto pelo setor privado quanto pelos investidores financeiros. As empresas que compreenderam a importância de desenvolver ativamente e manter relacionamentos com comunidades afetadas e outros interessados durante o ciclo de seu projeto, e não simplesmente durante a fase inicial de viabilidade e avaliação, estão colhendo os benefícios da melhoria na gestão do risco e melhores resultados nesse campo. Como as abordagens de consultoria e divulgação variam desde um meio de curto prazo para atender às exigências normativas e dos mutuantes até um canal de prazo mais longo e mais estratégico para a construção de relacionamento, atenuação de riscos e identificação de novos negócios, estão surgindo novas abordagens e formas de envolvimento.

Como parte do compromisso contínuo da IFC para captar e compartilhar o conhecimento global e as melhores práticas com nossos clientes e o público em geral, preparamos este material de consulta, novo e atualizado: *Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para as Empresas que Fazem Negócios em Mercados Emergentes*. Ao fazer isso, aproveitamos o aprendizado e a experiência da própria IFC nos últimos dez anos, bem como a atual forma de pensar e as práticas das empresas que são nossas clientes e de outras instituições. O objetivo deste manual é fornecer ao leitor os “princípios básicos” das melhores práticas de gestão dos relacionamentos com os interessados em um contexto dinâmico no qual eventos inesperados podem ocorrer, e efetivamente ocorrem, e os fatos mudam.

RUMO A UM CONCEITO MAIS AMPLO DE “PARTICIPAÇÃO”

Quando as atividades de consulta são orientadas principalmente por normas e requisitos, elas em geral tendem a se tornar um conjunto de reuniões públicas exclusivas, geralmente relacionadas ao processo de avaliação ambiental e social. Esse tipo de consulta raramente se estende de forma significativa além da fase de planejamento do projeto e raramente é integrada às atividades essenciais para atividades comerciais básicas ou medida em termos do sua eficácia para a criação de relacionamentos de trabalho construtivos. Hoje, o termo “participação dos interessados” está surgindo como um meio de descrever um processo mais amplo, mais inclusivo e contínuo entre uma empresa e aqueles potencialmente impactados que engloba uma gama de atividades e abordagens e se estende por todo o ciclo do projeto (ver Figura 1). A mudança reflete alterações mais amplas nos mundos comercial e financeiro que, cada vez mais, reconhecem os riscos para o negócio e para a reputação decorrentes de relações deficientes com os interessados e enfatizam cada vez mais a responsabilidade social da empresa, além da transparência elaboração de relatórios. Nesse contexto, o bom relacionamento com os interessados são pré-requisito para o bom gerenciamento do risco.

FIGURA 1: ESPECTRO DA PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS



SOBRE ESTE MANUAL

O foco deste manual são os grupos interessados “externos” à operação essencial da empresa, tais como as comunidades afetadas, autoridades do governo local, organizações não-governamentais e outras organizações da sociedade civil, instituições locais e outros parceiros interessados ou afetados. Não abordamos a participação dos fornecedores, contratados, distribuidores ou clientes porque a interação com esses parceiros é uma função básica dos negócios para a maioria das empresas e está sujeita a normas nacionais e/ou políticas e procedimentos corporativos estabelecidos.

O manual é dividido em duas partes. A Primeira Parte contém os principais conceitos e **princípios** da participação dos interessados, as **práticas** que comprovadamente funcionam e as **ferramentas** de apoio à participação eficaz dos interessados. A Segunda Parte demonstra de que modo esses princípios, práticas e ferramentas ajustam-se às diferentes etapas do ciclo do projeto, desde o conceito inicial, passando pela construção e as operações, até a redução do ativo e/ou a desativação. Cada uma dessas fases apresenta diferentes riscos socioambientais e oportunidades para o projeto e, assim, diferentes práticas de participação dos interessados precisam ser empregadas e integradas aos sistemas gerenciais em cada etapa.

As empresas devem projetar suas estratégias de participação de acordo com as necessidades de seus respectivos projetos.

O Manual procura fornecer uma visão geral abrangente de melhores práticas em participação dos interessados. Nem toda a orientação oferecida se aplica a todos os tipos ou dimensões de projeto. As empresas devem projetar suas estratégias de participação de acordo com as necessidades de seus respectivos projetos. Por exemplo, as empresas que fabricam produtos com marcas comerciais conhecidas talvez precisem fazer mais consulta do que aquelas que fabricam produtos intermediários. Da mesma forma, as pessoas que trabalham em projetos menores, com impactos mínimos ou poucos problemas com os interessados podem considerar que muitas das abordagens ou exemplos fornecidos no Manual estão além do necessário para seus objetivos. Por esse motivo, os leitores devem ser seletivos para determinar as abordagens que têm mais sentido em seu contexto específico.

DICAS PARA O SUCESSO NA PARTICIPAÇÃO

À medida que nos dedicamos a ajudar nossos clientes a obterem melhores resultados para seus projetos, frequentemente constatamos o valor da participação de qualidade. Por esse motivo, nós o incentivamos a ser proativo no gerenciamento daquilo que pode, algumas vezes, ser um processo difícil, mas, em última instância, gratificante e lhe oferecemos algumas das nossas próprias lições aprendidas para ajudá-lo a começar.

Começar cedo

A criação de relacionamento leva tempo. Muitos dos símbolos de bons relacionamentos – confiança, respeito mútuo, compreensão – são bens intangíveis que se desenvolvem e evoluem com o tempo em função de experiências e interações individuais e coletivas. Por

esse motivo, as empresas agora começam a envolver-se com os grupos interessados em uma etapa muito mais precoce do projeto do que no passado. Isso se verifica especialmente em projetos maiores, mais complexos ou controversos, em que as empresas iniciam o processo de participação em uma etapa bem precoce, anterior à de viabilidade, ou exploração, sinalizando para as comunidades e outros grupos locais interessados que suas opiniões e seu bem-estar são considerados importantes.

As empresas agora começam a envolver-se com os grupos interessados em uma etapa muito mais precoce do projeto do que no passado.

A adoção de uma abordagem proativa significa resistir à tentação de retardar a consulta porque ainda é cedo, ainda não dispomos de todas as respostas ou estamos preocupados em não criar expectativas. Na realidade, o mais provável é que, de uma forma ou de outra, as expectativas já existam e que a especulação a respeito do projeto e da empresa já está começando a circular. O envolvimento precoce oferece uma oportunidade valiosa de influenciar a percepção pública e estabelecer um tom positivo com os grupos interessados logo de início. Dizer claramente, de antemão, que ainda há muitas incertezas e pontos desconhecidos e usar as interações precoces com os interessados como instrumento de previsão de possíveis problemas e riscos e para ajudar a gerar idéias e soluções alternativas para questões de planejamento inicial.

Não esperar que exista um problema para participar

No contexto de grande pressão para colocar um projeto em funcionamento, interagir com interessados quando não parece haver nenhuma necessidade urgente para fazê-lo pode ser considerado de baixa prioridade e não exatamente um bom uso dos poucos recursos e tempo disponíveis. Contudo, se *efetivamente* surgir um conflito ou uma crise, a falta de relacionamentos e de canais de comunicação instituídos coloca o projeto imediatamente em desvantagem na tentativa de gerenciar

□ □ O envolvimento dos interessados desde o início... permite o desenvolvimento proativo de relacionamentos que podem ser “fundamentais” em momentos difíceis.

a situação. Em primeiro lugar, é muito menos provável que as comunidades e seus representantes concedam o benefício da dúvida a uma empresa que eles não conhecem (e com a qual não têm contato regular). Em segundo lugar, tentar iniciar um contato com os interessados afetados quando a empresa está em situação reativa, defensiva ou de gestão da crise, está longe de ser o ideal e pode criar percepções negativas duradouras difíceis de serem superadas pela empresa mais tarde. Além disso, recorrer a terceiros, tais como autoridades do governo local ou ONGs para obter sua ajuda como aliados ou intermediários somente *depois* que um problema ocorre pode ser mais difícil por causa da percepção de riscos de reputação por ser associado à empresa. O envolvimento dos interessados desde o início – como parte de sua estratégia fundamental de negócios – permite o desenvolvimento proativo de relacionamentos que podem ser “fundamentais” em momentos difíceis.

Adotar um ponto de vista de longo prazo

O estabelecimento e a manutenção de bons relacionamentos requerem um horizonte de longo prazo. As empresas que adotam esse ponto de vista tendem a tomar diferentes tipos de decisões. Investem na contratação e treinamento de pessoal de intermediação com a comunidade e consideram importante dar continuidade a seus compromissos com os interessados. Investem em transmitir as informações sobre seu projeto em linguagens e formatos que façam sentido para a população local e o fazem constantemente. Esforçam-se para personalizar os relacionamentos por meio de interações informais e sociais e trabalham por intermédio de seus empregados para criar vínculos com as comunidades locais. Tratam as queixas com seriedade e lidam com elas de forma confiável e oportuna. Ouvem mais e aprendem com a comunidade. Seus diretores participam das

atividades dos interessados e integram essa função em seus planos de negócios. É importante ressaltar que as empresas que focam relacionamentos duradouros têm uma visão mais abrangente e não permitem que interesses de curto prazo (tais como negociar as taxas de remuneração mais baixas possíveis) ponham em risco sua licença social mais ampla para operar nessa área.

Personalizar o processo para ajustar-se a seu projeto

As empresas devem dimensionar suas estratégias de participação dos interessados de acordo com os riscos e impactos que seu projeto possa criar. No que se refere à participação não existe uma abordagem única para todos. O tipo de relacionamento que o setor privado deve procurar desenvolver com seus interessados e os recursos e nível de esforço que deve investir serão diferentes conforme a natureza, localização e dimensão do projeto; a etapa do seu desenvolvimento; e os interesses dos próprios grupos interessados. Os projetos pequenos, com impactos mínimos sobre a população em sua volta podem precisar focar apenas o lado da divulgação de informações e comunicação do espectro de participação, enquanto os projetos maiores com um grau mais elevado de complexidade e ampla gama de impactos sobre os diversos grupos interessados precisarão adotar uma abordagem mais estratégica e sofisticada para gerenciar o processo com eficácia.

As empresas precisam estar preparadas para o fato de estarem ingressando em um *contexto preexistente, porém dinâmico*, com histórias e culturas estabelecidas e, muitas vezes, relações políticas, sociais e econômicas complexas entre grupos que podem ser jogadas no fluxo por causa da chegada de um projeto e do processo de desenvolvimento que o acompanha. Em outras palavras, as relações com os interessados podem tornar-se politizadas e complicadas e gerar ou exacerbar conflitos e outros resultados imprevistos. Não há fórmula simples para tratar desses desafios, exceto tentar gerenciar o processo de forma proativa e pela adaptação de algumas das abordagens de melhores práticas instituídas e princípios descritos neste manual para ajustar seu próprio contexto local.

Os projetos pequenos, com impactos mínimos podem precisar focar apenas o lado da divulgação de informações e comunicação do espectro.

Gerenciar como uma função de negócios

Como qualquer outra função de negócios, a participação dos interessados precisa ser gerenciada. Deve ser orientada por uma estratégia bem definida e ter um conjunto de objetivos claro, um cronograma, orçamento e alocação de responsabilidades. Todos os funcionários devem ser informados sobre o programa, compreender por que ele está sendo realizado e sobre as implicações que ele pode ter para os resultados do projeto. As empresas que adotam uma abordagem sistemática (e não para uma finalidade específica) que esteja fundamentada em operações de negócios, provavelmente obtêm resultados melhores em termos do tempo e dos recursos que investem e podem acompanhar e gerenciar os problemas e os riscos dos interessados com mais eficácia. A alocação de responsabilidades para a participação dos interessados nas unidades de negócios e a integração dessa participação às operações do projeto, aumentam as possibilidades de que ela venha a atender aos objetivos do projeto em vez de tornar-se um dispendioso exercício periférico, longe do contato com as realidades operacionais e que crie expectativas que não possam ser atendidas. Como ocorre com outras importantes funções de negócio, as linhas de reporte direto e a participação da diretoria são fundamentais.

EMPRESA DE ÁGUAS DE MANILA: COLHENDO OS BENEFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS

Desde sua fundação em 1997, a **Manila Water Company** (empresa de águas de Manila) nas **Filipinas** vem buscando um relacionamento proativo e aberto com seus interessados, inclusive clientes, ONGs locais e governo. Bons relacionamentos com os interessados são considerados fundamentais para a atividade essencial da empresa que é fornecer água limpa e segura e serviços de esgotos para aproximadamente metade da população de Manila. Quando a Manila Water adquiriu a concessão da área

Leste da operadora do governo, ela lançou o programa “Cumprir as Regras” no qual todo o pessoal da empresa – desde gerentes até representantes distritais – visita seus clientes, inclusive moradores de assentamentos informais, para consultá-los sobre a prestação desses serviços essenciais para sua comunidade.

Como resultado dessa participação e de outras iniciativas, a Manila Water melhorou significativamente sua prestação de serviços. Entre 2004 e 2006 o número de domicílios com fornecimento de água 24 horas por dia saltou de 26% para 95%. Ao mesmo tempo, as perdas de água do sistema foram reduzidas de 63% para 35.5%. De 325.000 domicílios atendidos no início de 2004, havia mais de 1.000.000 em 2006, incluindo mais de 848.000 domicílios pobres nas regiões urbanas.

A estratégia proativa de participação dos interessados propiciou também várias parcerias que beneficiaram comunidades locais, inclusive com a reconstrução de moradias por intermédio da Associação Humanitária Habitat (*Habitat for Humanity*) e do microfinanciamento para iniciar um pequeno negócio por intermédio do Banco das Ilhas Filipinas. A Manila Water estabeleceu Planos de Participação para importantes ONGs interessadas, a mídia e investidores que incluem diálogos trimestrais e visitas a projetos de desenvolvimento sustentável e comunitários da empresa.

PRIMEIRA PARTE:

PRINCIPAIS CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS

Esta seção apresenta uma série de definições, conceitos e princípios de melhores práticas para a participação dos interessados que são geralmente aplicáveis a um grande número de atividades de projetos. Depois, a Segunda Parte examina mais detalhadamente de que modo essas práticas e abordagens específicas podem ser de maior utilidade durante as diferentes etapas de um projeto.

Quem são os interessados?

Interessados são pessoas ou grupos **direta ou indiretamente** afetados por um projeto, bem como aqueles que podem ter **interesses em um projeto e/ou capacidade para influenciar seu resultado**, quer positiva ou negativamente. Os interessados podem incluir comunidades ou indivíduos afetados localmente e seus representantes formais e informais, autoridades governamentais no âmbito nacional ou local, políticos, líderes religiosos, organizações da sociedade civil e grupos com interesses especiais, a comunidade acadêmica ou outras empresas.

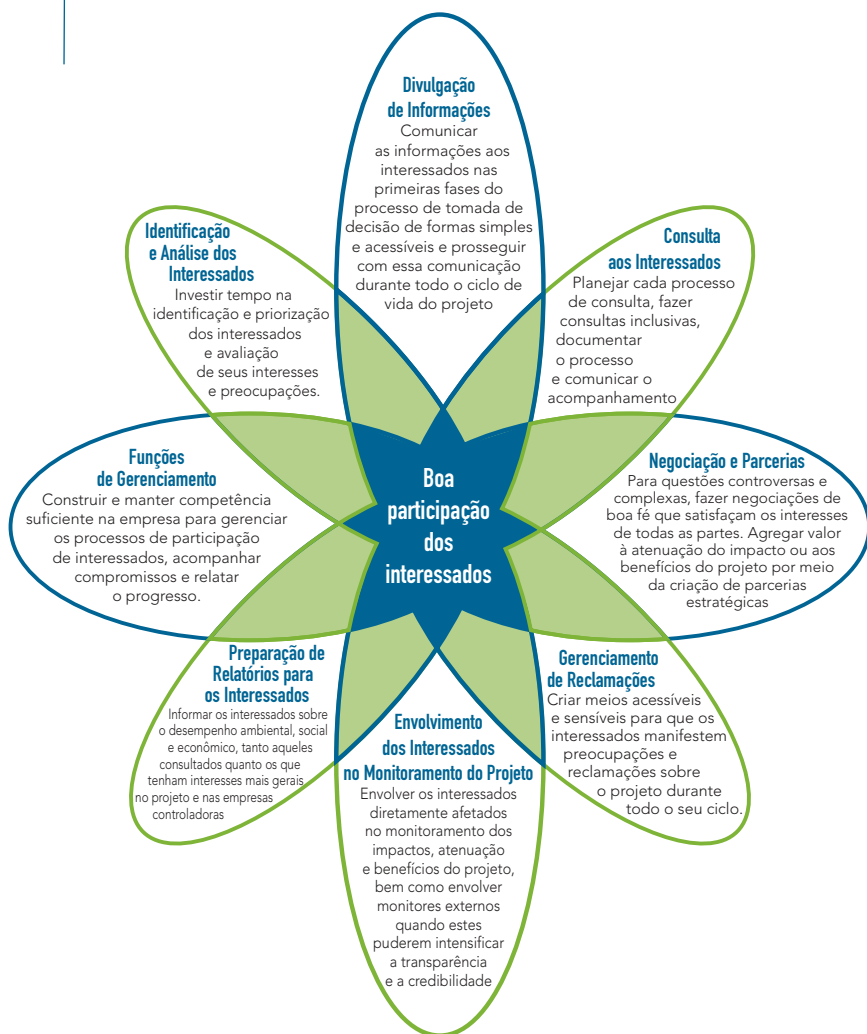
O “interesse” que cada um desses indivíduos ou grupos tem em um investimento é diferente. Por exemplo, pode haver pessoas afetadas diretamente pelos potenciais impactos ambientais ou sociais de um projeto. Outros podem residir em um país totalmente diferente, mas desejarem comunicar suas preocupações ou sugestões à empresa do projeto. Há ainda aqueles que podem ter grande influência sobre o projeto, tais como reguladores do governo, líderes políticos ou religiosos e outras pessoas ativas na comunidade local. Há também interessados que, por causa do seu conhecimento ou estatura, podem contribuir positivamente para o projeto, por exemplo, atuando como um corretor honesto na mediação de relacionamentos.

Quais são os elementos lógicos da participação dos interessados?

Participação dos interessados é um termo abrangente que inclui diversas atividades e interações ao longo de um projeto. Podem ser divididas em oito componentes (ver Figura 2) e cada um deles será discutido em uma seção em separado abaixo:

- Identificação e análise dos interessados
- Divulgação de informações
- Consulta aos interessados
- Negociação e parcerias
- Gerenciamento de reclamações
- Envolvimento dos interessados no monitoramento do projeto
- Preparação de relatórios para os interessados
- Funções de gerenciamento

FIGURA 2: COMPONENTES-CHAVE DA PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS



Identificação e análise dos interessados

Em que consiste esta seção?

- 14 Identificar aqueles interessados direta e indiretamente afetados pelo projeto
- 15 Identificar aqueles cujos interesses os definem como interessados
- 16 Ser estratégico e priorizar
- 18 Recorrer a informações anteriores e consultas
- 19 Desenvolver dados informativos socioeconômicos com foco nos grupos vulneráveis
- 20 Verificar os representantes dos interessados
- 22 Comprometer-se com os interessados em suas próprias comunidades
- 23 Lembrar-se que o governo é um interessado-chave
- 24 Trabalhar com ONGs representativas e responsáveis e organizações comunitárias
- 26 Reconhecer nos empregados um bom canal de comunicações



© World Bank Staff

Identificação e análise dos interessados

O primeiro passo do processo de participação dos interessados é a *identificação dos grupos interessados* – determinação de quem são os grupos interessados no seu projeto e suas principais divisões e subdivisões. (Vale lembrar que certos grupos interessados podem ser definidos previamente por meio de processos normativos ou outras exigências.) A partir daí, é feita a *análise dos interessados* – um exame mais profundo dos interesses do grupo, como eles serão afetados e em que grau e que influência podem ter sobre o seu projeto. As respostas para essas perguntas fornecerão a base para a construção de sua estratégia de participação dos interessados. Neste ponto, é importante lembrar que nem todos os interessados de um grupo ou sub-grupo específico partilharão necessariamente as mesmas preocupações ou terão as mesmas opiniões ou prioridades.

✓ Identificar aqueles interessados direta e indiretamente afetados pelo projeto

Na etapa de identificação dos interessados afetados, uma abordagem sistemática sempre funciona bem, começando com o esboço da esfera geográfica de influência do projeto. Nesse ponto, não se deve pensar apenas no(s) local(is) principal(is) do projeto, mas também em todas as instalações afins, inclusive instalações associadas, rotas de transportes, áreas potencialmente afetadas pelos impactos cumulativos ou desenvolvimentos não-planejados, mas previsíveis. Essa análise deve ser utilizada para estabelecer e articular a área de influência do seu projeto e determinar quem pode ser afetado e como.

Esse processo começará a revelar aqueles que são os mais diretamente afetados pelo projeto, seja pelo uso da terra no local do projeto ou pelos efeitos das emissões de ar e água, desde o transporte de materiais perigosos fora do local do projeto, ou mesmo os efeitos socioeconômicos da criação de empregos ao longo de toda a cadeia de suprimento. Uma técnica rápida e prática para fazer esse tipo de exercício de mapeamento dos interessados é o “zoneamento do impacto” (ver Box 1). Mapeando a esfera de influência dos diferentes tipos de impactos socioambientais, a empresa do projeto pode começar a identificar grupos distintos por área de impacto e, a partir daí, priorizar os interessados para consulta. Para os projetos de maior escala, com diferentes etapas de desenvolvimento, o mapeamento das instalações de curto e longo prazo pode ajudar a empresa a identificar possíveis “impactos cumulativos” sobre os grupos interessados que talvez não tenham ficado evidentes na simples observação do projeto imediato.

Embora seja necessário priorizar os indivíduos e os grupos que se encontram na área do projeto e sejam afetados direta e negativamente, pode ser muito difícil traçar uma linha entre quem é afetado e quem não é. Mesmo com o melhor dos esforços, podem surgir problemas. As comunidades localizadas bem próximas à área designada como área de impacto do projeto podem “perceber” os impactos ou sentir que foram arbitrariamente excluídas dos benefícios do projeto. Por esses motivos, restringir demais a definição dos interessados ou subestimar sua possível influência sobre os resultados do projeto pode representar riscos.

BOX 1 COMO IDENTIFICAR OS INTERESSADOS POR MEIO DO ZONEAMENTO DO IMPACTO

1. Traçar um esboço dos principais componentes do planejamento do projeto, tanto no local do projeto quanto fora, que possam causar impactos ambientais ou sociais (por exemplo, o local do projeto, infra-estrutura auxiliar como estradas, linhas de energia elétrica e canais; fontes de poluição do ar, da água e do solo).
2. Identificar as zonas de impacto amplas de cada um desses componentes (ex: a área de ocupação do solo (pela infra-estrutura), receptores da poluição do ar e da água etc.).
3. Após a identificação e o mapeamento de grupos de interessados amplos, sobrepor esses grupos às zonas de impacto.
4. Por meio de consulta a representantes importantes dos interessados, verificar quais grupos são potencialmente afetados por quais impactos. Esse exercício pode ser realizado com mais eficiência com o uso de fotografias aéreas.

Fonte: *Doing Better Business Through Effective Consultation and Disclosure (Fazendo Melhores Negócios por meio de Consulta e Divulgação Eficazes)* IFC (1998).

✓ Identificar aqueles cujos “interesses” os definem como interessados

Em alguns projetos, a oposição mais ruidosa pode vir de interessados que estejam fora da área afetada – em outras partes do país, em outros países, ou mesmo em outros continentes. Subestimar sua possível influência sobre os resultados do projeto pode representar riscos. Portanto, é importante incluir também em sua análise dos interessados aqueles grupos ou organizações que não são negativamente afetados, mas cujos interesses os definem como interessados. A análise e o mapeamento “com base em interesses” podem ajudar a esclarecer as motivações dos diferentes atores e as formas pelas quais eles podem influenciar o projeto. Para esse conjunto de interessados, soluções custo-efetivas (boletins informativos, websites, reuniões públicas direcionadas) podem criar e manter canais abertos de comunicação. A decisão

de não se envolver com esses parceiros gera o risco de seus problemas serem discutidos por outros canais, tais como a mídia ou processo político. Embora isso possa ocorrer de qualquer forma, geralmente é melhor ser proativo na tentativa de gerenciar esses riscos e oferecer oportunidades para o diálogo construtivo.

É importante lembrar que a situação é dinâmica e que tanto os interessados como seus interesses podem mudar com o tempo.

✓ Ser estratégico e priorizar

Não é prático e é em geral desnecessário comprometer-se com todos os grupos interessados com a mesma intensidade o tempo todo. Ser estratégico e claro a respeito de com quem estamos nos comprometendo e por que antes de se envolver pode representar economia de tempo e dinheiro. Isso exige a priorização de seus interessados e, dependendo de quem eles sejam e quais interesses possam ter, calcular as formas mais apropriadas de compromisso. A análise dos interessados deve auxiliar essa priorização por meio da avaliação da importância do projeto para cada grupo interessado a partir de sua perspectiva e vice-versa. É importante lembrar que a situação é dinâmica e que tanto os interessados como seus interesses podem mudar com o tempo em termos de grau de relevância para o projeto e da necessidade de participar ativamente em diferentes estágios. Por exemplo, alguns interessados serão mais afetados por um determinado estágio de um projeto, tais como as atividades de construção.

Ao priorizar, talvez seja útil levar em conta o seguinte:

- Que tipo de participação de interessados é exigido por lei ou outros requisitos?
- Quem será **negativamente** afetado pelos potenciais impactos ambientais e sociais na área de influência do projeto?

GLAMIS GOLD: ANÁLISE DOS INTERESSADOS NO PROJETO DA MINA DE OURO MARLIN

A identificação e análise dos interessados pode ser um verdadeiro desafio. Algumas vezes, não é suficiente focar apenas as comunidades e outros interessados que sejam efetivamente impactados pelo projeto, mas também aqueles que podem considerar que são negativamente impactados ou que se considerem os representantes das pessoas impactadas.

A Glamis Gold Ltd viveu essa experiência ao desenvolver a **mina de ouro Marlin**, localizada em dois municípios da Guatemala. Cerca de 87% da propriedade, inclusive os corpos minerais e as instalações de processamento, estão localizados em San Miguel, cuja população é mais de 95% indígena (Mam.) Os outros 13% da propriedade, ocupados pelas instalações administrativas, estão localizados em Sipacapa, onde mais de 77% da população são indígenas (Sipakapense)

A análise preliminar dos interessados levou a empresa a focar a primeira etapa do processo de consulta no município de San Miguel e em três pequenas vilas onde ficariam localizados os corpos minerais e as instalações de processamento. As consultas e os esforços de desenvolvimento da comunidade foram menos intensos em Sipacapa porque a maioria das vilas ficava a uma certa distância da mina e de suas rotas de transporte. Contudo, os ativistas locais e interesses políticos em Sipacapa ligados a ONGs nacionais e internacionais, montaram uma campanha contra o projeto Marlin com o apoio de alguns membros da Igreja Católica. O resultado foi que a oposição à mina concentrou-se em Sipacapa, um município apenas minimamente afetado pela mina. Embora as avaliações independentes indicassem que Sipacapa não estivesse ameaçada de risco significativo quanto a efeitos para a saúde ou poluição da água de superfície, a impressão oposta entre os residentes locais fez com que protestassem contra o projeto e questionassem o processo de consulta.

- Quem são os **mais vulneráveis** entre os potencialmente afetados e são necessários esforços especiais de envolvimento?
- Em **qual estágio** do desenvolvimento do projeto os interessados serão mais afetados (ex.: aquisição, construção, operações, desativação)?
- Quais são os diversos **interesses** dos interessados no projeto e que efeitos isso pode ter sobre o projeto?
- Quais interessados ajudariam a **aprimorar** a concepção do projeto ou reduzir seus custos?
- Quais interessados podem oferecer a maior ajuda com a definição da abrangência das questões e dos impactos nos primeiros estágios do projeto?
- Quem **apóia** ou se **opõe** fortemente às mudanças que o projeto trará e por quê?
- Que oposição pode ser **prejudicial** ao sucesso do projeto?
- Com quem é **crítico** comprometer-se em primeiro lugar e por quê?
- Qual é a **seqüência ideal** de participação?

✓ Consultar informações anteriores e consultas aos interessados

Consultar informações sobre o histórico dos interessados relacionadas ao seu projeto ou localidade pode economizar tempo e identificar riscos, responsabilidades, ou questões não solucionadas que podem, então, ser priorizadas e administradas com relação às diferentes alternativas estratégicas que estão sendo avaliadas. Se o seu projeto for uma expansão de um investimento ou operação anterior, as possíveis fontes de informações prévias incluem bancos de dados existentes sobre interessados; registros de consultas e reclamações; estudos de avaliação do impacto socioambiental e processos de consulta realizados para uma etapa anterior do projeto; relatórios anuais de monitoramento ambiental e planos de investimento comunitário da empresa, do governo local ou de outras empresas na mesma localidade. Para projetos novos, é possível que as autoridades reguladoras e outras entidades de desenvolvimento do setor público e internacionais disponham de relatórios e planos publicados que identifiquem os interessados no projeto e seus

interesses. Se o seu projeto ficará localizado em uma área industrial, talvez você deseje investigar se a criação da área foi submetida a um processo de avaliação de impacto ambiental ou incluiu a consulta aos interessados.

✓ Desenvolver dados informativos socioeconômicos com foco nos grupos vulneráveis

Para projetos complexos, com probabilidade de impacto às pessoas e ao meio ambiente em uma ampla área geográfica, ou de afetar grupos vulneráveis, talvez seja útil compilar informações socioeconômicas para distribuição aos funcionários do projeto e consultores externos que trabalhem na área proposta para o projeto. A coleta antecipada desse tipo de dados pode ajudar a assegurar que quaisquer atividades futuras de participação dos interessados sejam uma forma de início apropriado do ponto de vista cultural e que os grupos mais vulneráveis ou potencialmente prejudicados pelo projeto proposto sejam identificados nas primeiras fases do projeto. Seria necessário um cientista social experiente, familiarizado com o local para desenvolver esses dados informativos que poderiam então ser utilizados e estendidos às etapas subsequentes do projeto.

As descrições das dimensões sócio-culturais de uma área podem incluir informações sobre:

- números populacionais e locais mapeados;
- características demográficas da população local;
- o status das mulheres, sustentabilidade econômica (permanente, sazonal mão-de-obra migrante, desemprego) posse da terra e controle de recursos naturais;
- organização social e dinâmica do poder;
- níveis de alfabetização e de cuidados de saúde; e
- competência para avaliar informações técnicas
- valores culturais e percepções.

Para obter orientação adicional, consulte a Nota sobre Melhores Práticas da IFC, "Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects" (Abordagem das dimensões sociais dos projetos do setor privado), que está disponível para *download* em www.ifc.org/enviro.

✓ Verificar os representantes dos interessados

Identificar os representantes dos interessados e fazer consultas a eles e *através* deles pode ser uma maneira eficiente de divulgar informações para grandes números de interessados e receber informações deles. No trabalho de determinação dos representantes, contudo, há muitos fatores que devem ser levados em conta. Primeiro, certificar-se de que essas pessoas realmente sejam os verdadeiros defensores dos pontos de vista de seus representados e que é possível confiar neles para comunicar sinceramente aos seus representados os resultados da parceria com a empresa do projeto. Uma forma de fazer isso é buscar a *confirmação* de que os representantes certos foram envolvidos, falando diretamente com um grupo que represente as pessoas afetadas. O levantamento da verdade de campo dos pontos de vista dos representantes designados dessa maneira pode ajudar a ressaltar quaisquer incoerências sobre a forma como os pontos de vista dos interessados estão sendo representados. Podem ser legítimos representantes dos interessados, entre outros:

- representantes eleitos de conselhos regionais, locais e municipais;
- representantes tradicionais, tais como líderes municipais ou tribais;
- líderes (presidente, diretores) de cooperativas locais, outras organizações baseadas na comunidade, ONGs locais e grupos locais de mulheres;
- políticos e autoridades governamentais locais
- professores
- líderes religiosos

Além disso, não se deve esquecer que o próprio ato de definir determinadas pessoas como “elementos de intermediação” entre a população local e o projeto, confere-lhes um certo grau de poder e de influência. Em determinadas situações, isso pode ser percebido como o empoderamento de um grupo (ou conjunto de indivíduos) em detrimento de outro, o que pode gerar tensões ou conflito. Em outros casos, pode expor esses indivíduos a novas pressões de seus colegas e outros membros da comunidade. O processo também pode estar sujeito a manipulação por aqueles que buscam obter benefícios ou influenciar os resultados para atender a seus próprios interesses. Mais uma vez, a ampliação dos canais de comunicação, o uso de verificação direta de tempos em tempos e não confiar excessivamente em uma única fonte de intermediação podem ajudar com transparência e responsabilidade.

CHINA OCIDENTAL: CONFIRMAÇÃO DA LEGITIMIDADE DOS REPRESENTANTES DOS INTERESSADOS

Na China Ocidental, uma jovem empresa nacional de produtos químicos desenvolveu instalações em uma fábrica já existente circundada por terras agrícolas e residenciais. A empresa precisava adquirir uma quantidade relativamente pequena de terras agrícolas de alguns agricultores locais para fazer seu local de despejo de dejetos sólidos. Em lugar de envolver diretamente a comunidade afetada no processo de discussão sobre a aquisição de terras e questões de remuneração, a empresa decidiu trabalhar por intermédio de alguns membros do conselho municipal na determinação e concessão de remuneração. Nesse caso, os membros do conselho que a empresa escolheu não representavam verdadeiramente a comunidade afetada. Sem um meio mais amplo de consulta e verificação, a transparência em torno do processo de pagamentos era muito limitada. O resultado final foi que a remuneração não chegou às pessoas afetadas e a empresa encontrou seu acesso ao local de despejo bloqueado por moradores indignados que exigiam o pagamento pendente da remuneração por seus prejuízos. A situação comprovou ser um aprendizado dispendioso para a empresa, tanto em termos de deterioração das relações com os interessados e por ter que efetuar o pagamento da remuneração duas vezes.

✓ Comprometer-se com os interessados em suas próprias comunidades

De modo geral, as empresas que escolhem um local onde os interessados sentem-se mais à vontade – mais provavelmente em locais dentro da comunidade – tendem a ter processos de envolvimento mais produtivos pelas seguintes razões:¹

- Confere transparência ao processo. Os membros da comunidade podem presenciar o processo e ficar informados sobre o que está sendo discutido em seu nome e o que foi acordado no encerramento da consulta ou das negociações.
- Aumenta a responsabilidade dos líderes locais. Os membros da comunidade saberão o que têm o direito de exigir e poderão monitorar o cumprimento de suas exigências e evitar corrupção.
- Sinaliza que as empresas valorizam as contribuições das comunidades o suficiente para deslocarem-se até lá e passar algum tempo com eles.
- Contribui para o sentimento dos membros da comunidade a respeito da participação no processo. Os membros da comunidade dizem que a oportunidade de contribuir para as reuniões públicas lhes confere um sentimento de desempenhar uma função no resultado das decisões.
- Finalmente, permite que os membros das comunidades identifiquem seus próprios representantes, impedindo que representantes ilegítimos aleguem que falam em nome das comunidades.

✓ Não esquecer que o governo é um interessado-chave

Existem muitos motivos importantes para estabelecer e manter boas relações profissionais com autoridades governamentais de diferentes níveis e mantê-las informadas sobre as atividades do projeto e impactos previstos. O apoio do governo pode ser fundamental para o sucesso de um projeto e o envolvimento

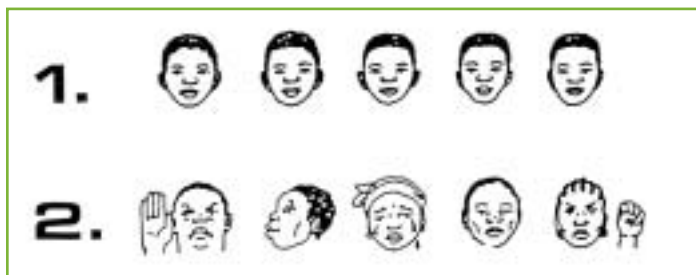
¹ Adaptado de "Stakeholder Consultation Issue Paper," Corporate Engagement Project (Documento sobre Questões de Consultas a Interessados, Projeto de Participação Corporativa) (novembro de 2004). www.cdinc.com

de rotina com várias autoridades normativas e do serviço público é muitas vezes necessário como parte dos negócios. Do ponto de vista prático, é possível que as autoridades governamentais locais já tenham há muito estabelecido relacionamentos com as comunidades afetadas pelo projeto e outros grupos interessados locais e nacionais e, dessa forma, podem desempenhar uma função na convocação e facilitação de discussões entre os representantes do projeto e dos interessados. O governo local também pode fazer parcerias com as empresas privadas em vários aspectos, como, por exemplo, na prestação de serviços, comunicação das informações à população local, ou integração de planos de desenvolvimento local às necessidades operacionais do projeto.

É altamente recomendável manter-se atualizado sobre as **consultas aos interessados conduzidas pelo governo** a respeito de questões relativas ao seu projeto. Essas consultas podem ser necessárias como parte do planejamento econômico regional, licenciamento ambiental ou licença de exploração, remuneração por terras e ativos ou o planejamento e gerenciamento da infra-estrutura. É importante que sua empresa esteja ciente dessas consultas, pois elas podem ter implicações para os relacionamentos com os interessados no futuro. Se, por exemplo, a qualidade ou a extensão das consultas realizadas pelo governo demonstrar ser inadequada, poderá provocar reclamações, ou representar riscos que uma empresa privada terá que administrar mais tarde. Entre eles estão as falsas expectativas ou a criação de percepções equivocadas sobre o projeto. Será mais grave se as consultas forem uma obrigação legal do governo anterior ao fornecimento de licenças e concessões, por exemplo, o não cumprimento dessas obrigações poderá colocar em risco a licença operacional de sua empresa. Assim, quando houver dúvidas acerca do processo de consultas do governo ou questões dos interessados não solucionadas, é do interesse de sua empresa tentar descobrir a natureza dessas preocupações e, até onde for possível, tomar medidas para tratar da situação.

✓ Trabalhar com ONGs representativas e responsáveis e organizações comunitárias

Organizações não-governamentais (ONGs) e organizações comunitárias (CBOs), especialmente aquelas que representam comunidades diretamente afetadas por um projeto, podem ser importantes interessados para as empresas identificarem e envolverem proativamente. As ONGs podem ter competências valiosas para a participação dos interessados. Podem, por exemplo, ser fontes de conhecimento local, veículos de comunicação para a elaboração e atenuação dos projetos, canais de consulta a grupos sensíveis e parceiros no planejamento, implementação e monitoramento de vários programas relacionados ao projeto. Contudo, é importante desenvolver uma pesquisa inicial relacionada à dinâmica do poder local e à existência de grupos de interesse especiais para garantir que as organizações intermediárias, como as ONGs, sejam realmente representativas e responsáveis pelos interesses da comunidade que alegam apoiar e representar. Se houver oposição de alguma ONG ao seu projeto, envolver-se nas primeiras fases do processo para tentar entender as preocupações ou críticas que estão sendo manifestadas, pode representar uma oportunidade de administrar essas questões antes que elas cresçam ou encontrem outro canal para se expressar.



Dois pontos de vista sobre o que constitui uma “comunidade”

Fonte: Rifkin, 1980

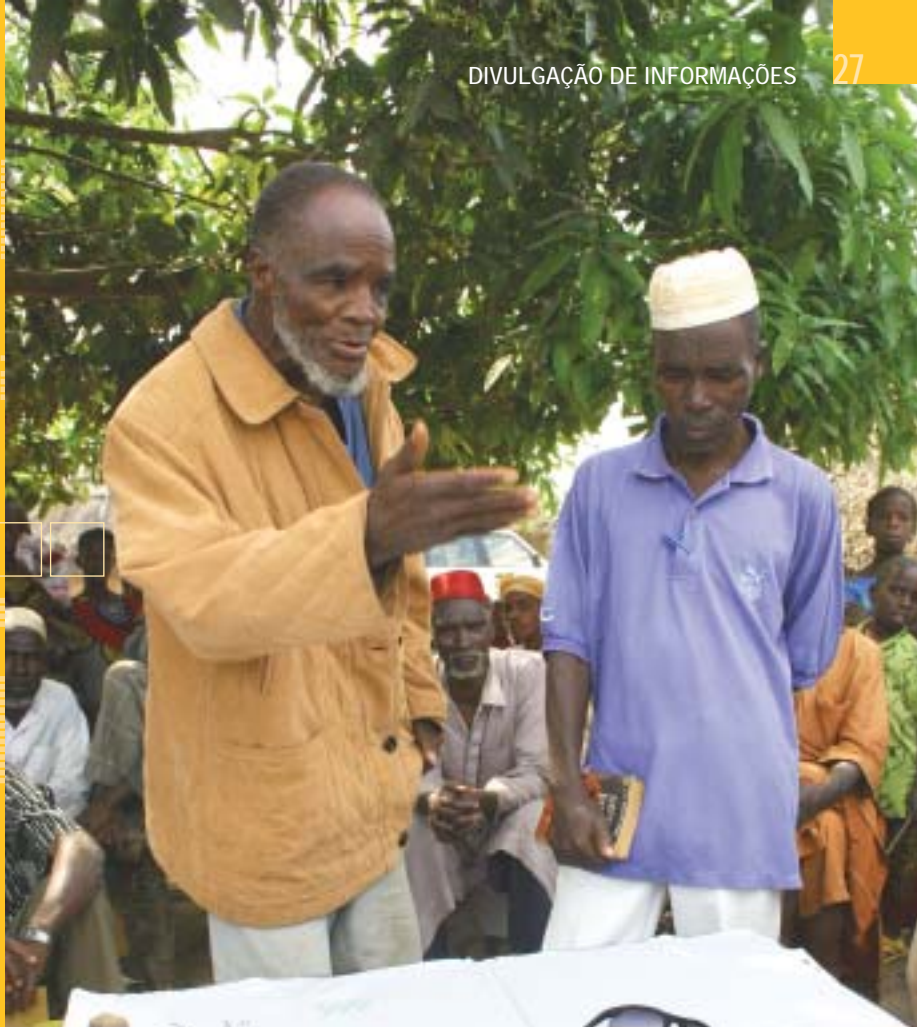
GUATEMALA: PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS EM ÂMBITO NACIONAL – O PAPEL DO GOVERNO

Quando a participação dos interessados for necessária em âmbito nacional e não local, talvez seja mais apropriado que o governo convoque e facilite o debate público em vez de uma empresa privada. Esse foi o caso do projeto **Glamis Gold's Marlin** na Guatemala. As reações públicas à operação da primeira mina de ouro da Guatemala provocaram um debate nacional a respeito do impacto sobre o desenvolvimento do setor de mineração e da contribuição dos investidores estrangeiros para a economia nacional e local. Com o objetivo de administrar as expectativas da população e criar um fórum para facilitar o diálogo entre os principais interessados, o governo convocou a criação de uma comissão de alto nível que iria mediar os conflitos decorrentes da implementação do projeto Marlin e propor alterações na legislação sobre mineração. A comissão deveria levar em conta as questões levadas à atenção da população pelas ONGs nacionais e internacionais, bem como a Igreja Católica. Os membros da comissão incluíam representantes do governo e da Igreja Católica, uma ONG voltada para o meio ambiente e representantes de universidades. A comissão permitiu que a empresa tivesse um fórum formal onde pudesse interagir com os principais interessados e ajudou a neutralizar a tensão em torno do debate sobre a mineração. Em agosto de 2005, a comissão elaborou um relatório que incluía as diretrizes para a reforma da legislação sobre mineração. Com base nesse relatório, o Parlamento da Guatemala está atualmente debatendo uma nova legislação. (JOSE)

- O *feedback* da força de trabalho local pode ser uma forma de identificar as questões e preocupações que emergem das comunidades locais.**

✓ Reconhecer nos empregados um bom canal de comunicação

As comunidades locais tendem a ser consideradas como aqueles que estão “do lado de fora” dos portões da empresa. Na realidade, uma boa parcela de sua força de trabalho pode fazer parte dessas comunidades ou residir entre elas. Seja de forma implícita ou explícita, os empregados transmitem mensagens sobre a empresa e o projeto para o mundo exterior e ajudam a criar percepções, além de passarem informações. Isso oferece uma excelente oportunidade para as empresas aproveitarem esse canal de comunicações embutido como meio de expansão e divulgação para a população local. O *feedback* da força de trabalho local também pode ser uma forma de identificar as questões e preocupações que emergem das comunidades locais. As empresas que sabem fazer isso, se esforçam para manter seus empregados bem informados, envolvem-nos na estratégia de participação dos interessados da empresa e recrutam sua ajuda como embaixadores da linha de frente na construção de relacionamento com a população local.



© T. Pollett

Divulgação de informações

Divulgação é um termo aparentemente muito formal para o processo de tornar as informações acessíveis às partes interessadas e afetadas. A comunicação dessas informações de uma maneira que seja compreensível para seus interessados é uma importante primeira (e constante) etapa do processo de participação dos interessados. Todas as outras atividades, desde a consulta e a participação informada até a negociação e a resolução de reclamações, serão mais construtivas se os interessados, inclusive as comunidades afetadas, tiverem informações precisas e oportunas sobre o projeto, seus impactos e quaisquer outros aspectos que possam ter efeito sobre eles.

✓ Ser transparente

As melhores práticas envolvem a adoção de medidas para aumentar a transparência e a responsabilidade como um meio de promover o entendimento acerca do seu projeto e produzir a confiança da população. A adoção de uma “premissa em favor da divulgação” significa fornecer informações sempre que possível, especialmente se não houver uma razão imperativa para fazê-lo. É preciso lembrar que a falta de informação pode acarretar a divulgação de informações incorretas sobre o projeto, o que pode ser prejudicial à reputação da empresa e solapar os esforços para participar de um diálogo informado com os interessados. Essa é uma área em que a **percepção faz diferença**. Se as empresas forem consideradas fechadas ou reservadas, a confiança dos consumidores e da população pode ser afetada. Algumas vezes os interessados importam-se menos com o verdadeiro *conteúdo* das informações que estão sendo divulgadas do que com o *princípio* de abertura e transparência.

□ □ Fornecer às pessoas as informações de que necessitam para participar de maneira informada.

✓ Aplicar os princípios das melhores práticas

- **Divulgar logo no início** – com o objetivo de fornecer informações relevantes aos interessados selecionados antes da tomada de decisões. No mínimo, explicar os próximos passos e informar com clareza quais elementos do projeto são fixos e quais podem ser alterados ou aprimorados em função de consultas e contribuições participativas.
- **Divulgar informações objetivas** – até onde for possível e ser franco sobre o projeto. Em poucas palavras, “*dizer a verdade!*” Abster-se de exagerar a respeito das boas notícias, como oportunidades de emprego, ou de subestimar as ruins, tais como os níveis de ruído previstos e os transtornos ao tráfego durante o período de obras. Se houver números disponíveis,

divulgá-los, mesmo que sejam apenas estimativas. No longo prazo, é mais seguro dizer, por exemplo, que: *"no momento estimamos uma necessidade de cerca de 200 novos empregos de curto prazo, não-qualificados e 20 novos empregos permanentes semi-qualificados"*, do que prometer que *"haverá muitos empregos"*.

- **Planejar a divulgação de apoio à consulta** – quando for apropriado, tratar a divulgação das informações sobre o projeto e sócio-ambientais como parte integrante da consulta aos interessados. Fornecer às pessoas as informações de que necessitam para participar de maneira informada. É crucial reservar tempo suficiente entre o fornecimento das informações sobre os benefícios e as desvantagens do projeto (ou alterações nas operações do projeto e suas implicações) e o início das consultas. As pessoas precisam de tempo para pensar sobre as questões e pesar os prós e os contras. Não se deve esperar que interessados que recebam informações sobre um projeto pela primeira vez estejam imediatamente prontos para decidir o que desejam.
- **Fornecer informações significativas** – e que tenham um formato e linguagem que possam ser compreendidos imediatamente e estejam adaptados ao grupo de interessados-alvo. O objetivo deve ser que as informações fornecidas permitam que as pessoas e as organizações façam julgamentos informados sobre as mudanças que afetarão suas vidas. Isso significa que talvez sejam necessárias informações em diferentes formatos a fim de atender às necessidades dos diferentes públicos. Os pontos a considerar na determinação das formas que essas informações devem tomar e como serão apresentadas incluem: nível de detalhamento técnico, idioma e dialetos locais, sensibilidade cultural, funções de mulheres e homens, composição étnica das comunidades, níveis de alfabetização, estruturas de liderança comunitária e métodos locais de divulgação de informações dentro do grupo de interessados.

- **Garantir o acesso às informações** – refletindo sobre o modo como beneficiário-alvo receberá as informações mais prontamente e as entenderá. Por exemplo, a exigência normativa de divulgar informações em locais abertos ao público em geral (escritórios de reguladores ambientais do governo, autoridades de planejamento local etc.) é um meio necessário, mas não totalmente suficiente, de divulgar informações importantes aos interessados. Especialmente no que tange às comunidades afetadas, pode ser mais produtivo divulgar as informações via reuniões públicas, encontros mais restritos com subgrupos de interessados específicos, por intermédio do uso de canais individuais e intermediários (tais como o chefe de um conselho municipal, líderes religiosos ou tradicionais). Pode-se ainda divulgar um resumo das principais informações no idioma local, por exemplo, via mídia impressa, rádio, televisão, cartazes à beira das estradas ou mala direta. Em geral, é uma boa idéia pedir a contribuição dos interessados para o processo de consulta – os interessados podem muitas vezes dizer-lhe prontamente que tipo de informação desejam e necessitam, em que formato, além de como e quando gostariam de ser envolvidos.

✓ **Pesar os riscos e os benefícios**

Haverá situações em que a divulgação de certos tipos de informação em estágios mais sensíveis do ciclo projeto podem acarretar riscos. Compreende-se, por exemplo, que nos primeiros estágios do desenvolvimento do projeto, revelar para os seus concorrentes o que pretende fazer pode representar graves riscos para o negócio. É preciso levar em conta esses fatores ao decidir o que divulgar e quando. Outros motivos para não divulgar podem incluir: sigilos comerciais e informações exclusivas, informações de privacidade individual, segurança ou natureza da proteção individual; ou situações em que a liberação de informações nos primeiros estágios do desenvolvimento de um projeto pode gerar expectativa desnecessária na população, acarretar comportamento especulativo, ou criar medos desnecessários. Entretanto, é preciso ponderar as considerações para a não-divulgação contra a necessidade dos grupos interessados de serem informados a fim de protegerem seus interesses. De modo geral, a experiência demonstra que as empresas comprometidas com a transparência e a responsabilidade ajudam a promover a lucratividade de seus investimentos no longo prazo.

A experiência demonstra que as empresas comprometidas com a transparência e a responsabilidade ajudam a promover a rentabilidade de seus investimentos no longo prazo.

✓ **Gerenciar informações sobre questões sensíveis e controversas**

Existem determinadas questões relativas aos interessados, tais como a aquisição de terra e reassentamento, por exemplo, que podem ser particularmente sensíveis e, dessa forma, acarretar riscos para a empresa se as informações sobre elas não forem comunicadas e gerenciadas com eficácia. Nesses casos, talvez seja melhor liberar a informação sobre a questão *ao mesmo tempo* em que se realizam consultas individuais. Dessa forma, quaisquer informações equivocadas e reações imediatas das partes afetadas podem ser tratadas imediatamente, junto com os fatos. Durante a preparação das informações para apoiar a consulta aos interessados a respeito de questões controversas, talvez seja útil adotar as seguintes medidas:

- Adaptar as informações aos diferentes interessados afetados.
- Apresentar os “fatos” e ser o mais transparente possível.
- Explicar as incertezas e os limites dessas incertezas (isto é, o “pior” cenário, o “melhor” e o “mais provável”).
- Explicar qual é a contribuição dos interessados necessária e de que modo essa contribuição será utilizada no processo de tomada de decisões.
- Explicar o que os interessados podem fazer e quem podem contatar para obter mais informações.

SASOL, MOÇAMBIQUE: DIVULGAÇÃO DE DOCUMENTO DE REFERÊNCIA

Para facilitar a participação dos interessados durante a etapa inicial do processo de exploração de hidrocarboneto em alto mar (EIA) da Sasol em Moçambique, a empresa preparou um Documento de Referência (BID). O BID foi amplamente distribuído para todos os interessados identificados à época, por e-mail e publicação, e foi disponibilizado na página da Internet criada pela Sasol para o processo de EIA. O objetivo do BID era notificar os interessados sobre as atividades propostas da Sasol, fornecer informações sobre o projeto de exploração, explicar o processo de EIA e convidar os interessados a comentar e participar desse processo. O BID mencionava também a legislação relevante, fornecia informações gerais sobre as principais atividades do projeto e destacava as questões-chave relacionadas aos possíveis impactos dessas atividades. Para proporcionar o melhor entendimento dos interessados locais sobre as atividades propostas, o documento foi produzido no formato de brochura, com linguagem não-técnica, mapas em cores e figuras explicativas do processo e depois distribuído ao público. O BID foi disponibilizado em português e inglês e utilizado para apoiar o programa de consultas públicas da empresa.

Consulta aos Interessados

Em que consiste esta seção?

- 34 Os cinco passos da consulta iterativa
- 44 Participação informada
- 47 Consulta aos povos indígenas
- 56 Considerações sobre gênero no processo de consulta



□ □ □ A consulta aos interessados

é na verdade o início de
relacionamentos externos construtivos
ao longo do tempo e sua manutenção.



© T. Pollett

Consulta aos grupos interessados

Conforme discutido na seção anterior, a divulgação de informações deve dar apoio à consulta. A consulta é um processo em duas vias de diálogo entre a empresa do projeto e seus interessados. A consulta aos interessados é na verdade o início de relacionamentos externos construtivos ao longo do tempo e sua manutenção. As empresas que iniciam o processo cedo e adotam uma visão estratégica de longo prazo estão, basicamente, desenvolvendo sua “licença social local para operar”.

No caso de projetos que têm impactos ambientais e sociais, a consulta não será uma única conversa, mas uma série de oportunidades para criar o entendimento acerca do projeto entre aqueles que ele provavelmente afetará ou interessará e para entender como esses parceiros externos enxergam o projeto e os riscos, impactos, oportunidades e medidas atenuantes inerentes a ele. Ouvir as preocupações e o feedback dos interessados pode ser uma valiosa fonte de informação capaz de aprimorar a concepção e os resultados do projeto, além de ajudar uma empresa a identificar e controlar os riscos externos. Pode também criar a base para colaboração e parcerias futuras. Para os interessados, o processo de consulta de uma empresa é uma oportunidade de obter informações, bem como de instruir os funcionários da empresa a respeito do contexto local onde o projeto será realizado, levantar questões e preocupações, fazer perguntas e, potencialmente, ajudar a moldar o projeto apresentando sugestões para a empresa analisar e responder.

OS CINCO PASSOS DA CONSULTA ITERATIVA

A natureza *iterativa* do processo de consulta é fundamental. Independentemente do estágio do projeto em que o processo de consulta esteja ocorrendo, os passos básicos do processo permanecerão basicamente os mesmos e poderão ser repetidos de acordo com a necessidade ao longo do ciclo do projeto.

1. Planejar antecipadamente

Antes de iniciar o processo de consulta aos interessados, é útil pensar a respeito de quem precisa ser consultado, sobre quais tópicos e com que objetivo? Esclarecer essas perguntas previamente pode economizar tempo, reduzir custos e ajudar a manter as expectativas sob controle. Para os projetos com diversos grupos interessados e questões, é aconselhável preparar previamente um **Plano de Participação de Interessados** mais formal. (Para obter exemplos do conteúdo desse plano, consultar

BOX 2: VALORES ESSENCIAIS PARA A PRÁTICA DE PARTICIPAÇÃO PÚBLICA

Organizações diferentes algumas vezes utilizam terminologias diferentes – “consulta”, “consulta pública” ou “participação pública” – para expressar conceitos e princípios semelhantes. Os valores essenciais da International Association for Public Participation (Associação Internacional para a Participação Pública) são:

1. O público deve poder expressar sua opinião nas decisões acerca das ações que possam afetar suas vidas.
2. A participação pública inclui a promessa de que a contribuição do público influenciará a decisão. A participação pública promove decisões sustentáveis por meio do reconhecimento e da comunicação das necessidades e interesses de todos os participantes, inclusive os formuladores de decisões.
3. A participação pública busca e facilita o envolvimento das pessoas potencialmente afetadas pela decisão, ou interessadas nela.
4. A participação pública busca a contribuição dos participantes no planejamento da maneira como eles participarão.
5. A participação pública fornece aos participantes as informações de que necessitam para participar de forma significativa.
6. A participação pública comunica aos participantes de que modo sua contribuição influenciou a decisão.

Fonte: International Association for Public Participation, www.iap2.org

o Anexo 3). No caso de projetos mais simples e expansões de projetos, talvez seja suficiente verificar se determinadas perguntas-chave foram levadas em conta. Elas podem incluir o seguinte:

- **Objetivo** – quais são as razões estratégicas para consultar os interessados neste estágio específico do projeto? (Isso pode compreender uma ampla gama de objetivos, desde o atendimento a exigências normativas e negociação

de remuneração, até a obtenção de acesso a terras comunitárias para trabalho de pesquisa, construção de relacionamentos de confiança ou gerenciamento de expectativas em geral.)

- **Exigências** – existem exigências para a consulta que precisam ser cumpridas neste estágio do processo? Podem ser exigências legais ou normativas, exigências das políticas internas da empresa ou condição dos mutuantes ou dos interessados;
- **Interessados** – quais são os principais grupos de interessados que precisam ser consultados durante este estágio do processo? quais são as questões que eles provavelmente desejarão discutir? Quais são seus interesses e por que?
- **Determinação da abrangência das questões prioritárias** – existem grupos ou questões de alto risco que exijam atenção especial neste estágio? Existem grupos vulneráveis na área do projeto ou tópicos que sejam particularmente sensíveis ou controversos? Talvez seja necessário fazer planejamento prévio a fim de adaptar a consulta especificamente às suas necessidades.
- **Técnicas** – quais técnicas e métodos serão mais eficazes na comunicação com os diferentes grupos de interessados? Talvez os meios tradicionais ou habituais de consulta e tomada de decisões sejam relevantes aqui. Considere a possibilidade de usar metodologias de participação onde for apropriado e envolver profissionais qualificados para facilitar o processo.
- **Responsabilidades** – quem na empresa (ou externamente) é responsável por quais atividades? Os cronogramas, responsabilidades e linhas de elaboração de relatórios para as atividades de consulta são claros?
- **Documentação** – como os resultados do processo serão captados, registrados, monitorados e divulgados?

ADASTRA MINERALS: ADAPTAÇÃO DA DIVULGAÇÃO E DA CONSULTA AO CONTEXTO LOCAL

Quando os consultores que trabalhavam para a Adastra Minerals na República Democrática do Congo introduziram a participação pública relacionada ao Projeto Kolwezi Tailings na Província de Katanga, eles encontraram vários desafios. Com exceção das autoridades locais, poucos membros da comunidade potencialmente afetada falavam o idioma nacional (francês) e as taxas de alfabetização eram muito baixas. Em muitas áreas a comunicação havia retrocedido à tradição oral porque o papel havia se tornado caro e difícil de obter. Não havia qualquer jornal publicado na cidade de Kolwenzi, painéis publicitários, nem qualquer sistema telefônico ou postal em operação. Para vencer alguns desses obstáculos, o processo de participação da comunidade utilizou amplamente as seis estações de rádio locais da área que transmitem em francês e swahili. A comunicação oral demonstrou ser muito eficaz após a criação de uma rede de informantes-chave. Foram desenvolvidos cartazes especiais representando os prováveis impactos com o objetivo de superar a falta de alfabetização nas reuniões de EIA e as apresentações para a comunidade local eram feitas em swahili e francês para superar as barreiras do idioma. Telefones celulares também foram largamente utilizados como uma forma de contatar as pessoas-chave e mobilizar outras, tanto por meio de ligações diretas quanto de mensagens de texto. Foi despendido bastante tempo na realização de uma série de reuniões no âmbito das aldeias a fim de vencer o desafio logístico representado por levar muitas pessoas a um único lugar em que não havia transporte público e onde as comunicações eram precárias.

2. Consultar mediante utilização dos princípios básicos das melhores práticas

Não existe apenas uma maneira certa de realizar a consulta. Devido à sua natureza, o processo será sempre específico para o contexto. Significa que as técnicas, métodos, abordagens e cronogramas precisarão ser adaptados à situação local e aos vários tipos de interessados que estão sendo consultados. Preferencialmente, um bom processo de consulta será

- **direcionado** para aqueles que mais provavelmente serão afetados pelo projeto;
- suficientemente **precoce** para determinar a abrangência das questões-chave e influenciar as decisões sobre o projeto às quais se relaciona;
- **divulgado** como o resultado de informações relevantes que estão sendo divulgadas previamente;
- **significativo** para as pessoas consultadas porque o conteúdo é apresentado em formato que pode ser compreendido imediatamente e porque as técnicas utilizadas são apropriadas do ponto de vista cultural;
- **em duas vias** para que ambos os lados tenham a oportunidade de partilhar seus pontos de vista e informações, ouvir e ver que suas questões estão sendo abordadas;
- **inclusivo em termos de gênero** por meio da conscientização de que homens e mulheres muitas vezes têm pontos de vista e necessidades diferentes;
- **localizado** para refletir cronogramas, contexto e idiomas locais apropriados
- **livre** de manipulação ou coerção;
- **documentado** para manter-se informado sobre quem foi consultado e as principais questões levantadas;
- **informado** oportunamente para as pessoas consultadas, com esclarecimentos sobre os próximos passos;
- **contínuo** conforme a necessidade durante o ciclo do projeto.

Não existe apenas uma maneira certa de realizar a consulta. Devido à sua natureza, o processo será sempre específico para o contexto.

BOX 3: O QUE FAZ COM QUE AS COMUNIDADES “CONFIEM” EM UMA EMPRESA?

A confiança torna-se uma noção mais tangível e menos abstrata quando é vista em seu contexto cultural e quando está associada à previsibilidade. Quando a confiança é definida como “saber quando suas expectativas são atendidas” ela desmistifica a idéia de confiança e produz uma definição mais objetiva com a qual trabalhar.

As comunidades relatam repetidamente exemplos de alguns aspectos não-financeiros e concretos de relacionamentos com empresas que são importantes para elas e que as fariam “confiar” em uma empresa:

- A empresa reconhece ou afirma publicamente que necessita da confiança da comunidade para obter uma licença social para operar.
- As comunidades são consultadas e têm voz ativa nas questões que as preocupam.
- Existe um mecanismo ou procedimento para responsabilizar a empresa por suas atividades.
- As comunidades são mantidas informadas sobre ‘as perspectivas ou os planos futuros’ das empresas
- Reuniões informais ou pessoais com os funcionários da empresa.
- Sabe-se que a empresa é confiável e previsível e que cumprirá o que prometer.
- Os funcionários da empresa caminham pela cidade e se socializa em vez de usar automóvel.
- Os funcionários da empresa interagem informalmente com o pessoal local.
- A empresa esforça-se para solucionar pequenos problemas para as pessoas.
- A empresa usa uma linguagem que as pessoas compreendem.

Fonte: “Stakeholder Consultation Issue Paper,” Corporate Engagement Project (Documento sobre Questões de Consultas a Interessados, Projeto de Participação Corporativa) (novembro de 2004).
www.cdinc.com Para obter informações mais detalhadas, favor contatar: www.cdainc.com

- A documentação das atividades de consulta e de seus resultados é fundamental para o gerenciamento eficaz do processo de envolvimento dos interessados.**

3. Incorporar feedback

A consulta às pessoas implica uma “promessa” implícita de que, no mínimo, seus pontos de vista serão levados em conta durante o processo de tomada de decisões. Isso não significa que se deva por em prática todas as solicitações ou sugestões, mas significa dizer claramente às pessoas sobre quais aspectos do projeto ainda estão abertos à modificação com base em suas contribuições, e quais não estão. Significa ainda levar a sério o feedback recebido durante o processo de consulta e fazer os melhores esforços para tratar as questões levantadas usando as alterações no planejamento do projeto propostas de medidas atenuantes ou benefícios do desenvolvimento e oportunidades. Inevitavelmente haverá limitações, tanto do ponto de vista comercial quanto prático, no grau em que as exigências dos interessados poderão ser atendidas. Outras vezes, efetuar modificações em consequência do feedback dos interessados resultará em bons negócios, ou poderá ser executado como um gesto de boa fé e construção de relacionamentos.

4. Documentar o processo e os resultados da consulta

A documentação das atividades de consulta e de seus resultados é fundamental para o gerenciamento eficaz do processo de envolvimento dos interessados. Quando e onde ocorreram esses encontros? Com quem? A respeito de quais tópicos e temas? Com quais resultados? Se os compromissos com os interessados foram assumidos durante essas consultas ou em consequência delas, elas também precisam ser documentadas. Os benefícios de manter um registro das consultas aos interessados são muitos. Ele pode fazer parte das exigências normativas da Avaliação do Impacto Socioambiental (ESIA) ou pode ser valioso mais tarde,

para responder às perguntas de devida diligência de possíveis instituições financeira e outros participantes do capital financeiro da empresa, especialmente aqueles que talvez venham a associar-se ao projeto em estágios posteriores. Pode ser uma ferramenta útil para demonstrar que os pontos de vista das pessoas afetadas e de interessados influentes foram incorporados às estratégias de atenuação dos impactos socioambientais do projeto. Tal documentação oferece também a base para informar os interessados sobre o modo como seus pontos de vista foram tratados.

5. Informar

As comunidades algumas vezes expressam frustração porque as empresas aparecem à sua porta para consultá-las a respeito de uma questão e depois não ouvem mais falar delas – pelo menos até a próxima vez que aparecem, dessa vez para falar de um assunto totalmente diferente. É ao mesmo tempo boa prática e uma gentileza manter o contato com os interessados a quem se consultou para informá-los sobre o que aconteceu e quais serão os próximos passos do processo. Além disso, existem também benefícios práticos no acompanhamento, tais como a revisão das informações e o teste ou refinamento das abordagens propostas e de medidas atenuantes antes de sua implementação. Também, o processo de informar aos interessados quais de suas preocupações serão tratadas e como, além de explicar quais sugestões não foram adotadas e por que, pode também produzir credibilidade, gerenciar expectativas e reduzir a fadiga e o ceticismo. Todas essas medidas são importantes quando se adota uma visão de longo prazo a respeito a participação dos interessados.

- É ao mesmo tempo boa prática e uma gentileza manter o contato com os interessados a quem se consultou para informá-los sobre o que aconteceu e quais serão os próximos passos do processo.

BOX 4: DICAS PARA A PARTICIPAÇÃO QUANDO AS AUTORIDADES NÃO PERMITEM QUE AS COMUNIDADES SE ORGANIZEM

Nesses casos, as empresas encontraram formas de participação por meio de:

- Negociações com o governo para a criação de um “comitê eleito de comunicação da aldeia”. O único objetivo desse comitê é discutir as questões relacionadas com a interação empresa-comunidade, tais como programas sociais. A condição é que o comitê não se envolva de forma alguma com política.
- As caixas de sugestões funcionam em alguns contextos, mas não em outros. A empresa precisa certificar-se de que os moradores saibam quem está esvaziando as caixas e lendo as mensagens.
- Contratação de pessoal (preferencialmente feminino) que realize visitas regulares a fim de reunir dados estatísticos ou divulgar informações sobre saúde pública. Essas pessoas estão em boa situação para compreender o sentido das questões sociais e políticas da comunidade.
- As ONGs ou fundações independentes geralmente têm mais espaço para interagir com os interessados de maneira informal, mesmo em áreas em que as reuniões em grupo são mais difíceis.

Fonte: “Stakeholder Consultation Issue Paper,” Corporate Engagement Project (novembro de 2004). www.cdinc.com Para obter informações mais detalhadas, favor contatar: www.cdainc.com

EMPRESA DE ALUMÍNIO SIBERIAN-URALS: CAPACITAÇÃO PARA PERMITIR A PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS

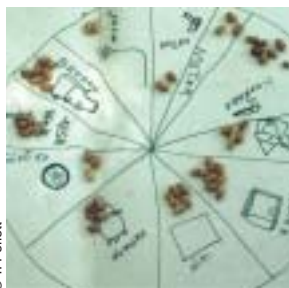
A consulta pública e a divulgação podem ser um desafio nos países em que as comunidades locais não têm capacidade para interagir com o setor privado e onde os governos locais são a parte interessada mais influente. O processo de avaliação do impacto socioambiental (ESIA) para a **Siberian-Urals Aluminum Company's (SUAL)**, novo complexo de alumínio em uma região remota da Rússia (República Komi) revelou a falta de experiência das comunidades locais com grandes desenvolvimentos industriais e as atividades de consulta pública e divulgação a eles relacionadas. Muitas vezes ao longo do processo suas vozes não foram ouvidas e freqüentemente foram abafadas pelo governo local ou ONGs que não necessariamente representavam seus interesses. O processo ESIA deixou claro que a capacitação seria necessária para habilitar todos os interessados no projeto a participarem igualmente e efetivamente da consulta pública e do processo de divulgação. Ao patrocinar esse programa, a SUAL obteve a oportunidade de gerenciar de forma proativa os riscos representados pelas percepções locais negativas a respeito de sua própria transparência e credibilidade.

A SUAL organizou três eventos de capacitação de interessados, inclusive visitas aos locais do projeto, que resultaram na obtenção de uma base muito mais ampla de interessados e na melhoria do relacionamento entre as comunidades, o governo local e a empresa. O feedback dos participantes demonstrou que o programa foi útil para a melhoria de seu entendimento sobre o projeto proposto, embora também reforçasse as expectativas sobre os possíveis impactos do desenvolvimento e os benefícios diretos do projeto. Os gerentes da empresa adquiriram conhecimento em primeira mão sobre as preocupações das comunidades, um retrato claro dos possíveis riscos para a empresa e uma percepção das medidas atenuantes que deveriam levar em conta na implementação adicional do projeto. As discussões e contribuições dos interessados que participaram permitiram à empresa compreender melhor as expectativas relacionadas ao conteúdo e aos métodos de apresentação das conclusões da avaliação durante a consulta pública e audiências de divulgação.

O compromisso da empresa com a adoção de melhores práticas para a participação dos interessados e processo de consulta inclusivo recebeu o reconhecimento da comunidade de Responsabilidade Social Corporativa da Rússia e também demonstram que esses esforços podem proporcionar benefícios maiores no que tange à melhoria da imagem e da reputação.

PARTICIPAÇÃO INFORMADA

A participação informada é uma forma mais intensa e ativa de consulta. Em geral, a participação envolve uma troca mais aprofundada de pontos de vista e informações, resultando em análise e tomada de decisão conjuntas. Esse grau maior de participação tende a gerar um sentimento partilhado de responsabilidade em um processo e nos seus resultados. Quanto mais um determinado grupo de interessados for concretamente afetado por um componente do projeto, mais importante será para esse grupo ser adequadamente informado e estimulado a participar de questões que estejam diretamente ligadas a eles, inclusive medidas atenuantes propostas, compartilhamento dos benefícios e oportunidades de desenvolvimento e questões de implementação ou monitoramento. O planejamento de reassentamento, o projeto e implementação de programas de desenvolvimento comunitário e o compromisso com grupos de povos indígenas são bons exemplos de onde a participação informada dos interessados afetados pode produzir melhores resultados nesse aspecto. Em determinadas situações, podem ser necessários programas de capacitação para habilitar os interessados afetados (particularmente as comunidades locais e as organizações) para participarem inteiramente e efetivamente do processo.



© T. Pollett

Quanto mais um determinado grupo de interessados for concretamente afetado por um componente do projeto, mais importante será para esse grupo

ser adequadamente informado e estimulado a participar de questões que estejam diretamente ligadas a eles.

✓ Uma palavra sobre as ferramentas, e metodologias de participação

Existe uma vasta de literatura para consulta e inúmeros kits de ferramentas que expõem detalhadamente as diversas técnicas e metodologias de participação que podem ser empregadas como parte do processo de participação de interessados. Entretanto, como acontece com a maior parte dos aspectos do processo, a escolha dos métodos dependerá do contexto e do tipo de interessados que estão sendo envolvidos. O que funciona bem em um contexto cultural ou com um determinado conjunto de interessados pode ser menos eficaz em outros. Por esse motivo, decidimos não detalhar nenhuma ferramenta ou técnica específica, mas, em vez disso, ressaltar que as metodologias de participação destinam-se a aumentar o nível de envolvimento dos interessados no processo e extrair respostas que não seriam obtidas, por exemplo, com grandes reuniões públicas. Os métodos de participação podem ser particularmente úteis quando se tenta criar soluções integradas para questões complexas relacionadas ao projeto ou para integrar determinados subgrupos em uma comunidade (por exemplo, mulheres, jovens, grupos vulneráveis, minorias ou idosos).

As técnicas de participação podem ser eficazes nas situações em que os níveis de alfabetização e de educação são baixos, bem como com grupos com bom nível de escolaridade e bem informados, quando há controvérsia ou complexidade e necessidade de obter consenso a respeito de possíveis soluções.

Nas situações em que o processo de participação é complicado ou é necessário dar atenção especial à conveniência cultural a fim de garantir a participação informada e significativa, o melhor é procurar especialistas experientes para ajudarem na concepção e facilitação do processo. Alguns exemplos de ferramentas, técnicas e métodos de participação incluem:

- workshops participativos
- grupos de enfoque
- dramatização
- cronologia histórica e tendências
- técnicas de avaliação da participação rural (PRA)

- calendário sazonal
- planejamentos diários
- entrevistas semi-estruturadas
- diagramas de Venn
- análise das instituições locais
- mapeamento dos recursos e mapas das aldeias
- mapeamento da pobreza e vulnerabilidade
- riqueza e outras formas de classificação para a tomada de decisões
- identificação conjunta de problemas e soluções possíveis

BOX 5: REFERÊNCIAS ÚTEIS SOBRE OS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PARTICIPAÇÃO

GTZ Mapping Dialogue (Diálogo sobre o mapeamento GTZ)

<http://www.nonformality.org/blog/wp-content/uploads/2006/12/mappingdialogue.pdf>

Participation works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st century (A participação funcional! 21 técnicas de participação da comunidade para o Século XXI) New Economics Foundation

www.neweconomics.org/gen/z_sys_publications.aspx

Participatory Learning and Action series (Série aprendizado e ação participativos), International Institute for Environment and Development (IIED), London

http://www.iied.org/NR/agbioliv/pla_notes/index.html.

Caixa de ferramentas de métodos de participação: manual para profissionais

http://www.viwta.be/files/30890_ToolkitENGdef.pdf

World Bank on Participation and Civic Engagement (documento do Banco Mundial sobre participação e envolvimento cívico)

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0menuPK:410312~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:410306,00.html>

CONSULTA AOS POVOS INDÍGENAS

Os povos indígenas, assim como os grupos sociais com identidades distintas dos grupos dominantes nas sociedades nacionais, estão muitas vezes entre os segmentos mais marginalizados e vulneráveis da população. Podem estar sujeitos a diferentes tipos de riscos e ao rigor dos impactos, tais como perda de identidade, de cultura, terras tradicionais e subsistência baseada em recursos naturais. Se um projeto irá afetar



© J. Zevallios

diretamente os grupos indígenas e suas terras tradicionais ou de uso habitual, a participação nos primeiros estágios do processo é um primeiro passo fundamental para a construção de processos de consulta, participação informada e negociação de boa fé com prazos mais longos. Em muitos países existem obrigações legais, estatutárias e/ou normativas especiais para a consulta aos povos indígenas, caso eles possam ser afetados pelo projeto. Exigências semelhantes também são muitas vezes condição para o financiamento do mutuante, ou fazem parte das políticas da própria empresa. Além disso, as obrigações dos governos de consultarem as comunidades indígenas nos termos da lei ou de convenções internacionais e a maneira pela qual eles desenvolvem essa participação podem ter implicações para as empresas do setor privado.

Ao consultar os povos indígenas, tente envolver os órgãos representativos no planejamento prévio dos materiais para divulgação e na decisão sobre como as pessoas e os grupos desejam ser acessadas, onde ocorrerão as consultas, a cronologia das consultas (pode haver expectativas de quem será consultado e em que ordem específica) e o idioma e formato a serem usados durante as consultas. Além disso, reserve tempo suficiente para processos coletivos de tomada de decisões e analise o mecanismo de reclamações criado para esse estágio do projeto a fim de certificar-se de que ele é apropriado e acessível.

✓ Fazer “consulta prévia” quando for possível

Até onde for possível, efetue “consultas prévias” às comunidades indígenas por intermédio das instituições que as representam para definir as questões para consulta antes do processo de consulta propriamente dito. Não queremos dizer que a agenda e o conteúdo do processo devam ser restritos e não possam ser alterados durante o curso do processo, mas sim que as partes principais (governo, representantes das comunidades indígenas e a empresa do projeto) tenham um quadro claro das questões-chave desde o início. Existem várias questões que devem ser levadas em conta antes do processo de consulta. São elas:

- Quais são as comunidades indígenas afetadas?
- Quem são os representantes apropriados para a consulta?
- Os representantes solicitam algum apoio dos especialistas ou de outros para garantir que a consulta seja realizada em termos igualitários?
- Quais são as questões-chave para a consulta?
- Que meios e formatos de consulta serão mais eficazes?
- Qual é o cronograma provável da consulta e discussão?
- O governo é obrigado por lei e/ou convenções internacionais a fazer consulta e houve participação?
- Qual deve ser o papel do governo durante os futuros processos de consulta?
- Quais medidas precisam ser adotadas para garantir que o processo seja prévio, livre e informado?

Efetuar “consultas prévias” às comunidades indígenas por intermédio das instituições que as representam para definir as questões para consulta antecipadamente.

BOX 6: EXIGÊNCIAS PARA A CONSULTA NOS TERMOS DA CONVENÇÃO 169 DA OIT SOBRE POVOS INDÍGENAS E TRIBAIS

A Convenção 169 da OIT sobre povos indígenas e tribais, adotada em 1989, é direcionada aos governos e é obrigatória nos 17 países que a ratificaram (13 dos quais estão na América Latina).

Artigo 6

1. Ao aplicar as disposições dessa Convenção, os governos deverão:
 - (a) Consultar os povos envolvidos por meio de procedimentos adequados e em particular por meio das instituições que os representam, sempre que se estiver analisando as medidas legislativas ou administrativas capazes de afetá-los diretamente;
 - (b) Estabelecer meios pelos quais esses povos possam participar livremente, pelo menos no mesmo grau em que outros setores da população, de todos os níveis de tomada de decisões em instituições elegíveis, além de órgãos administrativos e outros, responsáveis por políticas e programas que digam respeito a eles;
 - (c) Estabelecer meios para o completo desenvolvimento das próprias instituições e iniciativas desses povos e, nos casos em que for apropriado, fornecer os recursos necessários para esse fim.
2. As consultas efetuadas no cumprimento dessa Convenção devem ser realizadas de boa fé e de maneira adequada às circunstâncias, com o objetivo de alcançar o acordo ou o consentimento das medidas propostas.

Art. 15

1. Os direitos dos povos preocupados com os recursos naturais que pertencem a suas terras deverão receber proteção especial. Esses direitos incluem o direito desses povos participarem do uso, gerenciamento e conservação desses recursos.
2. Nos casos em que o Estado detenha a propriedade dos minerais ou recursos subterrâneos, ou o direito a outros recursos relacionados às terras, os governos deverão criar ou manter procedimentos através dos quais terão que consultar esses povos com a finalidade de averiguar se seus interesses seriam prejudicados e até que ponto, antes de realizar ou dar permissão para quaisquer programas de exploração desses recursos pertencentes a suas terras. Os povos em questão deverão, sempre que possível, participar dos benefícios dessas atividades e receberão remuneração justa por quaisquer danos que possam sofrer em conseqüências de tais atividades.

Fonte: www.ilo.org

Ver também: "ILO Convention 169 and the Private Sector: Questions and Answers for IFC Clients" (Convenção 169 da OIT e o Setor Privado: perguntas e respostas para os clientes da IFC) em www.ifc.org/enviro

✓ Identificar os representantes apropriados

A identificação cuidadosa de representantes dos povos indígenas é uma parte essencial da preparação para o processo de consulta. Talvez não ocorra uma só forma de participação, já que pode haver mais de uma comunidade, ou diferentes grupos étnicos ou outros grupos dentro de uma comunidade, tornando mais apropriado convidar uma série de indivíduos e grupos representativos para as atividades de consulta. Ao selecionar os representantes, talvez seja útil levar em conta o seguinte:

- Quais são as **autoridades governamentais** eleitas das jurisdições territoriais impactadas pelo projeto ou medida? Até que ponto essas autoridades **representam adequadamente** os povos indígenas?
- Quem são os **líderes tradicionais** dos povos indígenas?
- Uma vez que as comunidades indígenas não são necessariamente homogêneas, existem grupos, tais como **mulheres, jovens e idosos** que não estejam representados por nenhum dos representantes acima? São necessárias comunicações paralelas para esses grupos?



A identificação cuidadosa de representantes dos povos indígenas é uma parte essencial da preparação para o processo de consulta.

✓ Identificar as questões prioritárias para a consulta

A consulta prévia aos representantes dos povos indígenas e outras instituições ou organizações que trabalhem com eles pode fornecer percepções relacionadas a assuntos que tendam a ser particularmente importantes para os povos indígenas durante o processo de consulta. Eles podem ser:

- **cronograma** do processo de consulta e sua relação com as características dos processos de tomada de decisões nas comunidades indígenas

- natureza do projeto, área útil e possíveis impactos adversos sobre os povos indígenas, terras e recursos
- métodos e critérios a serem utilizados na identificação dos povos indígenas impactados pelo projeto
- medidas propostas para tratar os impactos adversos do projeto e a participação dos povos indígenas na concepção e implementação de tais medidas.
- acesso às terras indígenas durante a realização de avaliações socioambientais
- aquisição de terra e procedimentos de remuneração
- identificação e proteção de locais culturalmente sensíveis
- controle dos efeitos da afluência de trabalhadores externos
- benefícios do projeto do ponto de vista da comunidade indígena
- capacitação e/ou acesso à consulta com advogado para propiciar a participação informada

✓ Dedicar cuidado especial à conveniência cultural

Para ajudar a promover a participação informada das comunidades indígenas, é preciso dedicar cuidado especial à maneira com que as informações são transmitidas. O objetivo é assegurar a conveniência cultural e ajudar as comunidades afetadas a obterem um verdadeiro entendimento dos impactos do projeto e das medidas atenuantes e benefícios propostos. As formas de realizar isso incluem a tradução das informações do projeto para os idiomas indígenas, levar em conta as tradições orais e o desenvolvimento de materiais audiovisuais onde for apropriado. Talvez seja também necessário adotar meios de comunicação que não sejam baseados em documentos, tais como sessões informativas comunitárias e programas de rádio. Uma questão-chave a apresentar é se todos os membros da comunidade compreendem como o projeto pode afetá-los e se conseguem comunicar suas preocupações, o que permitirá que eles potencialmente se beneficiem do projeto.

✓ **Compartilhar responsabilidades com o governo para divulgação e consulta**

Em alguns setores como o da extração de recursos naturais, por exemplo, o governo poderá ter que assumir um compromisso com as comunidades indígenas antes do envolvimento de uma empresa privada em um projeto. A forma como essas consultas ocorrem associada ao nível de satisfação dos interessados após esse compromisso podem ter implicações diretas para a empresa do projeto que recebe, a seguir, uma licença de exploração em uma área que impacta as comunidades indígenas. Por esse motivo, recomenda-se a realização de devida diligência de consultas anteriores a povos indígenas para determinar em que estágios esse compromisso ocorreu e quais compromissos foram assumidos ou quais questões ainda permanecem sem solução. Dependendo do estágio do processo, alguma consulta deve ser realizada pelo governo, ou sob supervisão do governo, ao passo que a consulta acerca da exploração ou produção propriamente dita pode ser realizada de forma mais autônoma pela empresa do setor privado. No caso de um projeto de recursos naturais, por exemplo, podem existir os seguintes estágios nos quais a consulta às comunidades indígenas potencialmente afetadas pode ser de particular importância. Esta não é uma lista completa e indica que a consulta é mais bem aceita como um processo integrado contínuo.

- plano de desenvolvimento original para a área em que se considera a possibilidade de exploração
- concessão de uma licença de exploração para uma empresa privada
- o início da etapa de exploração do projeto
- a conclusão da etapa de exploração
- a concessão de uma licença de produção, exploração, extração ou mineração para uma empresa privada
- o início da produção ou extração
- alterações no projeto (processos de produção, construção de novas instalações etc.)

EMPRESA DE INVESTIMENTOS EM ENERGIA DE SAKHALIN: PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DAS MINORIAS INDÍGENAS DE SAKHALIN

Sakhalin II é um projeto de desenvolvimento integrado de petróleo e gás terrestre e marítimo para a recuperação, processamento e exportação de petróleo e gás de campos petrolíferos marítimos na Ilha Sakhalin e em suas redondezas, no extremo leste da Federação Russa. Existem aproximadamente 3.500 indígenas na ilha reunidos em quatro grupos; os Nivkhi, Uilta, Evenki e Nanai. Alguns são afetados diretamente, outros indiretamente e, outros ainda, não são afetados de forma alguma pelo Projeto. A empresa (Empresa de Investimento em Energia de Sakhalin - SEIC) encarregou-se do desenvolvimento de um Plano de Desenvolvimento Sustentável de Minorias Indígenas (SIMDP) destinado a cumprir as exigências de líderes em potencial e a melhorar o relacionamento com os povos indígenas da ilha após os protestos contra todas as operadoras de petróleo e gás de Sakhalin. O SIMDP compreendia dois grandes objetivos: mitigar os impactos do projeto sobre os povos indígenas e fornecer uma estrutura para a prestação de benefícios socioeconômicos às comunidades indígenas.

O processo de consulta

Uma vez que as relações entre os povos indígenas e todas as empresas de petróleo e gás na Ilha Sakhalin não haviam sido muito boas, ficou decidido que o processo seria o mais participativo possível no desenvolvimento do Plano de modo a obter um nível maior de participação. Isso envolvia a garantia de que o processo não envolveria somente os líderes comunitários da Minoria de Sakhalin, mas também os membros comuns da comunidade que, em outras condições, não teriam oportunidade de interagir com a empresa e/ou autoridades. A primeira rodada de consultas focou a definição de prioridades para os componentes da partilha de benefícios e também foi usada para reunir contribuições para o planejamento da mitigação. O processo, que envolveu os líderes comunitários e membros da comunidade de povos indígenas diretamente afetados pelo projeto e envolveu quase 200 pessoas, ou mais de 5% de toda a população indígena da ilha. As informações acerca do processo foram divulgadas por intermédio de canais formais, como os funcionários comunitários de intermediação, bem como informalmente, por meio da rede de

EMPRESA DE INVESTIMENTOS EM ENERGIA DE SAKHALIN

(cont.)

tribos. As comunidades de povos indígenas da ilha não eram homogêneas. Diferentes tribos tinham pontos de vista e interesses diferentes por causa das diferenças de locais, ocupações e laços familiares. Também foram realizadas consultas aos povos indígenas e outros interessados, inclusive funcionários da Oblast, operadores de outras empresas de petróleo, organizações não-governamentais e especialistas em desenvolvimento social e em indígenas.

Foi criado um Grupo de Trabalho formado por funcionários e consultores da empresa, representantes da Oblast e membros do Conselho de Minorias Indígenas de Sakhalin para fornecer orientação e *feedback* à equipe da empresa que estava preparando esse Plano. Também foram criadas **Comissões do Grupo de Trabalho** compostas por representantes da Oblast, dos indígenas e da sociedade civil, além de funcionários/consultores da empresa, destinadas a prestar assessoria sobre medidas atenuantes apropriadas, projetos de desenvolvimento dos povos indígenas e outras formas de participação nos benefícios. Uma segunda rodada de consultas foi realizada no início do outono setentrional de 2005 para apresentar relatórios aos interessados com um esboço experimental dos componentes selecionados para o projeto. Isso teve prosseguimento em uma terceira rodada de consultas, com duração de três meses, cujo objetivo foi avaliar as medidas atenuantes propostas e os benefícios do programa social que haviam sido desenvolvidos com base nas rodadas de consulta anteriores. O processo foi então ampliado para incluir áreas que não eram diretamente afetadas pelo projeto, mas que foram incluídas na participação nos benefícios como parte da estratégia de inclusão de todos os Povos Indígenas de Sakhalin.

Tornar a consulta acessível

Como a maioria das consultas ocorreu nos meses de inverno, foi necessário dedicar atenção especial à garantia de que os membros da comunidade mais vulneráveis, como as 'babushkas' (avós) pudessem comparecer. Foi providenciado transporte especial de acordo com a necessidade, ou os membros mais jovens da comunidade acompanhavam os mais idosos. Foi escolhido o local mais central possível e o horário marcado para as reuniões visou coincidir com o final do dia de pesca. Foram servidas comida e

EMPRESA DE INVESTIMENTOS EM ENERGIA DE SAKHALIN

(cont.)

bebidas, pois representam um elemento essencial de qualquer reunião social. Como de hábito, todos tiveram oportunidade de expressar seus pontos de vista, mesmo se o assunto não parecesse estar diretamente relacionado ao Plano. Foi reservado um tempo para que os presentes expressassem suas frustrações e problemas em geral. Houve preocupação em tratar todos os presentes com respeito e em buscar o consenso, o que significa que as reuniões poderiam ser muito longas, mas que as pessoas percebiam que tinham um papel a desempenhar.

A Participação promove o envolvimento

Por meio do processo de consultas abrangentes e envolvimento de todos os setores da comunidade indígena da ilha Sakhalin, antes de ser acordado e lançado, o plano já era amplamente considerado o plano *dos* povos indígenas de Sakhalin, desenvolvido por eles próprios. Como os seus representantes no Grupo de Trabalho escreveram “O SIMPD da Sakhalin Energy é uma abordagem positiva sem precedentes. Envolve verdadeira colaboração... as decisões foram adotadas coletivamente e os povos indígenas foram tratados como parceiros iguais. Conseguimos estabelecer o diálogo com a Sakhalin Energy, o que nos ajudou a construir a confiança mútua e a compreensão”.

Outros benefícios do processo de participação

Além do benefício óbvio do desenvolvimento de um plano que reflita com exatidão as prioridades e preocupações dos povos indígenas, existem outros benefícios. O processo propriamente dito proporcionou melhora, tanto nas relações entre as minorias de Sakhalin e a empresa, como entre as autoridades governamentais e os povos indígenas. Embora ainda ocorram inevitáveis diferenças de opinião, o processo criou um canal de comunicação onde é possível resolver questões. Além disso, os líderes comunitários das minorias de Sakhalin tornaram-se mais confiáveis, aumentaram sua capacidade e sentem-se mais capacitados para liderar suas comunidades, bem como representar os interesses dos povos indígenas da federação Russa diante do governo e de qualquer empresa que invista na ilha.

Fonte: Cortesia da pessoal do Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BERD)

CONSIDERAÇÕES SOBRE GÊNERO EM CONSULTA



© T. Pollett

Dependendo da natureza e escala de seu projeto, a chegada de sua empresa em uma comunidade tem o potencial de afetar vários aspectos diferentes da vida das pessoas.

O que é importante ter em mente é que pode afetar homens e mulheres de diferentes maneiras.

Na maior parte das sociedades, homens e mulheres desempenham

papéis diferentes nas esferas públicas e privadas. Esses papéis diferentes e complexos representam uma diferença no acesso a recursos e finanças, a contatos e relações, ao desenvolvimento de aptidões pessoais, à oportunidade e ao poder. Um processo de consulta realizado basicamente com homens fornece apenas metade da história –metade dos impactos potenciais, preocupações, idéias e perspectivas das comunidades afetadas. Informações parciais podem resultar em riscos e oportunidades perdidas. Para a maioria das empresas, deixar de consultar adequadamente as mulheres não é um ato deliberado, simplesmente acontece. E acontece porque a participação das mulheres no processo de consulta geralmente requer conhecimento e esforço concentrado. Se não houver medidas, abordagens e técnicas específicas destinadas a trazer as vozes das mulheres para o processo, elas podem ser facilmente ignoradas.

As dicas a seguir podem ser úteis quando se pensa na melhor forma de integrar as perspectivas das mulheres no processo de consulta.

✓ Compreender o cenário geral

A experiência mostra que homens e mulheres geralmente têm prioridades diferentes, perspectivas diferentes sobre questões-chave e podem ser afetados de maneiras diferentes por um projeto

Um processo de consulta realizado basicamente com homens fornece apenas metade da história

ou programa – sendo que as mulheres são afetadas de forma desproporcionalmente negativa. A boa prática encoraja a busca pelas opiniões das mulheres porque isso oferece às empresas um cenário mais completo dos riscos, impactos e oportunidades potenciais relacionados a seu projeto. Por exemplo, os programas ou as políticas de uma empresa podem ter efeitos imprevistos na dinâmica dos gêneros de uma comunidade por meio de impactos indiretos, tais como aumento do consumo de álcool, violência doméstica e prostituição, ou pode exacerbar desigualdades existentes entre homens e mulheres. Ou homens e as mulheres podem ter diferentes opiniões sobre um mesmo recurso. Por exemplo, os homens podem usar a floresta para caçar ou extrair madeira enquanto as mulheres dependem dela para colher forragem e plantas medicinais. Levar em conta as opiniões das mulheres pode ajudar uma empresa a compreender, prever e mitigar melhor alguns desses impactos, e ao fazê-lo, melhorar o desempenho social do projeto. Também se deve buscar as opiniões das mulheres quando a elaboração de programas de emprego, compensação e benefícios como esses exigir um direcionamento específico para facilitar uma distribuição mais equitativa.

✓ Desagregar dados

Durante o curso do processo de avaliação ambiental e social, as empresas reúnem várias informações das comunidades afetadas e de outros grupos interessados. Para permitir que esses dados sejam mais úteis na compreensão das diferenças de gêneros relacionadas a seu projeto, eles devem ser desagregados por sexo. O mais provável é que sua empresa use os dados para fins de tomada de decisões, quanto maior a necessidade de dados desagregados. Por exemplo, para uma empresa apoiar um programa comunitário em educação ou micro-crédito, eles

se beneficiarão com as percepções fornecidas pelos dados desagregados ao compreender como esse programa pode beneficiar homens e mulheres de maneiras diferentes.

A informação de que os homens de comunidades afetadas pelo projeto são mais inclinados a priorizar empregos e infra-estrutura enquanto as mulheres valorizam mais a saúde e a educação pode ter implicações na forma como uma empresa escolhe alocar seus recursos em investimento social.

Um ponto correlato é assegurar-se de ter uma amostra representativa por gênero ao realizar pesquisas e entrevistas. Como a maioria das entrevistas são feitas com o “chefe de família” – geralmente homem – é necessário encontrar outras maneiras de obter uma amostra equivalente do sexo feminino. Famílias chefiadas por mulheres também são um grupo importante para ser estudado, uma vez que mães solteiras e viúvas costumam representar alguns dos domicílios mais vulneráveis da comunidade.

Muitas vezes, a melhor forma de incluir mais mulheres na sala é tornar as reuniões mais acessíveis e convenientes

✓ Prestar atenção à composição e ênfase da equipe

A consulta “culturalmente apropriada” pode significar que as mulheres sentem-se mais confortáveis conversando com outras mulheres. As equipes de estudo e o pessoal ligado à comunidade devem incluir membros do sexo feminino que possam conduzir discussões e entrevistas ou receber queixas de mulheres quando necessário. Ter uma equipe de mulheres da empresa presente durante as consultas voltadas para as mulheres também pode ser útil, além de criar um canal de comunicação e criação de relações entre as mulheres da comunidade local e a empresa. Contudo, não se trata apenas de mulheres ou de contratar mulheres, mas de ter uma equipe que conheça a questão dos gêneros e possa facilitar situações de modo a permitir que homens e mulheres expressem suas opiniões. Normalmente, os consultores assumem a liderança

da empresa que os contrata, portanto, é essencial comunicar a importância do gênero para suas equipes.

✓ Incluir a participação de mais mulheres na sala

Muitas vezes, a melhor forma de incluir mais mulheres na sala é tornar as reuniões mais acessíveis e convenientes. Por exemplo, considere a possibilidade de fornecer cuidados infantis próximo ao local da reunião; escolha horário, data e local convenientes para as mulheres; peça às redes predominantemente formada por mulheres que incentivem seus membros a participar; e planeje transporte de ida e volta do local da reunião.

✓ Usar facilitação ativa

A participação das mulheres pode ser facilitada em reuniões públicas ou workshops por meio de várias técnicas. Por exemplo, aumentando a quantidade de tempo gasto em grupos menores; formando grupos de trabalho exclusivos para o sexo feminino; perguntando especificamente 'O que as mulheres na sala acham sobre essa questão?'; e/ou usando jogos, teatro ou desenhos para aumentar o nível de conforto e contribuição das mulheres. Uma alternativa poderia ser a realização da primeira parte do workshop ou reunião em plenário para explorar os problemas de toda a comunidade, e depois dividir em pequenos grupos de trabalho (por exemplo, mulheres, homens, jovens, idosos), de modo que as questões de preocupação ou prioridade desses grupos específicos possam ser exploradas em detalhes.

✓ Realizar reuniões separadas

Como em muitas culturas as vozes das mulheres não costumam estar presentes ou ser ouvidas em reuniões ou workshops tradicionais, é necessário adotar certas medidas para criar um local no qual as questões e as preocupações próprias das mulheres sejam levantadas. Práticas comuns incluem a realização de reuniões com grupos de interesse com mulheres, convocar reuniões separadas com mulheres especificamente para tratar de seus objetivos, ou como um item adicional em uma reunião existente

onde as mulheres se reuniram. É aconselhável atrair as mulheres por meio do maior número possível de redes, tais como reuniões de pais na escola, clubes e associações de mães ou mulheres, grupos de artesãs, cooperativas de mulheres, promotoras da saúde e grupos de igrejas ou outros grupos religiosos.

✓ **Levantar questões prioritárias para as mulheres**

Não raro as discussões acabam sendo dominadas pelos homens e por questões que interessam principalmente a eles. Mas sobre o que as mulheres querem falar? A intervenção ativa pode ser necessária para identificar questões que são importantes para as mulheres e para assegurar que essas questões estejam recebendo a mesma atenção. Isso inclui colocar essas questões na pauta da reunião, levá-las durante discussões de grupos e incluí-las nos questionários de pesquisas.

✓ **“Mulheres” não são um grupo homogêneo**

É importante ter em mente ao tentar incluir a participação de “mulheres” que elas não formam um grupo homogêneo. Todas as mulheres não terão necessariamente os mesmos interesses ou prioridades. Portanto, ao incluir a participação de mulheres em consultas, é preciso estar atento para assegurar a representação de diferentes perspectivas de linhas socioeconômicas, religiosas, étnicas e de castas. O status marital e a idade também podem ser fatores importantes. Também pode ser útil identificar e consultar ONGs ou organizações comunitárias que representam mulheres de grupos minoritários.

A intervenção ativa pode ser necessária para identificar questões que são importantes para as mulheres e para assegurar que essas questões estejam recebendo a mesma atenção.

EMPRESA DE FERTILIZANTES INDO-EGÍPCIOS (IEFC) - PARTICIPAÇÃO DE COMUNIDADES SENSÍVEIS ÀS QUESTÕES DE GÊNERO

O processo de consulta e participação da comunidade desse projeto foi especialmente sensível às questões de gênero, considerando o local do projeto no Baixo Egito, a meio caminho entre Edfu e Luxor, uma área muito tradicional do país. Para permitir que as mulheres da comunidade tenham voz na tomada de decisões e no processo de avaliação de impactos ambientais e sociais, os consultores do Centro para o Avanço dos Estudos de Pós-Graduação e Pesquisa em Estudos de Engenharia (CAPSCU) e do Centro de Estudos e Pesquisas Ambientais (CERS) da Universidade do Cairo adotaram várias medidas deliberadas. Eles asseguraram a inclusão de várias professoras nas equipes de consultores; incluíram grupos de enfoque e entrevistas formados exclusivamente por mulheres, como parte do processo de pesquisa e consulta nas três aldeias mais próximas à fábrica de fertilizantes e à instalação de pulverização; e os resultados dos dados enviados à empresa foram desagregados por sexo, assim como por outras variáveis.

Um dos resultados desse processo foi o fato de as questões especificamente levantadas por mulheres terem sido colocadas em evidência. Embora as principais áreas de discussão de todas as comunidades tenham sido as oportunidades econômicas potenciais para a população local, especialmente para os jovens, e a instalação das melhores tecnologias disponíveis de combate à poluição para mitigar a emissão de ar e as partículas de poeira, as mulheres apresentaram outras preocupações. Ao contrário dos homens, as mulheres mostraram-se preocupadas com os impactos relacionados ao número crescente de estrangeiros que chegam à região (a força de trabalho predominantemente masculina presente na fábrica e instalação novas), bem como a crescente pressão que esse influxo pode ter na infra-estrutura básica, tais como serviços de educação e saúde.

BOX 7: REFERÊNCIAS ÚTEIS SOBRE GÊNERO E PARTICIPAÇÃO

CIDA policy and resource materials on Gender Equality

<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9>

Gender Checklist, Asian Development Bank

http://www.adb.org/Documents/Manuals/Gender_Checklists/Resettlement/resettlement0300.asp?p=gencheck

Gender Manual, A Practical Guide for Development Policy Makers and Practitioners, Department for International Development

<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/gendermanual.pdf#search=%22gender%20assessment%20guide%20DFID%22>

Gender and Participation, Bridge – Institute of Development Studies (IDS) UK

http://www.bridge.ids.ac.uk/reports_gend_CEP.html#Participation

Gender Training Manual, Oxfam

http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/results.asp?sf_01=CTITLE&TAG=&CID=&st_01=gender+training+manual&SORT= SORT_DATE%2FD

OECD Gender Tipsheets

http://www.oecd.org/document/34/0,2340,en_2649_34541_18962_90_1_1_1_1,00.html

Negociação e Parcerias

Em que consiste esta seção?

- 64 Compreender quando negociar
- 64 Negociar em boa fé
- 65 Escolher um estilo de negociação com probabilidade para desenvolver relações
- 66 Negociar parcerias estratégicas



© T. Pollett

Negociação e Parcerias

Negociação e consulta são processos diferentes, mas correlatos juntamente com o espectro de uma maior participação. Embora a consulta tenda a ser mais aberta com o intuito de trocar visões e informações, a negociação pretende chegar a um acordo em uma questão específica ou um conjunto de questões. Como uma negociação eficaz raramente ocorre em um vácuo, é importante preparar um trabalho de base estabelecendo confiança e credibilidade por meio de um processo prévio de consulta. As empresas conhecidas por participarem dos grupos interessados somente quando o processo parece atender aos seus objetivos ou quando querem obter algo das comunidades podem estar prejudicando seus próprios interesses. A consulta oferece, entre outras coisas, uma oportunidade valiosa de “humanizar” a relação entre a empresa e as comunidades vizinhas por meio de uma interação face a face, e promover expectativas mais realistas por meio de diálogo. Sem isso, o projeto pode ser facilmente considerado pelos interessados como uma entidade impessoal com recursos ilimitados da qual deveria ser extraído um ganho financeiro máximo. Com negociações e parcerias— e com muitas outras coisas—a qualidade das relações dos interessados é essencial para facilitar os resultados mutuamente aceitáveis.

✓ Quando negociar?

A negociação é útil em determinadas circunstâncias. As empresas geralmente negociam quando é necessário estabelecer um acordo com os grupos interessados a fim de prosseguir. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando se busca direitos de uso da terra e outros recursos. No caso de aquisição da terra compulsória e reassentamento involuntário, a negociação oferece a chance de alcançar um acordo fora de quaisquer procedimentos legais para determinar níveis de compensação. Embora isso não seja apropriado em todas as situações, quando for uma opção, geralmente pode ser vantajoso em termos de redução de tempo e burocracia, além de gerar um nível mais alto de satisfação entre os proprietários das terras afetadas.

Acordos negociados também podem ser apropriados em situações sensíveis nas quais as preocupações de grupos interessados apresentam um risco significativo para as operações do projeto ou reputação da empresa. Além da consulta, o processo de negociação pode fornecer mais garantia às partes afetadas ao proporcioná-las um maior poder de decisão no resultado. Também proporciona a elas mais clareza, previsibilidade e a segurança de um contrato assinado detalhando precisamente o que a empresa se compromete a fazer, e os papéis, se houver, dos grupos interessados afetados.

✓ Negociar em boa fé

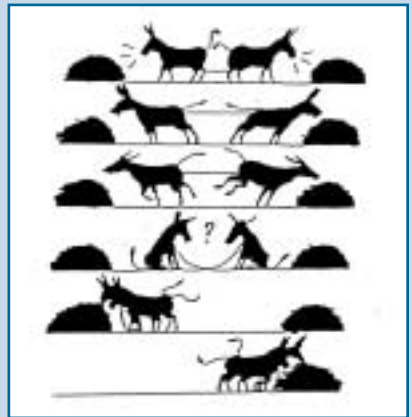
As negociações com grupos interessados devem ser estabelecidas em “boa fé”, ou seja, conduzidas com a mente aberta, disposição para participar do processo, e o desejo genuíno de chegar a um acordo. As negociações de boa fé são transparentes, consideram o tempo disponível das partes em negociação e empregam procedimentos de negociação e uma linguagem de fácil compreensão acordados por todas as partes. A seguir, alguns princípios importantes para se ter em mente:

- participação de representantes legítimos
- participação voluntária livre de coerção ou intimidação

- exploração de questões-chave de importância
- acesso igual às melhores informações disponíveis
- acessibilidade em termos de cronograma e local
- fornecimento de tempo suficiente para tomada de decisões
- respeito mútuo e sensibilidade pelas diferenças culturais e outras diferenças
- flexibilidade, análise de várias opções e disposição para assumir compromissos
- resultados documentados
- inclusão de um mecanismo de reclamações para tratar de quaisquer questões resultantes da implementação do acordo

✓ Escolher um estilo de negociação com probabilidade para desenvolver relações

Negociações de boa fé funcionam melhor quando conduzidas conforme normas “baseadas em interesses”, acordos consensuais. Essa abordagem visa a proporcionar um resultado para todas as partes em negociação que atenda, talvez não às suas propostas iniciais apresentadas nas discussões, mas pelo menos aos seus interesses e motivações mais profundos. Por exemplo, as demandas iniciais da comunidade por compensação financeira costumam ser uma “posição”, uma vez que há outras formas de explicar o motivo dessa exigência de dinheiro (por exemplo, oportunidades de emprego, recuperação de status de líderes tradicionais, fornecimento de infra-estrutura ou serviços sociais). Esse estilo específico de negociação orientado pelos princípios de solução conjunta de problemas e formação de consenso tende



Sem comunicação, participação e tomada de decisões conjunta nenhum dos dois terá êxito.

Fonte: University of East Anglia, Faculdade de Estudos sobre Desenvolvimento

a fortalecer as relações entre as partes em negociação, e geralmente funciona melhor quando facilitada por um terceiro aceitável a todas as partes. Outros estilos de negociação que focam uma parte buscando “fazer” o melhor negócio possível, independentemente das conseqüências para as outras partes ou sua relação com elas, geralmente deixam de aproveitar a oportunidade de desenvolver relações enquanto chegam a um acordo.

✓ Negociar parcerias estratégicas

Além de consulta, participação e negociação sobre o compromisso contínuo existem parcerias estratégicas entre as empresas e as comunidades e/ou outros grupos interessados, tais como governo ou ONGs. Em vez de programas ou acordos negociados sendo implementados basicamente pela empresa, as parcerias estratégicas estão relacionadas a atividades conjuntas e esforços colaborativos que podem levar à formação de capital social. O interesse comum que reúne as partes interessadas é geralmente algum aspecto de desenvolvimento, seja custódia ambiental, saúde pública, inclusão social e investimento social ou desenvolvimento econômico local. Algumas características gerais de parcerias eficazes são:

- objetivo comum ou interesse estratégico
- junção de recursos à vista ou em espécie provenientes de todas as partes envolvidas
- aproveitamento de competências essenciais e complementares de cada uma das partes, e
- compartilhamento de riscos e benefícios associados ao empreendimento, tanto financeiro quanto reputacional.

ÍNDIA: NEGOCIANDO UM PADRÃO AMBIENTAL BEST PARA A FABRICAÇÃO E COLETA DE BATERIA DE CHUMBO.

O custo anual com saúde devido ao envenenamento por chumbo é estimado em mais de US\$ 600 milhões na Índia e US\$ 43 bilhões nos EUA. A fabricação, o manuseio e o descarte de baterias da indústria automotiva, de telecomunicações e outras aplicações são as maiores fontes de toxinas por chumbo no ambiente do mundo inteiro. Para solucionar esse problema, o Occupational Knowledge (OK) Internacional percebeu a necessidade de estabelecer um padrão ambiental internacional para a certificação da fabricação e coleta de bateria de chumbo. Para desenvolver e promover o padrão, conhecido como BEST ou “Melhores Metas de Sustentabilidade Ambiental,” o OK Internacional e duas ONGs indianas fizeram uma parceria em 2002 com uma das maiores fábricas de baterias da Índia, a Amara Raja, para realizar uma auditoria piloto de suas operações.

Por meio de observação e testes, foram identificadas as áreas de melhoria em práticas ambientais e de saúde sustentáveis. O teste piloto resultou na elaboração do esboço do primeiro padrão BEST para fabricação de baterias. Para passar de um esboço para um padrão de certificação, contudo, foi necessária uma negociação com todas as partes envolvidas. Para isso, foi realizado na Índia um fórum diverso com vários grupos interessados. Participaram vinte e três organizações, representando todos os setores-chave, incluindo grandes compradores de baterias, tais como Hero Honda e Tata Motors, entidades locais e internacionais, peritos industriais, e organizações ambientais e de saúde. Por meio de uma série de reuniões técnicas, o grupo revisou e debateu cuidadosamente os padrões preliminares e os resultados da auditoria, propôs mudanças no padrão conforme necessário, e, em alguns casos, iniciou uma revisão de diretrizes relacionadas em seus próprios setores. As deliberações resultaram em um padrão preliminar final com critérios acordados para certificação que passarão por dois períodos de divulgação e consulta pública antes de ser finalizado. Igualmente importante, o processo de participação criou uma aliança entre diversos grupos representados e encorajou os compradores de bateria a esperar melhores práticas de seus fornecedores. Por meio da participação dos interessados, a negociação solidificou o compromisso multissetorial de desenvolver uma etiqueta ecológica BEST internacional para a fabricação de baterias.

HOLCIM, VIETNÃ: PARCERIA DE INTERESSADOS PARA A CONSERVAÇÃO DO HABITAT

Em Ha Tien Plain, uma remota região do sudoeste do Vietnã, a população experimentou o influxo de mão-de-obra emigrante nos últimos 15 anos, com pessoas buscando oportunidades econômicas para o cultivo de arroz e camarão e trabalho nas fábricas de cimento locais. Uma dessas fábricas de cimento, a Holcim Vietnam, foi financiada pela IFC. As mudanças no uso da terra como resultado da fábrica resultaram em uma perda significativa e crescente do habitat natural local — uma combinação complexa de pastagens sazonalmente inundadas, pantanais, torres de pedra calcária, encostas de arenito e mangues — apesar da crescente conscientização do valor da biodiversidade da área. À medida que o projeto progrediu, ficou claro que qualquer intervenção eficaz na conservação do habitat necessitaria de uma agenda comum e da colaboração dos principais grupos interessados. Em 2002, tiveram início as discussões a respeito do papel de cada um desses grupos de interessados: o poder de convocação da IFC; a influência local da empresa de cimento Holcim; o conhecimento técnico das ONGs locais e dos acadêmicos; a autoridade mandatária do governo local; e o apoio ativo da população local. Todos esses interessados seriam necessários para assegurar um resultado bem-sucedido. A próxima etapa do processo era elaborar um modelo para alcançar o resultado desejado de gestão e conservação de recursos sustentáveis. Foram realizados estudos da viabilidade e exercícios de mapeamento no primeiro trimestre de 2003, financiados por meio de um acordo conjunto entre a IFC e a Holcim. Em maio de 2003, foi realizado um workshop com grupos interessados para discutir os resultados entre todas as partes e chegaram a um acordo sobre um local para o projeto piloto. Um Memorando de Entendimento conjunto foi redigido para fornecer a autorização formal para o prosseguimento do projeto piloto. Em fevereiro de 2005, o projeto piloto obteve resultados tangíveis.

Mais de 200 domicílios em uma das províncias mais pobres do Vietnã viram sua renda dobrar por meio do cultivo sustentável dos recursos de um pântano/pastagem gerenciados pela comunidade, enquanto ao mesmo tempo protegiam o último habitat antigo de sua espécie no Mekong Delta

Gestão de queixas

Em que consiste esta seção?

- 70 O processo é importante
- 70 Ajustar o mecanismo às necessidades do projeto
- 72 Colocar por escrito e publicar
- 72 Incluir terceiros quando necessário
- 73 Tornar acessível
- 75 Tempo de resposta e questão de transparência
- 75 Manter bons registros e fazer relatórios
- 76 Não impedir acesso a recursos legais



Um bom processo pode melhorar os resultados e proporcionar às pessoas a satisfação de ter suas queixas ouvidas, mesmo que o resultado não seja o ideal



© M. Blanchet

Gestão de queixas

Quando se trata de projetos com impactos ambientais e sociais, é natural que ocorram queixas. A forma como a empresa responde (ou é percebida como respondendo) quando essas queixas vêm à tona é importante. É necessário avaliar o mecanismo de reclamações para ajustar o nível de riscos e impactos de um projeto. Deve ser decorrente de um processo mais amplo da empresa com a participação de interessados e integrar os vários elementos de participação discutidos nas seções anteriores. Na verdade, a realização de um bom processo global de participação comunitária e o fornecimento de acesso regular a informações podem ajudar substancialmente a evitar o surgimento de queixas em primeiro lugar, ou seu dimensionamento a um nível que possa potencialmente prejudicar o desempenho dos negócios. Portanto, de uma perspectiva de gestão de riscos básicos, vale a pena investir tempo e esforço prévios na elaboração de um processo funcional.

Idealmente, os procedimentos de queixas devem ser estabelecidos desde o início do processo de avaliação social e ambiental e existir durante todo o período de construção e operação do projeto.

Assim como ocorre com o processo mais amplo de participação dos grupos interessados, é importante que a gestão seja informada e envolvida de modo que possa ser tomada uma medida decisiva quando necessária para evitar o agravamento de disputas.

Os pontos a seguir merecem ser considerados na hora de criar um mecanismo de abordagem de queixas externas.

✓ O Processo é importante

Para comunidades afetadas e outros grupos interessados que buscam solução para suas queixas, é importante a percepção de transparência e “equidade do processo”. Um bom processo pode melhorar os resultados e proporcionar às pessoas a satisfação de ter suas queixas ouvidas, mesmo que o resultado não seja o ideal. Ao elaborar procedimentos de queixas, avalie se são prontamente compreensíveis, acessíveis e culturalmente apropriados para a população local. É importante esclarecer desde o início quem deve usar esse procedimento, e garantir às pessoas que não haverá custos nem retribuição associados à interposição de uma queixa. O processo inteiro—desde a forma como uma queixa é recebida e revisada, até a forma como as decisões são tomadas e quais as possibilidades de apelação existentes—deve ser o mais transparente possível por meio de boa comunicação.

✓ Ajustar o mecanismo às necessidades do projeto

Os mecanismos de queixas devem ser elaborados conforme o contexto e as necessidades de um determinado projeto. Projetos menores com problemas relativamente simples podem ter meios mais simples de abordar queixas, tais como reuniões comunitárias, pessoal ligado à comunidade, e caixas de sugestões com direito ao anonimato. Os projetos maiores e mais complexos provavelmente precisarão de um processo e um mecanismo mais convencionais, e um nível melhor de recursos dedicados para

receber, registrar, rastrear e resolver queixas. Contudo, os mecanismos de queixas não devem ser encarados como substituto do processo de participação comunitária da empresa ou vice-versa. Os dois são complementares e devem reforçar-se mutuamente.

Ainda que seja no mesmo projeto, nem todas as queixas podem ou devem ser tratadas da mesma forma. Por exemplo, uma queixa relacionada a um atropelamento de galinhas provocado pelo caminhão da empresa pode ser prontamente resolvida por meio da interação direta entre o reclamante e o pessoal ligado à comunidade (deixando um processo de queixa mais formal somente como garantia caso o pessoal não seja receptivo). Ao passo que as alegações de contaminação generalizada de lençóis de água, por exemplo, podem ser de natureza tão séria ou urgente que podem precisar de intervenção imediata de gerentes sêniores e mediação subsequente. Em outras palavras,

LONMIN, ÁFRICA DO SUL: LINHA DIRETA GRATUITA

Na África do Sul, a Lonmin, terceira maior produtora mundial de platina, descobriu que um meio especialmente eficaz de o público reportar preocupações e queixas relativas às operações de Lonmin—especialmente com relação a questões ambientais, comunitárias, de saúde e segurança—tem sido a Linha Direta Gratuita criada pela empresa. Dessa forma, a empresa mantém um registro dessas queixas e respostas. Além disso, são realizadas reuniões regulares com subgrupos específicos de grupos interessados afetados para discutir sobre determinadas áreas problemáticas, por exemplo, barulho e vibração associados às novas operações de mineração a céu aberto. Os interessados também são convidados a levantar questões mais gerais nas reuniões regulares do Fórum de Acionistas envolvendo a gestão da Lonmin e os principais grupos de acionistas.

considere a criação de diferentes níveis de reparação em seu mecanismo de reclamações que correspondam à escala e seriedade da queixa.

Contudo, os mecanismos de queixas não devem ser encarados como substituto do processo de participação comunitária da empresa ou vice-versa.

✓ Colocar por escrito e publicar

Uma política ou um processo de abordagem de queixas não podem ser eficazes se ninguém estiver informado sobre eles. Os procedimentos de queixas de uma empresa devem ser colocados por escrito, publicados e explicados aos grupos de acionistas relevantes. Em termos simples, as pessoas devem saber onde ir e com quem falar quando tiverem uma queixa, e entender qual será o processo que tratará da queixa. Como qualquer outra informação, ela deve ser fornecida em formato e linguagem prontamente compreensível à população local e/ou comunicada oralmente em áreas onde os níveis de alfabetização são baixos.

✓ Incluir terceiros quando necessário

Às vezes, para garantir a “equidade do processo” para indivíduos ou grupos afetados são necessárias determinadas medidas para equilibrar o campo de atuação do poder percebido. É necessário, no mínimo, que as comunidades tenham acesso a informações. As empresas podem facilitar isso ao fornecer informações relacionadas ao projeto de forma oportuna e compreensível. Nos casos onde existam desequilíbrios significativos em termos de conhecimento, poder e influência, a empresa talvez queira buscar outros parceiros para ajudar no processo. Em termos

de defesa, pode-se incluir uma ONG para ajudar as comunidades locais e advogar em nome delas. Onde houver necessidade de mediação, será possível buscar a ajuda de instituições acadêmicas ou outras instituições locais para desempenhar o papel de “mediador honesto” na mediação entre a empresa e os grupos interessados. Em determinadas circunstâncias, pode ser uma boa prática para a empresa financiar a assessoria de terceiros ou proporcionar facilitação de forma aceitável para todas as partes e não comprometer a integridade do processo.

✓ Tornar acessível

Os projetos que tornam fácil para as pessoas levantar preocupações e acreditar que serão ouvidas e solucionadas podem obter os benefícios de uma boa reputação e de melhores relações comunitárias. Uma das melhores maneiras de se conseguir isso é localizar seus pontos de contato. Contratar pessoas com as aptidões certas, com formação e disposição para trabalhar em contato com a comunidade e colocá-los em ação o mais rápido possível. Manter uma presença regular nas comunidades locais ajuda enormemente a personalizar a relação com a empresa e a gerar confiança. Conversar com um rosto familiar que vem à aldeia regularmente, ou que mora na vizinhança, cria uma atmosfera informal na qual as queixas podem ser ventiladas e sanadas, ou serem encaminhadas à hierarquia de comando. Isso geralmente é mais conveniente e menos ameaçador para as pessoas do que ter que viajar longas distâncias até os escritórios da empresa durante o expediente para preencher uma queixa formal.

- Manter uma presença regular nas comunidades locais ajuda enormemente a personalizar a relação com a empresa e a gerar confiança**

MINA DE OURO DE YANACOCCHA: MESAS-REDONDAS PARA DIÁLOGO COMO MECANISMO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A maior empresa de mineração de ouro no Peru, a **Minera Yanacocha**, teve sérios conflitos com as comunidades locais, provocados por um derramamento de mercúrio em um trecho da estrada que passava por três aldeias. Grupos locais alegaram que a empresa estava prejudicando a água, o ar, a saúde e a subsistência das aldeias vizinhas e que o desenvolvimento da mina estava ocorrendo sem que a comunidade fosse devidamente consultada. A criação da *Mesa*, uma mesa-redonda para diálogo, foi o resultado de queixas apresentadas pelo Assessor em Cumprimento/Ombudsman (CAO) da IFC. A Assembléia da Mesa, composta de representantes de 52 organizações registradas—incluindo o governo nacional, membros das comunidades afetadas, ONGs, grupos de igreja, Câmara de Comércio, a Empresa, e a Diretoria eleita pela Assembléia—se reúne mensalmente. Sua missão é “tratar e resolver os conflitos entre a Minera Yanacocha e a comunidade de Cajamarca com a participação de instituições públicas e privadas de forma transparente, aberta, independente e participativa.”

A Mesa criou com sucesso uma nova “cultura do diálogo” e ajudou a acalmar as tensões entre a Empresa e a comunidade por meio da natureza respeitosa e tolerante das discussões ativamente facilitadas de vários grupos interessados. Por exemplo, como resultado, foi realizado um estudo independente e participativo sobre a qualidade e a quantidade da água, com recomendações associadas sobre como tratar dessas questões. O Plano de Atendimento de Emergência e Material Perigoso da empresa também foi revisado como resultado desse processo. Contudo, ainda existem questões que a *Mesa* não abordou e o mecanismo também enfrenta desafios com relação às percepções públicas na comunidade mais ampla de sua representatividade, independência e transparência. Além disso, como a Mesa tem recebido apoio financeiro e técnico do CAO da IFC desde o início, a sustentabilidade do mecanismo no futuro continua a ser uma interrogação.

Fonte: RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO INDEPENDENTE DA MESA DE DIÁLOGO E CONSENSO
CAO-CAJAMARCA

Maio de 2005

http://www.cao-ombudsman.org/pdfs/MESA_%20Evaluation_%20Report_%20Final_%20English.pdf

✓ Tempo de resposta e questão de transparência

É boa prática para uma empresa assumir publicamente o compromisso de responder, em um prazo determinado, todas as queixas registradas (por exemplo, 48 horas, uma semana ou 30 dias) e garantir que esse tempo de resposta seja cumprido. Ao informar as pessoas sobre o prazo em que serão contatadas pelo pessoal da empresa e/ou receber uma resposta para suas queixas, a empresa ajuda a aliviar a tensão. A combinação dessa prática com um processo transparente por meio do qual os grupos interessados podem entender como as decisões são tomadas inspira confiança no sistema. Uma outra questão relacionada é assegurar que o pessoal da empresa encarregado de registrar as queixas (normalmente o pessoal que mantém relações com a comunidade) esteja autorizado a resolver sozinho as queixas básicas, assim como assegurar que exista uma linha de comunicação direta com os gerentes sêniores, no caso de problemas mais graves ou de solução mais onerosa.

■ É boa prática para uma empresa assumir publicamente o compromisso de responder, em um prazo determinado, todas as queixas registradas


✓ Manter bons registros e fazer relatórios

Seja um simples livro de registros (no caso de pequenos projetos) ou um banco de dados mais sofisticado (para projetos maiores com impactos mais graves), é essencial que se mantenha um registro escrito de todas as queixas para uma gestão de queixas eficaz. O registro deve conter o nome do indivíduo ou organização; a data e a natureza da queixa; quaisquer ações de acompanhamento tomadas; o resultado final, e como e quando a decisão foi comunicada ao reclamante. Além disso, ao informar o resultado ao reclamante (por escrito, quando apropriado), considera-se

também boa prática, como parte do processo mais amplo da participação da comunidade, reportar periodicamente para as comunidades e outros grupos interessados sobre como a empresa está respondendo às queixas que tem recebido.

✓ Não impedir acesso a recursos legais

Se o projeto for incapaz de resolver uma queixa, talvez seja apropriado permitir que os reclamantes tenham acesso a especialistas externos. Alguns desses especialistas podem ser defensores públicos, conselheiros legais, ONGs jurídicas ou o pessoal de universidades. Uma empresa pode considerar que isso pode funcionar em colaboração com esses terceiros e as comunidades afetadas podem encontrar uma solução bem-sucedida para os problemas. No entanto, isso nem sempre é possível. Podem surgir situações em que os reclamantes preferirão buscar recursos legais. Nessas circunstâncias, as empresas devem estar familiarizadas com os canais judiciais e administrativos para a solução de controvérsias, disponíveis no país da operação, e não devem impedir o acesso a esses mecanismos.



EXXONMOBIL: COMISSÃO MULTIPARTIDÁRIA PARA TRATAR DE QUEIXAS SOBRE O PROJETO DE GASODUTO CHAD-CAMEROON

Às vezes, contar com a participação de representantes de diferentes grupos interessados na tomada de decisões relacionadas a queixas pode ajudar a aumentar a credibilidade e legitimidade do processo. Em Camaroon, a Exxon Mobil enfrentou o desafio de ter de adquirir terra em uma enorme área onde a inexistência de propriedade privada reconhecida pelo estado e um complexo sistema de uso da terra levaram vários indivíduos a reivindicarem o mesmo pedaço de terra. A empresa precisou desenvolver um processo justo e transparente por meio do qual pôde estabelecer elegibilidade para indenização e tratamento de queixas. Estabeleceu-se uma **comissão multipartidária** composta de autoridades governamentais, chefes de aldeia, autoridades tradicionais, representantes da ExxonMobil e duas ONGs selecionadas por meio de um processo de licitação competitiva. A Comissão executou essa tarefa por meio de um processo sistemático, aldeia-por-aldeia, de “encerramento social”, por meio do qual revisou cada acordo indenizatório ao longo da rota do gasoduto, e determinou se estavam em conformidade com o plano mais amplo de gestão ambiental e social. Para os casos de não-conformidade, a comissão estabeleceu medidas corretivas cabíveis. Para promover transparência, os pagamentos finais das indenizações foram realizados em audiências públicas nas aldeias afetadas, com uma das ONGs exercendo o papel de “testemunha” no processo.

Incluir a participação de grupos interessados no monitoramento do projeto

Em que consiste esta seção?

- 80 Promover o monitoramento participativo
- 81 Explorar os benefícios do monitoramento externo



O monitoramento externo dos compromissos ambientais e sociais de uma empresa podem fortalecer os processos de participação dos interessados ao aumentar a transparência e promover a confiança entre o projeto e seus principais interessados



© T. Follett

Incluir a participação de grupos interessados no monitoramento do projeto

Uma forma de ajudar a atender às preocupações dos interessados e promover transparência é incluir a participação de interessados nos projetos no monitoramento da implementação de medidas de atenuação ou em outros programas ambientais e sociais. Essa participação e o fluxo de informações gerado com esse processo, também podem incentivar interessados locais a assumirem maior responsabilidade pelo seu meio ambiente e bem-estar com relação ao projeto, e a se sentirem empoderados para fazer algo prático para solucionar problemas que afetam sua vida. O monitoramento participativo também tende a fortalecer as relações entre o projeto e seus interessados.

Se faltar capacidade local, sua empresa poderia considerar o reforço institucional e programas de treinamento, tendo como objetivo capacitar as pessoas afetadas do projeto ou organizações locais para adquirirem as aptidões técnicas necessárias a fim de participar de um monitoramento eficaz. As empresas que fizeram isso afirmaram ser do próprio interesse garantir que os grupos encarregados de monitorar o projeto tenham um conhecimento técnico razoável do processo, uma vez que isso gera resultados de monitoramento mais precisos e confiáveis e permite um diálogo informado.

✓ Promover o monitoramento participativo

O monitoramento participativo vai além da consulta da empresa com interessados afetados sobre dados de monitoramento ambientais. É a presença física dos indivíduos afetados no momento que ocorre o monitoramento, e envolve métodos e indicadores significativos para os interessados envolvidos. Em algumas jurisdições, a participação dos interessados afetados pelo projeto no monitoramento dos impactos e mitigação ambientais e sociais pode ser um requisito normativo. Também é uma boa prática. Com relação a qualquer tipo de participação de interessados no monitoramento do projeto, deve-se tomar cuidado no processo de seleção dos representantes, que deverá ser transparente.

O monitoramento participativo pode incluir, por exemplo,²

- participação de interessados afetados nos métodos e análises de **amostragem científica** – muitos grupos locais são capazes de entender essas técnicas sem a formação profissional, ao passo que os outros podem precisar de algum reforço institucional;
- **observações** feitas pelas partes afetadas, trianguladas para reforçar a validação;
- **discussões de grupos** sobre o sucesso das medidas de atenuação ou benefício e/ou sobre como gerenciar os novos problemas que surgiram;

² Fonte: adaptado em parte do: centro de pesquisa de desenvolvimento global - <http://www.gdrc.org/uem/e-mgmt/10.html>

Um monitor externo também pode ajudar a aumentar tanto a responsabilidade do projeto quanto a credibilidade dos resultados

- a adaptação de técnicas participativas convencionais com o objetivo de avaliar mudanças no ambiente físico e socioeconômico com o passar do tempo, tais como calendário sazonal, cronogramas diários/semanais, mapas de recursos e classificação de riquezas.

Embora algumas empresas possam ser céticas com relação à capacidade técnica dos interessados locais no que diz respeito a ajudar no monitoramento, muitas empresas que tentaram essa abordagem acharam a curva de aprendizado muito mais rápido do que previam.

✓ Explorar os benefícios do monitoramento externo

O monitoramento externo dos compromissos ambientais e sociais de uma empresa podem fortalecer os processos de participação dos interessados ao aumentar a transparência e promover a confiança entre o projeto e seus principais interessados. As empresas se beneficiam ao receber uma avaliação objetiva de seu desempenho ambiental e social, o que pode ajudar a abrandar a crítica externa e fortalecer o apoio de interessados locais. Um monitor externo também pode ajudar a aumentar tanto a responsabilidade do projeto quanto a credibilidade dos resultados do monitoramento aos olhos das comunidades afetadas e dos grupos da sociedade civil ao servir como fonte independente e objetiva de informações e relatórios. Os monitores externos podem ser ONGs, reguladores do governo, acadêmicos e cientistas, representantes da comunidade, peritos técnicos ou pessoas de destaque.

Em projetos especialmente complexos ou controversos, nos quais a objetividade e a transparência são essenciais, pode ser uma boa prática estabelecer um painel ou grupo de monitoramento independente para supervisionar e fazer relatórios sobre o desempenho ambiental e social do projeto. Isso pode incluir representantes dos interessados no projeto, peritos técnicos reconhecidos internacionalmente, e/ou pessoas de destaque. O essencial para o sucesso desse tipo de painel é uma composição que seja confiável e tecnicamente capaz, e cujos relatórios de monitoramento sejam publicamente divulgados. O mesmo conceito pode ser aplicado a projetos menores, mas com um painel reduzido abrangendo os representantes da comunidade e os emissários ou acadêmicos locais.

EXXONMOBIL: MONITORAMENTO EXTERNO DO GASODUTO CHAD-CAMEROON

Para o projeto do gasoduto Chad-Cameroon, operado pela ExxonMobil, foi contratado um Grupo de Monitoramento da Conformidade Externa (ECMG) para monitorar e avaliar o desempenho do operador e os dois governos na implementação de seus compromissos ambientais contidos no Plano de Gerenciamento Ambiental do projeto. A ECMG, uma firma de consultoria paga pela ExxonMobil (com a IFC servindo de intermediária), realizou pelo menos quatro visitas anuais aos locais do projeto até a data de conclusão do projeto, e mantém consultas com os representantes das empresas do projeto, as populações afetadas, ONGs e outras partes responsáveis pelo monitoramento da conformidade ambiental. Todos os relatórios da ECMG são documentos públicos disponibilizados (em inglês e francês) em websites do Banco Mundial e da Exxons.

*** Para obter mais informações sobre a criação do mecanismo de monitoramento externo de projetos complexos, favor consultar: External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Project: (Monitoramento externo do projeto do gasoduto Chad-Cameroon:) Lessons of Experience, IFC (September 2006) www.ifc.org/enviro (Lições de Experiência, IFC (Setembro 2006)*

PROJETO DO GASODUTO BTC – MONITORAMENTO DE ONGS EM AZERBAIDJÃO E GEÓRGIA

O monitoramento do projeto BTC realizado pelas ONGs nacionais foi uma recomendação que surgiu durante a fase de construção do projeto. O BTC aceitou essa recomendação, com o apoio da IFC e do EBRD, por considerar que o monitoramento bem informado e construtivo de uma ONG poderia ajudar a empresa a melhorar o desempenho do projeto. Contudo, várias ONGs nos países do gasoduto careciam de experiência e recursos financeiros para desempenhar eficazmente a função de monitoramento. O desafio do BTC foi encontrar uma maneira de fornecer um processo de aprendizagem e apoio financeiro para as ONGs sem financiá-las diretamente a fim de preservar sua independência.

Para isso, o BTC incluiu a participação de organizações de terceiros para facilitar a implementação do programa de monitoramento de ONGs no Azerbaijão e na Geórgia. (Na Turquia, uma organização facilitadora não estava participando porque a experiência e a capacidade das ONGs turcas eram geralmente maiores do que no Azerbaijão e na Geórgia e várias ONGs já participavam do Projeto). As organizações facilitadoras foram capazes de estabelecer vários Grupos de Trabalho no Azerbaijão e na Geórgia. O pessoal do BTC ofereceu aos membros de cada Grupo de Trabalho treinamento em monitoramento e técnicas de auditoria, assim como apresentações e sessões de informação sobre o Projeto. Durante todo o período de treinamento, o BTC forneceu acesso aos locais da construção e à documentação, com o apoio de reuniões com o pessoal relevante do BTC e da empreiteira. Os objetivos do programa eram os seguintes: (i) permitir que as ONGs participantes adquirissem aptidões para planejar e implementar um programa de monitoramento e relatórios objetivo do gasoduto BTC de acordo com os padrões internacionais; (ii) fornecer às ONGs as aptidões transferíveis para monitorar impactos ambientais e sociais de outros

BAKU-TBLISI-CEYHAN PIPELINE

(cont.)

projetos; e (iii) demonstrar publicamente que o BTC está levando a sério seu compromisso com a transparência.

Os participantes do programa do Azerbaijão visitaram a Geórgia em março de 2005 para compartilhar suas experiências, e essa cooperação entre os dois países deve continuar à medida que os programas avançam. Esse nível de colaboração formal entre a indústria e a sociedade civil é considerado um modelo de desenvolvimentos futuros na região do Cáucaso.

Azerbaijão

No Azerbaijão, o BTC formou uma parceria com o Open Society Institute (OSI) Azerbaijan (Instituto Sociedade Aberta do Azerbaijão). O OSI atuou como coordenador das ONGs e também contribuiu com fundos vitais para apoiar as ONGs participantes. Também estabeleceu um sistema de registro, treinamento e aconselhamento para as ONGs. As ONGs de Azeri identificaram posteriormente cinco temas de monitoramento (direitos sociais, da terra e do trabalhador, conteúdo local, herança cultural e meio ambiente), formou um grupo para cada tema e criou grupos de trabalho menores para realizar o monitoramento em nome de outros. Eles também participaram do treinamento em técnicas de monitoramento, avaliação e relatórios e assistiram apresentações sobre o projeto BTC.

Compartilhar experiência com o Gasoduto Chad-Cameroon

O OSI incluiu o Catholic Relief Services (Serviços Católicos de Assistência) para fornecer treinamento em técnicas de monitoramento, usando a experiência do monitor da ONG sobre o projeto do gasoduto Chad-Cameroon. Há alguns projetos equivalentes ao gasoduto BTC, portanto esta foi uma oportunidade de compartilhar uma experiência valiosa de um projeto comparável. O monitor da ONG de Chad-Cameroon

BAKU-TBLISI-CEYHAN PIPELINE (cont.)

continuou a apoiar as ONGs de Azeri enquanto elas preparavam e implementavam seus planos de monitoramento e escreviam seus relatórios. Talvez em cinco anos, as ONGs de Azeri, assim como aquelas que monitoram Chad-Cameroon, serão solicitadas a viajar para outros países para ensinar técnicas de monitoramento para as ONGs locais. A experiência em monitoramento da ONG de Chad-Cameroon resultou em maior diálogo e em uma relação de respeito mútuo entre a empresa em funcionamento e as ONGs, e o mesmo resultado de longo prazo é esperado para o Azerbaijão.

Geórgia

Na Geórgia, a organização que facilitou o monitoramento da ONG é a Fundação Eurásia, cuja Pipeline Monitoring and Dialogue Initiative (PMDI) (Iniciativa de Diálogo e Monitoramento do Gasoduto) está ajudando as ONGs em Tbilisi e juntamente com o corredor do gasoduto. A PMDI é um programa de “monitoramento facilitado” destinado a formar um quadro de técnicos em monitoramento de ONGs e incentivar a participação informada de vários representantes de ONGs no monitoramento do impacto da rota do gasoduto. Muitas ONGs responderam ao convite inicial para inscrição, e um processo de seleção resultou na formação de três Grupos de Trabalho: Gestão de resíduos, Reintegração, e Direitos Sociais e Humanos. A IFC forneceu financiamento direto para a Fundação Eurásia e um subsídio adicional para o BTC para o primeiro componente da PMDI. O treinamento e o monitoramento da ONG foram adquiridos com sucesso em dezembro de 2005 e há outro reforço institucional em andamento em 2006.

Fonte: The BTC Pipeline Project: (Projeto do Gasoduto BTC:) Lessons of Experience, IFC (September 2006) (Lições de Experiência, IFC (Setembro 2006))

Relatórios para os interessados

Em que consiste esta seção?

- 88 Dicas para a realização dos relatórios enviados aos interessados afetados do projeto
- 89 Padrões internacionais de relatórios sobre a participação de interessados
- 92 Atingir um público mais amplo por meio de relatórios sobre sustentabilidade
- 93 Benefícios dos relatórios sobre sustentabilidade



© T. Pollett

Relatórios para os interessados

Tanto nas relações pessoais quanto comerciais, o acompanhamento é importante. O mesmo princípio se aplica à participação dos interessados. Após terem sido realizadas as consultas, os interessados vão querer saber quais de suas sugestões foram aceitas, quais medidas atenuantes de risco ou impacto serão implantadas para solucionar suas questões, e como, por exemplo, os impactos do projeto estão sendo monitorados.

Além de apresentar relatórios para os grupos afetados do projeto e outros interessados como parte do processo de consulta, existem outros tipos de relatórios que visam a um diferente grupo de interessados. Os relatórios sobre sustentabilidade, por exemplo, fornecem às empresas a oportunidade de comunicar informações para um número muito maior de interessados sobre o desempenho ambiental, social, econômico e da governança do negócio. Também oferece uma plataforma para relatar sobre o processo da participação do interessado, como por exemplo, quem foi consultado, quais foram os tópicos da consulta e quais foram os resultados. Conseqüentemente, vários códigos e padrões internacionais de relatórios corporativos agora incluem requisitos de implementação e relatórios sobre a participação dos interessados.

✓ Dicas para a realização dos relatórios enviados aos interessados afetados do projeto

Para acompanhar os muitos compromissos assumidos com vários grupos de interessados em diversos períodos, e comunicar regularmente o progresso obtido por conta desses compromissos requer planejamento e organização. As seguintes considerações podem ser úteis durante o planejamento do componente dos relatórios de sua estratégia de participação dos interessados .

- Determinar quais **informações** precisam ser reportadas para quais interessados, por meio de qual **método** e **com que frequência**;
- **Atualizar** regularmente seu registro de compromissos (consultar página x), e **divulgar** o progresso para as partes afetadas e interessadas;
- **Manter os resultados disponíveis ao público**, especialmente relatórios de quaisquer monitores externos;
- Reportar regularmente o **processo geral da participação dos interessados**, para os interessados que participam diretamente, e para as outras partes interessadas.
- **Traduzir** as informações reportadas para os interessados para os idiomas locais e em formatos facilmente compreensíveis

LONMIN, ÁFRICA DO SUL: RELATÓRIOS PARA OS INTERESSADOS AFETADOS SOBRE OS PRINCIPAIS DADOS DE MONITORAMENTO

Na operação de mineração de platina da Lonmin na África do Sul, os dados sobre a qualidade do ar e da água são monitorados por consultores independentes e reportados para os órgãos normativos relevantes e para as comunidades afetadas. Recentemente, as comunidades pediram para participar da seleção dos consultores de monitoramento. Esse pedido foi aceito pela empresa. Existe uma situação semelhante no caso de fendas antes e depois da explosão nas áreas de mineração de poço aberto, bem como para o monitoramento do ruído. Lonmin é palco do Fórum de Saúde e Meio Ambiente, durante o qual os resultados do monitoramento ambiental são relatados e discutidos com os membros participantes da comunidade e os grupos da sociedade civil.

✓ Padrões internacionais de relatórios sobre a participação de interessados

Nos últimos anos, os padrões internacionais de relatórios de negócios começaram a incluir requisitos de relatório sobre as atividades e o desempenho envolvendo a participação de interessados. Em muitos casos, as empresas já estarão em conformidade com esses padrões, ou necessitarão apenas de modificações mínimas na maneira como avaliam e reportam. Para outras, será necessário implementar novas políticas e procedimentos para os relatórios de desempenho e participação de interessados. Cumprir esses padrões pode beneficiar as empresas ao ajudá-las a acessar novos mercados (por exemplo, ao atender aos requisitos do fornecedor e abastecedor global), garantir elegibilidade à listagens de investimentos socialmente responsáveis (SRI), e melhorar sua reputação em comparação a de seus concorrentes. Alguns dos principais padrões internacionais são apresentados na Box 9.

BOX 8: USO DE PROGRAMAS DE SOFTWARE PARA ACOMPANHAR O PROCESSO DE CONSULTA E OS COMPROMISSOS DOS INTERESSADOS

Existem diversos pacotes de software e serviços impulsionados pela internet para acompanhar atividades de consulta e compromissos de interessados sobre grandes projetos. Abaixo, uma seleção aleatória.

- **Comm-Trac™** – software de gerenciamento de dados sobre meio ambiente, segurança e saúde que cria um “painel de conformidade” para lembrar automaticamente os gerentes de seus compromissos de conformidade ambiental
- **Credit 360** – sistema de gerenciamento de dados baseado na web que facilita a coleta e a agregação de dados para fins de relatório e comunicação. www.credit360.com
- **Entropy System™** – desempenho ambiental, social e econômico, software baseado na internet que também facilita a participação do interessado e fornece uma estrutura para gerenciar riscos relacionados aos interessados
- **REACT** – um registro online de pesquisas, exercícios de participação e consulta realizados pelas autoridades locais de um distrito inteiro
- **Smart Dialogue™** – gerencia vários consultados, mantém e trilha a auditoria, e fornece feedback aos participantes e formuladores de decisões
- **3PTracking™** – capta e acompanha os compromissos financeiros e em espécie dos interessados envolvidos em projetos de parcerias transeitoriais e de vários grupos interessados

*A IFC não verificou a eficácia desses produtos ou serviços

BOX 9: PADRÕES INTERNACIONAIS DE RELATÓRIOS SOBRE A PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS

O **Padrão de Participação de Interessados AA1000** – gerenciado pela AccountAbility, uma estrutura de fonte aberta para a melhoria da qualidade do design, implementação, avaliação, comunicação e garantia de participação de interessados, incluindo atendimento ao cliente, participações baseadas em questões (por exemplo, direitos humanos), e apresentação de relatórios e garantia - www.accountability21.net

Índice de sustentabilidade Dow Jones – define padrões de governança corporativa e participação de interessados, incluindo códigos corporativos de conduta e relatórios públicos - www.sustainability-indexes.com

FTSE4 Good Index Series – uma série de índices de parâmetro referencial para investidores socialmente responsáveis. Critérios de inclusão de empresas de petróleo, gás e mineração incluem: respeitar as principais normas trabalhistas da OIT (ou ser signatário do Pacto Global da ONU, SA8000 ou das Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais); respeitar povos indígenas; consultar interessados locais independentes; integrar questões de direitos humanos em sua avaliação de riscos; e reportar ao público sobre o desempenho em direitos humanos.

http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

Global Reporting Initiative (GRI) – conjunto abrangente de indicadores sociais, econômicos, ambientais e de governança, incluindo um subconjunto sobre participação de interessados (referência cruzada aos Relatórios sobre Sustentabilidade) - www.globalreporting.org

BOX 9: PADRÕES INTERNACIONAIS DE RELATÓRIOS SOBRE A PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS (cont.)**Diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para Empresas Multinacionais** – promove

consulta e cooperação entre empregados e empregadores; divulgação de informações sobre questões materiais relacionadas a empregados e outros interessados; e comunicação e consulta adequadas e oportunas com as comunidades diretamente afetadas pelas políticas ambientais, de saúde e segurança da empresa e por sua implementação - www.oecd.org

SA 1000 – um padrão de certificação de terceiros, voluntário, desenvolvido pela Social Accountability International (SAI), destinado a empresas interessadas em auditoria e certificação de práticas trabalhistas em suas instalações e nas instalações de seus fornecedores e vendedores. - www.sa-intl.org

UN Global Compact - designa empresas signatárias a apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente reconhecidos e garante que elas não sejam cúmplices de abusos dos direitos humanos - www.unglobalcompact.org

✓ Atingir um público mais amplo por meio de relatórios sobre sustentabilidade

De um modo geral, os relatórios sobre sustentabilidade visam a um público amplo de vários interessados, e formam uma parte integrante das estratégias globais de participação e comunicação de uma empresa. O relatório deve ser visto como complementar, embora não seja um substituto, à divulgação de informações sobre projetos específicos para grupos-alvo de interessados, ou como alternativa ao relatório enviado diretamente aos interessados sobre o resultado do processo de consulta anterior.

Para ser ideal, o relatório de sustentabilidade deve ser confiável, claro e fornecer um ponto de vista equilibrado das notícias boas e das não tão boas. Como a boa prática inclina-se cada vez mais no sentido de assegurar a verificação e a relevância do relatório, várias empresas estão submetendo seus relatórios à verificação independente de um segurador terceirizado. O conteúdo, o escopo e a qualidade dos relatórios sobre sustentabilidade variam tremendamente de empresa para empresa, mas, em geral, tentam obter um equilíbrio entre as seguintes considerações:

- **Relevância** – focar detalhadamente os principais riscos econômicos, sociais e ambientais, atividades e impactos da empresa, e como eles são gerenciados, em vez de incluir no relatório muitas atividades de maneira superficial;
- **Receptividade dos interessados** – fornecer informações que respondam às expectativas e aos interesses reais dos interessados, em vez de informar somente o que a empresa gostaria que seus interessados soubessem ou “acha” que eles querem saber;
- **Contexto** – reportar informações contextualizadas de modo que possam ser feitos julgamentos apropriados com relação a sua importância. Por exemplo, a criação de cinquenta novos empregos pode ser altamente significativa em uma pequena comunidade pobre rural, mas menos significativa em uma grande área urbana economicamente desenvolvida;
- **Integralidade** – fornecer cobertura suficiente dos problemas para permitir que os interessados tirem suas próprias conclusões sobre o desempenho de uma empresa.

✓ Benefícios dos relatórios sobre sustentabilidade

As empresas que realizam relatórios sobre sustentabilidade citam vários benefícios que variam por país e setor, e incluem:

- Aumento da confiança e do apoio dos principais interessados (por exemplo, clientes e comunidades locais)

- Melhoria da marca e da reputação (ver o exemplo da Empresa de Águas de Manila)
- Melhores relações com governos e investidores
- Incentivo à moral e à lealdade dos funcionários (os funcionários são geralmente citados como público-alvo dos relatórios)
- Aumento da capacidade de recuperar-se de crises reputacionais
- Atratividade para investidores socialmente responsáveis
- Oportunidades para melhorar os sistemas e a eficácia corporativos
- Inovação do produto e do serviço (como resultado de uma melhor compreensão das necessidades dos interessados)
- Aptidão adicionada para diferenciar no mercado de trabalho



RELATÓRIOS PARA OS INTERESSADOS – ÁGUA DE MANILA

Em 2004, a Empresa de Águas Manila criou um Grupo de Desenvolvimento Sustentável, abrangendo uma equipe diversa com pessoas de todos os níveis da empresa, para desenvolver uma Estratégia de Desenvolvimento Sustentável para a empresa. A estratégia descreve a abordagem da empresa para integrar as questões de sustentabilidade em suas operações e inclui indicadores de desempenho para focar atividades e monitorar o avanço, assim como objetivos e metas de melhoria. A Estratégia de Desenvolvimento Sustentável é uma estrutura em evolução que continua a fundamentar e direcionar as operações da empresa. Ela estabelece o fundamento para as operações e estratégia da empresa, participação com interessados e relatórios externos. Em 2005, a Manila Water demonstrou estar comprometida com a transparência quando se tornou a primeira empresa nacional a divulgar um Relatório de Sustentabilidade anual baseado nas *Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade* da Global Reporting Initiative. Um relatório de sustentabilidade para acompanhamento foi divulgado em 2006, no qual foram reportadas as operações e o progresso da empresa em 2005 e seus planos futuros. Esses relatórios são exemplares uma vez que se baseiam em uma avaliação sistemática dos impactos e benefícios da sustentabilidade relacionados a cada aspecto do negócio de Manila Water e vinculados à sua política de sustentabilidade, indicadores de desempenho, objetivos e metas. Os relatórios fornecem uma base para o monitoramento contínuo e apresentação de relatórios de desempenho da empresa, e estratégia de melhorias. O Relatório de Sustentabilidade anual de Manila Water também é usado como base para um processo de consulta e participação contínuos com o pessoal, seus clientes e comunidades, e outros interessados. Também inspirou sua empresa matriz, a Ayala Corporation, a exigir que todas as suas subsidiárias produzissem seus próprios Relatórios de Desenvolvimento de Sustentabilidade em 2007, assim como um relatório unificado para o grupo inteiro. A empresa também foi convidada a compartilhar sua experiência globalmente e a fornecer orientação para outras empresas de serviço público em países em desenvolvimento.

BOX 10: INDICADORES GRI

A Global Reporting Initiative (GRI) fornece um conjunto de indicadores padronizados mediante o qual as empresas possam avaliar seu desempenho em sustentabilidade.

Os indicadores incluem:

ECONÔMICO

- Desempenho econômico
- Presença de mercado
- Impactos econômicos indiretos

MEIO AMBIENTE

- Materiais
- Energia
- Água
- Biodiversidade
- Emissões, Efluentes e Dejetos
- Produtos e Serviços
- Cumprimento
- Transporte

PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

- Emprego
- Relações trabalhistas/de gerenciamento
- Saúde e Segurança ocupacional
- Treinamento e Educação
- Diversidade e Oportunidade igual

 BOX 10: INDICADORES GRI (cont.)**DIREITOS HUMANOS**

- Práticas de Investimento e Aquisição
- Não-discriminação
- Liberdade de Associação e Negociação Coletiva
- Abolição do trabalho infantil
- Prevenção de trabalho forçado e compulsório
- Práticas de queixas e reclamações
- Práticas de segurança
- Direitos indígenas


SOCIEDADE

- Comunidade
- Corrupção
- Política pública
- Comportamento anti-competitivo
- Cumprimento

RESPONSABILIDADE DO PRODUTO

- Saúde e segurança do cliente
- Etiquetagem de produtos e Serviços
- Meios de comunicação de marketing
- Privacidade do cliente
- Cumprimento

Outros indicadores são fornecidos para os seguintes setores industriais: Serviços financeiros; Logística e transporte; Mineração e metais; Órgãos públicos; Operadoras de turismo; Telecomunicações; e Indústria automotiva.

 BOX 10: INDICADORES GRI (cont.)

Os requisitos dos relatórios da GRI relacionados especificamente ao desempenho da empresa na participação de interessados são:

- 3.9 Base para identificação e seleção de interessados
- 3.10 Abordagem do processo de consulta de interessados reportada em termos de frequência de consultas por tipo e por grupo de interessados
- 3.11 Tipo de informações geradas pelas consultas aos interessados
- 3.12 Uso de informações resultantes das participações de interessados

** A numeração GRI de indicadores ajuda os analistas financeiros a descobrir mais rapidamente as informações que procuram e também aumenta a comparação dos relatórios de diferentes empresas.*

Fonte: Global Reporting Initiative. Para obter mais informações, consulte www.globalreporting.org

Funções de gerenciamento

Em que consiste esta seção?

- 100 Coordenar atividades e atribuir responsabilidade geral
- 101 Contratar, treinar e implantar o pessoal correto.
- 102 Criar linhas de relatório claras entre a Função de Ligação com a Comunidade e o gerenciamento
- 103 Comunicar a estratégia internamente
- 103 Desenvolver e manter um banco de dados de interessados
- 104 Desenvolver e manter um registro de compromissos
- 106 Manter o controle da participação de "terceiros"
- 107 Gerenciar o risco da empreiteira
- 107 Acompanhar mudanças na qualidade das relações dos interessados



A participação dos interessados
deve ser gerenciada como
qualquer outra função comercial.



© M. Gunawan

Funções de gerenciamento

Cada vez mais, a boa prática aponta para a incorporação atividades envolvendo a participação de interessados em um sistema de gerenciamento ambiental e social da empresa. Na prática, isso significa tornar sua gerência sistemática ao integrá-la às atividades comerciais básicas. Para isso, os gerentes precisarão identificar pontos críticos na vida do projeto, em que será necessária a participação dos interessados, e determinar quem realizará essas ações e como elas podem ser integradas às atividades comerciais básicas. Isso inclui tentar descobrir a melhor maneira de cumprir e integrar vários aspectos diferentes da participação, incluindo:

- a análise contínua dos interessados e avaliação das preocupações dos interessados de uma perspectiva de “risco”;
- a contratação e o treinamento de representantes ligados à comunidade;
- processos de consulta designados para atender às políticas e/ou requisitos de conformidade dos mutuantes e reguladores da própria empresa;
- contribuições e sugestões recebidas dos interessados sobre o design do projeto e medidas atenuantes propostas;
- mecanismos de reclamações que captem e respondam às questões dos interessados;
- o envolvimento dos interessados locais no monitoramento do projeto;
- e apresentação de relatórios aos interessados.

(A Parte Dois do manual identifica algumas das principais tarefas de gerenciamento de cada fase do ciclo do projeto).

Mais importante ainda, a participação dos interessados deve ser gerenciada como qualquer outra função comercial – com objetivos e metas claramente definidos; com pessoal profissional e dedicado; com cronogramas e orçamento estabelecidos; e com responsabilidade e supervisão de gerenciamento sênior. Alguns princípios de boa prática para gerenciamento de processos de participação dos interessados são apresentados a seguir:

A consistência das informações transmitidas aos interessados por diferentes equipes de unidades de negócios da empresa é importante

✓ Coordenar atividades e atribuir responsabilidade geral

No decorrer da vida do projeto, as comunidades afetadas e outras partes interessadas provavelmente irão interagir

□ □ □ Ao contratar pessoal ligado à comunidade, avalie pessoas que estejam aptas a desenvolver e manter boas relações de trabalho com as comunidades locais

com diversos representantes da empresa do projeto. É essencial que esse conjunto diverso de atividades de participação seja coordenado. A **consistência das informações** transmitidas aos interessados por diferentes equipes de unidades de negócios da empresa é importante na medida em que monitora essas atividades visando a reduzir ineficácias, equívocos e mensagens ou compromissos conflitantes. Geralmente, a melhor maneira de se conseguir isso é quando a responsabilidade geral pela participação dos interessados é dada ao gerente sênior. Essa supervisão de alto nível não somente ajuda a destacar a importância da função, mas é necessária para implementar eficazmente a estratégia e coordenar as diversas atividades em toda a empresa.

✓ **Contratar, treinar e implantar o pessoal correto.**

Uma análise inicial dos participantes mostrará que tipo de grupos de interessados o projeto necessitará incluir como participante durante as diferentes fases do ciclo do projeto. Incluir diferentes tipos de participantes requer diferentes aptidões e considerações sobre a dotação de pessoal. Por exemplo, a inclusão de comunidades locais pode requerer um ou mais oficiais de ligação com a comunidade que trabalham no campo, enquanto a inclusão de representantes do governo ou organizações locais, nacionais e internacionais provavelmente exigirão diferentes conjuntos de aptidões e um envolvimento mais direto da parte dos gerentes sêniores. Quanto a projetos em que o processo de participação de interessados tende a ser complexo ou sensível, deve-se considerar a possibilidade de trazer consultores sociais ou outras equipes de especialistas para ajudar a elaborar e facilitar o processo e auxiliar com metodologias participativas e outras técnicas especializadas.

Ao contratar pessoal ligado à comunidade, avalie pessoas que estejam aptas a desenvolver e manter boas relações de trabalho com as comunidades locais. Como o trabalho dessas pessoas envolve conhecer e responder às preocupações e sugestões locais, as qualidades a serem buscadas são: simpatia e habilidade para se comunicar; bons conhecimentos sobre a linguagem local e a dinâmica comunitária/cultural; respeito pela opinião de terceiros; abordagem voltada para solução; alta integridade/grau de confiança; e um compromisso genuíno com o cargo e suas metas.

✓ Criar linhas de relatório claras entre a Função de Ligação com a Comunidade e o Gerenciamento

Para serem eficazes, os oficiais de ligação com a comunidade precisam estar autorizados a negociar em nome da empresa. Isso requer uma estrutura clara de apresentação de relatórios e esclarecimento sobre decisões a serem tomadas unilateralmente, e quais podem ser transferidas para os níveis superiores dentro da empresa. As linhas de relatório direto também permitem que os gerentes sêniores controlem com eficácia os riscos de controle ao manter-se informados desse tipo de informação de nível de campo de maneira oportuna. O mais provável que as questões dos interessados locais representem um risco ou um problema reputacional para o projeto, o mais importante é que os oficiais de ligação com a comunidade tenham um canal direto com os gerentes sêniores.

- O mais provável que as questões dos interessados locais representem um risco ou um problema reputacional para o projeto, o mais importante é que os oficiais de ligação com a comunidade tenham um canal direto com os gerentes sêniores**

✓ Comunicar a estratégia internamente

Se a participação dos interessados tiver que ser realmente integrada às operações de negócios de rotina, o conceito precisa ser “reconhecido” por todo o pessoal. Todas as unidades de negócios precisam estar cientes da estratégia e compreender por que a empresa está comprometendo tempo e recursos nessa iniciativa. Com muita frequência, os programas de participação dos interessados são compartimentalizados dentro da empresa e considerados como um “conceito fraco” que é o domínio de poucas pessoas de ligação com a comunidade. Evitar esse destino significa aproveitar o tempo para comunicar a mensagem internamente. Ao esclarecer os vínculos entre a participação dos interessados e o desempenho ambiental e social—assim como seu potencial para afetar a reputação e os resultados do projeto—você estará ensinando que as relações dos interessados são uma responsabilidade coletiva e incentivando o pessoal de toda a empresa a atuar como “embaixadores” ajudando a cultivar e a manter boas relações de trabalho com os interessados externos.

✓ Desenvolver e manter um banco de dados de interessados

Um banco de dados de interessados atual e regularmente atualizado pode ser uma útil ferramenta de gerenciamento. O ideal é que contenha detalhes dos vários grupos de interessados – seus representantes, interesses e preocupações—detalhes sobre consultas realizadas (incluindo quando foi realizada, tópicos discutidos e resultados); quaisquer compromissos assumidos pelo patrocinador do projeto, tanto os pendentes quanto os já cumpridos; e um registro de queixas específicas interpostas e o status de sua resolução. É importante manter esse tipo de banco de dados para fins de continuidade, especialmente nas transições entre fases do projeto onde mudanças pessoais são comuns. Também pode ser útil para fins de relatórios ou quando a empresa precisar demonstrar a adequação de seu processo de consulta.

SASOL, MOÇAMBIQUE: CRIAÇÃO DE UM BANCO DE DADOS DE INTERESSADOS PARA O PROCESSO DO EIA

Juntamente com a aquisição de direitos para a exploração off-shore de hidrocarboneto em Moçambique, uma lista inicial de interessados foi desenvolvida pela SASOL e discutida com os principais órgãos do governo. Com base no feedback recebido, foi desenvolvida e contactada pela empresa uma lista ampliada de interessados. Isso se tornou um processo interativo, com contatos adicionais sendo fornecidos pelos contatos existentes ou participando do processo em resposta aos anúncios da mídia ou reuniões públicas. A lista ampliada foi convertida em um banco de dados contendo nomes, afiliações, números para contato e endereços de e-mail (quando aplicável). O banco de dados de interessados se tornou uma ferramenta muito útil para a empresa, usada em todo o processo de participação pública para garantir a comunicação contínua com todas as partes interessadas e afetadas.

✓ Desenvolver e manter um registro de compromissos

Cumprir o prometido é essencial quando se trata de estabelecer uma relação de confiança e boas relações de trabalho com os interessados. Um seguimento oportuno requer o registro de todos os compromissos estabelecidos com grupos de interessados (sejam comunidades afetadas, governo local, mutuantes, ONGs ou outras organizações) durante a vida do projeto. Normalmente, o número de promessas feitas a interessados é mais alto nas fases iniciais do projeto em torno da determinação e dos processos de avaliação ambiental e social, e relacionado à queixas e monitoramento de impactos durante a construção. O “registro de compromissos” surgiu como uma ferramenta de gerenciamento de boa prática para registrar e acompanhar os muitos compromissos ambientais e sociais.

GASODUTO BAKU-TBLISI-CEYHAN: ACOMPANHAMENTO DOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS NA ESIA

No projeto BTC, os documentos da Avaliação de Impactos Ambientais e Sociais (ESIA) continham centenas de medidas de gerenciamento e medidas atenuantes que a empresa se comprometeu a implementar. Como esses compromissos foram dispersados em várias seções da documentação, a empresa teve inicialmente dificuldades para organizar esses compromissos em ações, de modo que o programa de gerenciamento ambiental e social do projeto pudesse ser desenvolvido. Para superar isso, uma lista abrangente de todos os compromissos foi desenvolvida em um "Registro de Compromissos". O registro mostrava claramente cada compromisso, sua fonte original e onde o compromisso seria abordado no programa de gerenciamento.

Uma vez criado, o registro de compromissos tornou-se uma ferramenta valiosa no desenvolvimento do sistema de gerenciamento ambiental e social. Serviu como vínculo entre a documentação da ESIA e os sistemas de gerenciamento e forneceu um mecanismo por meio do qual os compromissos assumidos pudessem ser seqüenciados em ações no campo. Contudo, extrair compromissos para um registro do projeto BTC após o fato foi um processo que consumiu muito tempo. Também concluíram que após serem extraídos da documentação original, os compromissos eram geralmente vagos, a responsabilidade pela implementação não ficava clara e havia uma duplicação significativa de compromissos.

As lições aprendidas no projeto foram que a linguagem usada para estabelecer compromissos deve ser clara e concisa e que é recomendável criar um registro de compromissos como parte da documentação geral da ESIA a ser apresentada. O ideal é que os registros de compromissos possam ser organizados em uma estrutura em conformidade com as fases do projeto (por exemplo, construção ou operações) e ordenados por assunto (por exemplo, gerenciamento de resíduos) para proporcionar maior clareza ao patrocinador e à empreiteira, assim como responsabilidades de implementação.

que as empresas assumem durante o processo de consulta e que estão contidos nos vários documentos de avaliação ambiental e social e nos planos de ação. O registro deve conter os cronogramas de ação e, o mais importante, atribuir responsabilidade aos indivíduos apropriados (que, em alguns casos, pode ser o empreiteiro, uma ONG ou um órgão do governo local).

O gerenciamento das relações dos interessados inclui o monitoramento da pessoa que fala em nome do projeto e o que está sendo dito por terceiros.

✓ Manter o controle da participação de “terceiros”

O gerenciamento das relações dos interessados inclui o monitoramento da pessoa que fala em nome do projeto e o que está sendo dito por terceiros. Especialistas externos e consultores, assim como reguladores do governo, e ONGs e empreiteiras que trabalham com o patrocinador do projeto, podem ser necessários para interagir com os interessados do projeto. Há ocasiões em que a participação de um terceiro envolve riscos que precisarão ser ativamente gerenciados. Entre eles estão: divulgação de informações do projeto que sejam inconsistentes com aquilo divulgado pela empresa; atividades de consulta que são culturalmente inapropriadas ou que excluem determinados grupos de interessados; levantamento de falsas expectativas sobre os benefícios do projeto (por exemplo, níveis de compensação e oportunidades de emprego); o estabelecimento de compromissos em nome da empresa sem acordo prévio; e a falta de implementação de medidas atenuantes de impactos ou de projetos de desenvolvimento comunitário para a satisfação dos beneficiários pretendidos.

Uma maneira de reduzir esses riscos é manter o pessoal do projeto presente durante essas interações, pelo menos no início e, depois, só periodicamente. Se possível, termos de referência ou acordos contratuais por escrito podem ser úteis no esclarecimento das funções de terceiros, embora o monitoramento regular do pessoal do projeto após as atividades estarem em andamento seja um meio importante de supervisão e controle de qualidade.

Gerenciar o risco da empreiteira

Talvez mais do que outros terceiros, as empreiteiras têm o potencial para impactar diretamente as relações dos interessados com seu comportamento e interações cotidianas com a população local. Durante a fase de construção, as empreiteiras e suas subempreiteiras podem ter um contato mais freqüente com os interessados locais do que o pessoal do projeto, e muitas vezes as comunidades afetadas não fazem distinção entre as empreiteiras e a empresa – ambas são vistas como parte do “projeto”. As ações das empreiteiras podem, no entanto, representar um risco às empresas que devem ser gerenciadas desde o início. Isso envolve a seleção de empreiteiras que têm a capacidade de lidar efetivamente com interessados e colocar esses requisitos em seu contrato. Isso inclui ter um mecanismo próprio de gerenciamento de queixas, um gerente de relações comunitárias, e fornecer treinamento para o pessoal e para as subempreiteiras sobre como interagir com a população local. O pessoal da empresa deve ser preparado para monitorar as ações da empreiteira no campo e ajudar na resolução de queixas dos interessados dos projetos com relação às empreiteiras. (Consulte também a parte 2 do Manual, página xx, sobre a fase de Construção.)

✓ Acompanhar mudanças na qualidade das relações dos interessados

Como a qualidade das relações muda com o tempo, e a freqüência ou intensidade da participação varia durante as diferentes fases do projeto, pode ser útil “testar a temperatura” periodicamente dos principais grupos de interessados e seu nível de satisfação

com o projeto de uma forma geral, e o processo de participação em particular. Uma pesquisa de “percepção” anual ou semestral, administrada independentemente, e que usa o mesmo conjunto de perguntas no decorrer do tempo para obter continuidade, é a ferramenta que algumas empresas usam para ajudá-las a gerenciar o processo de gerenciamento dos interessados. Ao medir as mudanças nos níveis de satisfação e identificar as causas subjacentes, as informações da pesquisa permitem que o pessoal e os gerentes façam ajustes no processo ou tomem medidas onde for necessário para colocar as comunicações e as relações de volta na linha.

COSAN SAIC: ESTABELECE UM PLANO DE CONSULTA À COMUNIDADE COMO PARTE DE UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Cosan SAIC, o maior produtor de açúcar e etanol no Brasil, realizou a expansão de suas instalações que envolvem uma série de problemas ambientais, incluindo o gerenciamento de águas residuais, o consumo de energia e resíduos industriais, entre outros. A região específica do Brasil na qual a empresa está operando tem mais normas ambientais rígidas do que em outras partes do país. Além de fornecer financiamento corporativo à empresa, a IFC prestou consultoria à Cosan SAIC na criação do primeiro Sistema de Gerenciamento Social e Ambiental para suas instalações. Além disso, a gerência da empresa também se comprometeu a integrar o Processo de Consulta da Comunidade em seus sistemas de gerenciamento e indicou uma equipe completa para gerenciar sua implementação. Como a IFC está fornecendo um empréstimo corporativo, o compromisso da empresa em preparar e implementar os planos de consulta da comunidade como parte integral de seus sistemas de gerenciamento social e ambiental se aplicará a todas as futuras instalações da Cosan SAIC.

LONMIN: FORTALECER O GERENCIAMENTO DAS RELAÇÕES DOS INTERESSADOS REALIZADO PELA EMPRESA

A Lonmin, uma grande empresa de mineração de platina na África do Sul, tem tido uma relação historicamente fraca com seus principais interessados. Contudo, desde 2004, a empresa tem tomado medidas ativas para tentar transformar essas relações e fortalecer o gerenciamento da empresa em relação às questões dos interessados. Os principais elementos da estratégia da Lonmin incluem:

- (i) contratar uma consultoria com experiência internacional pra facilitar o estabelecimento e a operação de um Fórum de Participação de Interessados;
- (ii) fornecer ao pessoal da Lonmin e aos membros da comunidade o reforço institucional necessário para participar eficazmente desse Fórum;
- (iii) encomendar anualmente “Pesquisas de Percepção da Comunidade” independentes para medir a satisfação entre os principais subgrupos de interessados com respeito às atividades da Lonmin;
- (iv) divulgar e divulgar publicamente os resultados dessas pesquisas de percepção; e
- (v) publicar um boletim mensal focando o progresso tangível e os resultados oriundos do processo de participação de interessados.

Até o momento, esses esforços têm levado a melhorias significativas no apoio da comunidade às atividades da Lonmin. Além disso, a empresa tem feito um esforço concentrado para melhorar sua capacidade interna de participação com os principais interessados e para definir mais claramente e focar essas interações para garantir uma comunicação consistente. Isso acarretou na indicação de um Gerente de Relações adicional, esclarecendo linhas de comunicação tanto interna quanto externamente, e identificando gerentes responsáveis dentro da empresa para gerenciar atividades de participação comunitária.

PARTE DOIS:

INTEGRANDO A PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS COM O CICLO DO PROJETO

Esta seção discute as práticas e abordagens específicas que serão de grande ajuda na implementação de um processo bem-sucedido de participação de interessados em cada fase do ciclo do projeto, incluindo:

- Conceito do projeto
- Estudos da viabilidade e planejamento do projeto
- Construção
- Operações
- Redimensionamento, não-comissionamento e desinvestimento



© World Bank Staff

Conceito do projeto

PONTEIROS DA BOA PRÁTICA

- Consultar quaisquer informações e consultas anteriores sobre interessados.
- Divulgar e consultar de forma seletiva nos estágios bem iniciais.
- Divulgar informações sobre alternativas e opções de projeto ou local.
- Quando possível, participar junto ao governo durante o planejamento estratégico.
- Analisar a adequação de quaisquer procedimentos de queixa existentes.
- Analisar os requisitos potenciais jurídicos, normativos e de credores de empréstimo de quaisquer obrigações de participação de interessados.
- Assegurar-se de que qualquer análise de risco do projeto inclui questões de interessados.
- Para projetos complexos, considerar a formação de um fórum de planejamento de interessados.



A participação de interessados no início do estágio do conceito do projeto trata de medir o suporte potencial local para, ou em oposição a, diferentes opções e alternativas e também de identificar as principais questões e preocupações que podem afetar a viabilidade de um projeto. Essas preocupações (e oportunidades) devem ser incluídas no processo de tomada de decisões.

O importante nesse estágio inicial é participar com interessados potenciais de tal modo a proteger os interesses de negócios competitivos e ainda ajudar a identificar riscos e informar escolhas estratégicas. As consultas aos interessados no estágio de conceito do projeto devem, portanto, ser altamente seletivas e direcionadas.

Para projetos em maior escala, e para aqueles com probabilidade de serem controversos com determinados interessados influentes, escolhas estratégicas feitas nos estágios bem iniciais do desenvolvimento do projeto podem ter conseqüências de longo alcance nas futuras relações dos interessados. A participação de interessados nos estágios iniciais em relação a essas decisões e alternativas estratégicas pode ajudar a evitar oposição ao projeto e outros riscos reputacionais, reformulação dispendiosa e compensações. Também pode aumentar as chances de os interessados locais se aliarem a você em torno da proposta de valor do projeto. Além disso, uma participação nos estágios iniciais pode fornecer oportunidades valiosas para uma aliança das demandas de emprego, treinamento, infra-estrutura e serviços do projeto com planos e prioridades correspondentes dos órgãos governamentais e comunidades locais.

Existem logicamente **riscos ao participar em um estágio inicial**. Primeiro, a variedade de opções verdadeiramente estratégicas não é normalmente grande; apesar das informações do projeto ainda poderem ser divulgadas, a receptividade em termos de consulta pode ser limitada. Por exemplo, o local do projeto pode ser ditado pelo local de recursos naturais ou pela importância de se acessar *links* ou mercados de transporte. A escolha das tecnologias de produção também podem ser limitadas àquelas já demonstradas e custo-eficientes. Segundo, onde existe oportunidade de participação de interessados na definição do conceito do projeto, as pessoas devem estar cientes de que o simples ato de participar diretamente junto aos interessados quando um investimento ainda é incerto pode por si só levar a conseqüências indesejadas.

Todavia, a participação junto a determinados interessados no projeto é inerente no simples processo de coleta de informações para o desenvolvimento do conceito do projeto, inclusive por meio de diálogos com reguladores estaduais, realização de estudos de mercado, exploração do local, determinação do alcance de exercícios e pesquisas geológicas. Uma vez que os recursos humanos e financeiros no estágio do conceito do projeto são geralmente limitados e a contratação de especialistas por curto prazo é lugar comum, tais diálogos e interações iniciais precisam ser tratados com cuidado, com um objetivo de gerenciar expectativas e garantir que o primeiro contato dos interessados com um projeto proposto seja positivo.

Escolhas estratégicas nos estágios bem iniciais do desenvolvimento do projeto podem ter conseqüências de longo alcance nas futuras relações dos interessados.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Consultar quaisquer informações ou consultas anteriores sobre interessados.	Se o seu projeto for uma expansão de um investimento ou operação anterior , possíveis fontes de informações anteriores incluem: bancos de dados existentes de interessados; registros de consulta e queixa; processos de consulta e estudos de avaliação do impacto social e ambiental concluídos para uma fase anterior do projeto; relatórios anuais de monitoração ambiental; e planos de investimentos comunitários da empresa, do governo local ou de outros negócios na mesma localidade. Para projetos novos , autoridades normativas e outros órgãos de desenvolvimento internacional e do setor público podem ter planos e relatórios publicados que identifiquem interessados e seus interesses no projeto. Se o seu projeto estiver localizado em uma propriedade industrial , você poderá desejar investigar se a criação da propriedade estava sujeita a um processo de avaliação do impacto ambiental ou se envolvia consulta a interessados.
Divulgar e consultar de forma seletiva nos estágios bem iniciais.	Com diferentes opções e alternativas estratégicas em discussão, uma divulgação pública e completa de informações pode não ser sempre viável ou prudente e pode levar a consequências indesejadas como criação de expectativas, comportamento especulativo ou receoso, além de representar riscos para o negócio em comparação com os concorrentes. Ao mesmo tempo, a consulta em estágios iniciais pode ajudar a identificar questões importantes, informar decisões de projeto e fornecer oportunidades de formulação de relacionamentos com antecedência. É preciso uma especial atenção ao fato de quais interessados e seus representantes devem ser consultados sobre informações potencialmente suscetíveis ao conceito do projeto e suas alternativas.
Divulgar informações sobre alternativas e opções de projeto ou local.	Prepare informações para uma consulta seletiva aos interessados que explique as diferentes opções de projeto (incluindo o cenário "não-projeto") e o que cada opção significa para os diferentes interessados. Para projetos controversos ou sensíveis em particular, é importante demonstrar ao público e aos interessados no projeto que os diferentes locais, rotas, abordagens e alternativas estão sendo examinados e considerados de modo a responder as questões levantadas. Em alguns casos, pode ser possível consultar interessados locais na escolha de opções de local ou de projeto ou até envolvê-los diretamente no processo de seleção.
Quando possível, participar junto ao governo durante o planejamento estratégico.	Em muitos casos, decisões estratégicas referentes a local, capacidade ou outras importantes alternativas de projeto são determinadas pelas funções estratégicas de planejamento do estado antes do envolvimento do setor privado. Tais processos de planejamento do governo podem envolver a participação de interessados em diferentes níveis, e o início de um diálogo com os órgãos governamentais responsáveis por esses processos de participação de interessados de nível mais alto pode ser uma oportunidade para a sua empresa de influenciar decisões e a qualidade da consulta pública liderada pelo governo, o que poderia posteriormente afetar as suas próprias relações com os interessados.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Analisar a adequação de quaisquer procedimentos de queixa existentes.	Se o seu projeto for uma extensão de um investimento ou operação anterior, analise se os procedimentos de queixa existentes provavelmente serão adequados à nova fase do projeto.
Analisar os requisitos potenciais jurídicos, normativos e de credores de empréstimo de participação de interessados.	É importante comparar quaisquer políticas formais ou de informação da empresa sobre consulta, transparência e compartilhamento de informações em termos de requisitos dos órgãos normativos e credores de empréstimo, para garantir que a sua estratégia de participação atenderá a todas as obrigações necessárias.
Assegurar-se de que qualquer análise de risco do projeto inclui questões de interessados.	Além de avaliar riscos tradicionais (comerciais, financeiros, técnicos e reputacionais), as análises conceituais de risco do estágio do projeto devem refletir e classificar os riscos potenciais ambientais, políticos e sociais que podem ser acionados pelos interessados no projeto.
Para projetos complexos, considerar a formação de um fórum de planejamento de interessados.	Se o seu projeto ou investimento tiver impactos significativos em uma região e em sua população, considere a realização de um fórum de representantes locais e regionais (ex.: autoridades governamentais, organizações da sociedade civil, líderes comunitários, especialistas técnicos) que devem se reunir com frequência para avaliar as diferentes opções do projeto conceitual. O tamanho e a composição de um “fórum de interessados” pode ser adaptado para se ajustar à escala e ao perfil do projeto. Os participantes devem estar acordados com os interessados e ter credibilidade e representatividade, além de canais de comunicação eficazes com relação aos seus membros constituintes. É uma boa prática o envolvimento dos participantes na determinação e na concordância dos objetivos e termos de operação do fórum.

EXPLORAÇÃO MINERAL NO PERU: DESAFIOS E BENEFÍCIOS DE CONSULTAS EM ESTÁGIO INICIAL A COMUNIDADES

Em seu projeto de exploração mineral na parte sul do Peru, a empresa começou a consulta comunitária logo nos estágios iniciais da fase de exploração por diversos motivos. Uma participação logo de início era considerada um modo de ajudar a empresa a tratar dos riscos referentes às sensibilidades políticas em torno da mineração na área, principalmente, dentro do contexto de fortes movimentos da sociedade civil no Peru. Além disso, em áreas onde as comunidades locais são proprietárias dos direitos da terra, a legislação peruana exige que as empresas aceitem o acordo da comunidade local para poder assegurar a concessão de exploração.

Alguns dos desafios particulares durante a fase de exploração incluíram a explicação da natureza de exploração para as comunidades, informando-os sobre as diferenças entre exploração e uma verdadeira operação de mineração, e tentando administrar as expectativas em face dos resultados incertos. A empresa identificou e trabalhou com os principais representantes dos interessados para explicar os detalhes das atividades propostas de exploração e confiou neles para repassar as informações para as suas comunidades locais por meio de reuniões públicas. O processo de consulta resultou na obtenção bem-sucedida por parte da empresa da licença de exploração com a anuência das comunidades locais.

Uma das lições que se pode tirar do processo foi que, apesar dos impactos sociais e ambientais do estágio de exploração não serem tão significativos, o verdadeiro valor da participação nas comunidades locais nos estágios iniciais do projeto ocorreu com a criação de um relacionamento, uma vez que o apoio da comunidade foi e continuará sendo crucial para a empresa poder operar na área.

CIMENTO LAFARGE: ENVOLVENDO AS COMUNIDADES AFETADAS NA SELEÇÃO DO LOCAL

A notícia da abertura de uma pedreira próximo a uma comunidade é raramente recebida de forma calorosa. Enquanto a Lafarge tenta reduzir o impacto ambiental e demonstrar os benefícios para a economia local, o público normalmente vê o projeto como sinônimo de barulho, vibrações e profanação da paisagem. No Marrocos, a fábrica de cimento Tetouan, que foi originariamente construída na periferia da cidade, teve de se mudar para o centro após a expansão urbana. A fábrica também estava começando a mostrar sinais de obsolescência. *A Lafarge decidiu construir uma nova fábrica e convidou a população local para pensar no lugar de sua localização.* Foram organizadas visitas dos residentes aos locais das proximidades para poderem avaliar o nível de inconveniência. Isso passou a ser uma boa maneira de se evitar a síndrome do “intruso” (“não no meu quintal”). Após diversas rodadas de discussões, a nova fábrica foi transferida para alguns quilômetros de distância do seu local original. Hoje a nova fábrica de cimento é aceita universalmente.

Fonte: www.lafarge.com

PARTICIPAÇÃO DIRECIONADA EM DIFERENTES ESTÁGIOS DA FASE DE EXPLORAÇÃO

Durante as fases iniciais de exploração, uma empresa de mineração operando em uma área remota da África adotou diferentes abordagens de participação nas comunidades locais em diversos estágios do processo de exploração:

- Durante a *fase de exploração aérea*, a empresa conversou com os líderes comunitários e distribuiu folhetos com uma foto do avião que estaria voando em altitudes particularmente baixas, de modo que as pessoas ficassem cientes disso com antecedência e pudessem evitar o surgimento de preocupações entre a população local que não estava acostumada a ver aviões.
- Antes da *exploração terrestre*, a empresa realizou uma Avaliação do impacto ambiental para a fase de exploração terrestre e realizou consultas com as autoridades do governo, comunidades locais e outros interessados para identificar os planos de mitigação adequados.
- Durante os *testes de perfuração*, a empresa foi proativa na comunicação da natureza exploratória dos testes em comunidades circunvizinhas, uma vez que a visão dos equipamentos de perfuração pode ser facilmente interpretada de modo errado como uma mineração ativa. Esse procedimento ajudou a evitar a propagação de informações falsas ou prematuras e a administrar expectativas sobre a abertura de uma mina que pudessem levar a um estresse desnecessário, aumento das expectativas ou comportamento especulativo na área.



© C. Warren

Estudos da viabilidade e planejamento do projeto

PONTEIROS DA BOA PRÁTICA

- Sistematicamente identificar os interessados no projeto e seus interesses.
- Analisar os requisitos normativos e de financiamento para participação de interessados em projetos.
- Envolver interessados na fase de “determinação do alcance” de estudos da ESIA.
- Buscar a contribuição dos interessados sobre como desejam ser consultados.
- Preparar um plano coerente de participação de interessados nos impactos do projeto.
- Fornecer informações antes das consultas sobre impactos sociais e ambientais.
- Empregar a boa prática ao atender aos requisitos sobre consulta da ESIA ou superá-los.
- Utilizar a consulta para aumentar a mitigação e concordar com compensação e benefícios.
- Manter o envolvimento com consultas lideradas pelo governo.
- Medir o nível de apoio dos interessados ao seu projeto.
- Manter parcerias a curto prazo antes da decisão de investimento.
- Facilitar o acesso ao pessoal que faz a ligação com a comunidade.
- Fazer uma nova visita antes da consulta se puder se tornar uma fonte de queixa.
- Relatar periodicamente mudanças na elaboração do projeto em evolução aos interessados.
- Documentar o processo e resultados de consulta.
- Acompanhar os seus consultores da ESIA e permanecer envolvido no processo.
- Integrar as informações dos interessados nas funções de planejamento do projeto.



O período mais intenso de participação planejada de interessados provavelmente ocorrerá durante os estudos de viabilidade do projeto e o processo da ESIA, que ajudarão a determinar sobre a procedência ou não de um novo projeto ou expansão. Nesse estágio, estudos podem ser realizados para estabelecer uma viabilidade técnica e financeira do projeto e o risco comercial que enfrenta, além de desenvolver projetos operacionais ou de engenharia com antecedência. A maioria das informações sobre as preocupações e aspirações dos interessados no estágio de viabilidade devem provavelmente ser provenientes de consultas direcionadas, diretamente relacionadas aos estudos da ESIA.

Os elementos essenciais de participação de interessados no momento da viabilidade do projeto são:

- Planejamento para frente da participação do mesmo modo que para qualquer atividade complexa, com uma programação e pessoal suficiente com as capacidades corretas
- Enfoque dos principais esforços daqueles interessados mais afetados pelo projeto, devido à proximidade ou vulnerabilidade a mudanças
- Demonstração de que as idéias e opiniões das pessoas estão recebendo a devida consideração, seja pela “ projeção interna” de riscos identificados ou pela “ projeção externa” de benefícios locais sociais ou econômicos adicionais, ou pela incorporação dos pontos de vista dos interessados em testar a viabilidade de diversas opções do projeto e de gestão de riscos

Para projetos em larga escala, e para aqueles com diversos e significativos impactos sociais e ambientais, parte desse trabalho de viabilidade e de elaboração deve provavelmente envolver a participação de interessados no projeto em estudos da avaliação do impacto ambiental e social (ESIA). As empresas com projetos em menor escala (como a expansão de um bloco existente) podem pensar que estão isentas de um requisito normativo de uma ESIA. Ao contrário, pode ser o suficiente para simplesmente obedecer a padrões legais nacionais de elaboração, construção e qualidade ambiental. Contudo, onde riscos e problemas potenciais sociais e ambientais possam surgir durante a elaboração do projeto, estes devem ser considerados como parte integrante da viabilidade do projeto, e os interessados afetados devem estar envolvidos na identificação de meios para evitar ou mitigar esses impactos em níveis aceitáveis.

O prazo dos estudos formais da ESIA pode nem sempre ser concorrente com o prazo de outros estudos de viabilidade do projeto, como análises financeiras, engenharia de custos, pesquisa de quantidade e análise de riscos do projeto. Nesse sentido, a avaliação dos impactos sociais e ambientais e o ingresso de interessados no projeto neste processo devem ser incluídos na equação mais ampla da viabilidade, agregando valor ao projeto em termos de custo-eficiências, qualidade do projeto, gestão de riscos ou reputação.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Identificar sistematicamente os interessados no projeto e seus interesses.	Com o progresso da elaboração do projeto de seu conceito original em direção a um projeto definido, é importante participar junto aos interessados em uma base mais sistemática, para informar estudos formais da ESIA ou para fornecer informações como dados para outros estudos de viabilidade e análises de riscos de projetos.
Analisar os requisitos normativos e de financiamento para participação de interessados nos projetos.	As empresas podem ter suas próprias políticas ou políticas de interessados baseadas em transparência, consulta e compartilhamento de informações. Essas políticas devem ser analisadas em termos de requisitos de órgãos normativos e credores de empréstimo para ter certeza de que as atividades de participação serão realizadas de modo a atender todas as diversas obrigações.
Envolver interessados na fase de “determinação do alcance” de estudos da ESIA.	Para projetos que necessitam da realização de estudos formais da ESIA, a identificação sistemática de quais impactos e riscos devem ser avaliados no estudo pode ser bastante facilitada pelo envolvimento dos interessados no projeto (em uma base seletiva) em um processo inicial de “determinação do alcance”. A determinação do alcance abrange a coleta de informações básicas com ênfase em ouvir os problemas considerados da maior importância por parte dos interessados. A consulta durante a determinação do alcance é uma boa prática e deve ser usada para complementar pesquisas e avaliações baseadas em julgamento profissional e na revisão de fontes secundárias.
Buscar a contribuição dos interessados sobre como desejam ser consultados.	Se estiver em dúvida, pergunte a diferentes interessados como gostariam de ser consultados, incluindo que tipo de informações gostariam de receber em que formatos, além dos cronogramas, frequências e canais com mais chance de atender às suas necessidades.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Preparar um plano coerente de participação de interessados nos impactos do projeto.	Esse plano deve orientar as consultas e comunicações dos interessados durante o período dos principais estudos da ESIA e outros aspectos da elaboração e análise do projeto. Também deve ser atualizado em direção à parte final dos estudos da ESIA para fornecer um roteiro de participação na monitoração da eficácia de medidas de mitigação de impacto. Para projetos com menos potencial para importantes impactos, planos formais podem ser menos necessários. (Ver Apêndice 3 para obter exemplos do conteúdo de um plano de participação de interessados)
Fornecer informações antes das consultas sobre impactos sociais e ambientais.	<p>Antes de consultar os interessados sobre os impactos sociais ou ambientais do projeto, prepare informações sobre o projeto prontamente compreendidas por aqueles a serem consultados. Inclua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma descrição geral do projeto e seus objetivos principais, inclusive o local e o cronograma dos principais eventos: fase de construção, pico de atividade operacional, não-comissionamento • Uma descrição mais detalhada do projeto, uma vez que se refere a tópicos de consulta ou a uma participação mais ampla dos interessados • Um resumo dos impactos sociais e ambientais a serem avaliados durante a consulta e quaisquer conclusões ou previsões provisórias já atingidas • Quaisquer propostas existentes para medidas de mitigação
Empregar a boa prática ao atender aos requisitos sobre consulta da ESIA ou superá-los.	<p>Diferentes jurisdições possuem requisitos jurídicos diferentes com relação ao nível de divulgação e consulta dos interessados que devem formar parte dos estudos da ESIA. No mínimo, os regulamentos geralmente exigem a seguinte participação dos interessados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documentação de consulta dentro do relatório da ESIA • divulgação do plano de gestão e do relatório preliminar da ESIA (ou a parte do plano de gestão relevante aos interessados) dentro de um período definido • notificação de interessados afetados por aqueles riscos ou impactos que podem afetá-los de modo adverso. • uma resposta por parte do patrocinador do projeto aos comentários dos interessados em questão • preparação e divulgação de um Resumo Executivo do relatório da ESIA <p>Além dos requisitos mínimos legais em termos de participação, existem outros procedimentos de boa prática referentes a consultas durante o processo formal da ESIA que as empresas devem escolher realizar (ver Tabela 1). Essas medidas ajudam a garantir que os interessados estejam genuinamente integrados aos estudos da ESIA e que sejam capazes de influenciar a elaboração do projeto. As ações da boa prática podem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de informações importantes do projeto antes do início das consultas • consultas para informar o escopo de impactos em termos de inclusão nos Termos de Referência de estudos da ESIA • trabalho com interessados para identificar e analisar dados básicos • análise e alteração das medidas propostas de mitigação e benefícios antes da divulgação do relatório preliminar da ESIA • divulgação de, e consulta sobre, o texto preliminar do relatório final da ESIA, incluindo o plano de ação ou de gestão social e ambiental • consulta contínua para monitorar impactos e riscos e a eficácia das medidas de prevenção, mitigação e compensação

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Utilizar consultas para aumentar a mitigação e concordar com compensação e benefícios.	Utilize consultas para ampliar e discutir a série de opções disponíveis para eliminar, compensar ou reduzir impactos potenciais sociais e ambientais adversos. O conhecimento local de interessados diretamente afetados e as inovações e experiências mais amplas de muitas organizações não-governamentais e da comunidade científica podem ajudar a tornar as medidas de mitigação mais eficazes. A consulta é também uma ferramenta essencial para se chegar a um acordo com os interessados afetados pelo projeto em termos de quais medidas de compensação serão consideradas aceitáveis, e também na elaboração de programas de benefícios que são direcionados e culturalmente apropriados.
Manter o envolvimento com consultas lideradas pelo governo.	É importante estar ciente dos requisitos das consultas lideradas pelo governo, uma vez que podem impactar as futuras relações de interessados da sua empresa. As consultas inadequadas lideradas pelo governo podem fomentar queixas, aumentar expectativas ou criar percepções erradas sobre um projeto, e uma falha por parte do governo em atender às obrigações pode pôr em perigo a viabilidade do seu projeto. (Ver página 23 para obter mais informações sobre consultas lideradas pelo governo.)
Medir o nível de apoio dos interessados ao seu projeto.	<p>Pode haver situações em que, apesar dos melhores esforços por parte de uma empresa em reduzir os impactos negativos e demonstrar os benefícios reais aos interessados locais, o projeto permanece controverso e nem todos os interessados demonstram apoio. Uma importante pergunta que você pode desejar fazer nos estágios iniciais de planejamento é se existe apoio suficiente dos interessados locais para dar continuidade. As respostas às perguntas a seguir podem ajudá-lo a decidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe satisfação com o modo e o nível que os interessados têm sido informados e consultados até o momento? • Existem preocupações não resolvidas por parte dos interessados que constituem um risco comercial ou reputacional com relação ao projeto? • Existe alguma objeção material com relação ao projeto por parte dos interessados que as autoridades do governo ou as instituições de empréstimo podem levar em consideração ao aprovar o projeto em bases de desenvolvimento ambiental, social ou econômico? • Se houver objeções, podem ser resolvidas ou são incompatíveis? Estão focadas no próprio conceito do projeto (em vez de em uma ou mais empresas participantes ou instituições financeiras)? • Se houver insatisfação, qual o nível de divulgação? A oposição é local ou proveniente de fora da área do projeto? A maioria da população local apóia o projeto?
Manter parcerias a curto prazo antes da decisão de investimento.	Alguns cuidados são necessários na formação de parcerias locais estratégicas antes de o projeto receber as aprovações finais financeiras ou normativas. Se houver uma possibilidade de essas aprovações não serem concedidas ou de serem substancialmente atrasadas, é importante para o futuro dos relacionamentos dos interessados, tanto para os parceiros do projeto quanto para os beneficiários da parceria, que os objetivos permaneçam a curto prazo. Um projeto bem-sucedido de parceria a curto prazo pode formar excelentes relacionamentos de interessados e preparar a base para um programa mais elaborado de parceria, uma vez aprovado o projeto.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Facilitar o acesso ao pessoal que faz a ligação com a comunidade.	Para projetos menores que podem ter participação limitada de interessados ou esforços em larga escala onde é impossível consultar todas as pessoas, é importante que os interessados saibam de quem dentro da empresa devem se aproximar, se tiverem mais perguntas ou preocupações, como e onde devem fazer contato e que tipo de resposta podem esperar receber.
Fazer uma nova visita antes da consulta se puder se tornar uma fonte de queixa.	Preste muita atenção aos interessados que foram consultados por terceiros antes do, ou sem, o envolvimento da empresa do projeto. Exemplos podem incluir consulta sobre compensação de aquisição de terras realizada por autoridades do governo, ou consulta anterior realizada pelos proprietários das instalações associadas ao projeto, como geração de energia elétrica, abastecimento de água ou construção de estradas. Se houver evidência de queixas prolongadas, pode ser necessário trabalhar com o terceiro para tratar das preocupações pendentes, dentro dos limites legais e considerando os efeitos nos relacionamentos existentes com o terceiro e outros interessados.
Relatar periodicamente mudanças na elaboração do projeto em evolução aos interessados.	Com o progresso dos diversos estudos de viabilidade e de impacto social e ambiental e a modificação da elaboração do projeto, atualize periodicamente as informações divulgadas aos interessados, por exemplo, por meio de boletins informativos regulares distribuídos a cada morador do local ou via representantes dos interessados.
Documentar o processo e os resultados das consultas.	O acompanhamento das respostas da consulta às perguntas "quem, qual, quando e onde" é vital para a implementação eficaz do processo. Quaisquer compromissos realizados com interessados também devem ser registrados. Uma documentação detalhada pode ajudar a demonstrar aos interessados que seus pontos de vista foram incorporados nas estratégias do projeto, além de ser um recurso útil para repassar aos interessados o modo como suas preocupações foram abordadas. (Ver Apêndice 4 para obter um exemplo de um Registro de interessado).
Acompanhar os seus consultores da ESIA e permanecer envolvido no processo.	Quando possível, os membros do pessoal do projeto devem acompanhar os consultores quando estiverem interagindo com interessados durante o processo da ESIA. Isso ajuda a formar relacionamentos de longo prazo entre o pessoal do projeto e os interessados correspondentes, reduzir riscos de terceiros onde os consultores estejam participando por sua própria conta, e garantir que o pessoal do projeto desenvolva conhecimento imediato das questões, além da responsabilidade das medidas de mitigação recomendadas nos relatórios dos consultores.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Integrar as informações dos interessados nas funções de planejamento do projeto.	Uma grande parte da gestão de participação dos interessados está verificando se as informações obtidas durante as consultas são fornecidas por meio dos outros aspectos de planejamento de projetos, incluindo avaliação de riscos, projeto e engenharia, planejamento de saúde e segurança, comunicações externas, além de planejamento financeiro e da força de trabalho. É uma boa prática para as equipes de estudo da ESIA, inclusive para as equipes das principais atividades de participação de interessados, atender periodicamente aos engenheiros do projeto durante o planejamento do projeto. Desse modo, as sugestões de mitigação de impacto ou de mudanças do projeto podem ser avaliadas e incorporadas ou rejeitadas com uma clara fundamentação repassada aos interessados relevantes. Do mesmo modo, as preocupações dos interessados que causem riscos comerciais ou reputacionais precisam ser comunicadas àqueles que efetuam avaliações de risco e priorizadas nas áreas de risco comercial, normativo e político mais incorporadas.

BOX 11: EXEMPLOS DE REQUISITOS NORMATIVOS E DE CREDORES DE EMPRÉSTIMO NA PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS

Trinidad e Tobago: Lei de Gestão Ambiental

Artigo 5(2) O requerente deve, onde apropriado, efetuar consultas em órgãos relevantes, organizações não-governamentais e outros membros do público nos Termos de referência (TORs) preliminares e pode, dentro de 28 dias após a notificação sob a sub-regra (1)(c), enviar representações por escrito à Autoridade solicitando que os TORs preliminares sejam modificados e definindo:

- (a) o modo em que ele propõe que os TORs sejam modificados
- (b) uma justificativa razoável para as modificações propostas
- (c) um relatório das consultas em órgãos relevantes, organizações não-governamentais e outros membros do público nos TORs preliminares

Artigo 8(1) A Autoridade deve estabelecer um Registro Nacional de Certificados de Compensação Ambiental ... 9(1) O Registro deve ser aberto para exame por parte dos membros do público em um local ou em locais e durante essas horas, uma vez que a Autoridade pode notificar periodicamente no Diário Oficial e em um ou mais jornais diários de grande circulação. ... (2) Uma cópia do Registro deve ser fornecida quando solicitada por qualquer pessoa após o pagamento da taxa correspondente.

BOX 11: EXEMPLOS DE REQUISITOS NORMATIVOS E DE CREDORES DE EMPRÉSTIMO NA PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS (cont.)

Princípios de Equador (Requisitos para bancos participantes)

Princípio 5: Consulta e divulgação - Para todos os projetos da Categoria A e, quando apropriado, da Categoria B localizados em países não-OCDE, e aqueles localizados em países OCDE não designados como de Alta renda, conforme definido pelo Banco de Dados dos Indicadores de Desenvolvimento do Banco Mundial, o especialista do governo, o mutuário ou o terceiro consultou as comunidades afetadas pelo projeto de modo estruturado e culturalmente apropriado.⁴ Para projetos com impactos adversos significantes em comunidades afetadas, o processo garantirá a livre consulta, no estágio inicial e com dados suficientes, e facilitará a participação informada como um meio de estabelecer, para satisfação do EPFI, se um projeto possui preocupações das comunidades afetadas adequadamente incorporadas.⁵

Princípio 6: Mecanismo de reclamações - Para todos os projetos da Categoria A e, quando apropriado, da Categoria B localizados em países não-OCDE, e aqueles localizados em países OCDE não designados como de alta renda, conforme definido pelo Banco de Dados dos Indicadores de Desenvolvimento do Banco Mundial, para garantir que a consulta, a divulgação e a participação comunitária continue por toda a construção e operação do projeto, e que o mutuário estabelecerá, de acordo com a escala de riscos e impactos adversos do projeto, um mecanismo de reclamações como parte do sistema de gestão. Isso permitirá ao mutuário receber e facilitar a solução de preocupações e queixas sobre o desempenho social e ambiental do projeto levantado por indivíduos ou grupos de dentro das comunidades afetadas pelo projeto. O mutuário informará as comunidades afetadas sobre o mecanismo no curso do seu processo de participação comunitária e garantirá que o mecanismo trate das preocupações de modo imediato e transparente e de forma culturalmente apropriada, e que esteja prontamente acessível a todos os segmentos das comunidades afetadas.

Para obter mais informações, visite www.ifc.org e www.equator-principles.com

⁴ Comunidades afetadas são comunidades da população local dentro da área de influência do projeto que têm probabilidade de serem afetadas de modo adverso pelo projeto. Nos locais onde a consulta precisar ser realizada de modo estruturado, os EPFIs podem precisar da preparação de um Plano Público de Consulta e Divulgação (Public Consultation and Disclosure Plan - PCDP). A consulta deve ser "gratuita" (livre de manipulação, interferência ou coerção externa, e intimidação), "anterior" (divulgação oportuna das informações) e "informada" (relevante, compreensível e com informações acessíveis), e ser aplicada a todo o processo do projeto e não aos estágios iniciais do projeto separadamente. O mutuário adaptará o seu processo de consulta às preferências de idioma das comunidades afetadas, aos seus processos de tomada de decisões e às necessidades de grupos desfavorecidos ou vulneráveis.

⁵ Consultas aos Povos Indígenas devem obedecer a requisitos específicos e detalhados, conforme encontrado em Performance Standard 7. Além disso, os direitos especiais dos Povos Indígenas, conforme reconhecidos pela legislação do país anfitrião, precisarão ser abordados.

GASODUTO BAKU-TBLISI-CEYHAN (BTC): DIVULGAÇÃO DE DOCUMENTOS DA ESIA

O projeto de gasoduto BTC criou um precedente em termos do nível de consulta local realizada e da quantidade de informações divulgadas. A quantidade de informações sociais e ambientais que foi divulgada no local e no InfoShop da IFC foi imensa (38 volumes). Os documentos foram traduzidos para os idiomas locais e disponibilizados nas bibliotecas locais, centros regionais e escritórios do governo local, ONGs e BTC em todos os três países. Esses locais foram anunciados por meio de jornais locais e nacionais e via rádio.

Contudo, uma lição aprendida durante esse processo foi que a divulgação de volumes excessivamente grandes de informação não necessariamente facilita a comunicação eficaz com, e o uso por parte de, interessados afetados. A quantidade e a apresentação de material relevante para fins de divulgação devem receber atenção especial, principalmente em grandes projetos complexos. Quando possível, existe uma necessidade de divulgar relatórios resumidos mais enfocados, que as pessoas locais podem prontamente assimilar e compreender, em vez do grande número de documentos técnicos preparados. (O último pode ser sempre disponibilizado quando solicitado.)

Para ajudar a tratar desse assunto, o BTC produziu panfletos comunitários, resumos não-técnicos, pôsteres e estudos de caso sobre questões específicas, além de realizar muitas reuniões nas aldeias sobre a divulgação de informações. Na Turquia, por exemplo, foram realizadas apresentações simplificadas nas aldeias, uma vez que se descobriu que a comunicação oral era o meio mais eficaz de transmissão dos importantes resultados da ESIA.

Fonte: The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience, (IFC) Setembro de 2006. Aceso www.ifc.org/envirolessons.

TABELA 1: BOAS PRÁTICAS NO ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DE CONSULTA E DIVULGAÇÃO DA ESIA

TEMA	BOAS PRÁTICAS
Documentação de consulta dentro do relatório da ESIA.	<p>A consulta de interessados, realizada durante o curso dos estágios iniciais dos estudos da ESIA e no relatório preliminar da ESIA e plano de gestão, deve se registrada no relatório final. O relatório deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O local e as datas das reuniões, workshops e discussões, além de uma descrição das partes afetadas pelo projeto e outros interessados consultados • Uma visão geral das questões levantadas como parte da determinação do alcance • Como o patrocinador do projeto respondeu às questões levantadas • Como essas respostas foram repassadas para as pessoas consultadas • Detalhes de questões pendentes e qualquer acompanhamento planejado
Divulgação do relatório preliminar da ESIA e plano de gestão.	<p>Os documentos preliminares da ESIA devem geralmente ter acesso público e ser abertos a comentários. Os documentos devem ser depositados em uma variedade de locais com acesso público, levando em consideração custos de transporte, impressão e tradução, o tempo permitido para visualização dos documentos, e o tempo de acesso (ex.: nos finais de semana). Os locais podem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escritórios municipais e centrais do governo • Bibliotecas públicas • Centros comunitários locais • Universidades locais ou centros de pesquisa acadêmica • Escritórios de empresas • Escritórios de ONGs locais e organizações formadas por comunidades <p>Os links da Web podem ser fornecidos para documentos relevantes preparados por ou em nome do patrocinador do projeto. Quaisquer revisões ou acréscimos a essas informações após a divulgação inicial devem ter acesso público, conforme acima mencionado.</p>
Notificação de interessados afetados.	<p>A propaganda culturalmente apropriada (considerando idioma, local, níveis de alfabetização, etc.) deve ser colocada em jornais locais e nacionais e divulgada via meios de transmissão, explicando quando e onde os documentos da ESIA podem ser analisados, e se as reuniões públicas sobre os resultados preliminares serão realizadas. Os anúncios devem também observar o prazo final dos comentários. (O Apêndice 5 fornece um exemplo das informações que devem ser incluídas em um documento padrão de notificação pública no caso de uma divulgação da ESIA).</p>
Resposta aos comentários.	<p>Para responder de modo apropriado aos comentários feitos no relatório preliminar da ESIA, a empresa do projeto deve desenvolver um mecanismo para receber, documentar e tratar dos comentários enviados. Os procedimentos devem incluir a confirmação do recebimento dos comentários, incorporação de sugestões no relatório preliminar da ESIA onde apropriado e/ou fornecimento de uma explicação de por que os comentários não podem ser adotados.</p>

TABELA 1: BOAS PRÁTICAS NO ATENDIMENTO DOS REQUISITOS DE CONSULTA E DIVULGAÇÃO DA ESIA (cont.)

TEMA	BOAS PRÁTICAS
Resumo executivo	<p>Produza um Resumo Executivo dos documentos da ESIA de forma simples, em um formato de fácil compreensão, considerando ilustrações, idiomas locais e níveis de alfabetização. O resumo deve enfatizar os principais impactos e medidas de mitigação, além de fornecer um resumo das propostas futuras para consulta por parte dos interessados como visitas contínuas ao local, programas de monitoração e políticas de portas abertas.</p> <p>A distribuição do Resumo Executivo da ESIA é a oportunidade da empresa do projeto de comunicar uma explicação por escrito das futuras mudanças a serem implementadas pelo projeto proposto e os esforços do projeto em mitigar riscos e impactos adversos e também em aumentar os benefícios do projeto. É também uma oportunidade de demonstrar que exercícios de consulta prévia foram realizados com seriedade e incorporados na elaboração do projeto.</p> <p>A estratégia de distribuição do Resumo Executivo deve ser direcionada pela necessidade de informar as pessoas mais vulneráveis e desfavorecidas pelo projeto, e pela necessidade de formar relacionamentos construtivos com uma grande variedade de interessados. Uma estratégia eficaz é distribuir o resumo aos representantes dos interessados e aos principais informantes.</p> <p><i>Fonte: Overseas Development Institute</i></p>

FILIPINAS: CONSULTA EM UM RELATÓRIO PRELIMINAR DA ESIA

Um contrato construir-operar-transferir (BOT) foi concedido pelo Ministério dos Transportes nas Filipinas para ampliação de um sistema ferroviário de iluminação urbana existente. Com a liberação do relatório preliminar da ESIA e do Plano de Ação Ambiental associado, os jornais, a televisão e o rádio foram convidados a debater o impedimento do impacto e as medidas de mitigação propostas. Além disso, as propostas foram resumidas em uma brochura colorida distribuída a todas as empresas e residentes dentro de 100 metros da rota proposta. Foi construída uma exibição móvel com um modelo de escala do projeto para acompanhar um programa de consultas às diversas associações de comerciantes e residentes ao longo da rota proposta. Essas atividades geraram um conjunto priorizado de medidas de mitigação de engenharia e um nível acordado de compensação para os efeitos do tráfego e da inconveniência do barulho nos estabelecimentos locais.

BOX 12: ABORDAGEM DA IFC NA DETERMINAÇÃO SE UM PROJETO TEM “APOIO AMPLO DA COMUNIDADE”

Em determinadas circunstâncias específicas, "...por meio de sua própria investigação, a IFC se assegura de que a participação da comunidade do cliente é um dos tipos que envolve consulta grátis, informada e no estágio inicial, além de permitir a participação informada das comunidades afetadas, levando a um **apoio amplo da comunidade** ao projeto dentro dessas comunidades, antes de apresentar o projeto para aprovação por parte da Diretoria da IFC. O apoio amplo da comunidade é uma coleta de expressões por parte das comunidades afetadas, por meio de indivíduos ou seus representantes reconhecidos, em apoio ao projeto. Pode haver apoio amplo da comunidade, mesmo se alguns indivíduos ou grupos se opuserem ao projeto”.

- *IFC Policy on Social and Environmental Sustainability, Artigo 20*

A avaliação da IFC do apoio amplo da comunidade envolve a consideração e a análise de dados de dois fluxos de análise, ou seja, o processo e o resultado:

- Fluxo 1: Se o cliente tiver realizado consulta gratuita, informada e no estágio inicial, e permitido a participação informada das comunidades afetadas.

- *Guidance Notes, Performance Standards on Social and Environmental Sustainability, Anexo D*

- Fluxo 2: Qual é o nível de apoio e de discordância referente ao projeto entre as comunidades afetadas pelo projeto, dividido em uma “coleta de expressões” e “contexto”.

- *IFC Environmental and Social Review Procedure*

MINCA: PARCERIA A CURTO PRAZO DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO ESTRATÉGICO ANTES DA APROVAÇÃO DO PROJETO

Em 2000, MINCA, a empresa do projeto proposto de mineração de ouro no Estado Bolívar, Venezuela, iniciou as negociações de boa-fé com a comunidade local Las Claritas, o escritório do prefeito local e uma ONG internacional de cuidados de saúde. Essas negociações ocorreram enquanto os detalhes de financiamento e de elaboração do projeto ainda estavam sendo acordados. O acordo resultante da parceria, entre a empresa, a autoridade de saúde do governo, os grupos comunitários e a ONG, alavancou mais de U\$ 2 milhões de dólares para a construção e operação de um centro comunitário de saúde na vizinhança da mina. O centro foi projetado para fornecer acesso aos cuidados básicos de saúde a 12.000 pessoas, inclusive famílias de trabalhadores potenciais de minas. Todas as partes contribuíram com recursos financeiros ou em espécie para a construção, e se beneficiaram em termos de qualidade de cuidados de saúde e acesso, reputação, relações de interessados ou risco.

A parceria inicial foi provisória por natureza, com o objetivo de financiar somente a elaboração e a construção do centro de saúde. O baixo preço do ouro naquele momento significava que um dos principais detentores de capital em Minca decidiu não continuar com o projeto. Devido ao fato de a parceria ter sido elaborada desde o início para ser provisória, as partes restantes desejavam e conseguiram renegociar um novo acordo para operar o centro a longo prazo, sem a participação da empresa original. O ponto mais importante talvez a parceria, que envolveu 13 grupos comunitários diferentes e o setor controverso de mineração, criou novos e construtivos relacionamentos.

“Acredito que o maior indicador de sucesso é quando não há conflito. Nas outras áreas do país, existem inúmeros conflitos com empresas de mineração”.

Alex Mansutti, UNEG

SASOL, MOÇAMBIQUE: BOAS PRÁTICAS EM PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS DURANTE O PROCESSO DE ESIA

DIVULGAÇÃO E CONSULTA

A Sasol realizou reuniões públicas em Moçambique durante os três principais estágios de um processo de exploração de hidrocarbonetos em alto mar (EIA):

1. no início da fase de determinação do alcance, para apresentar o processo de EIA e o projeto propostos ao público, permitindo aos interessados apresentar questões de preocupação
2. no final da fase de determinação do alcance, para apresentar e discutir o Relatório Preliminar de Determinação do Alcance
3. no final da fase de EIA, para apresentar e discutir o Relatório Preliminar de EIA

Um total de 11 reuniões públicas foram realizadas como parte do processo de participação e consulta de interessados. Considerando-se a variedade de interessados, todas essas reuniões foram realizadas em pelo menos dois idiomas (português e inglês) e em alguns casos em três idiomas (onde o idioma local era falado), usando tradução simultânea. Todas as reuniões foram amplamente divulgadas por meio de convites diretos aos interessados (cartas, fax, e-mails, telefone) e via anúncios públicos (rádio e jornais). Além das informações referentes à data e ao local das reuniões públicas, os convites e anúncios também incluíam os locais onde documentos estavam disponibilizados para análise do público e explicavam o processo de envio de comentários. Minutos formais eram reservados em cada reunião, como um registro público do processo de EIA. Durante todas as fases do projeto, os relatórios de consulta pública foram disponibilizados em locais de acesso público em todos os distritos da área do projeto e em nível provincial.

SASOL, MOÇAMBIQUE: BOAS PRÁTICAS EM PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS DURANTE O PROCESSO DE ESIA (cont.)

DESENVOLVIMENTO DE UM FÓRUM DE INTERESSADOS

Durante as reuniões públicas iniciais realizadas na fase de determinação do alcance do processo Avaliação do impacto ambiental, foi feita uma sugestão por um dos interessados de que o Fórum deveria ser desenvolvido para facilitar o aumento da participação dos principais interessados. Os Termos de referência (ToR) do Fórum de Interessados foram posteriormente desenvolvidos e discutidos.

Os Termos de Referência aprovados do Fórum de Interessados enfatizou a garantia da identificação de um grupo de representantes de interessados de setores importantes por toda a área do projeto, incluindo investidores de turismo, associações locais de pescadores artesanais e semi-industriais, representantes do governo local e provincial, ONGs operando na área do projeto, instituições governamentais de pesca, ENH e Sasol.

O Fórum de Interessados tornou-se um mecanismo importante na garantia da participação contínua entre a Sasol, seus consultores e as partes interessadas e afetadas. Um total de sete reuniões do Fórum de Interessados foram realizadas na área do projeto, em Inhassoro, por todo o processo do EIA. Um subconjunto do Fórum reuniu-se em Maputo, onde os principais investidores de turismo e as ONGs de conservação encontram-se localizados. Todas as reuniões do Fórum foram documentadas e constituem um importante registro do processo de participação desenvolvido. O Fórum de Interessados continuará a se reunir durante toda a implementação do projeto de exploração, sendo que quatro reuniões do Fórum já foram realizadas, uma vez que a aprovação condicional do EIR foi emitida por MICOA, órgão ambiental de Moçambique.

REVISÃO DE IGUAIS INDEPENDENTE DO RELATÓRIO PRELIMINAR DE EIA

Uma revisão de iguais independente do relatório preliminar de EIA foi realizada a pedido de e em nome do Fórum de Interessados. Enquanto a Sasol fornecia o financiamento para a análise, o Fórum de Interessados esboçava os termos de referência e nomeou os revisores internacionais. O relatório de revisão de iguais foi documentado e enviado como um componente formal do processo de comentários sobre o relatório preliminar do EIA. Uma resposta à revisão junto com o relatório de revisão completa foram incluídos no relatório final do EIA.



© R. English

Construção

PONTEIROS DE BOAS PRÁTICAS

- Identificar os interessados mais prováveis de serem afetados pela construção.
- Notificar os interessados locais sobre as atividades de construção e as mudanças nos cronogramas.
- Conseguir uma equipe de ligação com a comunidade disponível rapidamente.
- Objetivar tempos de resposta rápidos na resolução de queixas.
- Notificar os interessados sobre o progresso de programas de gestão ambiental e social.
- Escolher empreiteiras com capacidade de se integrarem com os interessados.
- Gerenciar os riscos às relações com os interessados por parte das empreiteiras.



A participação dos interessados durante a fase de construção estará relacionada com todas as atividades anteriores e durante a construção física das instalações, da infra-estrutura ou dos prédios (e os “trabalhos temporários” necessários para concluir a construção, tais como vias de acesso), assim como o gerenciamento das empreiteiras e dos contratos de construção.

Para as comunidades afetadas e os grupos interessados em biodiversidade e ambiente natural, a fase de construção é um período de grande preocupação. Dependendo da natureza e da escala do projeto, os riscos e impactos adversos podem ser muitos e variados,

O modo como a empresa gerencia a participação com os interessados no período de construção geralmente pode definir o tom das relações durante o restante do ciclo operacional do projeto.

incluindo a perda da terra e dos recursos naturais que são importantes para a subsistência local: deterioração de fluxos de água da superfície; danos à infra-estrutura de saúde, estradas e água; maiores riscos de doenças transmissíveis; conflitos entre a população local e a força de trabalho temporária; perda de habitat e distúrbios da vida selvagem; e moléstias e perturbações de saúde devido a tráfego pesado, poeira, ruído, iluminação excessiva e emissões de ar. Por outro lado, o período de construção também é percebido por muitos como uma **oportunidade de assegurar benefícios econômicos locais**, seja por meio de arranjos salariais favoráveis, de oportunidades de emprego direto e indireto, da utilização de trabalhos temporários na construção para apoiar o desenvolvimento da infra-estrutura local ou, no caso de projetos maiores, de programas dedicados de desenvolvimento da comunidade.

As primeiras participações dos interessados durante o planejamento do projeto e os estudos formais (ou informais) da ESIA já devem ter ajudado a garantir que a maior parte dos impactos adversos significativos tenha sido eliminada, reduzida a níveis aceitáveis ou compensada. Uma vez iniciada a construção, é igualmente importante envolver os interessados afetados na monitoração dos impactos previstos durante todo o período. Com a rápida mobilização dos equipamentos de construção e das empreiteiras e a urgência de concluir o trabalho no prazo estipulado, há riscos que impactam as medidas de redução ou o emprego, e outros benefícios pretendidos podem não ser tão eficazes como era previsto.

A participação durante a construção consiste basicamente em envolver os interessados em avaliar se as medidas estão funcionando conforme

planejado, responder às queixas e identificar alternativas no caso de falhas. O modo como a empresa gerencia a participação com os interessados no período de construção geralmente pode definir o tom das relações com a comunidade, com o governo local e com outras entidades externas durante o restante do ciclo operacional do projeto.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Identificar os interessados mais prováveis de serem afetados pela construção.	Assim que o planejamento do projeto tiver sido concluído e o escopo do trabalho de construção tiver sido acordado com as empreiteiras, ficará muito mais claro definir quais interessados serão afetados pelas diversas atividades de construção e quando. Compare esses dados com as informações anteriores coletadas sobre os interessados, como parte da ESIA, por exemplo, para garantir que todas as pessoas potencialmente afetadas pela construção pendente tenham sido identificadas e que seus problemas tenham sido priorizados.
Notificar os interessados locais sobre as atividades de construção e as mudanças nos cronogramas.	<p>Para as comunidades que moram perto da instalação do projeto, os efeitos do ruído, da poeira, da vibração, do tráfego e da iluminação associados com a construção podem causar distúrbios e estresse emocional, bem como representar perigos físicos ou à saúde. Seja para trabalhos que envolvam grande capital ou atividades de construção menores, é aconselhável fazer uma notificação ao público sobre os seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo e natureza das atividades de construção • Data inicial e duração • Impactos em potencial • Informações sobre quem deve ser contatado em caso de problemas ou reclamações relacionadas com a empreiteira <p>Assim como com qualquer problema do dia-a-dia, quanto mais informações forem dadas antecipadamente, mais as pessoas afetadas poderão fazer planos alternativos e, portanto, serão mais receptivas. Caso o cronograma ou a intensidade das atividades deva ser acentuadamente pior ou diferente do que foi comunicado à população local durante a fase de planejamento do projeto e estudos da ESIA, garanta que as partes afetadas sejam totalmente informadas dessas mudanças. Existem várias maneiras de comunicar essas informações, incluindo sinais nas estradas, cartazes em locais públicos, boletins informativos, folhetos de porta em porta e por meio de representantes dos interessados ou reuniões públicas.</p>
Conseguir uma equipe de ligação com a comunidade disponível rapidamente.	Conseguir que a equipe de contatos da comunidade esteja contratada, treinada e em campo antes do início das atividades de construção é uma parte importante do gerenciamento eficaz das relações com os interessados nessa fase do projeto. Como a fase de construção geralmente tem o mais alto risco de impactos negativos em potencial e, portanto, tende a gerar o maior volume de queixas, é recomendável que as equipes da empresa do projeto e da empreiteira principal visitem os grupos interessados locais antes do início das atividades de construção, e sejam pró-ativas quanto ao fornecimento de atualizações e nas respostas às perguntas. Uma vez iniciada a construção, tente ter sua equipe de ligação com a comunidade disponível tanto quanto possível durante o processo e acessível às comunidades afetadas.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Objetivar tempos de resposta rápidos na resolução de queixas.	A fase de construção geralmente proporciona o teste real do bom funcionamento do seu mecanismo de reclamações. As experiências dos interessados durante a fase de construção podem criar impressões duradouras sobre o desempenho do projeto e o seu nível de reação. Como o trabalho de construção em geral é rápido, com mobilização de materiais e homens, e reprogramações do trabalho de última hora, as respostas às queixas precisam ser igualmente rápidas e eficazes. Por exemplo, se o tráfego pesado da construção está representando perigo para as crianças de uma escola, deve-se mudar a rota ou reduzir a velocidade dos veículos rapidamente. As empresas devem estar preparadas para um aumento (às vezes acentuado e inesperado) do número de queixas recebidas durante essa fase e, em projetos maiores, estar preparadas para dedicar recursos adicionais conforme necessário.
Notificar os interessados sobre o progresso de programas de gestão ambiental e social.	Comunique o seu progresso aos interessados afetados sobre como o projeto está atendendo aos compromissos ambientais e sociais durante a fase de construção. O tipo de informações e a frequência do relatório devem ser proporcionais à escala de preocupações dos interessados. A divulgação pública de relatórios de monitoração, incluindo os relativos à monitoração de terceiros, se houver, é considerada uma boa prática.
Escolher empreiteiras com capacidade de se integrarem com os interessados.	Durante a construção, é comum que as empreiteiras e subcontratados tenham contato diário com os interessados locais. A qualidade da interação com as comunidades afetadas, autoridades governamentais e outros interessados refletirá diretamente no projeto e pode ter consequências reputacionais para a empresa do projeto. O desenvolvimento de critérios de avaliação de pré-qualificação e questionários correspondentes para avaliar a capacidade dos principais licitantes dos contratos de atender aos padrões mínimos de participação dos interessados e desempenho social pode ajudar no processo de seleção. Para projetos grandes ou complexos, é recomendável que a principal empreiteira tenha o seu próprio Gerente de Relações Comunitárias e mecanismo de reclamações.
Gerenciar os riscos às relações com os interessados por parte das empreiteiras.	Se a responsabilidade da implementação de medidas de atenuação dos impactos ambientais e sociais tiver sido atribuída às empreiteiras, avalie os riscos de a empreiteira não cumprir o prometido e com isso prejudicar as relações entre o projeto e os interessados locais. Se forem identificados riscos e/ou a capacidade da empreiteira de cumprir os compromissos ambientais e sociais for considerada falha, é recomendável manter a supervisão gerencial dentro da empresa do projeto para implementação, monitoração e acompanhamento desses compromissos.

GASODUTO BTC: MECANISMO DE RECLAMAÇÕES

Um mecanismo de reclamações eficaz e que funcione bem é uma parte essencial da administração das relações com a comunidade. Para o Projeto de gasoduto BTC, a empresa desenvolveu um processo de reclamações separado para cada um dos três países afetados (Azerbaijão, Geórgia e Turquia) para administrar as queixas relativas ao projeto. Os objetivos do processo eram: (i) fornecer à população afetada vias acessíveis e diretas para fazer uma reclamação ou resolver as disputas que possam surgir durante o curso do projeto; (ii) garantir que as ações corretivas adequadas e mutuamente aceitáveis tenham sido identificadas e implementadas; e (iii) verificar se as reclamações foram atendidas com os resultados das ações corretivas. Além disso, um processo de reclamações paralelo foi desenvolvido pelas empreiteiras de construção da BTC.

Alguns dos principais elementos do mecanismo de reclamações da BTC eram:

- Oficiais de Ligação com a Comunidade (CLOs) trabalhando no campo e responsáveis por receber as reclamações e coordenar as respostas
- Um “registro de reclamações” contendo cada uma das reclamações, as ações corretivas adotadas e as respostas às reclamações
- Um tempo de resposta de duas semanas para todas as reclamações (mesmo que seja apenas um resumo das ações propostas que serão adotadas para solucionar a reclamação)
- Todas as reclamações respondidas por escrito (ou verbalmente, quando as circunstâncias justificarem)
- Recurso para processo pré-judicial e judicial nos termos das leis do país-sede nos casos em que não seja possível negociar uma resposta satisfatória para a reclamação
- Relatórios semanais e mensais preparados pelo principal CLO detalhando o número e o status das reclamações e todas as questões pendentes enviadas ao Gerente de Relações com a Comunidade da BTC em cada país

Durante o programa de construção, a BTC precisou aumentar continuamente seus recursos de CLO em alguns locais para administrar a resposta ao número de reclamações recebidas pelas comunidades afetadas pelo projeto de forma oportuna. Uma lição geral aprendida é que mesmo que seja feita uma intensa consulta à comunidade, ainda pode surgir um número significativo de reclamações. As empresas e as empreiteiras do projeto precisam estar preparadas para essa possibilidade e serem capazes de fornecer recursos qualificados adicionais.

BOX 13: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE PRÉ-QUALIFICAÇÃO PARA AS PRINCIPAIS EMPREITEIRAS DA CONSTRUÇÃO

Incluir na Folha de dados da licitação uma solicitação de:

- prova de cumprimento dos padrões de trabalho da OIT e do ISO14001
- política de participação social e da comunidade
- disponibilidade de gerentes e funcionários adequadamente qualificados nas seguintes áreas: gestão de aquisição local, ligação com a comunidade, treinamento/aprendizado de competências e suporte local aos negócios
- treinamento de funcionários e registro de relações com a comunidade em projetos grandes, um Gerente de Relações Comunitárias

Incluir um **questionário** no pacote de licitação projetado para capturar a capacidade da empreiteira para administrar a participação dos interessados durante o trabalho de construção contendo, por exemplo:

- como eles vão implementar os tipos de medidas de atenuação dos impactos ambientais e sociais que se tornarão condições do contrato (concentrando nos impactos de alto risco)
- práticas de gerenciamento de participação com as comunidades afetadas
- práticas de recrutamento (incluindo ciclos de rotatividade), administração de acampamentos de trabalhadores, aquisições locais, e desenvolvimento e treinamento de recursos humanos
- experiência específica em melhorar o nível de emprego e oportunidades de aquisição local para comunidades afetadas de forma adversa pelas atividades de construção (a experiência deve ser referente a comunidades com nível de aptidões e vulnerabilidade de subsistência similar ao da área do projeto)
- grau de esforços passados da empreiteira para desenvolver a capacidade de subcontratados regionais e fornecedores de nível local

Fonte: Shell International, Social Performance During Construction, Management Social Performance Guidance Note (Shell International, Desempenho social durante a construção, Nota de Orientação sobre gerenciamento de desempenho social).

TABELA 2: PREOCUPAÇÕES COMUNS DOS INTERESSADOS DURANTE A CONSTRUÇÃO

PROBLEMA	PREOCUPAÇÕES COMUNS
Aquisição de terras	<ul style="list-style-type: none"> • Separação de famílias e comunidades e perda da segurança de subsistência etc., resultantes de remanejamento, reassentamento ou deslocamento devido ao percurso de um duto ou ao assentamento de fábricas ou instalações.
Recursos de subsistência	<ul style="list-style-type: none"> • Perda, degradação ou impedimento de acesso a importantes recursos naturais renováveis, tais como terras agrícolas, vida selvagem, habitats, madeira e outros produtos florestais, reservas peixeiras, etc.
Povos indígenas	<ul style="list-style-type: none"> • Enfraquecimento de valores culturais e direitos indígenas • Danos ou perda de acesso a locais de valor cultural.
Biodiversidade	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de habitats que são importantes para a proteção da biodiversidade • Perturbações da vida selvagem com ruído, vibrações, iluminação, tráfego, etc., principalmente durante as estações de reprodução e migração.
Recursos hídricos	<ul style="list-style-type: none"> • Degradação das águas de superfície e das águas subterrâneas devido à dragagem de agregados, erosão do solo de áreas com problemas, descarga de fluidos de perfuração, água produzida, etc. • Taxas insustentáveis de abstração de água como, por exemplo, na manutenção de equipamentos ou na descarga de resíduos sanitários ou domiciliares.
Capacidade da infra-estrutura	<p>Os requisitos da infra-estrutura de atividades de construção ou dos trabalhadores migrantes podem esgotar a capacidade da infra-estrutura do distrito ou da comunidade local, em detrimento dos usuários locais, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deterioração da qualidade ou da utilização de estradas e rios navegáveis devido ao uso abusivo. • Redução da capacidade dos serviços públicos devido à alta demanda de transporte, telecomunicações, energia elétrica, água, e tratamento e descarte de lixo. • Um "dreno" nas unidades locais de tratamento de saúde e aumento dos custos dos usuários.
Dejetos	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos à saúde humana devido a acidentes no transporte de dejetos, como derramamento de óleo ou produtos químicos. • Tratamento ou descarte ineficaz de dejetos perigosos e não-perigosos.
Distúrbios	<ul style="list-style-type: none"> • Distúrbios e efeitos adversos à saúde humana em consequência de ruído, poeira, emissões de ar, acidentes de trânsito, poluição, iluminação excessiva, etc.

TABELA 2: PREOCUPAÇÕES COMUNS DOS INTERESSADOS DURANTE A CONSTRUÇÃO (cont.)

PROBLEMA	PREOCUPAÇÕES COMUNS
trabalhadores e acampamentos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões de trabalho que quebram as convenções nacionais e internacionais como, por exemplo, a OIT. • Comportamento inaceitável em relação às comunidades locais por parte dos trabalhadores dos canteiros de obras sob a influência de álcool e drogas. • Incentivo à prostituição e desrespeito às normas culturais das comunidades locais. • Transmissão de doenças infecciosas (DST/AIDS) e endêmicas (malária, tuberculose, etc.).
Impactos socioeconômicos negativos	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas frustradas do pessoal local em relação às oportunidades de emprego esperadas. • Taxas/expectativas salariais locais mais altas do que a mão-de-obra importada, gerando perda de oportunidades de emprego para a população local. • Efeito <i>Boomtown</i> (explosão demográfica) de um influxo de trabalhadores migrantes e esperançosos para os locais de construções, resultando em deslocamento econômico, perda da paridade do poder de compra na população local, além de problemas sociais como crime, alcoolismo, jogo, prostituição, DSTs, etc. Ciúmes na comunidade local em relação aos trabalhadores migrantes, e rivalidades internas e entre comunidades, com potencial de violência. • Níveis salariais da construção superiores às normas do mercado (por exemplo, em comparação com a agricultura) que levam a um “dreno de mão-de-obra” e uma redução indireta na manutenção e no investimento nos setores essenciais da região, como agricultura, criação de animais, turismo, etc. • Aumento dos preços dos alimentos, habitação e serviços ou conflitos por escassez de recursos naturais. • Efeitos adversos de redução de despesas com funcionários/subcontratados após a construção.



© T. Pollett

Operações

PONTEIROS DE BOAS PRÁTICAS

- Administrar a transição da construção para operações.
- Periodicamente revisar e atualizar as informações dos interessados.
- Considerar a implementação de uma pesquisa regular de percepções dos interessados.
- Continuar a divulgar, consultar e notificar os interessados conforme necessário.
- Comunicar regularmente os planos de preparação e resposta para emergências.
- Continuar a consultar os interessados de forma contínua.
- Manter o mecanismo de reclamações operacional.
- Considerar a criação de um programa de monitoramento participativo ou de terceiros.
- No caso de projetos controversos, considerar a criação de um painel de monitoramento independente.
- Garantir a integração de compromissos dos interessados com os sistemas de gerenciamento.



A transição da construção para operações envolve muitas mudanças. A fase com maior atividade física e potencial para impactos está terminada, e normalmente o número de queixas e a frequência de participação com os interessados pode diminuir, assim como ocorre uma redução da força de trabalho geral de funcionários e empreiteiras. A mudança do pessoal (incluindo empreiteiras) durante o período real de transição pode afetar de forma adversa as relações existentes com os interessados e precisa ser cuidadosamente administrada para garantir a continuidade das relações.

A participação de interessados externos deve ser considerada um componente integral do gerenciamento de operações, seja no caso de atividades operacionais do dia-a-dia, de programas periódicos ou em situações de emergência. Dependendo da natureza e da escala do projeto, a participação dos interessados pode ser relevante para o desempenho de determinados departamentos e funções dentro da empresa e deve ser integrada aos sistemas existentes, incluindo gerenciamento de saúde, segurança e meio ambiente, administração de aquisições e empreiteiras, gestão de logística, inspeções e auditorias de instalações e fábricas, comunicações externas, considerações sobre segurança, gestão de riscos do projeto e, no caso de certos projetos tais como infra-estrutura pública, pesquisa de mercado, marketing, P&D e relações com o consumidor.

No caso de projetos que concluíram um relatório do ESIA como parte do projeto inicial ou da aprovação do investimento, a participação continua dos interessados durante as operações às vezes se limita à **auditoria periódica** pela empresa do cumprimento dos compromissos feitos no seu Plano de Gerenciamento Social e Ambiental. Aqui é importante validar tanto a precisão das previsões de impactos ambientais e sociais como a eficácia das medidas de atenuação e compensação. Painéis de especialistas, monitoramento de terceiros, participação da comunidade no monitoramento de impactos e a comunicação regular do desempenho ambiental e social da empresa são formas de participação dos interessados que fortalecem o monitoramento eficaz de atenuação de impactos durante as operações.

Para alguns projetos, contudo, a participação dos interessados pode precisar ir além da atenuação de impactos a fim de manter **relações de longo prazo construtivas** com as comunidades locais, as autoridades governamentais e grupos de interesses especiais. Pode ser necessário um processo mais dinâmico no qual a empresa se adapte aos novos grupos interessados e às preocupações em evolução e forneça mecanismos e procedimentos de gerenciamento de reclamações eficazes para diálogo durante todo o ciclo do projeto.

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Administrar a transição da construção para operações.	<p>Níveis significativos de rotatividade de pessoal e outras mudanças de pessoal, que não são incomuns durante a transição da construção para operações, correm o risco de que o conhecimento e as relações que foram cultivadas entre a equipe do projeto e os interessados locais até esse ponto possam ser perdidas se não for feito um esforço conjunto para garantir a continuidade. Isso pode significar manter os mesmos Oficiais de Ligação com a Comunidade que trabalharam no nível local e estabeleceram relações com os interessados, ou pelo menos garantir que haja uma sobreposição entre as equipes que estão saindo e as que estão entrando para facilitar a apresentação às comunidades locais e a transferência de conhecimento referente às relações com os interessados dentro da empresa. Lembre-se de que a transição para operações pode ser um período de incertezas para os interessados locais; portanto, é importante comunicar as mudanças previstas e que impactos podem ter, se for o caso, nos residentes locais.</p>
Periodicamente revisar e atualizar as informações dos interessados.	<p>Para projetos com prazos longos ou indefinidos, pode ser recomendável revisar e atualizar as informações dos interessados de tempos em tempos, principalmente se houve mudanças significativas no ambiente externo que possam indicar o surgimento de novos grupos ou alterações da influência ou do impacto em grupos existentes. Os acionadores em potencial para uma reavaliação podem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eleições nacionais ou locais que resultem em grandes mudanças nas atitudes em relação ao setor privado, aos investidores estrangeiros ou à empresa • Tendências socioeconômicas adversas, desastres naturais ou outros desenvolvimentos causados pelo projeto, mas que possam piorar a situação dos que já são mais vulneráveis a serem prejudicados pelo projeto • Aprovação de planos locais de desenvolvimento econômico que possam trazer novas indústrias para a mesma área geográfica do projeto, com potencial de contribuir para os riscos e impactos cumulativos que preocupam os interessados
Considerar a implementação de uma pesquisa regular de percepções dos interessados.	<p>As percepções dos interessados em relação a uma empresa nem sempre espelham seu desempenho real. Por exemplo, uma empresa pode atender aos padrões de qualidade da água nas descargas dos processos de produção, mas ao mesmo tempo contribuir para uma alteração da cor de uma fonte de água potável local que não seja nociva, mas que pode ser percebida como tal. Lembre-se de que mesmo que efetivamente sejam incorretas, as percepções dos interessados podem ser relevantes para o desempenho e a reputação do projeto porque podem gerar uma reação física.</p> <p>Uma pesquisa das percepções dos interessados administrada de forma independente pode ser uma ferramenta útil para uma empresa no gerenciamento das suas relações com os interessados. Normalmente, ela é projetada para responder à pergunta básica "a empresa do projeto tem uma relação boa e construtiva com os interessados?" O envolvimento dos interessados na preparação das perguntas pode ajudar a garantir que elas sejam significativas para as pessoas e que o modo como elas são medidas seja compreensível. A mesma pesquisa pode ser usada de forma periódica (por exemplo, anualmente, trimestralmente) para medir as mudanças nas percepções ao longo do tempo. As empresas que já utilizam outros tipos de pesquisas, como pesquisas de satisfação do cliente, podem desejar ampliá-las para incluir outros interessados no projeto.</p>

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
<p>Continuar a divulgar, consultar e notificar os interessados conforme necessário.</p>	<p>A divulgação contínua das informações do projeto aos interessados, bem como a natureza e a frequência das atividades e dos relatórios de consulta durante as operações normais, devem ser proporcionais à extensão dos impactos e das preocupações dos interessados. Até o grau aplicável, continue a se envolver com os interessados sobre tópicos como monitoramento da ESIA ou outros compromissos; alterações no plano do projeto e nos procedimentos operacionais que possam impactar certos grupos de interessados; impactos ou desenvolvimentos imprevistos; e procedimentos de manutenção anual e planos de resposta para emergências. Todos os relatórios ou informações divulgadas ainda devem ter significado para os interessados. (Para obter informações mais detalhadas sobre os relatórios, favor consultar a pág. 87-98)</p>
<p>Garantir a integração dos compromissos contínuos dos interessados com os sistemas de gerenciamento de operações.</p>	<p>A manutenção da continuidade dos compromissos com os interessados durante a transição para operações é essencial para manter a credibilidade, principalmente se a equipe disponível tiver sido alterada. Antes do início da transição, identifique como os compromissos pendentes de atenuação e os benefícios do projeto devem ser integrados com as funções de gerenciamento e desempenho propostas e existentes na empresa durante as operações. Por exemplo, compromissos sobre proteção ecológica e atenuação da poluição podem precisar ser integrados com sistemas de gerenciamento ambiental novos ou existentes; compromissos sobre padrões de trabalho tornados integrais para a função de recursos humanos; e compromissos sobre benefícios econômicos incluídos na função de aquisições.</p>
<p>Comunicar regularmente os planos de preparação e resposta para emergências.</p>	<p>Com o passar do tempo, a vigilância, o conhecimento sobre os planos de resposta e a apreciação das funções e responsabilidades durante uma emergência podem diminuir entre os grupos de interessados potencialmente afetados, tais como funcionários, autoridades governamentais e a população local, fazendo com que as consequências de um incidente importante possam ser mais graves. A participação dos interessados durante as operações deve ser planejada para manter os níveis de conscientização como, por exemplo, com a condução periódica de exercícios práticos e simulações que envolvam as comunidades, e a revisão e atualização conjunta dos procedimentos de resposta a emergências existentes. Para projetos com potencial de causar uma emergência pública, como explosões, derramamento de materiais perigosos, inundações, etc., o gerenciamento eficaz e a resposta da empresa do projeto exigem: (i) vigilância e comportamento na população local que reduzam o risco de um incidente de grandes proporções; (ii) que todos os interessados que possam ser afetados tenham um conhecimento básico dos riscos envolvidos e de quais são os principais elementos do plano de resposta para emergências; e (iii) que as pessoas de dentro e de fora do projeto saibam quais são suas funções e responsabilidades durante uma emergência. As empresas que são novas no desenvolvimento de planos e procedimentos de preparação e resposta para emergências precisam comprometer recursos adequados para essa tarefa, bem como para o treinamento e as atividades de conscientização em andamento que vão tornar esses planos eficazes.</p>

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Manter o mecanismo de reclamações operacional.	Uma vez terminado o período de construção, o projeto deve experimentar uma diminuição no número de reclamações. Isso pode ocorrer porque os problemas anteriormente levantados agora já foram resolvidos ou porque o “momento de maior impacto” passou (por exemplo, os efeitos de ruído, poeira, tráfego de veículos pesados e trabalhadores migrantes associados com as atividades de construção). Embora isso possa significar que a empresa pode diminuir o nível de recursos que estava utilizando no gerenciamento diário de reclamações, deve haver um procedimento em funcionamento para receber e tratar as preocupações públicas sempre que elas surgirem durante o ciclo do projeto. (Favor consultar a pág. 69-77 para obter mais informações sobre o desenvolvimento de um mecanismo de reclamações.)
Considerar a criação de um programa de monitoramento participativo ou de terceiros.	O envolvimento dos interessados afetados pelo projeto ou de terceiros no monitoramento do desempenho da empresa pode proporcionar uma grande credibilidade e responsabilidade para o programa de monitoramento e para o projeto em geral. As partes afetadas podem participar de amostragens científicas, observações, discussões em grupo e avaliações de mudanças ambientais ou socioeconômicas ao longo do tempo. As vantagens do monitoramento de terceiros incluem uma maior transparência (...) e confiança entre a empresa e os interessados, bem como uma avaliação objetiva do desempenho social e ambiental. Favor consultar a página 80-81 para obter informações mais detalhadas sobre o monitoramento participativo e de terceiros.
No caso de projetos controversos, considerar a criação de um painel de monitoramento independente.	Em alguns casos, quando um projeto é especialmente complexo ou controverso, por exemplo, pode ser necessário um painel de monitoramento independente para maior objetividade e transparência. Esse painel, que pode incluir representantes dos interessados, especialistas reconhecidos internacionalmente e pessoas eminentes, pode supervisionar e gerar relatórios sobre o desempenho social e ambiental do projeto. (Favor consultar a pág. 82 para obter mais informações sobre os painéis de monitoramento independentes.)

PROJETO DE CONVERSÃO DE GÁS EM ELETRICIDADE NAS ÁGUAS PROFUNDAS DE MALAMPAYA, FILIPINAS: MANUTENÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO E AS OPERAÇÕES

O projeto de conversão de gás em eletricidade nas águas profundas, um empreendimento conjunto da Shell Philippines Exploration (SPEX) da subsidiária Royal/Dutch Shell, ChevronTexaco, e da Philippine National Oil Company (PNOC), é o maior investimento industrial das Filipinas. Seus esforços de participação comunitária foram conduzidos por meio da SPEX e da Philipinas Shell Foundation (PSFI). A Shell reconheceu que os riscos de oposição da comunidade também podem surgir após o projeto ter sido implementado, e empenhou-se para manter e cultivar suas relações com as comunidades afetadas durante as operações do projeto. Como condição para receber a liberação ambiental do governo para o projeto, a Shell concordou em formar uma equipe de monitoramento multipartidária (MMTs) composta de representantes locais, ONGs, líderes comunitários, representantes ambientais da comunidade e da província, e outros interessados para monitorar os impactos ambientais e sociais do projeto durante sua implementação. Em 2000, foram organizadas MMTs para as várias províncias. Embora o memorando do acordo das MMTs não exija que a Shell garanta a satisfação e o consentimento da comunidade, ainda assim as MMTs fornecem potencialmente um importante meio para o público participar da supervisão da implementação e das operações, e levantar eventuais preocupações. Além disso, a Fundação Shell teve um papel ativo para garantir a aceitação contínua do projeto durante as operações. A PSFI reúne-se com os representantes comunitários mensalmente para fornecer informações atualizadas sobre as operações e impactos do projeto, e para ouvir as queixas e as preocupações da comunidade. Também opera programas de desenvolvimento sustentáveis em cada província afetada que fornecem serviços solicitados pelas comunidades, tais como, formação profissional, workshops sobre subsistência, conexões de emprego, bolsas, microfinanciamento, workshops sobre saúde e segurança, e atividades de conservação.

PROJETO DE CONVERSÃO DE GÁS EM ELETRICIDADE NAS ÁGUAS PROFUNDAS DE MALAMPAYA, FILIPINAS: MANUTENÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO E AS OPERAÇÕES *(cont.)*

A participação contínua é marcadamente diferente da prática padrão nas Filipinas, onde as relações com a comunidade geralmente são encerradas quando o Estudo de Impacto Ambiental é finalizado. Embora não tenham surgido grandes problemas desde a construção, há um amplo consenso entre todos os interessados da comunidade sobre a importância das relações contínuas com a empresa.

A participação contínua com a Shell permite que a comunidade levante preocupações — especialmente sobre os impactos ambientais, na saúde e na segurança. Também fornece um mecanismo para que as pessoas afetadas busquem assistência para as necessidades básicas da comunidade que seus governos locais não podem suprir, tais como, água limpa, infra-estrutura, subsídios de subsistência e microfinanciamento.

Além disso, os líderes locais em Batangas City relataram que o processo de participação com a SPEX produziu um benefício imprevisto – empoderou a comunidade ao aumentar a conscientização do potencial de ação comunitária.

Fonte: World Resources Institute, "Development without conflict: The Business Case for Community Consent".

BOX 14: TÓPICOS A SEREM INCLuíDOS NAS PESQUISAS DE PERCEPÇÕES DOS INTERESSADOS

- Conduta ética geral
- Conduta dos funcionários e das empreiteiras
- Qualidade da gestão de riscos e dos impactos sociais e ambientais, incluindo regimes de monitoramento
- Interação com as políticas locais e governamentais
- Oportunidades locais de aquisição, emprego e treinamento
- Relações gerais com a empresa do projeto, incluindo níveis de honestidade e confiança
- Relevância e significação das informações comunicadas ou reportadas
- Eficácia e nível de resposta das consultas em andamento
- Eficácia e nível de resposta dos procedimentos de reclamação
- Percepções de paternalismo, favoritismo e corrupção
- Benefícios dos programas de investimento na comunidade ou programas similares de compartilhamento de benefícios
- Comparação do desempenho, em qualquer dos itens acima, entre o último período de pesquisa e o atual



Redimensionamento, não-comissionamento e desinvestimento

PONTEIROS DE BOAS PRÁTICAS

- Reexaminar a análise dos interessados sob a luz das propostas de redimensionamento, não-comissionamento ou desinvestimento.
- Comunicar-se com os interessados desde o início para tranquilizar medos e incertezas.
- Fornecer atualizações e relatórios de progresso regularmente aos interessados.
- Planejar e executar consultas com os interessados como se estivesse na fase de viabilidade do projeto.
- Consultar sobre a transferência e a administração de ativos e passivos.
- Ajustar o gerenciamento de reclamações.
- Analisar a capacidade de futuros sistemas de gerenciamento de proporcionar a participação dos interessados em ativos não-comissionados ou resultantes de desinvestimento.



A faixa de interessados que podem ser afetados (ou influenciados) por decisões tomadas para redimensionamento das operações, não-comissionamento de instalações ou desinvestimento de ativos e as formas como eles podem ser afetados provavelmente serão diferentes das relativas aos estágios iniciais do projeto. Impactos

como a perda de empregos locais, um declínio na atividade econômica regional (principalmente no caso de projetos maiores ou em localidades rurais), o corte de serviços comunitários anteriormente fornecidos pela empresa e a dispersão do envolvimento da comunidade local no monitoramento dos impactos sociais e ambientais podem introduzir obrigações financeiras e reputacionais de longo prazo para a empresa do projeto.

O envolvimento com os interessados bem antes que esses eventos ocorram pode diminuir os custos, reduzir as obrigações e fortalecer a reputação global da empresa. Por exemplo, a participação pode ajudar a direcionar o trabalho para reabilitar qualquer ambiente natural que tenha sido danificado pelo projeto, integrar a infra-estrutura operacional com os serviços públicos existentes, desenvolver programas de contenção de despesas de trabalhadores e criar fundos e estruturas de gerenciamento para o monitoramento de longo-prazo dos ativos.

Na medida do possível, as preocupações dos interessados quanto ao futuro encerramento, redimensionamento ou desinvestimento do projeto precisam ser consideradas durante o planejamento *inicial* do projeto e como **parte do processo da ESIA**, ou pelo menos com suficiente antecedência dos eventos para permitir que os interessados informem o planejamento de medidas de atenuação e gestão de riscos e a realização de oportunidades econômicas.

Na medida do possível, as preocupações dos interessados quanto ao futuro encerramento, redimensionamento ou desinvestimento do projeto precisam ser consideradas durante o planejamento inicial do projeto e como parte do processo da ESIA

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Reexaminar a análise dos interessados sob a luz das propostas de redimensionamento, não-comissionamento ou desinvestimento.	Como os processos de redimensionamento, não-comissionamento ou desinvestimento apresentam novos conjuntos de riscos e oportunidades, a faixa de interessados em potencial e seus interesses poderia ser bastante diferente daquelas dos estágios iniciais do projeto. A redução da presença da gerência e a transferência de ativos e passivos vão exigir novas formas de colaboração estratégica com interessados externos, incluindo proprietários de terras e comunidades locais, serviços governamentais e possivelmente outras entidades do setor privado. A identificação e a análise dos interessados devem ser reexaminadas como uma primeira etapa em direção à participação nessa fase do ciclo do projeto. (Favor consultar a página xx para obter mais orientações sobre este tópico).
Comunicar-se com os interessados desde o início para tranquilizar medos e incertezas.	O gerenciamento eficaz das relações com os interessados durante um processo de alteração exige comunicações antecipadas, claras e coerentes. Tanto quanto possível, tente fornecer informações sobre o objetivo, os prazos e a natureza das mudanças propostas; as consequências ambientais e socioeconômicas previstas que são relevantes para determinados grupos de interessados; e as formas em que diferentes grupos de interessados podem participar do planejamento, da implementação e do monitoramento.
Fornecer atualizações e relatórios de progresso regularmente aos interessados.	De maneira compatível com a escala de riscos e impactos ambientais ou socioeconômicos, a empresa deve considerar a produção de relatórios regulares voltados para os interessados afetados que descrevam o progresso em relação aos planos concordados. Nesse ponto, tente focalizar as questões mais importantes para os interessados incluindo: <ul style="list-style-type: none"> • vantagens salariais, oportunidades de reemprego, treinamento e suporte da empresa local, saúde comunitária, segurança, perigos e outros riscos • progresso na transferência de ativos físicos e terras para outros proprietários ou usuários • reabilitação ambiental e ecológica • situação futura de serviços e infra-estrutura
Planejar e executar consultas com os interessados como se estivesse na fase de viabilidade do projeto.	Assim como a fase de estudo de viabilidade do projeto, o redimensionamento, o não-comissionamento e o desinvestimento se referem à apresentação, por parte da empresa, de um novo conjunto de propostas que podem afetar as vidas das pessoas e exigir um novo conjunto de acordos de atenuação e compensação. Sendo assim, a consulta dos interessados afetados nessa fase deve envolver princípios similares aos utilizados na etapa de estudos da ESIA. Na verdade, a boa prática sugere tratar as questões de encerramento do projeto no momento dos estudos da ESIA, em vez de deixá-las para depois. (Favor consultar a página XX para obter orientações de boas práticas sobre a consulta aos interessados.)

AÇÃO	ORIENTAÇÃO MAIS DETALHADA
Consultar sobre a transferência e a administração de ativos e passivos.	<p>Não é incomum que as comunidades locais, autoridades governamentais ou entidades privadas queiram que a empresa passe adiante os ativos produtivos de suas operações, mas não os passivos. Como existem muitas estratégias e abordagens diferentes para a transferência de ativos e passivos físicos, os interessados afetados deveriam ser consultados sobre as diversas opções e suas implicações. Seu envolvimento com a obtenção de um acordo sobre esses assuntos é importante não somente porque eles podem ter um papel integral no gerenciamento ou no monitoramento futuro, mas porque eles são os únicos que terão que viver com as consequências dessas decisões por um longo tempo. Para a empresa, os riscos podem ser igualmente altos em termos dos riscos reputacionais de transferências de ativos para terceiros se eles não forem gerenciados com responsabilidade.</p>
Ajustar o gerenciamento de reclamações.	<p>O conhecimento de que as instalações podem ser fechadas ou que as operações serão desativadas pode atuar como um acionador para que os interessados locais levantem diversas queixas, e as empresas devem estar preparadas para administrá-las como parte dos processos mais amplos de redimensionamento, não-comissionamento ou desinvestimento. Essas queixas podem incluir preocupações sobre remuneração inadequada por contenção de despesas, percepções de compromissos não cumpridos quanto ao fornecimento de benefícios de desenvolvimento às comunidades afetadas, dúvidas sobre responsabilidades por obrigações ambientais ou medos sobre a forma como os futuros proprietários dos ativos poderão tratar os interessados locais. Também pode haver grupos preocupados com o baixo desempenho sócio-ambiental atual que levantem dúvidas sobre a capacidade da empresa de gerenciar impactos no futuro, quando tais impactos estiverem sob menor controle direto da empresa. Como nas fases anteriores, são aplicáveis os mesmos princípios de boas práticas de gerenciamento de reclamações. (Para obter mais orientações sobre o gerenciamento de reclamações, favor consultar a pág. 69-77.)</p>
Analisar a capacidade de futuros sistemas de gerenciamento de proporcionar a participação dos interessados em ativos não-comissionados ou resultantes de desinvestimento.	<p>Por definição, os processos de não-comissionamento ou de desinvestimento conduzem a uma alteração nas estruturas e nos sistemas de administração ou propriedade. Em alguns casos, mesmo após a conclusão do não-comissionamento e do desinvestimento, a empresa do projeto ainda pode optar por manter a responsabilidade gerencial de certos riscos e obrigações como, por exemplo, continuar a monitorar os perigos ambientais. No caso de projetos que têm uma variedade de impactos e riscos sócio-ambientais ligados ao processo de não-comissionamento ou desinvestimento, é recomendável rever a capacidade de cada um dos principais sistemas de gerenciamento (internos e externos ao projeto) para se empenhar nos compromissos de participação dos interessados já existentes e fazer ajustes quando a capacidade estiver fraca. No caso de falta de informações sobre as estruturas de gerenciamento de partes externas, a empresa do projeto pode considerar a opção de conduzir uma análise conjunta dos seus sistemas de gerenciamento para garantir uma participação eficaz e contínua dos interessados.</p>

BOX 15: GRUPOS DE INTERESSADOS RELEVANTES PARA O PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO EFICAZES DOS PROCESSOS DE REDIMENSIONAMENTO, NÃO-COMISSIONAMENTO E DESINVESTIMENTO

REDIMENSIONAMENTO

- Pessoas que vão perder renda ou oportunidades de emprego.
- Outros empregadores em potencial na área.
- Autoridades governamentais, órgãos de assistência para o desenvolvimento e organizações não-governamentais com receita e pessoal com experiência em treinamento vocacional, reabilitação da subsistência e mercados financeiros locais e de suporte empresarial.

NÃO-COMISSIONAMENTO

- Pessoas que vivem perto dos bens de não-comissionamento que representam obstrução física, intrusão visual, risco grave ou crônico à saúde, ou risco de causar acidentes (por exemplo, crianças pequenas que brincam em instalações e equipamentos desativados).
- Pessoas que vivem perto desses bens e que, devido a certas vulnerabilidades (problemas de localização ou saúde), correm um risco desproporcional como, por exemplo, aqueles que precisam caminhar para trabalhar ou obter água em locais não-comissionados.
- Organizações locais (governamentais, acadêmicas, sociedades civis) com especialização em monitoramento ambiental e socioeconômico e em reabilitação ambiental/ecológica.

DESINVESTIMENTO

- O departamento de planejamento econômico e de uso da terra das autoridades locais e provinciais.
- Pessoas e grupos que usam habitualmente os ativos para desinvestimento como, por exemplo, centros de treinamento, instalações esportivas, habitações subsidiadas, etc.
- Pessoas cuja subsistência tornou-se dependente de acordos de posse de terras que podem ser alterados em consequência do desinvestimento como, por exemplo, agricultores que arrendam terras do patrocinador do projeto ou famílias reassentadas pelo projeto em terras pertencentes ao projeto.
- Pessoas que possuem acordos com o patrocinador do projeto que serão anulados em consequência do desinvestimento como, por exemplo, acordos com povos indígenas quanto ao acesso a terras cultivadas ou o compartilhamento de benefícios provenientes da comercialização de recursos culturais.
- Representantes de comunidades que possam ser atraídas para se estabelecer na área do projeto assim que o desinvestimento ou o encerramento do projeto estiver concluído como, por exemplo, mineradores artesanais em potencial, agricultores sem terras.

BOX 16: ACORDOS OBTIDOS COM OS INTERESSADOS LOCAIS SOBRE O GERENCIAMENTO DO FECHAMENTO DE MINAS - KELIAN EQUATORIAL MINING, INDONÉSIA

- Acordo sobre procedimentos e padrões internacionais para garantir a segurança de barragens e sobre o processo de formulação de um Plano de Gestão de Riscos correspondente.
- Acordo sobre padrões de alta qualidade da água para drenagem do local das minas após o fechamento, incluindo a identificação das implicações resultantes para uso dos locais após o fechamento, tais como a necessidade de terras úmidas.
- Identificação de um “Uso Integrado do Local” preferencial – escolhido entre uma gama de opções – que exige, inter alia, a demolição de todos os prédios do local, o uso dos materiais de construção em um povoado próximo e o estabelecimento de terras úmidas para manutenção da qualidade da água.
- Implementação de um programa de perfuração e amostragem para assegurar a viabilidade de depósitos aluviais de ouro para mineração com compartilhamento de benefícios entre os parceiros (como um pré-requisito para o estabelecimento de terras úmidas).
- Acordo sobre ajustes adequados de entrega (da empresa para instituições governamentais relevantes) para manutenção e operação da infra-estrutura comunitária criada pela empresa (por exemplo, estradas, escolas, clínicas, fornecimento de eletricidade).
- Acordo sobre requisitos contratuais e estatutários da empresa em relação ao fechamento da mina.
- Construção de um dormitório na escola como solução sustentável para a ausência de ônibus escolares.
- Coordenação de vários projetos de desenvolvimento comunitário, incluindo suporte para projetos agrícolas, criação de grupos de auto-ajuda e a identificação de opções adequadas de um fundo fiduciário para desenvolvimento sustentável da comunidade após o encerramento.

“Para a KEM, a Comissão multilateral de Coordenação de Fechamento de Minas (MCSC) com seus diversos representantes são os formuladores de decisão do projeto de fechamento da mina. É uma coisa enorme e assustadora, principalmente para as empresas de mineração, que gostam de ter o controle total em todas as decisões.”

Dr. Geraldine McGuire, Gerente de Secretaria da MCSC

“Poderíamos ter feito isso nós mesmos e teríamos contado às pessoas o que estávamos fazendo, e então poderíamos ter tentado persuadi-las a comprar de volta. A coisa mais importante é arrematar de volta e nós não conseguimos! Portanto, minha conclusão seria que eu não acho que houvesse outra maneira que iria funcionar.”

Charles Lenegan, Diretor-Gerente da KEM

RÖSSING, NAMÍBIA: COMUNICAÇÃO E CONSULTA NO CONTEXTO DE FECHAMENTO DE MINAS.

A mina de urano Rössing foi instalada pela primeira vez em 1976. A produção da Rössing é responsável por 10% das exportações da Namíbia e contribui com quase 2% do PIB. Como um dos maiores projetos de investimento na Namíbia, a mina é histórica, política e economicamente significativa para o país. Contudo, em 2005, a Rössing avaliou duas opções – expansão (que aumentaria a vida da mina) ou o fechamento.

A Rössing desenvolveu um programa inicial de comunicação para introduzir a opção de fechamento e estabelecer uma base na qual um processo de consulta de longo prazo pudesse ser desenvolvido.

Foi criado um “conceito de exibição” usando-se um método baseado na realização de sessões abertas ao público em três cidades onde a Rössing tem uma presença substancial. A empresa destinou três dias de sessão em cada cidade, envolvendo a participação de 30 funcionários antigos da Rössing com os quais os interessados pudessem participar. A discussão girou em torno da Avaliação dos Impactos Ambientais e Sociais da expansão proposta e das alternativas de fechamento. Finalmente, a Rössing optou pela expansão da mina até 2016.

Contudo, uma das principais lições do processo de consulta foi que a participação dos interessados nas questões relacionadas ao fechamento precisa começar com muita antecedência.

Caso a empresa tivesse optado pelo fechamento em vez de optar pela expansão, não haveria tempo suficiente para criar os processos de interessados e a capacidade necessária para a transição de uma situação de alta dependência da mina para uma situação de gerenciamento conjunto com interessados que garantissem mais resultados sustentáveis.

Conseqüentemente, a empresa organizou um Fórum com vários grupos interessados que inclui os níveis locais, de província e centrais do governo, bem como comunidades locais, para começar um processo de planejamento participativo de longo prazo no caso de haver fechamento. O fórum criou um local para troca de informações e preocupações entre os interessados que resultou em uma organização para discutir o planejamento de transição e as decisões-chave em áreas como ambiente, água, saúde e comércio local. Durante um período de incerteza, isso serviu como um valioso veículo que permitiu à empresa mudar de um modelo mais paternalista para um modelo participativo.

RÖSSING, NAMÍBIA: COMUNICAÇÃO E CONSULTA NO CONTEXTO DE FECHAMENTO DE MINAS (cont.)

Os recursos-chave da abordagem adotada pela Rössing incluem:

- **Oportunidade:** A Rössing aproveitou uma oportunidade onde o fechamento poderia ser apresentado como uma mera opção no contexto de diferentes aspectos da operação (expansão, avaliação do impacto ambiental). Como resultado, as discussões sobre o fechamento foram realizadas em um ambiente relativamente positivo e não em um lugar dominado pelo medo, pela insegurança e ansiedade.
- **Levando informações para os interessados:** Ao realizar fóruns diurnos abertos ao público envolvendo mais de 30 funcionários da Rössing em suas três principais áreas de impacto, a empresa foi considerada pró-ativa, transparente e genuinamente interessada em interagir com seus interessados.
- **Envolvimento dos funcionários da Rössing:** Ao realizar fóruns não somente com interessados externos, mas também com seus funcionários e com membros do sindicato, a Rössing estabeleceu tanto um processo de comunicação interno quanto externo.
- **Oferecendo oportunidades para aqueles que têm menos voz:** Ao usar um método de exibição aberto ao público, os interessados foram capazes de expressar suas preocupações e dúvidas frente a frente com o pessoal da empresa.
- **Abertura e transparência:** Embora alguns interessados tenham sido especificamente convidados para as sessões abertas ao público, os eventos também foram anunciados nos jornais locais para que todas as partes interessadas pudessem participar.

Fonte: *Kit de ferramentas para o desenvolvimento da comunidade (2005)* ESMAP, Banco Mundial, ICMM; pessoal da Rio Tinto

APÊNDICES:

- 160 APÊNDICE 1: Um Roteiro para os Padrões de Desempenho e a Política de Divulgação de Informações da IFC
- 162 APÊNDICE 2: Estratégias de participação dos interessados para diferentes cenários de projetos
- 164 APÊNDICE 3: Plano de Participação de Interessados (Conteúdo da Amostra)
- 169 APÊNDICE 4: Exemplo de Registro de Interessados
- 170 APÊNDICE 5: Proforma para propaganda da divulgação do relatório preliminar de avaliação ambiental e social.
- 171 APÊNDICE 6: Recursos úteis

Apêndice 1: Um roteiro para os Padrões de Desempenho e a Política de Divulgação de Informações da IFC

As tabelas a seguir são fornecidas para auxiliar os leitores a navegar neste manual para encontrar orientações de boas práticas sobre diversas referências sobre consulta, divulgação e participação comunitária contidas nos Padrões de Desempenho e na Política de Divulgação de Informações da IFC. Os Padrões de Desempenho de Sustentabilidade Social e Ambiental se aplicam aos clientes da IFC, enquanto a Política de Divulgação de Informações se aplica à IFC.

PADRÕES DE DESEMPENHO DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL DA IFC

PROBLEMA/PADRÃO DE DESEMPENHO	ONDE ENCONTRAR NO MANUAL
PD-1 — Sistemas de Gerenciamento e Avaliação Social e Ambiental	
Divulgação de informações	pp. 27-32
Consulta	pp. 33-62
Consulta livre anterior e informada (FPIC)	pp. 38, 48
Participação informada	pp. 44-46
Mecanismo de reclamações	pp. 69-77
Relatórios externos	pp. 87-98
Sistema de gerenciamento	pp. 99-109
PD-2 — Condições de emprego e trabalho	
Consulta	pp. 33-62
PD-3 — Prevenção e Diminuição da Poluição	
Divulgação de informações	pp. 27-31
PD-4 — Saúde e segurança da comunidade	
Divulgação de informações	pp. 27-31
PD-5 — Aquisição da terra e Reassentamento involuntário	
Divulgação de informações	pp. 27-31
Consulta	pp. 33-42
Participação informada	pp. 44—46
PD-6 — Conservação da biodiversidade e Gestão dos recursos naturais sustentáveis	
Consulta	pp. 33-42

Apêndice 1: Um roteiro para os Padrões de Desempenho e a Política de Divulgação de Informações da IFC *(cont.)*

PADRÕES DE DESEMPENHO DE SUSTENTABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL DA IFC

PROBLEMA/PADRÃO DE DESEMPENHO	ONDE ENCONTRAR NO MANUAL
PD-7 — Povos indígenas	
Divulgação de informações	pp. 27-31, 51
Consulta e FPIC	pp. 47-55
Participação informada	pp. 44-46
Negociação de boa fé	pp. 64-65
PD-8 — Herança cultural	
Consulta	pp. 33-42
Participação informada	pp. 44-46
Negociação de boa fé	pp. 64-65

POLÍTICA E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA IFC

PROBLEMA	PÁGINA(S) DO MANUAL
Princípios gerais	
Suposição a favor da divulgação	pág. 28
Razões para a não-divulgação	pág. 30
Divulgação de informações sociais e ambientais	pág. 27-32

Apêndice 2

Estratégias de participação dos interessados para diferentes cenários de projetos

	PROJETOS CONTROVER-SOS, OU PROJETOS COM RISCOS E IMPACTOS ADVERSOS SIGNIFICATIVOS QUE SEJAM DIVERSIFICADOS, IRREVERSÍVEIS OU SEM	PRECEDENTES. PROJETOS COM ALGUNS IMPACTOS E RISCOS, GERALMENTE ESPECÍFICOS DO LOCAL E QUE NA MAIOR PARTE PODEM SER EVITADOS OU ATENUADOS.	PROJETOS COM RISCOS ADVERSOS SOCIAIS OU AMBIENTAIS MÍNIMOS, PRONTAMENTE ATENUADOS.
Participação na fase de Conceito do Projeto	Entrevistas com autoridades governamentais	Entrevistas com principais informantes e autoridades governamentais	Entrevistas com representantes dos interessados, principais informantes e autoridades governamentais Fórum de planejamento dos interessados
Participação durante os estudos da ESIA e outros estudos de viabilidade	Entrevistas com representantes dos interessados e principais informantes Reuniões públicas	Entrevistas com representantes dos interessados e principais informantes Workshops para determinação do alcance dos problemas Entrevistas com grupos de interesses Entrevistas com os interessados mais prejudicados pelo projeto Reuniões públicas Boletins informativos Reuniões abertas, no escritório local e na sede do projeto	Oficiais de ligação com a comunidade recrutados e especialistas sociais e ambientais em estudos da ESIA Entrevistas com representantes dos interessados e principais informantes Workshops para determinação do alcance dos problemas Técnicas participativas usadas para consultar grupos de interesse sobre tópicos específicos dos impactos Técnicas participativas usadas para consultar os interessados mais prejudicados pelo projeto Entrevistas de amostras estratificadas Reuniões públicas Boletins informativos Reuniões abertas, no escritório local e na sede do projeto Rádio e TV

Apêndice 2

Estratégias de participação dos interessados para diferentes cenários de projetos *(cont.)*

	PROJETOS CONTROVER-SOS, OU PROJETOS COM RISCOS E IMPACTOS ADVERSOS SIGNIFICATI-VOS QUE SEJAM DIVERSIFICA-DOS, IRREVERSÍVEIS OU SEM	PRECEDENTES. PROJETOS COM ALGUNS IMPACTOS E RISCOS, GERALMENTE ESPECÍFICOS DO LOCAL E QUE NA MAIOR PARTE PODEM SER EVITADOS OU ATENUADOS.	PROJETOS COM RISCOS ADVERSOS SOCIAIS OU AMBIENTAIS MÍNIMOS, PRONTAMENTE ATENUADOS.
Participação contínua durante a construção e as operações	Boletins informativos Reuniões abertas, no escritório local ou na sede do projeto Mecanismos de reclamações	Consultas dirigidas anuais/trimestrais (por ex., em grupos específicos de interessados) Pesquisas anuais de percepções dos interessados e acompanhamento Consulta por meio do oficial de ligação com a comunidade Boletins informativos Rádio e TV Reuniões abertas, no escritório local ou na sede do projeto	Monitoramento participativo Consultas dirigidas anuais/trimestrais (por ex., em grupos específicos de interessados) Consulta contínua e baseada na internet, incluindo acesso aos dados de monitoramento Pesquisas anuais/trimestrais de percepções dos interessados e acompanhamento Entrevistas anuais/trimestrais de amostras estratificadas Boletins informativos Rádio e TV Reuniões abertas, no escritório local ou na sede do projeto
Participação em novos problemas e preocupações dos interessados que possam surgir	Mecanismos de reclamações	Mecanismos de reclamações Entrevistas anuais com os principais informantes e o representante dos interessados	Mecanismos de reclamação (diversos) Questionários domiciliares anuais/trimestrais com as pessoas afetadas pelo projeto Entrevistas anuais/trimestrais com os principais informantes e o representante dos interessados Eventos e reuniões anuais com os interessados

Apêndice 3: Plano de Participação de Interessados (Conteúdo da Amostra)

I. Princípios-chave

A participação de interessados é com relação ao desenvolvimento e à manutenção de relações construtivas com o tempo. É um processo contínuo entre uma empresa e os participantes de seu projeto que se estende durante a vida do projeto e inclui uma série de atividades e abordagens, desde o compartilhamento e a consulta de informações, à participação, negociação e parcerias. A natureza e a frequência dessa participação deve refletir o nível de riscos e impactos do projeto. O objetivo de um Plano de Participação de Interessados é descrever a estratégia e o programa de uma empresa para incluir a participação de interessados de uma forma culturalmente apropriada (seja para um projeto único ou uma série de operações da empresa). A meta é assegurar o fornecimento oportuno de informações relevantes e compreensíveis. Também visa a criar um processo que forneça aos participantes a oportunidade de expressar seus pontos de vista e preocupações, e permita à empresa considerá-las e respondê-las.

Os princípios-chave de uma participação eficaz incluem:

- Fornecer informações significativas em formato e linguagem que sejam prontamente compreensíveis e adaptadas às necessidades do(s) grupo(s) de interessados alvo
- Fornecer informações antecipadamente de atividades de consulta e tomada de decisões
- Divulgar informações em formatos e locais acessíveis aos participantes
- Respeitar tradições, linguagens, cronogramas e processos de tomada de decisões locais
- Diálogo bilateral que dê a ambos os lados a oportunidade de trocar pontos de vista e informações, escutar, e ver seus problemas ouvidos e solucionados
- Inclusão na representação de pontos de vista, incluindo mulheres, grupos vulneráveis e/ou minoritários
- Processos livres de coerção ou intimidação
- Mecanismos claros de resposta às preocupações, sugestões e queixas das pessoas
- Incorporar um feedback ao desenho do projeto ou programa, e apresentar relatório aos interessados

Apêndice 3: Plano de Participação de Interessados (Conteúdo da Amostra) *continuação*

II. Conteúdo do Plano de Participação dos Interessados

Um bom Plano de Participação de Interessados deve:

- descrever os requisitos normativos, do mutuante, da empresa e/ou outros requisitos para consulta ou divulgação
- identificar e priorizar os principais grupos de interessados
- fornecer uma estratégia e um cronograma para compartilhar informações e consultoria com cada um desses grupos
- descrever recursos e responsabilidades para implementar atividades de participação dos interessados
- descrever como as atividades de participação dos interessados serão incorporadas ao sistema de gerenciamento de uma empresa

O escopo e o nível de detalhes do plano devem ser escalonados para se adaptar às necessidades do projeto (ou das operações da empresa).

1. Introdução

Descrever brevemente o projeto (ou as operações da empresa) incluindo os elementos de design e os problemas sociais e ambientais potenciais. Onde possível, incluir mapas do local e da área vizinha onde se realizará o projeto.

2. Regulamentos e Requisitos

Resumir quaisquer requisitos legais, normativos, do mutuante ou da empresa relativos à participação dos interessados aplicáveis ao projeto ou às operações da empresa. Isso pode envolver os requisitos de divulgação e consulta pública relativos ao processo de avaliação social e ambiental.

3. Resumo de todas as atividades prévias de participação dos interessados

Se a empresa realizou alguma atividade até hoje, incluindo divulgação e/ou consulta de informações, é necessário fornecer os seguintes detalhes:

- Tipo de informações divulgadas, em que formatos (por exemplo, oral, panfletos, relatórios, pôsteres, rádio, etc.), e como elas foram divulgadas
- Os locais e as datas de todas as reuniões realizadas até hoje
- Indivíduos, grupos, e/ou organizações que foram consultadas

Apêndice 3: Plano de Participação de Interessados (Conteúdo da Amostra) *continuação*

- Principais problemas discutidos e principais preocupações levantadas
- Resposta da empresa aos problemas levantados, incluindo quaisquer compromissos ou ações de acompanhamento
- Processo realizado para documentar essas atividades e apresentação de relatórios aos interessados

4. Interessados do projeto

Listar os principais grupos de interessados que serão informados e consultados sobre o projeto (ou sobre as operações da empresa). Entre eles deverão ser incluídos pessoas ou grupos que:

- estejam direta e/ou indiretamente afetados pelo projeto (ou pelas operações da empresa)
- tenham “interesses” no projeto ou na empresa matriz que os indicam como interessados
- tenham potencial para influenciar os resultados do projeto ou das operações da empresa

(Exemplos de interessados potenciais são comunidades afetadas, organizações locais, ONGs e autoridades governamentais.

Os participantes também podem incluir políticos, outras empresas, sindicatos trabalhistas, acadêmicos, grupos religiosos, órgãos do setor público social e ambiental de âmbito nacional e a mídia).

5. Programa de participação de interessados

- Resumir o objetivo e as metas do programa (específicos do projeto ou corporativos).
- Descrever brevemente quais informações serão divulgadas, em quais formatos, e os tipos de métodos que serão usados para comunicar essas informações a cada um dos grupos de interessados identificados na seção 4 acima. Os métodos usados podem variar conforme o público-alvo, por exemplo:
 - Jornais, pôsteres, rádio, televisão
 - Centros de informações e exposições ou outros meios visuais
 - Panfletos, folhetos, pôsteres, documentos resumidos não-técnicos e relatórios

Apêndice 3: Plano de Participação de Interessados (Conteúdo da Amostra) *continuação*

- Descrever brevemente os métodos que serão usados para consultar cada um dos grupos de interessados identificados na seção 4. Os métodos usados podem variar conforme o público-alvo, por exemplo:
 - *Entrevistas com representante de interessados e informantes-chave*
 - *Estudos, pesquisas de opinião e questionários*
 - *Reuniões públicas, workshops e/ou grupos de interesse com grupos específicos*
 - *Métodos participativos*
 - *Outros mecanismos tradicionais de consulta e tomada de decisões*
- Descrever como os pontos de vista das mulheres e de outros subgrupos relevantes (por exemplo, minorias, terceira idade, jovens, etc) serão levados em conta durante o processo.
- Descrever quaisquer outras atividades de participação que serão realizadas, incluindo processos participativos, tomada de decisão conjunta, e/ou parcerias realizadas com as comunidades locais, ONGs ou outros participantes do projeto. Os exemplos incluem programas de compartilhamento de benefícios, iniciativas de desenvolvimento comunitário, programas de reassentamento e desenvolvimento, e/ou programas de treinamento e micro-financiamento.

6. Cronograma

Fornecer um programa indicando datas e locais em que várias atividades de participação dos interessados, incluindo consulta, divulgação, e a data em que essas atividades serão incorporadas no sistema de gerenciamento da empresa (no nível do projeto ou no nível corporativo).

7. Recursos e Responsabilidades

Indicar quais equipes e recursos serão devotados ao gerenciamento e implementação do Programa de Participação de Interessados da empresa. Quem dentro da empresa será responsável pela execução dessas atividades? Qual orçamento tem sido alocado para essas atividades?

Para projetos (ou operações múltiplas da empresa) com impactos significativos ou diversos e vários grupos de interessados, é considerado boa prática para a empresa contratar um ou mais representantes ligado à comunidade para organizar e facilitar essas atividades no nível do projeto e/ou nível corporativo. A integração da função de ligação com a comunidade com outras funções comerciais básicas também é importante, assim como é o envolvimento e a supervisão da gerência.

Apêndice 3: Plano de Participação de Interessados (Conteúdo da Amostra) *continuação*

8. Mecanismo de queixas

Descrever o processo pelo qual as pessoas afetadas pelo projeto (ou pelas operações da empresa) podem trazer suas queixas para a empresa para avaliação e reparação. Quem receberá as queixas públicas, como e quem irá resolvê-las, e como a resposta será retransmitida ao reclamante?

9. Monitoramento e apresentação de relatórios

Descrever os planos que envolvem os participantes do projeto (incluindo as comunidades afetadas) ou monitores de terceiros no monitoramento dos impactos do projeto e dos programas de atenuação.

Descrever como e quando os resultados das atividades de participação dos interessados serão reportados aos interessados afetados, assim como aos grupos mais amplos de interessados?

Os exemplos incluem relatórios de avaliação social e ambiental; boletins informativos da empresa; relatórios anuais sobre o monitoramento enviados aos mutuantes; relatório anual da empresa; relatório de sustentabilidade corporativa ou da empresa.

10. Funções de gerenciamento

Como as atividades de participação dos interessados serão integradas no sistema de gerenciamento ambiental e social da empresa e com outras funções comerciais básicas?

- *Quem terá supervisão de gerenciamento do programa?*
- *Quais são os planos de contratação, treinamento e alocação de pessoa para a realização do trabalho de participação de interessados?*
- *Quais serão as linhas de relatório entre o pessoal ligado à comunidade e o gerenciamento sênior?*
- *Como a estratégia de participação dos interessados da empresa será comunicada internamente?*
- *Quais ferramentas de gerenciamento serão usadas para documentar, rastrear e gerenciar o processo? (por exemplo, banco de dados dos interessados, registro de compromissos, etc).*
- *Em projetos ou operações da empresa envolvendo empreiteiras, como será gerenciada a interação entre as empreiteiras e os interessados locais para assegurar boas relações?*

Apêndice 4: Exemplo de Registro de Interessados

DATA/ LOCAL	PESSOAL DA EMPRESA DE SERVIÇO	PESSOAS/ORGANIZA ÇÃO DE CONTATO	RESUMO DA REUNIÃO/ PRINCIPAIS PROBLEMAS LEVANTADOS	AÇÕES DE ACOMPANHA MENTO
17 de janeiro de 2007 Centro Comunitário Ashkala, Índia	Savita Dey e Amit Rao, Oficiais de Ligação com a Comunidade Krishna Das, Gerente da Fábrica	Aldeias de Ashkala e Simrit, reuniões comunitárias Sri Bhavan, ONG local Representante do governo do panchayat local	Cronograma de aquisição da terra e problemas de compensação; local do campo de trabalho da construção; preocupações com relação à velocidade dos caminhões nas estradas das aldeias	KD deverá falar com o empregado sobre: problemas relacionados à velocidade/ segurança. SD e AR para preparar panfleto com informações sobre os problemas da terra.
28 de janeiro de 2007 Aldeia Simrit	Savita Dey	Proprietária de terra do sexo feminino e professor de matemática da aldeia	Discussão relacionada ao processo de aquisição da terra e uso da compensação.	SD para acompanha- mento
4 de fevereiro de 2007 Ashkala	Savita Dey, Amit Rao, Gerente da Fábrica, Oficial HSE	Membros da comunidade do sexo masculino e feminino com + de 60	Preocupações relacionadas à segurança da fábrica vizinha das residências.	Oficial HSE para fazer o acompanha- mento dos membros da comunidade
4 de fevereiro de 2007 Ashkala	Amit Rao, CLO	Proprietário de terra da terceira idade: Ms. Rita Shukla + 10 membros da família.	Discussão relacionada ao processo de concessão de títulos de terras e compensação para árvores frutíferas.	Distribuir panfleto com informações
6 de fevereiro de 2007 Centro de Simrit	Amit Rao, Savita Dey, Equipe de consultoria da ESIA	Líderes do município: Sr. Basu Kumar + 5 outros membros comunitários do sexo masculino	Discussão geral relacionada aos impactos da construção, segurança, emprego, aquisição da terra e uso da compensação.	Acompanha- mento da próxima reunião comunitária
13 de fevereiro de 2007 Centro de Hamradi	Amit Rao, Savita Dey, Equipe de consultoria da ESIA	Líder do município: Sr. Hasan Escritório Municipal	Discussão geral relacionada às necessidades e prioridades da aldeia, impactos da construção, segurança, emprego (a aldeia não é afetada pela aquisição da terra).	Enviar informações conforme solicitado.
13 de fevereiro de 2007 Ashkala	Savita Dey e Amit Rao, Oficiais de Ligação com a Comunidade	10 membros comunitários do sexo masculino	Discussão geral relacionada a emprego e treinamento de aptidões.	Atualizar lista de emprego da aldeia

Apêndice 5: Proforma para propaganda da divulgação do relatório preliminar de avaliação social e ambiental

[Nome da empresa], [Estrutura da empresa e principais investidores], propõem [criar/operar/gerenciar/expandir] um [tipo de projeto] em [local(is)].

A construção do projeto deve começar em [data] e terminar em [data].

Um relatório preliminar de Avaliação social e ambiental (SEA) para as [atividades do projeto] foi concluído por [nome do consultor].

O relatório preliminar de SEA inclui informações sobre:

- Descrição do projeto
- Legislação relevante
- Impactos e benefícios potenciais
- Medidas de mitigação propostas
- Plano de ação social e ambiental
- Outros estudos de apoio

Os documentos preliminares de SEA e um Resumo Executivo não-técnico estarão disponíveis para uma análise pública e comentários em [datas e horas de disponibilidade] nos seguintes lugares:

[Endereço do governo]

[Endereço da empresa]

[Endereço de outras instituições/bibliotecas/centros comunitários acessíveis aos interessados locais]

Membros do público são convidados a comentar os documentos preliminares por [data final de comentários]. Os membros que não puderem analisar os documentos nos locais acima mencionados devem entrar em contato com [nome da empresa do projeto] em [endereço do patrocinador do projeto] ou via [número do telefone e endereço de e-mail do patrocinador do projeto].

Apêndice 6: Recursos úteis

Responsabilização. AA1000SES, *Stakeholder Engagement Standard*. www.accountability21.net

Negócio de Responsabilidade Social. *Issue Brief: Stakeholder Engagement*. 2003.
<http://www.bsr.org/CSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48813>

Entidade de Desenvolvimento Internacional Canadense (CIDA). *Policy and Resources on Gender Equality*.
www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218123616-NN9

Projetos de Aprendizagem de Colaboração CDA. *Stakeholder Consultation Issue Paper*. Novembro de 2004. www.cdainc.com

Departamento de Desenvolvimento Internacional (DFID). *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity*. 2002.
www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf

ESMAP, o Banco Mundial e ICMM. *Community Development Toolkit*. 2005.
www.esmap.org, www.worldbank.org, www.icmm.com

Princípios de Equador. www.equator-principles.com

Iniciativa de Relatórios Globais. www.globalreporting.org

Instituto de Estudos de Desenvolvimento (IDS) - Ponte. *Gender and Participation*.
www.bridge.ids.ac.uk/reports_gender_CEP.html#Participation

Associação Internacional de Participação Pública. www.iap2.org

Corporação Financeira Internacional (IFC). *The BTC Pipeline Project: Lessons of Experience*. 2006. www.ifc.org/envirolessons

Corporação Financeira Internacional (IFC). *External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Project: Lessons of Experience*. 2006. www.ifc.org/envirolessons

Corporação Financeira Internacional (IFC). *Good Practice Note: Addressing the Social Dimensions of Private Sector Projects*. 2002. www.ifc.org/enviropublications

Corporação Financeira Internacional (IFC). *ILO Convention and the Private Sector: Questions and Answers for IFC Clients*. 2007. www.ifc.org/enviro/publications

Corporação Financeira Internacional (IFC). *Performance Standards on Social and Environmental Sustainability*. 2006. www.ifc.org/enviro

Instituto Internacional para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (IIED). *Participatory Learning and Action Series*. www.iied.org

Princípios da Nova Economia. *Participation Works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century*. 1998. www.neweconomics.org

Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE). *Guidelines for Multinational Enterprises*. www.oecd.org

Oxfam. *The Oxfam Gender Training Manual*. 1995. <http://publications.oxfam.org.uk>

Instituto de Recursos Mundiais. *Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent*. 2007. www.wri.org