



GUIA DE RELACIONAMENTO SOCIOINSTITUCIONAL PARA O SETOR MINERÁRIO



IBRAM
MINERAÇÃO DO BRASIL





GUIA DE RELACIONAMENTO SOCIOINSTITUCIONAL PARA O SETOR MINERÁRIO



Grupo de trabalho 6
para o ESG da Mineração

Setembro | 2022

© 2022. IBRAM - Instituto Brasileiro de Mineração
É autorizada a reprodução total ou parcial desta publicação desde que citada a fonte.

PRODUÇÃO

Grupo de Trabalho 6 – Relacionamento com Comunidade para ESG da Mineração

Comitê Executivo:

- Coordenação: Carla Lemos de Souza – AngloGold Ashanti
- Vice-Coordenação: Warley Ribeiro – AngloGold Ashanti

Comitê de Acompanhamento IBRAM:

- Coordenação: Alexandre Valadares Mello – Diretor de Associados e Municípios
- Vice-Coordenação: Cinthia de Paiva Rodrigues – Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento

Representantes das empresas-membro:

- Camila Sales da Costa – Arcelor Mittal
- Caroline Favaro Oliveira Valera - Mosaic Fertilizantes
- Ellen Pires Simões - Anglo American
- Guilherme Pimenta – Usiminas Mineração

Projeto gráfico e editoração:

- Pablo Frioli

Ficha Catalográfica

Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM)

Guia de Relacionamento Socioinstitucional para o Setor Minerário / Instituto Brasileiro de Mineração – Brasília: Ibram . 2022

ISBN 978-85-61993-15-3

131 f.: il. color; 31 cm.

1. Mineração. 2. Comunidades 3. Relacionamento com atores locais. 4. Direitos humanos . 5. Territórios.



GOVERNANÇA

DIRETORIA EXECUTIVA

Raul Belens Jungmann Pinto

Diretor-Presidente

Alexandre Valadares Mello

Diretor de Relações com Associados e Municípios Mineradores

Julio Cesar Nery Ferreira

Diretor de Sustentabilidade e Assuntos Regulatórios

Rinaldo César Mancin

Diretor de Relações Institucionais

Paulo Henrique Leal Soares

Diretor de Comunicação

CONSELHO DIRETOR (BIÊNIO 2021-2023)

Presidente do Conselho:

- Presidente da Anglo American Níquel Brasil Ltda
Wilfred Bruijn – Titular

Vice-Presidente do Conselho:

- Diretor-Presidente
Ediney Maia Drummond – Titular

Conselheiros:

- **Arcelor Mittal**
Titular: Wagner de Brito Barbosa
(Diretor Geral)
Suplente: Wanderley José de Castro
(Gerente Geral de Operações)
- **Anglo American Níquel Ltda.**
Suplente: Ivan de Araujo Simões Filho
(Diretor de Assuntos Corporativos)
- **Anglogold Ashanti Ltda.**
Titular: Lauro Ângelo Dias de Amorim
(Diretor de Sustentabilidade)
Suplente: Othon Villefort Maia
(Gerente Senior de Comunicação e Relações Institucionais)

GOVERNANÇA

- **Bahia Mineração S.A.- BAMIN**
Titular: Eduardo Jorge Ledsham (Diretor-Presidente)
Suplente: Alexandre Victor Aigner
(Diretor Financeiro, TI, Relações Institucionais)
- **Companhia Brasileira de Metalúrgia e Mineração - CBMM**
Titular: Eduardo Augusto Ayroza Galvão Ribeiro (Diretor Presidente
Companhia Brasileira de Metalúrgia e Mineração - CBMM)
Suplente: Marcos Alexandre Stuart Nogueira (Diretor de Tecnologia)
- **Copelmi Mineração Ltda.**
Titular: Cesar Weinschenck de Faria (Presidente)
Suplente: Roberto da Rocha Miranda de Faria
(Diretor de Negócios)
- **Embu S.A. Engenharia e Comércio**
Titular: Daniel Debiazzi Neto (Superintendente)
Suplente: Luiz Eulálio Moraes Terra (Diretor Presidente)
- **Kinross Brasil Mineração S.A.**
Titular: Gilberto Carlos Nascimento Azevedo
(Presidente e Gerente Geral)
Suplente: Ana Cunha (Diretora de Relações
Governamentais e Responsabilidade Social)
- **Mineração Caraíba S.A.**
Titular: Eduardo de Come (Diretor-Presidente e Diretor Financeiro)
Suplente: Antonio Batista de Carvalho Neto (Diretor Jurídico)
- **Mineração Maracá Indústria e Comércio S.A. - Lundin Mining**
Suplente: José Geraldo Rolim Zacarias (Diretor de Operações)
- **Mineração Rio Do Norte S.A. - MRN**
Titular: Guido Roberto Campos Germani (Diretor Presidente)
Suplente: Vladimir Senra Moreira (Diretor de Sustentabilidade)
- **Minerações Brasileiras Reunidas S.A. - MBR**
Suplente: Solange Maria Santos Costa
(Especialista Técnica Jurídica Minerária)
- **Mineração Taboca S.A.**
Titular: Newton A. Viguetti Filho
(Gerente Executivo de Sustentabilidade)
Suplente: Ronaldo Lasmar (Gerente Comercial)

GOVERNANÇA

- **Mineração Usiminas S.A.**
Titular: Carlos Hector Rezzonico (Diretor Presidente)
Suplente: Marina Pereira Costa Magalhães
(Gerente Geral de Sustentabilidade e Relações Institucionais)
- **Mosaic Fertilizantes**
Titular: Arthur Dominique Liacre
(Vice-Presidente de Assuntos Corporativos e Sustentabilidade)
Suplente: Mariana Abreu Sampaio (Diretora Jurídica)
- **Nexa Resources**
Titular: Jones Belther (Diretor Executivo
Exploração Mineral & Tecnologia)
Suplente: Guilherme Simões Ferreira (Gerente Geral Jurídico)
- **Samarco Mineração S.A.**
Titular: Rodrigo Alvarenga Vilela (Diretor Presidente)
Suplente: Daniel Medeiros de Souza
(Gerente Geral de Sustentabilidade)
- **Vale**
Titular: Marcello Magistrini Spinelli
(Diretor Executivo de Ferrosos e Carvão)
Suplente: Luiz Ricardo de Medeiros Santiago
(Gerente Executivo de Relações Governamentais)
Titular: Luiz Eduardo Fróes do Amaral Osorio
(Diretor Executivo de Sustentabilidade e Relações Institucionais)
Suplente: Vagner Silva de Loyola Reis
(Diretor Cadeia de Valor Ferrosos)
Suplente: Daniella Gonçalves de Barros Silveira de
Queiroz (Gerente Executiva Regulatório)
- **Vanádio de Maracás S.A.**
Titular: Paulo Guimarães Misk (Presidente & CEO)
Suplente: Dayse Christina Guelman
(Diretora de Finanças e Administração)



APRESENTAÇÃO

A publicação e a distribuição deste ‘Guia de Relacionamento Socioinstitucional para o Setor Minerário’ é mais um passo adiante na transformação dos processos do setor mineral, em busca de se tornar ainda mais seguro, sustentável e responsável com as pessoas e o meio ambiente. Este objetivo global justificou a criação, pelo Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM) e suas mineradoras associadas, de uma inédita Agenda ESG da Mineração do Brasil.

Nesta Agenda estão listados compromissos setoriais, metas e ações em doze áreas relacionadas à atividade minerária. Cada uma dessas áreas é abordada em intensas discussões técnicas por um específico grupo de trabalho (GT), formado por mineradoras, pelo IBRAM e pela consultoria Falconi, parceira neste amplo projeto.

Uma das doze áreas refere-se ao Relacionamento com Comunidades, tema do GT de número 6. Entre as muitas atividades desenvolvidas por este GT, esta publicação é um de seus frutos e deverá significar um marco na evolução da gestão dos mais importantes stakeholders da mineração, que são as comunidades vizinhas dos empreendimentos minerários.

Como está expresso neste guia, mais adiante, “gerenciar os stakeholders do empreendimento é estratégico para a manutenção do relacionamento com as partes interessadas, uma vez que possibilita criar um fluxo adequado de comunicação, monitoramento, engajamento e participação social com reflexos na redução de conflitos”.

O guia de relacionamento com comunidades resulta de uma farta pesquisa a metodologias consagradas internacionalmente. Este orientador da atuação das mineradoras junto às comunidades Brasil afora é mais um instrumento disponível para pequenas, médias e grandes mineradoras terem pleno êxito na obtenção da Licença Social para Operar (LSO). A LSO é um dos componentes tratados pelo gerenciamento de riscos das mineradoras.

Abrir e expandir canais de diálogo com as comunidades, estabelecer a escuta ativa e dar voz a seus líderes, avaliar e atender na medida do possível as sugestões por eles encaminhadas e expor com transparência, objetividade e detalhamento todas etapas dos empreendimentos minerários devem figurar nas estratégias desse almejado relacionamento.

As mineradoras associadas ao IBRAM respondem por mais de 85% da produção mineral brasileira. Entre elas há as que se destacam com projetos de ponta em termos de relacionamento com comunidades, incluídos os povos tradicionais, como quilombolas e indígenas. Em praticamente todas as regiões do país. Mesmo com esta pujança nesse segmento, há o entendimento do IBRAM e das mineradoras que é possível fazer mais; evoluir. Afinal as pessoas que habitam as áreas de influência da mineração convivem com impactos diretos e, portanto, têm direito a contar com mais canais de participação nas atividades empresariais do setor.

A LSO deve ser encarada como uma oportunidade para se alcançar este objetivo. Refinar as bases e práticas de relacionamento com as pessoas significa às mineradoras contribuir para a promoção de direitos humanos, envolvendo os direitos sociais, políticos, econômicos e ambientais. Esta é uma boa representação de parte das boas práticas setoriais da mineração para evidenciar o “S” da sigla ESG*.

Raul Jungmann

Diretor-Presidente

Instituto Brasileiro de Mineração

* ESG (do inglês
*Environmental, Social
and Governance,*
ou Meio Ambiente,
Social e Governança)



AGRADECIMENTO



Guia de Relacionamento Socioinstitucional para o Setor Minerário é resultado da construção coletiva, de profissionais que integram o Grupo de Trabalho 6 para o ESG da Mineração e que se encontraram em 2019, durante um evento do IBRAM, na Fundação

Dom Cabral. A organização coletiva destas pessoas não se deu por casualidade, mas pela a crença de que o relacionamento com as comunidades vizinhas aos empreendimentos minerários deve ser pautado por uma abordagem proativa e respeitosa e transparente, com a compreensão das as realidades e expectativas locais.

Com gratidão pelo conhecimento compartilhado e pelo tempo de trabalho dedicado, referenciamos abaixo, os profissionais das empresas minerárias e especialistas das consultorias que assinam como coautores deste trabalho:

- Charles P Parreiras – Amplo Engenharia e Gestão de Projetos
- Clarice Corrêa de Mendonça - H&P
- Daniel Gouveia de Mello Martins - H&P
- Delfim Rocha - Ferreira Rocha Assessoria e Serviços Socio-ambientais
- Ellen Pires Simões - Anglo American
- Fernanda Agostinho – Bridge Gestão Social
- Guilherme Alberto Rodrigues - H&P
- Guilherme Andrade Silveira - H&P
- Isadora Camargos - Sensata Consultoria
- Jackson Cleiton Ferreira Campos – Amplo Engenharia e Gestão de Projetos
- Liliane Lana – Bridge Gestão Social
- Lucas de Matos Sardinha Pinto - H&P
- Maria Alice Henne – NMC Integrativa
- Ricardo Botelho Tostes Ferreira - H&P

Esperamos que esta produção possa auxiliar as empresas e seus times, independentemente do tamanho, a conhecer práticas e aplicar ferramentas para seus processos de engajamento com as comunidades vizinhas a seu empreendimento com foco na promoção de ambientes harmônicos e oportunidades mutuamente benéficas.





SUMÁRIO

1.	GESTÃO DE STAKEHOLDER	14
1.1	STAKEHOLDERS AS PESSOAS INTERESSADAS NO NEGÓCIO	15
1.2	MAPEAMENTO DE <i>STAKEHOLDER</i>	19
1.3	CLASSIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO	20
1.4	PLANO DE ENGAJAMENTO	20
1.5	GERENCIAMENTO DO PLANO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
2.	FORMAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO PARA O RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES	24
2.1	LIDERANÇA COMO EXEMPLO	26
3.	DIREITOS HUMANOS	30
3.1	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DOS DIREITOS HUMANOS	33
3.2	A RELAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS COM AS EMPRESAS	33
3.3	ESTABELECIMENTO DE PADRÕES INTERNACIONAIS EM RELAÇÃO ÀS RESPONSABILIDADES DAS EMPRESAS	35
3.4	PRINCIPAIS RISCOS E IMPACTOS DE DIREITOS HUMANOS NA MINERAÇÃO	38
3.5	RECOMENDAÇÕES PARA FORMULAÇÃO DE POLÍTICA DE DIREITOS HUMANOS NAS EMPRESAS MINERADORAS	40
4.	O ENGAJAMENTO E RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES E MINERAÇÃO	44
4.1	O PAPEL DA FORMALIDADE DO ENGAJAMENTO COM COMUNIDADES	46

4.2	O RECONHECIMENTO DO LUGAR PARA PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCO E IMPACTO SOCIAL	49
4.3	A CONCEPÇÃO DO LUGAR NO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS	51
5.	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA O RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES	56
5.1	LIMITES E DIFICULDADES NO CENÁRIO ATUAL	58
5.2	CONCEITOS PARA PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO COM AS COMUNIDADES	59
5.3	METODOLOGIAS DE COLETA DE DADOS	70
5.4	PLANEJANDO O RELACIONAMENTO	71
5.5	PROMOVENDO O RELACIONAMENTO	74
5.6	GESTÃO DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL	79
5.7	PROCESSO DE GESTÃO DE IMPACTOS, RISCOS E DE INCIDENTES	82
5.8	GESTÃO INTEGRADA DAS INFORMAÇÕES	85
5.9	MONITORANDO E AVALIANDO O RELACIONAMENTO	86
5.10	DEFININDO INDICADORES DE PERFORMANCE	89
5.11	REPORTING	90
6.	A LEGITIMAÇÃO SOCIAL E SUA IMPORTÂNCIA NA MINERAÇÃO	92
6.1	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA	96
6.2	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS DE FERRAMENTAS E PRÁTICAS	97
6.3	MECANISMOS PARA MENSURAÇÃO E MONITORAMENTO DOS NÍVEIS DE LEGITIMAÇÃO SOCIAL	101

7.	DESENVOLVIMENTO LOCAL COMO RESULTANTE DO VALOR COMPARTILHADO	106
7.1	PARADOXO DA ABUNDÂNCIA	108
7.2	CALE-SE E ESCUTE	109
7.3	EMPREGO LOCAL - ENTRE IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS	109
7.4	FORTALECER O EMPREENDEDORISMO LOCAL	111
7.5	PARCERIAS COMO CAMINHO	112
7.6	INVESTIMENTO VOLUNTÁRIO APOIANDO A ESTRATÉGIA	113
8.	SUORTE A POVOS E COMUNIDADES TRADICIONAIS	116
8.1	ASPECTOS CENTRAIS DO ORDENAMENTO JURÍDICO	118
8.2	COMPREENDENDO ALGUNS TEMAS CENTRAIS	121
8.3	SOBRE O DIREITO À CONSULTA PRÉVIA, LIVRE E INFORMADA	125
8.4	BOAS PRÁTICAS PARA A MINERAÇÃO	126
8.5	RELACIONAMENTO COM PCTS	129
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
	ANEXO 1	137
	ANEXO 2	138



GESTÃO DE *STAKEHOLDER*



Fazer a adequada gestão dos stakeholders em seu sentido am-

plio possibilita ao empreendimento atuar de forma estratégica e proativa junto às partes interessadas, divisando riscos e conflitos, e favorecendo a conformação de um ambiente de negócios mais favorável à construção da legitimidade social desejada. A efetividade da gestão se reflete na redução de ruídos e boatos, que tentam preencher lacunas de informação quando a comunicação e o relacionamento são falhos. Ademais, apoia na construção da reputação do empreendimento, tornando-a menos permeável quando ocorrem as crises, dado que poderá reduzir repercussões.

1.1 STAKEHOLDERS AS PESSOAS INTERESSADAS NO NEGÓCIO

Negócios e empreendimentos não são atores isolados socialmente. Ao contrário, sua atuação e operação dependem e impactam uma extensa rede de relações composta de sujeitos e instituições nos mais diversos âmbitos — político, jurídico, econômico, social — que, por sua vez dependem e podem impactar negócios e empreendimentos. A partir da década de 1980 e sob a ótica de um olhar mais sistêmico do empreendimento como organismo social, a teoria seminal de Robert Edward Freeman e Reed (1983) define *Stakeholder* como “grupos dos quais a organização é dependente para sua organização continuada”.

Annemarie Richter, no Guia para Transformação de Conflitos e Olhares Socioambientais (2021), traz uma revisão desse conceito, começando pelo próprio Freeman, que o amplia para “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa”. Outras definições teóricas apresentadas pela autora são “grupos pelos quais a corporação é responsável” (Alkhafaji, 1989); “grupos que têm relação com a organização” (Thompson, Wartick e Smith, 1991) e “grupos ou pessoas identificáveis das quais a organização depende para sobreviver” (Bowditch e Buondo, 1992).

Consoante a evolução do conceito, oferta-se uma nova visão de relacionamento na medida em que os *stakeholders* são percebidos como partes interessadas no negócio. O guia Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para fazer negócios em Mercados Emergentes, publicado pela *International Finance*

Corporation (IFC) em 2008, define como interessados “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. Além do público interno e fornecedores da própria organização ou empreendimento, os interessados também podem incluir comunidades ou indivíduos afetados localmente e seus representantes formais e informais, autoridades governamentais no âmbito local, regional ou nacional, político, líderes religiosos, organizações da sociedade civil e grupos com interesses especiais – desde a comunidade acadêmica até outras empresas”.

Obviamente, à essa diversidade de *stakeholders* corresponde uma grande variedade de interesses, visões e perspectivas, resultando em um desafio no gerenciamento de todo esse prisma. Desafio que precisa ser afrontado por meio de uma eficaz gestão das partes interessadas. Em contextos tão complexos como o atual, onde as dimensões sociais, econômicas, ambientais e de governança – e respectivos impactos – sobrepõem-se e se correlacionam, e onde a conquista de uma legitimidade social parece tornar-se condição *sine qua non* para operar a longo prazo, torna-se imprescindível fazer a gestão dos *stakeholders* a partir das ferramentas e mecanismos específicos, conforme indica este documento.

Gerenciar os *stakeholders* do empreendimento é estratégico para manutenção do relacionamento com as partes interessadas uma vez que possibilita criar um fluxo adequado de comunicação, monitoramento, engajamento e participação social com reflexos na redução de conflitos. Esse processo envolve uma leitura detalhada do cenário, a identificação das partes interessadas, definição de objetivos, metas, elaboração de cronograma e atribuição de responsabilidades considerando as diversas áreas que fazem interface com os *stakeholders*.

Aliás, esse é um aspecto relevante que merece ser destacado. Uma estratégia de relacionamento bem-sucedida é multidisciplinar e envolve diversos setores que precisam trabalhar de forma articulada, a depender da etapa do projeto e da relevância da comunicação a ser compartilhada, ou do potencial risco envolvido durante as operações. A variedade das partes interessadas e os diferentes âmbitos em que se inserem demandam interface com os responsáveis pela comunicação, relacionamento com comunidade, relações institucionais, responsabilidade social, RH,

Meio Ambiente, Jurídico, dentre outros setores, a depender do organograma da empresa.

Além da articulação interna, o gerenciamento dos *stakeholders* precisa estar alinhado com os objetivos, estratégias e operação do negócio e considerar, ainda, potenciais impactos, riscos e objetivos a longo prazo para subsidiar a definição de prioridades. Esses princípios embasam os objetivos do envolvimento das partes interessadas, claro, a depender do contexto de cada empreendimento, que podem ser direcionadores das ações definidas no plano de gestão. Assim a construção desse relacionamento contempla divulgar informações, otimizar a comunicação, compreender as percepções e gerenciar as expectativas das partes interessadas, identificar e mitigar impactos e riscos, maximizar oportunidades, facilitar tomadas de decisões e negociações, ampliar participação, gerenciar reclamações e compromissos.

Apresenta-se, abaixo, grupos de *stakeholders* que são relevantes para empreendimentos minerários para, em seguida, detalhar metodologias para mapear as diversas partes que integram cada um desses agrupamentos, identificar interesses, posicionamento e influência a fim de gerenciá-los:

- **EMPREGADOS E CONTRATADOS**

Gestão baseada na co-responsabilidade de ambos para a excelência no relacionamento com as comunidades e outros *stakeholders*. O relacionamento acontece por meio de pessoas, para pessoas. O vetor “gente” das empresas são seus empregados e prestadores de serviços. Assim, se esses não aderirem ao processo e, principalmente, se não estiverem bem instrumentalizados para disseminar em suas comunidades as boas práticas da empresa, muitos esforços de engajamento e relacionamento serão em vão. Ou seja, o processo de relacionamento com comunidades, começa dentro de “casa”.

- **COMUNIDADES VIZINHAS**

Tecnicamente chamadas de Áreas de Influência Direta ou Indireta, esses são os principais “focos” externos imediatos da estratégia de gestão. Por quê? Pelos simples motivo que essas comunidades são, comumente, as primeiras e as principais a sentir os impactos das operações.

- **PODER PÚBLICO**

Em uma democracia representativa, as lideranças — especialmente do executivo e legislativo local — representam o amálgama da sociedade. A interlocução com esses atores deve ser ampla, porém estratégica, uma vez que ambições políticas podem, eventualmente, sobrepujar o interesse público. Neste grupo, incluem-se ainda os órgãos reguladores, fiscalizadores, judiciários e Ministério Público, que demandam uma interlocução específica e técnica, a depender das etapas de licenciamento, mudanças na legislação, impactos e prováveis riscos.

- **ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA**

O terceiro setor é composto por entidades que detêm conhecimento sobre o território e cuja legitimidade é mormente reconhecida pela população, a depender do trabalho ali realizado. Ademais, representam, muitas vezes, causas específicas, com públicos atuantes que podem ser favoráveis ou contrários ao empreendimento, mas muito engajados com a causa. Assim, é preciso entender como se articulam no território, o trabalho que realizam e as bandeiras que levantam para definir como se dará a comunicação e relacionamento com essas entidades que podem servir como pontes para acessar públicos específicos.

- **ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS LOCAIS**

Congregam segmentos e grupos de empreendedores de pequenos negócios que podem, muitas vezes, influenciar ou ser influenciados pela operação. A boa prática recomenda envolvê-los na cadeia de negócio para potencializar as oportunidades geradas pelo empreendimento, para os mais diversos tipos de fornecedores locais.

- **OUTRAS MINERADORAS OU EMPREENDIMENTOS**

Empresas do mesmo setor e empreendimentos localizados na mesma região, compartilham muito mais que o território. Compartilham, por exemplo, áreas de influência, fornecedores e mão de obra. Portanto, o engajamento com esses vizinhos

pode maximizar oportunidades, reduzindo custos; minimizar carências e potencializar o desenvolvimento do território por meio de ações estratégicas realizadas em parceria. Pode, ainda, assegurar o trabalho em rede em situações que ameaçam a segurança, qualidade de vida e resiliência do território.

1.2 MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS

Identificar quem são os grupos interessados direta e indiretamente no projeto, suas principais subdivisões e divisões é o primeiro passo para mapear os *stakeholders* a fim de se construir relacionamento entre o empreendimento e as partes. O IFC sugere que seja feita, nesta etapa, uma abordagem sistemática, começando com o esboço da esfera geográfica de influência do projeto, considerando não só a localização do projeto/empreendimento, mas também instalações afins, rotas de transporte e áreas potencialmente afetadas pelos impactos cumulativos. As áreas de impactos socioambientais diretos e indiretos, mapeadas pelo Estudo de Impacto Ambiental (EIA), são um ponto de partida para definição territorial desse mapeamento, embora os *stakeholders* não se restrinjam a elas. Considera-se também aqueles atores vinculados às esferas estaduais e federais, cujas influência, atuação e poder possam interferir na operação do empreendimento e desenvolvimento futuro.

A metodologia para realizar um mapeamento adequado, uma vez identificadas as áreas territoriais e potenciais partes interessadas, inclui a elaboração de listagem prévia para a realizar entrevistas com duas finalidades: uma cadastral e outra analítica - cujas perguntas permitirão um exame mais aprofundado dos interesses, como serão afetados e que influência podem ter sobre o projeto.

A lista de *stakeholders* elaborada previamente a partir da análise geográfica da influência do projeto não abrange, certamente, a totalidade de partes interessadas no negócio. Rastreá-las vai demandar atenção nas interações realizadas durante as entrevistas a fim de entender as relações de influência, poder e interesse das pessoas mencionadas pela parte entrevistada.

Será necessário fazer atualizações periódicas desse mapeamento, uma vez que o contexto, além de complexo, é também dinâmico.

1.3 CLASSIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO

As informações obtidas, após analisadas, devem ser organizadas em planilha. Observa-se a importância em ser estratégico e saber priorizar os interessados e, dependendo de quem sejam e quais interesses possam ter, definir 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 — como dito anteriormente — e tanto os interessados como seus interesses podem mudar com o tempo no que tange ao grau de relevância para o projeto e da necessidade de participar ativamente em diferentes estágios do empreendimento. Os seguintes aspectos devem ser considerados para auxiliar na priorização:

- Que tipo de participação de interessados é exigido por lei ou outros requisitos?
- Quem será negativamente afetado pelos potenciais impactos ambientais, sociais e econômicos na área de influência do projeto?
- Histórico das partes interessadas com o empreendimento
- Nível de influência de determinadas partes interessadas diretamente sobre outras partes interessadas
- Associação direta ou indireta das partes interessadas com quaisquer conflitos e a natureza dessa associação

Elaborar um mapa de inter-relação entre as partes considerando as conexões e influência exercida umas sobre as outras e estruturar uma matriz de criticidade/interesse versus influência nos permite depurar o trabalho de priorização. Assim, é possível avaliar quais são aqueles *stakeholders* que precisam ser gerenciados, informados ou monitorados.

1.4 PLANO DE ENGAJAMENTO

As informações obtidas junto às partes interessadas embasam a estruturação de um plano de engajamento de *stakeholders*

que norteará, de forma estratégica, o relacionamento e a comunicação com as partes interessadas.

O plano deve integrar, no âmbito das ações de comunicação, os canais, as ferramentas e conteúdos – considerando atividades previstas e planejadas do empreendimento, bem como garantir proatividade em casos emergenciais e críticos, tanto para o empreendimento como para as partes interessadas. Para cada uma das ações é importante definir a periodicidade e frequência, objetivos, linguagem compatível com o público e formas de mensuração dos resultados (metas e indicadores).

As melhores práticas de comunicação envolvem a adoção de medidas para aumentar a transparência e a responsabilidade como um meio de construir a percepção mais ajustada acerca do empreendimento ou projeto e apoiar na geração de confiança por parte da população e partes interessadas. Adotar uma premissa em favor da divulgação significa fornecer informações sempre que possível, mesmo quando aparentemente não houver uma razão imperativa para fazê-lo. A falta de comunicação gera vazios e hiatos que podem acarretar a difusão de informações incorretas e boatos sobre o projeto, prejudicando a reputação da empresa e minando outros esforços de diálogo junto às partes interessadas. O IFC faz uma observação importante ao salientar que “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”.

No âmbito do relacionamento, o plano de engajamento deve considerar os espaços para diálogo, escuta, coparticipação e deliberação conjunta, em casos específicos. Isso inclui gestão de manifestações, fóruns de engajamento, comitês, reuniões periódicas com os diversos grupos de *stakeholders*, visitas às comunidades, visitas das partes interessadas ao empreendimento e investimento social.

A gestão de manifestações é essencial para construir a percepção de transparência, respeito e abertura ao diálogo, disposição para escuta e sinalização antecipada de potenciais crises. Não por acaso, a forma como a empresa responde a essas manifestações também é importante e deve fazer parte de um processo institucionalizado e normatizado, com protocolos apropriados. o item [Instituição de Canais de Registro de Demandas](#) detalha esse processo.

1.5 GERENCIAMENTO DO PLANO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O registro sistemático das atividades de relacionamento com as partes interessadas permite olhar em perspectiva o histórico e sua evolução ao longo do tempo. Conhecimento este que possibilita a adoção de ações estratégicas e proativas para *stakeholders* específicos ou grupos de *stakeholders*, a depender do contexto. Essa gestão deve ser feita por meio de sistemas e ferramentas utilizados para o gerenciamento de dados e atividades de engajamento das partes interessadas, que permitam organizar ações, funções e responsável por cada ação/atividade, periodicidade, status e resumo de cada engajamento. Também é importante disponibilizar no sistema, para cada parte interessada ou grupos de partes interessadas, informações relativas ao histórico de queixas e reclamações e como foram resolvidos; questões prioritárias de engajamento, métodos e frequência; e compromissos assumidos. Essencial enfatizar a importância da atualização contínua desses dados e informações evitando-se a perda do histórico de relacionamento com cada *stakeholder* estratégico relacionado.

A adoção de ferramentas específicas para a gestão dos *stakeholders* e atividades previstas no plano de engajamento favorece a gestão do conhecimento interno ao empreendimento. Assim, caso sejam alterados os responsáveis pelo relacionamento ou execução de determinada atividade prevista e, sobretudo, ocorrendo o desligamento desse responsável da empresa, as informações estarão armazenadas e acessíveis. Essa prática minimiza o risco de prejuízos ao relacionamento com as partes interessadas. De outra forma, seria necessário reiniciar o contato com o *stakeholder* perdendo-se todo o trabalho construído até então.



O PRESENTE DO P

Estabelece que o povoado de
Foz de Iguaçu se formou
em 1884 (170), quando se
realizou o primeiro
registro de passagem entre a
cidade mineira de Goiás e os
campos abertos de Goiás no
Estado de Goiás. Já nos primeiros
registros, o povoado já possuía
uma igreja matriz.

O Rio Itaipava dá origem a todos
os rios encontrados, incluindo
o chamado "Rio da Moura". Os
rios são formados por
grandes poços de areia e
pedras, mas nunca chegam a
seco de novo.

**FORMAÇÃO
DO PÚBLICO
INTERNO PARA O
RELACIONAMENTO
COM COMUNIDADES**



É notório que a construção da legitimidade social propicia ao

empreendimento uma operação com maior tendência à estabilidade em ambiente mais propício à viabilização de planos futuros, reduzindo os riscos sociais do negócio. Retrabalhos podem ser evitados, engajamento de colaboradores aumentado, oposições reduzidas e, portanto, tempos de implementação de projetos encurtados. Não há, contudo, passe de mágica para se alcançar tal ambiente favorável. Há que se construir propósitos claros bem delineados em estratégias que mobilizem os esforços da organização e em processos de tomada de decisão que confirmem as escolhas feitas e os caminhos definidos. A formação dos diversos estratos de liderança, favorecendo a capilaridade das ideias junto aos empregados e contratados da linha de frente do negócio é prática-guia para orientar o público interno a percorrer o caminho desejado.

O professor Raimundo Soares, à época atuando no Centro de Referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, liderou, em 2006, a produção do Caderno de Ideias “Ritual de passagem – A educação de lideranças para a Sustentabilidade”. Naquele estudo, a partir de pesquisas de campo e estudos teóricos, aponta-se para o desejo de construção de um mundo sustentável onde ocorre a “busca de uma consciência mais ampla da humanidade, com um senso de conexão mais acurado, em que cada indivíduo tem uma visão mais lúcida de si mesmo, do outro e do meio que o cerca”. A convergência é total com os desafios que regem o relacionamento com comunidades, de humano para humano.

Está posta, portanto, a necessidade do investimento em formação de pessoas, sobretudo a liderança organizacional, como caminho para a realização da proposta estratégica de alcance da legitimidade social desejada, ancorada na capacidade de construção do relacionamento com comunidades. Segundo os preceitos da Andragogia – a arte da educação para adultos – a motivação do adulto para aprender origina-se do seu envolvimento na construção do conhecimento. Afinal, este sujeito do aprendizado traz uma história, conhecimentos acumulados, experiências vividas e emoções experimentadas. No mesmo Caderno de Ideias, encontra-se que:

“esses esforços evidenciam a busca de uma relação entre a postura do educador e a do educando, de serem co-partícipes na descoberta e construção da realidade em que ambos legitimam suas vivências. É a compreensão e o desenvolvimento

do poder e da responsabilidade que temos em cada um de nós para a condução mais consciente da nossa própria vida e conseqüente compromisso com a sociedade na qual estamos inseridos.” (RAIMUNDO SOARES FILHO, 2006, página 16)

A partir dessa proposta, a educação de adultos dá ao sujeito condições de, numa dinâmica dialógica, ser protagonista em seu próprio processo de atribuição de significados e formação do conhecimento.

2.1 LIDERANÇA COMO EXEMPLO

Liderança como exemplo: Uma vez definida como estratégia de negócio, a busca da legitimidade social precisa ser incorporada ao cotidiano da organização. Não apenas nas ações previstas e planejadas, mas, sobretudo, nos dilemas empresariais quando a coerência na tomada de decisões é altamente demandada. A liderança do negócio assume papel mais uma vez fundamental para estabelecer os limites, segurar o leme, dar o norte e manter todo o time integrado em propósitos comuns. Como é sabido, “exemplos arrastam”. Os liderados se inspiram nas atitudes da liderança para agir, contornar desafios, relacionar-se, tomar decisões em seu micro campo de atuação. Assim, instrumentalizar os líderes para que atuem como multiplicadores das práticas desejadas é o caminho para a construção de relacionamentos saudáveis com as comunidades e a potencialização da capacidade empresarial de alcançar a legitimidade desejada.

FERRAMENTAS

Os treinamentos ofertados às lideranças, empregados e contratados devem partir de seus contextos de atuação, dos desafios experienciados, dos fracassos e sucessos vividos, propiciando discussões enriquecidas por conceitos e teorias que auxiliem no entendimento dos preceitos estabelecidos neste Guia de Relacionamento com Comunidades. De mais a mais, como bem nos lembra Marshall Rosenberg, psicólogo responsável pela sistematização da Comunicação Não-Violenta, antes de me conectar com o mundo, as necessidades e sentimentos do outro – o que é desejável para um relacionamento com comunidades respeitoso e efetivo – é mister conectar-me com meus próprios sentimentos e necessidades. E isso

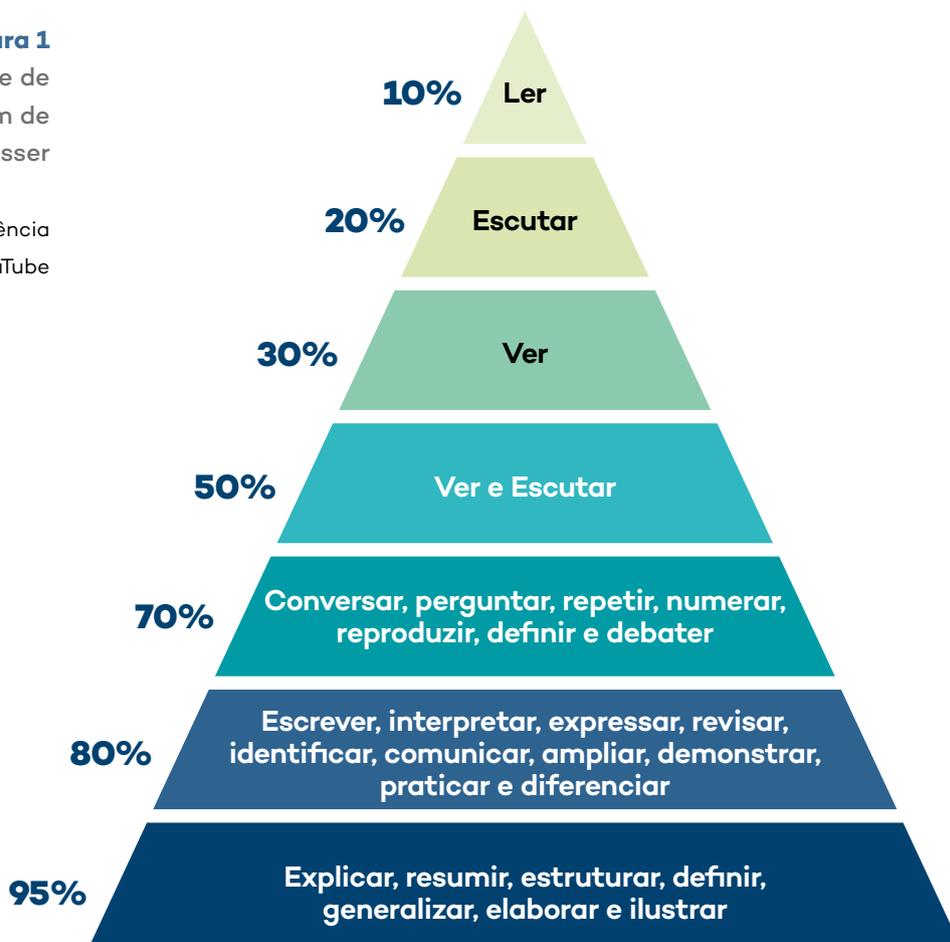
não se alcança por meio de um processo passivo de ensino-aprendizagem. É imprescindível envolver os partícipes, abrir espaços de partilha e diálogo, construir e contar histórias juntos, partindo das experiências e observações de cada um.

Sejam cursos, oficinas ou workshops, virtuais ou à distância, é importante que tais momentos sejam enriquecidos de modo a capturar a atenção dos participantes. Assim, também, potencializa-se o resultado na assimilação de conceitos e conteúdos. Dinâmicas, jogos, role play, vídeos comentados, rodas de conversa e storytelling são exemplos de atividades complementares que podem dar maior dinamismo às atividades de treinamento e promover maior engajamento dos participantes nas formações voltadas à qualificação para o Relacionamento com Comunidades.

A Pirâmide de Aprendizagem de Glasser nos mostra o quão potente é a aprendizagem ativa, presente nos três primeiros níveis da base, nos quais a interação e o protagonismo são favorecidos.

Figura 1
A Pirâmide de Aprendizagem de Glasser

Fonte: Canal Competência
Total – YouTube



PERIODICIDADE

É necessário pensar em toda a jornada da liderança e do colaborador e, para cada momento desta trajetória, construir soluções de treinamento e desenvolvimento aderentes às práticas de Relacionamento com Comunidades que se deseja construir.

PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

É comum que as equipes encarregadas da Gestão de Pessoas, tenham em seu portfólio de atividades anuais a estruturação de programas de desenvolvimento individuais e de equipes. A formação de lideranças para o relacionamento qualificado com comunidades terá mais sucesso se for estruturada em conjunto com estes profissionais especialistas, tendo suas atividades - cursos, oficinas, *workshops*, *benchmarking*, dentre outras - incorporadas ao levantamento anual de necessidades de treinamento. Esta boa prática fortalece a iniciativa porque a integra a um conjunto amplo de capacidades que se quer desenvolver; promove alinhamento na medida em que oferece conteúdos semelhantes aos diversos estratos da organização; e organiza o processo, favorecendo a gestão de cronogramas, a priorização das atividades e o monitoramento de resultados, especialmente quando integrados aos programas de reconhecimento ofertados ao público interno.

Pode ocorrer, contudo, que tais atividades de desenvolvimento profissional não sejam efetivadas por meio de parceria com a equipe de Gestão de Pessoas. Neste caso, serão iniciativa do grupo de profissionais mais diretamente envolvidos com as temáticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*), Sustentabilidade, Responsabilidade Social ou Comunicação. Em qualquer das formas, importa que as atividades de treinamento de lideranças e empregados contem com o patrocínio da alta direção da organização. Sua participação, ainda que seja apenas na abertura de tais oportunidades, ajuda a dar o tom da organização ao processo e a estabelecer o grau de prioridade definido para o relacionamento com comunidades que, afinal, não é componente do *core business*, mas atividade meio para a realização do negócio.

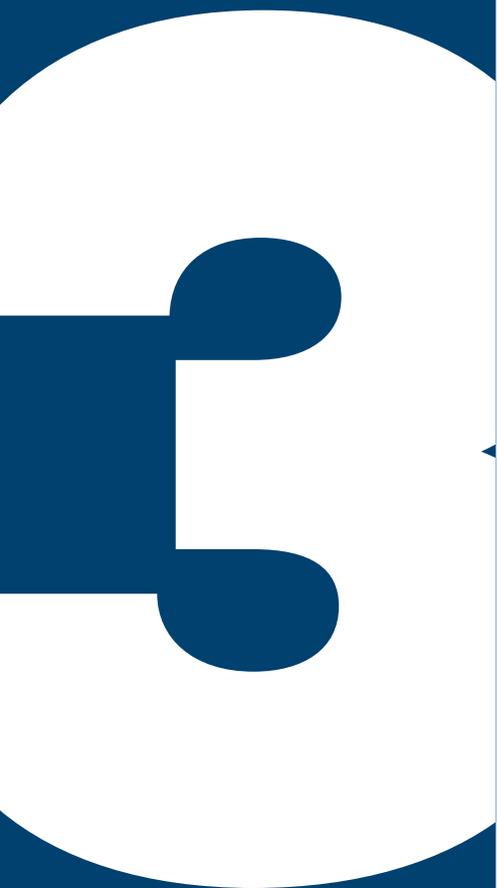
“A CABEÇA PENSA ONDE OS PÉS PISAM”

Assim, Paulo Freire nos convoca a mergulhar na realidade daquele outro com quem se compartilha um território, com expectativas,

sonhos, interesses e modos de vida plurais. O relacionamento com comunidades genuíno pede que se estabeleçam conexões. Importa que a comunidade conheça a empresa e o empreendimento, mas, principalmente, que a empresa seja protagonista no movimento de ir ao encontro daquela realidade que não é distinta mas, ao contrário, da qual faz parte. Quanto mais as lideranças, em todos os seus estratos, conhecerem e se envolverem na comunidade, participarem de diálogos e reuniões, abrirem-se para escutar, forem porta-vozes para as conversas necessárias, humanizarem-se e reconhecerem o humano no outro, tanto melhor o resultado do relacionamento.

Importa, portanto, neste processo de formação das lideranças, promover oportunidades estruturadas para este encontro. O resultado a ser alcançado dependerá da qualidade do planejamento destas ocasiões a partir da estruturação de Perguntas e Respostas, da definição de conteúdos amigáveis, da segurança acerca das informações relevantes para a comunidade, do respeito aos limites de responsabilidades e da habilidade dos representantes da empresa para realizar uma escuta respeitosa e comprometida.

DIREITOS HUMANOS



Há que se começar conceituando Direitos Humanos:

São princípios e padrões cujo intuito é garantir a dignidade e a igualdade entre todos.

A partir deste conceito, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou, em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Essa Declaração se tornou um marco inspirador de princípios que priorizam a paz, a cidadania e a democracia no mundo. Entre seus 30 (trinta) artigos, foram aqui selecionados aqueles que são os pilares mais importantes para se respeitar os Direitos Humanos e que devem nortear a atuação das Empresas, Governos e Cidadãos.



TODA PESSOA TEM DIREITO A:

- Vida, liberdade e segurança pessoal
- Não submissão à escravidão
- Igualdade perante a lei
- Não ser discriminado(a)
- Vida privada
- Livre circulação e asilo em outro país
- Nacionalidade
- Liberdade de pensamento, consciência
- Opinião, religião, associação e formação de sindicatos
- Propriedade, trabalho, livre escolha do trabalho, remuneração adequada e férias pagas
- Não submissão à tortura e tratamentos cruéis, desumanos e degradantes
- Educação, cultura e lazer

Em 1966, a ONU propôs a criação de dois pactos de caráter mundial que aprofundam, ainda mais, a questão dos direitos humanos: o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos¹ e o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais.

O Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos elenca uma série de direitos fundamentais, sendo alguns deles:



- Autodeterminação dos Povos
- Não ser encarcerado pelo simples fato de não poder cumprir uma obrigação contratual
- Direito Iguatário entre Homens e Mulheres
- Proibição por lei de toda apologia ao ódio nacional, racial ou religioso que constitua incitação à discriminação, à hostilidade ou à violência
- Voto e exercício de cargo público

O Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos, Sociais e Culturais² tem o objetivo de tornar juridicamente vinculantes os dispositivos da Declaração Internacional dos Direitos Humanos, determinando a responsabilização internacional dos Estados-parte pela violação dos direitos enumerados.

O Pacto elenca uma série de direitos fundamentais, sendo alguns deles:



- Greve
- Licença maternidade
- Deveres relativos à regulamentação do trabalho de menores
- Nível de vida suficiente para si e para as suas famílias
- Não passar fome
- Autoria de produção científica, literária ou artística

1 *International Covenant on Civil and Political Rights* | OHCHR

2 *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights* | OHCHR

3.1 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DOS DIREITOS HUMANOS

Os direitos humanos são inegociáveis, diferem da lógica de responsabilidade social (demandas de *stakeholders* passíveis de negociação).

Direitos humanos são universais, indivisíveis, interdependentes:

UNIVERSAIS

- reconhecimento de que todos os indivíduos têm direitos pelo mero fato de serem humanos, somos todos iguais em relação a direitos e possuímos, todos, igual dignidade. O indivíduo é um sujeito de direitos em qualquer lugar do mundo em que se encontre.

INDIVISÍVEIS

- a dignidade humana não pode ser buscada apenas pela satisfação de alguns direitos (civis, políticos, econômicos e outros). Todos devem ser garantidos integralmente.

INTERDEPENDENTES

- há uma ligação entre os diversos direitos. Exemplo: o impacto no direito à moradia digna, impacta o direito à saúde.

3.2 A RELAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS NAS EMPRESAS

Cada vez mais verificamos uma urgência da agenda de Direitos Humanos nas empresas. O poder econômico de empresas transnacionais, por exemplo, pode ser tão significativo que suas receitas muitas vezes superam os Produtos Internos Brutos (PIBs) dos países onde atuam. Este contexto propicia uma correlação de forças extremamente desigual. A este fato somam-se os riscos de impactos que empresas podem representar para seus empregados e comunidades.

Por outro lado, a sociedade também mudou e se está assistindo à pressão da sociedade civil em âmbito internacional, com o aumento da exigência do mercado consumidor por padrões socioambien-

tais, endurecimento da legislação de diversos países, a pressão de investidores (que não querem ver seus investimentos associados a empresas acusadas de desrespeito aos direitos humanos de comunidades) e com as redes sociais. Além disso, a possibilidade de conexão instantânea entre os movimentos sociais e as chamadas mídias alternativas aumentou a capacidade de articulação que ultrapassa as fronteiras dos seus países. Todas essas mudanças de comportamento da sociedade civil e de alguns governos levaram a criar um tipo de licença, que não tem força de lei, mas que exerce um poder efetivo, que neste guia chamamos de “legitimação Social”. Sendo assim, não bastam mais os esforços exclusivamente para obter licenças cujo objeto se restringe à operação e às questões ambientais. A Legitimação Social vai muito além e exige do empreendedor uma relação direta com a sociedade civil, com as comunidades localizadas na área de influência do projeto e com os chamados grupos de investidores sustentáveis. O conceito de Legitimação Social está detalhado no item: [A Legitimação Social e a sua importância na mineração.](#)

3.3 ESTABELECIMENTO DE PADRÕES INTERNACIONAIS EM RELAÇÃO ÀS RESPONSABILIDADES DAS EMPRESAS

O respeito aos direitos humanos por parte das empresas não é uma ação voluntária. É uma questão de Direito, de cumprimento de obrigações legais e é preciso investir recursos (humanos e financeiros) para a implementação de uma gestão que leve em conta o respeito aos direitos humanos.

A empresa deve ter em conta não somente a incorporação, em sua gestão, do respeito estrito às legislações, como deve ter uma postura proativa, mapeando os maiores riscos para o seu negócio e promovendo ações para mitigá-los.

Neste sentido, foram criados alguns padrões internacionais que responsabilizam as empresas com os direitos humanos e com iniciativas voluntárias. A seguir, são descritos alguns destes padrões.

Princípios da ONU para Empresas e Direitos Humanos (2011):



- Ter políticas que contemplem os direitos humanos (DH), com o envolvimento das partes interessadas e da alta direção
- Mapear os impactos/ riscos em relação aos DH no negócio da empresa, utilizando esta avaliação para sua mitigação e tomada de decisões nos negócios
- Integrar o respeito aos direitos humanos em toda empresa, tornando-os parte da cultura corporativa, atribuindo responsabilidades, treinando os funcionários e fornecendo incentivos e desincentivos
- Ter medidas de acompanhamento, utilizando indicadores, monitorando desempenho e resultados, divulgando relatórios e acompanhando os avanços
- Disponibilizar mecanismos de reclamação e diálogo com as partes interessadas, endereçando devidamente as queixas recebidas, levando-as em conta nas avaliações de desempenho e mapeamento de riscos.

Estes princípios definem, também, os papéis de Governos e Empresas como descritos a seguir:

PROTEGER

- É dever do Estado garantir o respeito *fulfill* e proteger dos abusos contra os direitos humanos cometidos por terceiros, inclusive as empresas;

RESPEITAR

- É responsabilidade das empresas respeitar os direitos humanos (incluindo sua cadeia de valor);

REMEDIAR

- Necessidade de direitos e obrigações de empresas e governos para que as vítimas de violações de direitos humanos tenham acesso a medidas de reparação e remediação apropriadas e efetivas.

A ONU estabelece um processo de monitoramento e gestão *due diligence* composto por ações que representam as responsabilidades específicas da empresa, e são agrupadas da seguinte forma, conforme demonstrado na a seguir.

Figura 2
Processo de monitoramento dos Direitos Humanos nas organizações

Fonte: Figura adaptada pela NMC Integrativa a partir do ONU – *Guiding Principles on Business and Human Rights*



É importante ressaltar que se mantém referências anteriores de Direitos Humanos, tais como: ONU – Declaração Universal dos Direitos Humanos; Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos; Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais; e Convenções da Organização Internacional do Trabalho – OIT (em especial as Convenções 29, 98, 105, 138 e 182).

A seguir, são elencados os demais Padrões Internacionais que adotaram Princípios Norteadores da ONU sobre Negócios e Direitos

Humanos, o que dá a dimensão da importância de se inserir, como valores da empresa, estes princípios:

- GRI – *Global Reporting Initiative*
- IFC – *Corporação Financeira Internacional* (Padrões de desempenho)
- ICMM – *International Council on Mining and Metals* (Conselho Internacional de Mineração e Metais)
- Princípios Voluntários para Direitos Humanos e Segurança
- Pacto Global da ONU
- OECD - *Guidelines for Multinational Enterprises*
- ILO/ OIT
- ISO 26000

No item a seguir, demonstra-se os principais riscos de violação de direitos humanos na atividade de mineração. É importante ressaltar que estes riscos se tornam ainda mais contundentes quando, durante o processo de implantação ou expansão de um empreendimento, há a necessidade de deslocar famílias involuntariamente. Nestes casos, é preciso uma análise criteriosa para que, além dos riscos apontados, seja levado em conta o Padrão de Desempenho 5 do IFC, que preconiza a garantia dos meios de subsistência das famílias deslocadas e que se dê atenção especial aos grupos vulneráveis.

“O Padrão de Desempenho 5 reconhece que a aquisição de terras relacionadas a um projeto e as restrições a seu uso podem ter impactos adversos sobre as comunidades e as pessoas que usam essa terra. Reassentamento involuntário refere-se tanto ao deslocamento físico (realocação ou desalojamento) quanto ao econômico (perda de bens ou de acesso a bens ocasionando perda de fontes de renda ou de outros meios de subsistência) resultante da aquisição de terras relacionadas a um projeto e/ou de restrições ao uso dessas terras. O reassentamento é considerado involuntário quando as pessoas ou comunidades afetadas não têm o direito de impedir a aquisição da terra ou restrições ao seu uso, resultando em deslocamento físico ou econômico.” IFC – janeiro de 2012, pág. 01

No sentido de deixar mais claros os impactos de um processo involuntário de reassentamento, ao final do Item Principais Riscos e Impactos de Direitos Humanos na Mineração é inserida uma tabela que demonstra os [Critérios de Avaliação segundo os Riscos de Empobrecimento](#) que podem ocorrer após a remoção.

3.4 PRINCIPAIS RISCOS E IMPACTOS DE DIREITOS HUMANOS NA MINERAÇÃO

A tabela a seguir reúne os principais riscos de violação de Direitos Humanos na mineração, segundo levantamento do ICMM (*International Council on Mining and Metals*).

Tabela 1
Principais riscos de violação de Direitos Humanos na mineração

Fonte
Tabela adaptada pela NMC a partir do ICMM – International Council on Mining and Metals (Conselho Internacional de Mineração e Metais)

Direito à Livre Locomoção	Impacto na mobilidade e acesso aos locais de trabalho e dos serviços essenciais; no acesso a fornecedores, mercados e pontos de venda da atividade econômica; aumento das despesas com mobilidade
Direitos das Pessoas com Deficiência	Impacto na acessibilidade da moradia; impacto ou perda de acesso à rede e/ou serviços de apoio ao deficiente e sua família
Direitos das Pessoas Idosas	Impacto ou perda de acesso às infraestruturas, rede e/ou serviços de apoio ao idoso; perda de vínculos de familiares e de vizinhança.
Direito ao Trabalho e Geração de Renda	Impacto ou perdas no desempenho produtivo e receita da atividade econômica; impacto ou perda nas oportunidades de trabalho e à geração de renda
Direito aos Meios de Subsistência	Impacto na segurança alimentar das pessoas e famílias afetadas devido ao comprometimento total ou parcial da produção de subsistência
Direito à Preservação do Patrimônio Cultural da comunidade	Impacto ou perda de patrimônio cultural material ou imaterial, de reconhecida importância declarada por parte significativa das pessoas e famílias da comunidade afetada, remanescente e anfitriã.
Direito de Proteção da Criança e do Adolescente	Impacto ou perda de vínculos de crianças e jovens, do acesso às práticas culturais, esportivas, de lazer e comunitárias; aumento da ocorrência de violência doméstica contra o jovem; aumento da exposição às situações de risco social.
Direito à Liberdade de Associação e Negociação Coletiva	Impacto na capacidade e possibilidade e legitimação de associação das pessoas e famílias afetadas para negociação coletiva das medidas necessárias para remediação eficaz dos impactos do deslocamento involuntário.
Direito à Liberdade de Opinião, Expressão e Informação	Dificuldades na obtenção de consentimento prévio, livre e informado, no acesso à informação, à participação nas tomadas de decisão e à livre manifestação contrária ao deslocamento involuntário.
Direito de Manifestação de Defensores de Direitos Humanos	Dificuldade de acesso de pessoas e organizações defensoras de direitos dos atingidos ao diálogo e manifestação.

A seguir, estão demonstrados os principais riscos de empobrecimento num processo de reassentamento involuntário. É importante frisar que, para cada novo reassentamento, a matriz pode sofrer alterações, com a exclusão ou inclusão de novas situações de risco.

Tabela 2 Critérios de Avaliação segundo os Riscos de Empobrecimento

Perda de Terra	Perda de Trabalho	Perda de Acesso a bens e serviços Recursos Comum	Insegurança Alimentar
Como o deslocamento involuntário pode ocasionar a perda de terra?	Como o deslocamento involuntário pode ocasionar a perda de trabalho?	Como o deslocamento involuntário pode levar à perda de acesso a bens e serviços comuns?	Como o deslocamento involuntário pode levar as famílias afetadas à insegurança alimentar?
quando não se garante terras de substituição.	quando não se leva em consideração o fluxo de rendimento das comunidades rurais e foca-se apenas na substituição da terra.	quando não se leva em consideração os direitos coletivos das pessoas em relação ao acesso a cursos d'água, florestas, bosques, áreas de extração de recursos minerais, áreas de caça, áreas de pastagem, áreas de dessedentação do gado, áreas sagradas.	quando se prioriza a compensação monetária em detrimento de terras de substituição para comunidades que vivem da terra.
quando não se garante terras com a mesma qualidade produtiva das terras anteriores.	quando as atividades de rendimento informais não são devidamente consideradas no desenho das estratégias de restituição dos meios de vida.	quando não se identifica devidamente as pessoas que fazem uso e possuem direitos em relação a esses recursos.	quando as especificidades dos grupos vulneráveis não são consideradas no desenho da estratégia de restituição dos meios de vida.
quando não se proporciona técnicas de cultivo adequadas.	quando os lugares em que as pessoas são reassentadas não tem continuidade.	quando não se identifica as famílias que são dependentes destes recursos.	quando há quebra no fluxo das atividades de renda e as famílias não são capazes de suprir.
quando não se garante meios de seguridade da terra.	quando não se observa as atividades laborais de rendimento a partir de um prisma de gênero.	quando não se demarca a área e as formas de uso nos novos locais proporcionados para a substituição.	quando as condições de produção nas novas terras de substituição exigem tecnologias que as pessoas afetadas não possuem.
quando não se respeita o sistema de posse, acesso e transmissão da terra.	quando não se observa práticas laborais sazonais.	quando não se pensa meios alternativos que possam suprir as demandas desses recursos para famílias deles dependentes.	quando se altera os moldes de produção das pessoas afetadas e estes moldes não são sustentáveis.

Fonte: Elaborado pela S&T de acordo com o PS5 da IFC e com o Modelo de IRR de Cernea (2002).

3.5 RECOMENDAÇÕES PARA FORMULAÇÃO DE POLÍTICA DE DIREITOS HUMANOS NAS EMPRESAS MINERADORAS

Com o objetivo de incentivar as empresas mineradoras a aderirem à agenda de Direitos Humanos, são apresentadas algumas diretrizes e princípios que poderão nortear a formulação de uma Política de Direitos Humanos nas empresas mineradoras.

Toda Política de Direitos Humanos deve ter como princípio básico: respeitar, proteger, conscientizar e promover os direitos humanos nas atividades e ao longo da cadeia produtiva, em conformidade com os padrões internacionais, principalmente com os Princípios da ONU para Empresas e Direitos Humanos.

Neste sentido, é preciso deixar claras as diretrizes de atuação da política de direitos humanos que se pretende implantar. Algumas dessas diretrizes são condições básicas para o respeito aos direitos humanos pelas empresas, a saber:

Monitoramento e Gestão dos Riscos de Direitos Humanos: Atuar para identificar, prevenir e mitigar, de forma voluntária, os impactos negativos das atividades sobre os direitos humanos, realizando avaliações de impacto sobre esses direitos e criando medidas de prevenção ou mitigação para as operações de alto risco. Importante que essas ações ocorram de forma coordenada, reportando interna e externamente, ao longo do tempo, e integrando o respeito aos direitos humanos nas práticas cotidianas.

Esferas de Influência: Reconhecer que a capacidade de interferir em políticas, procedimentos e práticas varia em função do grau de influência que a empresa exerce junto aos *stakeholders*. Mesmo quando a capacidade de influência for limitada, comprometer-se a colaborar com as partes interessadas - empregados, fornecedores (contratados), parceiros, clientes, comunidades, governos e sociedade - para contribuir com ações de conscientização e promoção dos direitos humanos.

Empregados: Proporcionar condições dignas de trabalho e buscar promover ações educacionais que viabilizem o crescimento profissional e pessoal dos empregados. Manter um ambiente de trabalho seguro e saudável. Respeitar e valorizar a diversidade e a inclusão, não tolerando a discriminação ou assédio de qualquer natureza, principalmente moral ou sexual. Respeitar e praticar a

liberdade de associação e a negociação coletiva em todas as áreas de atuação, em conformidade com as legislações locais aplicáveis. Proibir o uso de trabalho infantil ou quaisquer práticas de emprego que possam ser interpretados como equivalente ao trabalho forçado ou obrigatório.

Equipes de segurança (empregados e contratados): Incluir nas avaliações de risco, para os requisitos de segurança, os relacionados a violações de direitos humanos. Comprometer-se em colaborar com os provedores de segurança pública e comunicar a política de direitos humanos para demonstrar compromisso com o respeito aos direitos civis dos empregados e de quaisquer membros das comunidades.

Comunidades locais, indígenas e tradicionais: procurar conhecer detalhadamente os territórios onde se atua ou se pretende atuar. Estabelecer um processo contínuo de engajamento com as comunidades e de gestão de impactos socioculturais, econômicos e ambientais. Buscar sempre contribuir para o desenvolvimento local sustentável promovendo iniciativas nas áreas de educação, patrimônio cultural, desenvolvimento urbano e esportes. Promover ações de conscientização dos direitos humanos, com especial atenção à erradicação do trabalho forçado e infantil, e à promoção dos direitos das crianças e adolescentes - com esforços específicos de combate à exploração sexual de menores na proximidade dos projetos em fase de implantação e operação.

Governos e a sociedade: observar a legislação e a regulamentação das localidades onde se atua e cooperar com as autoridades para o respeito e a promoção dos direitos humanos internacionalmente reconhecidos. Também cooperar com a apuração de quaisquer incidentes envolvendo desrespeito a esses direitos ao longo da cadeia produtiva.

Questões Relevantes do Setor de Mineração: apoiar iniciativas reconhecidas que busquem melhorar as condições sociais, econômicas e ambientais relacionadas às atividades de mineração, dentre elas aquelas referentes à saúde e segurança, e remoção involuntária, assim como mineração artesanal e de pequena escala. Caso seja inevitável o processo de remoção involuntária como resultado de implantações ou operações de projetos, trabalhar de acordo com os padrões internacionalmente reconhecidos como melhores práticas para minimizar os impactos negativos sobre as comunidades afetadas. Nos casos de mineração de pequena escala e/ou artesanal em áreas internas ou adjacentes às operações, a empresa pode

contribuir com a disseminação de boas práticas em meio ambiente, saúde e segurança.

Mecanismos de Comunicação e Reclamação: dialogar e consultar para uma construção conjunta com as partes interessadas, colocar indivíduos e comunidades no centro do processo, definir processos claros e designar uma equipe especializada nos temas que compõem os direitos humanos, avaliar o processo e publicar os resultados. Esses são, resumidamente, os cinco passos para se iniciar a criação de mecanismo de Comunicação e Reclamações. No caso dos empregados, há que se disponibilizar um canal de Ouvidoria, exclusivo, que atenda e responda às queixas e reclamações de forma segura e eficiente. É importante ter uma prática dialógica conectada com todos os processos internos e externos da empresa.

Ressalta-se que a agenda dos direitos humanos nas empresas não deve ficar restrita à criação de uma Política de Direitos Humanos. É importante que outras políticas complementares também sejam implantadas, criando, assim, um arcabouço consistente que trate da gestão social da empresa, dos processos de remoção involuntária, da sustentabilidade e dos códigos de conduta, para empregados e empresas prestadoras de serviço.



O ENGAJAMENTO E RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES E MINERAÇÃO



As experiências mostram que a formalidade das atividades de engajamento contribui para o processo de pertencimento dos *stakeholders* envolvidos. Desde o início, é preciso haver uma ambiência para o diálogo e a prática da confiança para a criação de um espaço formal de diálogo, e esse estágio inicial deve ser avaliado para se decidir se o processo será liderado por alguém da empresa ou um facilitador especializado. O importante é que se possa fazer combinados entre o grupo. Combinados são as regras de convivência no espaço de diálogo, para que se possa manter o foco no próprio diálogo, no respeito aos participantes, na atenção no direito à voz de todos, enfim, para que a escuta seja efetiva.

A criação do espaço de diálogo já deve ser um tema de construção participativa: quem pode participar, como será a seleção, onde e quando serão os encontros. Essas regras precisam ser validadas, divulgadas e fielmente cumpridas. Criado o espaço de diálogo, é fundamental que as regras, as pautas, os resultados parciais e finais sejam de conhecimento de todo o grupo envolvido. O espaço de diálogo é formação de um grupo de trabalho onde todos os componentes precisam se sentir igualmente legitimados e importantes, para que possam ser colaborativos e se manterem atentos às necessidades de si mesmo e do outro.

Se há um grupo, há um recorte, uma seleção. Como está-se falando de um território, entra aqui mais um conceito estruturador do engajamento: a representatividade. A complexidade do território e das relações precisam estar representadas no grupo de trabalho. O diálogo de múltiplas vozes acolhe a diversidade das opiniões, e construir um consenso, ou definir uma linha argumentativa, é tarefa que exige esforço de todos, o que faz com que seja ainda mais importante que as ideias colocadas estejam visíveis para os participantes. Quando uma opinião sai da boca de alguém e vai para uma ficha visível a todos (um papel, um cartaz, um *Power Point*) é uma materialidade que faz com que deixe de ser a fala de uma pessoa e passe a fazer parte de todo o grupo. E assim se vão somando opiniões visivelmente agrupadas e todos os presentes podem caminhar por este emaranhado de ideias e contribuir para transformá-lo numa linha mais lógica.

4.1 O PAPEL DA FORMALIDADE DO ENGAJAMENTO COM COMUNIDADES

Está-se chamando de formalidade a definição participativa de regras simples de convivência, de conhecimento de todos os envolvidos, que são cumpridas por todos e todos podem ser guardiões de cada uma delas. Quando a regra é de domínio de todos os participantes, todos são donos de cada uma delas, e assim corresponsáveis pela condução do processo. Corresponsabilidade é chave para o pertencimento. E o pertencimento é o único caminho possível para o engajamento.

Para que esse processo ocorra, não se pode ter pressa para a conclusão final. É preciso respeitar o tempo das ideias, o amadurecimento dos argumentos. Se for preciso parar para esclarecer alguma questão, pare. Todos os envolvidos precisam se sentir legitimados no processo, e isso inclui ter as informações e o nível de compreensão necessários. A ética e a transparência da empresa estão muito em evidência neste ponto. Se o tema de debate está relacionado, por exemplo, a algum impacto ambiental causado pela operação, é fundamental que seja esclarecido o impacto, a avaliação, as medidas de controle, o que diz a legislação, qual foi o parecer do órgão ambiental, quais as tecnologias envolvidas, se há alternativas, enfim, tudo o que for necessário para a compreensão. Em alguns casos, pode ser necessária uma capacitação especializada, seja sobre o cenário posto, alguma metodologia, boas práticas do mercado. O foco é manter a construção do conhecimento considerando o território e as pessoas que ali vivem.

Os resultados obtidos devem ser divulgados. O resultado de um grupo de trabalho representativo de uma comunidade precisa ser de conhecimento de quem está sendo representado. Todo o processo precisa ser acompanhado, desde à concepção, a metodologia, as ferramentas de comunicação, a seleção dos envolvidos, os temas abordados, os esclarecimentos e capacitações, as ideias do debate e as conclusões, e os resultados alcançados. Tudo é relevante e deve ser de conhecimento da comunidade e muito provavelmente dos órgãos intervenientes que se interessam por este processo e seus resultados. Muito provavelmente este resultado também renderá boas pautas para a comunicação corporativa.

Engajar comunidades não significa tirar o controle das mãos da empresa. Aqui há que se refletir sobre o que é controle. As empresas mineradoras têm obrigações formais a serem cumpridas, portanto, tudo o que diz respeito à vida do outro, e extrapola o que está definido por lei, é assunto de relacionamento. Engajar comunidades é reduzir a vulnerabilidade da empresa, do setor de negócio, das oscilações de cronograma e de orçamento, na complexa rede de *stakeholders* diretamente envolvidos.

Antes de se iniciar o processo de engajamento das comunidades, é preciso ter clareza da estratégia. Quais são os temas que precisam ser tratados de forma compartilhada? O que a legislação diz sobre a questão? O que a análise prévia me indica como alternativas viáveis? Quais são os *stakeholders* envolvidos e quais podem decidir por se envolver? Quais são os riscos e as oportunidades atrelados a esse processo? Qual o orçamento destinado a isso? Qual a equipe responsável? Como se darão os reportes internos? Enfim, um planejamento estratégico como é merecido em todas as atividades críticas da empresa.





ATIVIDADES PELAS QUAIS PASSAM O ENGAJAMENTO COM COMUNIDADES

- Compreensão da empresa de que o engajamento é uma estratégia de redução de vulnerabilidade do negócio;
- Planejamento interno para identificação dos temas críticos e análise prévia de riscos, oportunidades e alternativas;
- Conhecer o território, as redes de relacionamento, as demandas locais;
- Definição da estratégia no território, considerando os impactos ali causados, as responsabilidades formais, as diretrizes corporativas, a rede de *stakeholders* envolvidos e o atual estágio de relacionamento;
- Definir, preferencialmente já em processo de construção participativa, os temas e os critérios para formação de grupos de diálogo, buscando a representatividade da complexidade das características territoriais;
- Construir, com o grupo, as regras de convivência e formalizar essas regras em instrumentos formais, como um estatuto;
- Durante os debates, materializar as ideias apresentadas em fichas, textos, atas, de acordo com o que foi combinado, para que se tornem de todo o grupo e possam ser acessadas por todos;
- Sempre que necessário, fazer todos os esclarecimentos técnicos necessários e fornecer capacitação específica, para que todos sejam e se sintam devidamente capacitados para seguir com o debate de ideias e acompanhar o amadurecimento dos conceitos ali trabalhados;
- Registrar todo o processo para compartilhar com o grupo de trabalho, a comunidade representada, internamente na empresa e com os órgãos intervenientes;
- Cumprir o que foi definido no grupo de diálogo e comunicar o que foi feito.

O engajamento de comunidades é um caminho sem volta. A conquista da empresa é conseguir somar a própria voz à coletividade, é fazer parte do todo.

4.2 O RECONHECIMENTO DO LUGAR PARA PREVENÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCO E IMPACTO SOCIAL

A discussão sobre a presença de plantas de mineração nos territórios é permeada por análises que enfatizam tanto a sua capacidade de gerar ganhos quanto perdas socioambientais. Esse esforço avaliativo sobre impactos positivos e negativos, e a proposição de medidas de prevenção e mitigação de impactos, permeiam os estudos ambientais e os planos e programas relacionados.

Nos estudos sobre a atividade minerária, reconhece-se sua capacidade de modificar as condições socioambientais pré-existentes a sua materialização. E diante disso, são estabelecidos conjuntos de medidas que visam antecipar, acompanhar, mitigar e compensar os efeitos negativos decorrentes, além de se buscar, por vezes, potencializar outros cujos resultados sejam positivos.

Nesse cenário, a degradação ambiental que ocorrerá em local específico de um território pelo desenvolvimento da atividade minerária decorre em boa medida de sua rigidez locacional, que, por sua vez, é advinda da inelutável impossibilidade de se alterar o local onde o recurso mineral se encontra disponível. Diante disso, esse bem ganha uma localização geográfica, um local ou um ponto no espaço que se pode identificar cartograficamente. É nesse local e, por vezes, em seu entorno mais próximo, que boa parte das medidas de controle e mitigação são previstas. A localização do recurso também acaba por impor muitas vezes ao lugar, independentemente de outras características distintivas ou potencialidades existentes, que a vocação local está intimamente relacionada à mineração. Em diversas situações, a inexistência de opções econômicas palpáveis ou com potencial econômico semelhante ao da indústria da mineração, torna o lugar de fato fortemente dependente desse setor econômico.

No entanto, o que se pretende observar é que essa concepção tende a limitar as possibilidades de uma compreensão mais abrangente sobre os lugares onde a mineração se instala e opera, pois muitas vezes outras análises igualmente necessárias sobre os arranjos populacionais desses lugares acabam não sendo desenvolvidas, limitando a definição de estratégias e práticas de prevenção e mitigação de impactos sociais. Desta forma, e, por vezes, nos estudos e análises desenvolvidas, as redes de relacionamento e dependência existentes dentro da localidade anfitriã da mineração, bem como as existentes entre essa e as de seu entorno são, em alguma medida, negligenciadas.

Nesse caso, a caracterização e compreensão dos fluxos de pessoas, mercadorias e informações existentes entre esses lugares, que definem papéis e hierarquias decorrentes das diferenças de porte populacional e especialização dos mercados e dos serviços não são devidamente analisados e explorados como elementos definidores de práticas e medidas mais bem direcionadas às comunidades relacionadas ao empreendimento.

Todas essas características distintivas das localidades remetem a um contexto que, em geral, é mais rico e ao mesmo tempo mais complexo do que a simples concepção de dados sobre dados demográficos, dados econômicos, dentre outros, que tendem a confirmar a vocação do lugar baseada em sua riqueza mineral. Nesse contexto, advoga-se a necessidade de inclusão de uma concepção mais abrangente sobre o lugar, que inclua a sua rede de relacionamento, funcionalidades e hierarquias.

O que se pretende destacar aqui, é que, os estudos sobre a implantação e operação de plantas minerárias podem ambicionar fugir da visão de compreender os territórios para além de seu potencial minerador, mas também como lugar onde se estabelecem outros fluxos, papéis e se estabelecem hierarquias com outros lugares.

A concepção de lugar é um conceito geográfico (e também sociológico e antropológico) que vai além de um ponto localizado no espaço, que é reconhecido especialmente por um atributo ou riqueza específica. O lugar é também definido por aspectos sociais e culturais que o singulariza, pelos papéis que desempenha em função do maior ou menor nível educacional de seus moradores, maior ou menor capacidade técnica de sua força de trabalho, maior ou menor infraestrutura de serviços públicos e privados disponível, maior ou menor capacidade comunicação interna e com outras localidades.

Assim, a abordagem aqui proposta parte de uma perspectiva ampliada do conceito de lugar e de suas redes de relacionamento e hierarquias. E esses fatores, se reconhecidos como essenciais nos estudos socioambientais, permitem realçar singularidades dos lugares que facilitarão o desenvolvimento de práticas bem calibradas para o enfrentamento dos impactos sociais decorrentes dos empreendimentos minerários. É da compreensão dessa rede de relacionamentos e hierarquias que se estabelecerão as melhores estratégias de mitigação e reparação para os impactos sociais induzidos pela mineração em cada contexto observado.

4.3 A CONCEPÇÃO DO LUGAR NO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS

O conceito “ampliado” do lugar, incluindo as dimensões funcionais, redes de relacionamento, fluxos e hierarquias mantidos com outros lugares ou localidades permite buscar estratégias mais adequadas para tratar dos efeitos decorrentes, por exemplo, da migração induzida pela implantação e operação de empreendimentos minerários.

Reconhecidamente esses efeitos se intensificam quando o cenário analisado envolve um empreendimento de grande porte e impõem rebatimentos muitas vezes mais significativos sobre a infraestrutura de serviços dos territórios anfitriões do projeto, bem como no contexto da funcionalidade social presentes.

É sabido também que a importância dos impactos que podem ser induzidos pelo fluxo migratório gerado pelo empreendimento dependem não apenas do porte do projeto, mas também do porte populacional da localidade receptora, de seu maior ou menor porte e complexidade de sua rede de comércio e serviços e, portanto, do nível hierárquico e dependência dessa localidade em relação a outras existentes na região.

Essa abordagem pode ser sustentada, por exemplo, a partir do trabalho Regiões de Influência das Cidades – REGIC (IBGE, 2018), que define os níveis hierárquicos entre centros mais e menos estruturados/especializados e que se dão por meio do reconhecimento de fluxos/deslocamentos de pessoas entre localidades centrais e periféricas em função da existência/carência de comércio e serviços, instituições financeiras, unidades de ensino especializadas (ensino superior), unidades de saúde, acesso à comunicação (especialmente o acesso facilitado pela internet), atrativos culturais, esportivos e de lazer, infraestrutura de transporte que permitam conexões para outras regiões nacionais e internacionais (aeroportos, rodoviárias e portos).

A partir do reconhecimento desse tipo de referencial, há grande possibilidade de que estudos de impactos ambientais sobre empreendimentos já sejam capazes de realizarem prognósticos sobre os efeitos dos fluxos migratórios para as comunidades receptoras dos projetos. Indicando, inclusive, que esses efeitos serão potencialmente maiores se a localidade for de menor porte populacional e com pequena rede de infraestrutura e serviços.

Além disso, estabelecer, a partir desses efeitos negativos decorrentes da chegada de novos moradores, a conseqüente sobrecarga em setores básicos como habitação, saneamento básico, transporte, saúde, educação e segurança pública.

Esse é um cenário de impacto recorrente em estudos de impacto de empreendimentos de grande porte. Embora esses efeitos sejam apresentados com certa frequência e previsibilidade nos trabalhos, as estratégias de prevenção e mitigação são em geral propostas, mas suas eficácias muitas vezes nem são aferidas. De prático o que se observa é a composição de um cenário de franco tensionamento que perdura, por vezes, durante todo o ciclo de um empreendimento.

Muitas vezes a resolução para os efeitos do impacto não decorrem de medidas de prevenção e mitigação por parte do empreendedor, mas da possível atenuação dos efeitos negativos pela conclusão da etapa de implantação, pois sendo essa a fase mais intensiva na utilização de mão de obra, “espera-se” que na etapa de operação haja diluição desses efeitos pela diminuição da quantidade de mão de obra requerida, bem como pela ampliação das possibilidades de investimentos diretos por parte do poder público local devido ao aumento da arrecadação municipal. Nesta etapa, a mão de obra empregada no empreendimento passa também a enxergar esse lugar como local de potencial fixação de moradia e aprofundamento dos laços de pertencimento.

A adoção dessa abordagem gera uma lacuna nos estudos ambientais, mas que pode ou deve ser superada por meio da ampliação do conhecimento do lugar, de seus moradores, infraestrutura de serviços, das hierarquias que contornam o tecido social do lugar de modo a fornecer maiores subsídios sobre as potencialidades e fragilidades da localidade.

Essas questões podem ser resumidas em pelo menos 3 grande eixos de pesquisa:

- Perfil populacional dos moradores (educação, renda, relações de pertencimento territorial, relacionamento com lideranças e relações de parentesco);
- Características e capacidade de suporte da rede de serviços local (transporte, saneamento básico, habitação, saúde, educação e segurança pública);

- Definição dos fluxos (saídas e entradas) das redes geográficas internas e externas as comunidades estudadas em busca dos serviços ofertados.

Para a estruturação desse conjunto de informações sobre os territórios, exige-se uma abordagem de pesquisa não apenas baseada em fontes secundárias, mas também em levantamentos primários, e, geralmente amostrais, sobre a população do lugar e outros direcionados aos gestores ou administradores dos serviços para obtenção de dados quantitativos e qualitativos sobre pontos de estrangulamento e positivos em relação aos serviços prestados.

Portanto, essa concepção de estudo implica em aplicar maior esforço de pesquisa para conhecimento das estruturas locais, dos fluxos dirigidos a outras localidades e dos recebidos, de forma a segmentar de forma mais clara as áreas que serão mais ou menos afetadas pela ampliação do fluxo migratório e a definição de medidas que sejam então calibradas ao contexto que o empreendimento minerário vai alterar.

Além dessa perspectiva voltada à caracterização das redes geográficas, de suas funcionalidades, fluxos e possíveis polarizações na análise dos territórios das comunidades, estudos com maior nível de profundidade podem envolver as redes sociais ou teias de relacionamento social quando medidas a migração compulsória ou induzida se fizer presente.

Esse cenário é representado pela perda de moradia ou uso socioeconômico em decorrência da implantação das estruturas industriais e da cava do projeto minerário. A compreensão da rede de relacionamentos sociais torna-se nesse caso uma ferramenta importante para o planejamento e execução do processo de deslocamento.

Nesse caso, o desdobramento da compreensão da realidade dos lugares pode envolver a um diagnóstico dos “nós de relacionamentos” intracomunitário, cuja construção deve partir dos indivíduos, sua rede familiar, suas referências ou atores sociais locais relevantes (lideranças) que se baseiam em diferentes tipos de relações (parentesco, amizade, religiosa, de dependência afetiva ou financeira), do lugares de referência (significado subjetivo) de cultura, lazer, religiosa, de contemplação, de produção econômica.

A partir disso, é possível compreender as principais estruturas que compõem o lugar, a dinâmica de interação entre as pessoas do lugar, bem como a percepção dos indivíduos e suas preferências em relação a uma série de aspectos fundamentais para construção das medidas sociais que serão aplicadas durante as práticas de negociação.

Aos exemplos apresentados acima, pode-se ainda reivindicar a possibilidade de utilização dessas estratégias de pesquisa a fim de preparar iniciativas voltadas a outros campos que exigem a intervenção social e mesmo institucional, como no caso do estabelecimento de parcerias com organizações não governamentais e poder público, dependendo apenas do redirecionamento dos alvos da pesquisa.



**METODOLOGIAS
E FERRAMENTAS
PARA O
RELACIONAMENTO
COM COMUNIDADES**



O relacionamento com as comunidades tem sido percebido como elemento fundamental para promover a maior adequação da atuação dos empreendimentos e gerar ganhos sociais e corporativos importantes. Gestores socioambientais precisam lançar mão de métodos e ferramentas para operacionalizar demandas locais, comunicar e esclarecer informações relevantes, promover a participação e a transparência sobre decisões e questões que afetem a população, promover uma melhor ambiência social para sua atuação e garantir uma melhor aceitação e reputação organizacional.

Conforme poderá ser observado, essa tarefa deve ser realizada de forma cíclica, cujas etapas encontram-se ilustradas na figura a seguir.

Figura 3
Etapas para definição de ferramentas e métodos para o relacionamento com as comunidades

Fonte: H&P, 2022



5.1 LIMITES E DIFICULDADES NO CENÁRIO ATUAL

A obtenção e manutenção simbólica de um nível elevado de “Legitimação Social” de uma empresa, dependente, em boa medida, da capacidade dos responsáveis pelos empreendimentos compreenderem o contexto e as características de seu público de relacionamento e gerenciarem as interferências geradas e as expectativas dos públicos quanto à sua atuação no território, buscando, dessa forma, tratá-las a partir da melhor tomada de decisão e oferecer respostas coerentes.

No entanto, na prática, verifica-se que as ações de relacionamento com as comunidades carecem de definição de padrões metodológicos e até mesmo de clareza quanto às exigências normativas e resultados a serem gerados. Essas limitações estão presentes em boa parte dos negócios, no que se refere a modelos desejáveis de promoção do envolvimento dos públicos externos (comunidades, grupos sociais organizados, lideranças sociais, dentre outros) por ocasião do licenciamento e, depois, durante a operação dos empreendimentos minerários, bem como em eventuais situações de crise e emergência.

Diante disso, tem sido recorrente que equipes dos empreendimentos apresentem dúvidas sobre “o quê” e “como fazer”: Como delimitar a área de influência de impactos sociais difusos? Como calcular o impacto específico da mineração, tendo em vista que diversos outros projetos ocorrem no mesmo território? É necessário escutar a opinião dos moradores próximos do empreendimento acerca de sua construção/operação, mesmo ele tendo as licenças ambientais válidas? Como distinguir as responsabilidades do poder público e as da iniciativa privada nas ações de relacionamento? Como dar ciência aos *Stakeholders* acerca de todos os aspectos técnicos que precisam ser seguidos? Estas são apenas algumas das perguntas realizadas por gestores de empresas minerárias, cujas respostas exigem a definição e aplicação adequada de métodos e estratégias.

5.2 CONCEITOS PARA PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO COM AS COMUNIDADES

COMUNIDADES E TERRITÓRIOS

No contexto da sustentabilidade, convencionou-se denominar “comunidades” os diferentes lugares (distritos, bairros, conjuntos ou localidades definidas de forma identitária) abrangidos pelas áreas de influência – direta e indireta – de um empreendimento. Do ponto de vista conceitual, o termo comunidade³ é especificamente abordado no âmbito da sociologia, designando relações sociais baseadas na solidariedade entre os indivíduos que, geralmente, compartilham de elementos comuns, tais como laços afetivos, localização geográfica, profissão, idioma, costumes, entre outros.

Nota-se, portanto, que há, no mínimo, dois aspectos que precisam ser considerados em conjunto para que se possa delimitar conceitualmente uma comunidade, sendo eles: primeiro, o sentimento de solidariedade; e, segundo o elemento em comum, como por exemplo os aspectos culturais. Nesse sentido, em termos sociológicos, caso não haja elementos de solidariedade, não se poderia denominar vizinhanças próximas enquanto comunidade somente pelo fato de residirem territorialmente próximas. Por outro lado, é possível o estabelecimento de vínculos comunitários entre grupos sociais fisicamente distantes entre si, mas que comunguem solidariamente de uma causa, por exemplo, a luta contra o desmatamento.

Para fins de atuação dos empreendimentos, em geral, a referência a comunidades está vinculada à noção de território, que compreende a dimensão físico-espacial, mas também político e sociocultural, que é locus das interferências e/ou das ações realizadas pelo empreendimento. Tal como conceituado por Milton Santos (1994), um território não é definido pelo espaço geográfico delimitado pelas fronteiras físicas ou legais, mas pelas redes de relações sociais que estabelecem os sentidos de pertencimento espacial. Desse modo, o território é o espaço em que se cruzam, perpassam e coexistem distintos usos e lógicas, não necessariamente de forma pacífica, que incorpora as dimensões social, econômica, ambiental, política, simbólica, cultural e histórica.

3 Weber, M. (1973). *Comunidade e sociedade como estruturas de socialização*. In F. Florestan (Org.) (2003), *Comunidade e sociedade: Leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação* (pp. 140-143). São Paulo: Editora da USP.

Considerando a influência dos empreendimentos minerários em determinadas localidades, com impactos diretos e indiretos passíveis de serem associados a espaços físicos e que geram repercussão (negativa e positiva) sobre a vida das pessoas que habitam e usam esses locais, agrupamentos de populações locais são, em geral, reconhecidos enquanto comunidades. A delimitação e o recorte desses grupos, no entanto, não seguem necessariamente a configuração formal de bairros, distritos, municípios e estados, mas sim territorialidades repletas de sentido a partir dos elementos comuns e vínculos de solidariedade compartilhados por seus integrantes. Compreendê-las exige que o olhar extrapole as vizinhanças dos projetos minerários.

STAKEHOLDERS

Considerando as necessidades dos projetos minerários, o relacionamento ultrapassa a dimensão das comunidades, envolvendo, também, outros grupos sociais e atores afetados ou interessados nas ações, temáticas, interferências, entre outros aspectos vinculados à atuação dos empreendimentos. Como exposto no item: 4.2- [O reconhecimento do lugar para prevenção e mitigação de risco e impacto social](#).

A partir desse entendimento, para fins das técnicas que serão tratadas neste texto, entende-se que o relacionamento das empresas de mineração não se limita às populações que vivem nas imediações dos empreendimentos, mas também contempla – ativa ou reativamente – os demais *stakeholders* que podem influenciar as atividades da organização.

RELACIONAMENTO COM COMUNIDADES OU RELACIONAMENTO SOCIOINSTITUCIONAL

As externalidades geradas pelos empreendimentos minerários e a respectiva atenção social gerada a esses negócios demandam a existência de processos de Relacionamento Socioinstitucional com suas distintas Partes Interessadas. Pressupõe-se que uma atuação social e ambientalmente responsável deve se dar de forma (1) transparente, garantindo às pessoas o acesso a informações relevantes e em linguagem adequada; (2) dialógica, escutando as necessidades e demandas dos diferentes públicos; e, sempre que pertinente, (3) participativa, garantindo às pes-

soas a possibilidade de se envolver e influenciar as atividades em todas as suas etapas.

O relacionamento socioinstitucional, portanto, compreende o conjunto de esforços a serem realizados pelos empreendimentos para garantir a comunicação e o diálogo, a partir de trocas permanentes entre a empresa, a população, o poder público e outros atores relevantes, como forma de favorecer uma relação saudável e colaborativa. Para tanto, alguns elementos são fundamentais:

- Adoção de comunicação ativa com linguagem clara e acessível aos públicos, para que compreendam as mensagens repassadas, baseada em amplo conhecimento sobre o território e a população envolvida.
- Prática de diálogo social colaborativo junto aos públicos, baseado na construção de relação de confiança, com abertura e escuta entre as partes, associadas à adoção de práticas que favoreçam a participação e contribuam para o desenvolvimento territorial.

A comunicação está baseada na necessidade de garantir às partes interessadas o acesso às informações relevantes e pertinentes, em linguagem acessível, adequada e compreensível aos diferentes públicos. Essas ações se dão por meio de canais e meios específicos, como jornais e rádios, redes sociais, WhatsApp, carros de som, faixas e cartazes, entre outros. Dessa forma, a comunicação busca sensibilizar, esclarecer e engajar os públicos em ações, por meio de estratégias pontuais e/ou campanhas continuadas, com temáticas específicas.

O diálogo social, por sua vez, consiste em um processo de interação, debate e negociação entre partes, que permite aos envolvidos trocar informações, emitir opiniões, serem ouvidos, construir conjuntamente entendimentos e pactuações. Ele pressupõe o reconhecimento da legitimidade das partes em interlocução, necessário ao ajuste de interesses, expectativas e significados. Contempla ações direcionadas às pessoas direta ou indiretamente afetadas pelo empreendimento, bem como às demais partes interessadas em suas ações, como representantes de associações comunitárias e profissionais, movimentos sociais, empresas privadas e o poder público.



QUESTÕES DIRETIVAS PARA O RELACIONAMENTO EMPRESA-COMUNIDADE

- Quanto ao tipo e natureza da relação, se direta, por meio de projetos sociais ou do diálogo com moradores locais, ou indireta, por meio de doações e apoios.
- Quanto ao foco da relação, se está centrada em problemas sociais prioritários ou em secundários.
- Quanto ao alvo das ações, se focalizado e direcionado para comunidades e populações-alvo ou dispersa para comunidades e segmentos populacionais.
- Quanto à natureza das ações, se são ações de inserção ou de fomento ao desenvolvimento social ou de voluntariado ou relacionadas à gestão de riscos e impactos.
- Quanto a abrangência da relação, se restrita a um único ator, ou se mais ampla, envolvendo diversos públicos.
- Quanto ao impacto das ações, se contribui para a melhoria da qualidade de vida da população ou se, além disso, também contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade local ou regional.

Como se verifica a partir das definições, para fins deste Guia, entende-se que o ato de relacionar depende de boas ações de comunicação, mas não se restringe a elas. Isso porque o relacionamento, na perspectiva proposta, exige a convivência, ao passo que a comunicação pode ser lançada unilateralmente, de forma pontual e, no limite, sem a necessidade de se receber uma resposta. Portanto, o ato de relacionar depende do conhecimento profundo do outro, pois, caso ausente, as interações podem produzir conflitos e gerar o afastamento. Na mesma direção, relacionar exige proximidade e continuidade. Não é possível asseverar que se faz relacionamento se não há capacidade de compreender, no presente, as posições do interlocutor em relação ao tema em debate. De forma complementar, além de conhecimento e presença, para estabelecer um relacionamento construtivo se faz necessária intencionalidade. Sem uma intenção, conhecer e estar presente não gera resultados na direção

de objetivos específicos, mas apenas um convívio cortês, rotineiro. É o que se estabelece com frequência na relação entre vizinhos que se conhecem, convivem diariamente, mas não executam quaisquer tipos de atividade em conjunto.

A partir dessas definições, é possível antever que uma empresa desatenta às demandas das comunidades de sua influência está exposta a riscos que podem levar a novos impactos e gerar conflitos ou ruídos de informação, cenário que pode descredibilizar o empreendimento junto a atores estratégicos e, assim, comprometer de forma decisiva o alcance dos seus objetivos.

Reconhecida a sua importância, como estabelecer de maneira efetiva a relação empresa-comunidade? Antes de mais nada, é preciso entender quais as particularidades que a integram, variáveis de projeto a projeto. Assim, como primeiro passo, a empresa deve se interrogar quanto aos objetos a serem conhecidos e aos objetivos a serem perseguidos no estabelecimento da relação. Para isso, deve executar um diagnóstico⁴. Sendo essa a necessidade, passa-se, portanto, ao próximo bloco do Guia, no qual são apresentados métodos e técnicas voltados para essa finalidade.



PARÂMETROS PARA O BOM RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E COMUNIDADE

- Escuta ativa.
- Registro e tratativas das demandas apresentadas pelas comunidades.
- Diálogo nivelado entre as partes.
- Comunicação perene, franca e transparente.
- Envolvimento do maior número possível de profissionais de diferentes áreas da companhia nas ações e na gestão do relacionamento externo.
- Uso de indicador confiável para mensurar a evolução do relacionamento social com os públicos-alvo.
- Estudo e o monitoramento das ações dos movimentos sociais para abrir canais de contato.

4 NETO, Francisco P. de Melo; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

CONHECENDO O TERRITÓRIO E SEUS PÚBLICOS

O primeiro momento de estruturação do relacionamento socioinstitucional dos empreendimentos compreende as atividades direcionadas a orientar as ações junto aos públicos de interesse. Suas atividades buscam contribuir para tornar as práticas de relacionamento mais estratégicas, assertivas e adequadas aos desafios, cenários, riscos e oportunidades em cada contexto de atuação e públicos-alvo, permitindo o alcance de resultados mais favoráveis para a organização e para o território em questão.

Para tanto, faz-se importante aprofundar o entendimento analítico acerca das comunidades e *stakeholders* vinculados ao empreendimento, considerando suas características sociodemográficas, políticas, econômicas, geográficas, entre outros aspectos relevantes. Dessa forma, permite-se consolidar uma fotografia acerca do território, que embasa de forma assertiva o desenho das estratégias de relacionamento, considerando os traços centrais e as especificidades socio organizativas, comunitária e territorial.

Para compreender a importância dessa etapa, vale realizar uma breve comparação: para empreendimentos, é inconcebível o dispêndio de recursos para instalação de uma planta industrial voltada para a extração e beneficiamento de minério antes da finalização de todos os estudos quanto à sua viabilidade econômica; de forma análoga e conectada ao exemplo, não é possível garantir bom relacionamento com *stakeholders* em projetos cuja implantação ignora as especificidades dos territórios nos quais estão inseridos.

A execução de diagnósticos territoriais, portanto, é fundamental desde o início dos projetos minerários e ao longo de toda sua vida útil. Isso porque eles são capazes de evidenciar dinâmicas, peculiaridades, simbologias, relações, conflitos, patrimônios, perspectivas, vocações, potencialidades, produções, precariedades, vulnerabilidades, tradicionalidades, infraestruturas, recursos, ou seja, inúmeros recortes possíveis, cuja pertinência e enquadramento teórico-metodológico devem ser avaliados para cada tipo de projeto minerário e para cada território.

Dada a diversidade de enquadramentos possíveis, é importante destacar que, independentemente da base epistemológica na qual se ancoram os arcabouços teóricos e técnicos, há um consenso acerca da impossibilidade em se realizar um diag-



O CASO NA PAPUA-NOVA GUINÉ

Entre 1988 e 1997, na província de Bougainville, uma das maiores da Papua-Nova Guiné, país localizado ao norte da Austrália, na Oceania, ocorreu a denominada Guerra Civil de Bougainville (também conhecida como Revolução dos Cocos), cujo estopim está relacionado à instalação e operação de um projeto minerário de larga escala desalinhado aos contextos locais, o que culminou em trágicas consequências ambientais e humanas.

Apesar das décadas decorridas desde o fim do conflito armado e da cessão do controle das atividades da mina aos governos locais, em resposta às pressões internacionais cada vez mais crescentes na contemporaneidade, em 2021 a alta gestão da empresa se comprometeu a executar estudos para avaliar danos ambientais ainda persistentes e, posteriormente, saná-los. O custo estimado ultrapassa 1 bilhão de dólares.

Referências: Documentário “A Revolução dos Cocos”, 1999 e dirigido por Dom Rotheroe.

Reportagem do Estado de Minas publicada em 21/07/2021 acerca do compromisso assumido pela mineradora:

https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2021/07/21/interna_internacional,1288618/mineradora-rio-tinto-a-variara-poluicao-em-papua-nova-guine.shtml

nóstico total. O recorte do estudo deve ser feito a partir da compreensão objetiva e clara da intencionalidade para a qual se pretende constituir o relacionamento.

CONTEÚDOS PRINCIPAIS

A compreensão territorial, portanto, é um processo multidimensional, que deve ocorrer de forma intencional e estratégica, a partir da identificação e caracterização das comunidades, territórios e atores. Para uma visão mais completa, precisa abranger aspectos macroestruturais, assim como elementos relativos aos grupos sociais ou mesmo aos indivíduos que possuam relação com o projeto

minerário. Ainda que a delimitação exata das dimensões e temas que devem ser elucidados deva se dar em conformidade com os contextos específicos de cada negócio, algumas abordagens – a seguir caracterizadas – devem ser prioritariamente consideradas para que haja uma compreensão das macro e micro relações que possam influenciar o projeto minerário.

COMPREENSÃO TERRITORIAL

Um dos elementos importantes de serem considerados é o entendimento analítico acerca das macro características estruturais dos territórios e comunidades que compõem as áreas de interesse do empreendimento ou projeto, considerando suas características ambientais, sociodemográficas, políticas, econômicas, culturais, geográficas, entre outros aspectos relevantes. Esse processo se dará a partir da identificação e caracterização das comunidades urbanas e rurais, de sua população e composição demográfica, número de domicílios, ativos e equipamentos sociais, infraestrutura, dinâmica socioeconômica, regionalização e alcance de política públicas, acessos, formas de interação, nível de desenvolvimento social e comunitário, entre outros.

Esse trabalho deve envolver o levantamento de dados e consolidação de análise sobre o contexto socioterritorial, por meio de abordagens diversas, primárias e secundárias, e contemplando informações quantitativas e qualitativas. Como resultado, tem-se uma macro caracterização dos territórios pertinentes.

MAPEAMENTO DE ATIVOS SOCIAIS E ECONÔMICOS

Em geral complementar à compreensão territorial, a realização de atividades de gestão socioambiental de empreendimentos minerários pode ser aprimorada a partir do processo de mapeamento, caracterização e mobilização de ativos sociais e econômicos, com o objetivo de identificar e aprofundar o conhecimento da empresa acerca dos atores, instituições e iniciativas sociais, econômicas, culturais e ambientais existentes em cada localidade, bem como mobilizá-las em torno da discussão acerca do desenvolvimento territorial local. Dessa forma, permite-se conhecer melhor o tecido social das cidades, motivar o seu envolvimento nas atividades promovida pela organização e iniciar o diálogo em prol do desenvolvimento. Tem-se, portanto, a compreensão de micro relações.

É considerado ativo o conjunto de atores, instituições e iniciativas sociais, econômicas, culturais e ambientais existentes nos territórios. Cada um deles possui uma relação própria com a cidade, pautada em projetos, programas, propostas, entre outros marcos, relacionadas a diferentes temáticas (educação, cultura, trabalho e renda, meio ambiente, arte, saúde, assistência social etc.) e em uma perspectiva intersetorial (sociedade civil, poder público e iniciativa privada).

Esse mapeamento deve prever a identificação, reconhecimento e caracterização dos ativos e potenciais ativos dos territórios, relacionados a diferentes temáticas (educação, cultura, trabalho e renda, meio ambiente, arte, saúde, assistência social etc.) e em uma perspectiva intersetorial (sociedade civil, poder público e iniciativa privada). Junto a esses atores, serão realizadas entrevistas presenciais, individuais ou coletivas, com o objetivo de registrar as principais características de ação desses ativos, bem como explorar de maneira livre os desafios, demandas, interesses e perspectivas postos para sua atuação no território. De modo mais estratégico, além de identificá-los, busca-se verificar o grau de aceitação desses atores em relação ao apoio e articulação com o empreendimento e as oportunidades de atuação conjunta.



MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS

Complementar ao exposto no item [1.1- Stakeholders – as pessoas interessadas no negócio](#), a Norma AA1000 para Engajamento com *Stakeholder* foi desenvolvida para orientar o engajamento das partes interessadas e se trata uma estrutura de aplicação para avaliar, projetar, implementar e comunicar o engajamento das partes interessadas. Ela se baseia em quatro princípios para uma gestão eficaz da sustentabilidade: inclusividade, materialidade, reatividade e impacto.



AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD 2015 (ACCOUNTABILITY)

Segundo este padrão, as pessoas impactadas ou potencialmente por uma ação ou por uma decisão devem ser envolvidas em processos de discussão sobre essas ações, a partir do compartilhamento de informações, do envolvimento integral e da consulta sistemática a esses atores (comunidade, governo etc.).

A norma define o engajamento de *stakeholders* como um processo segundo o qual uma organização envolve partes interessadas em processos decisórios cujo objetivo é gerar resultados compartilhados. Esse processo é visto como um mecanismo fundamental de responsividade, porque permite a identificação de atores e estratégias, o engajamento dessas partes, a comunicação de processos e resultados e a resposta.

O engajamento de *stakeholders* feito com qualidade pode ajudar, entre outras coisas, a mapear riscos e a reputação institucional, a determinar estratégias do gerenciamento da sustentabilidade no âmbito da instituição, e a identificar recursos para resolver problemas que precisam ser resolvidos coletivamente.

A norma apresenta informações sobre o estabelecimento interno do engajamento de *stakeholders*, a integração desta visão aos procedimentos e operações da própria empresa, e sobre como definir propósitos e escopos desse engajamento, a partir de boas práticas.

ESTUDO DE PERCEPÇÃO SOCIAL

Outro aspecto relevante é identificar a percepção da população sobre a atuação e as iniciativas de gestão socioambiental do empreendimento, compreendendo o modo como o avaliam e se relacionam. Para tanto, é importante que sejam realizados processos de coleta de dados com a totalidade ou com uma amostra dos indivíduos que compõem os grupos sociais para os quais se pretende compreender a percepção. Essa atividade se dá por meio de técnicas de pesquisa sociais (com a realização de surveys, entrevistas qualitativas e grupos focais) ou mesmo a partir do relacionamento com os públicos (ações de diálogo social), abordando questões objetivas e qualitativas em torno da perspectiva, conhecimento e expectativas dos atores.

O processo permitirá ao empreendimento um melhor entendimento acerca da visão dos públicos sobre suas iniciativas e atuação, além de outros temas caros ao município e território. Além disso, constituirá a base material de estruturação das ações e narrativas de relacionamento da empresa junto aos públicos de interesse. De forma complementar, esse processo consolidará uma linha de base de entendimento sobre o território e sua população, que poderá ser utilizada futuramente para análise comparativa.

FORMAS PREFERENCIAIS DE RELACIONAMENTO

De forma associada ao tópico anterior, é desejável que o empreendimento também busque compreender as formas e meios preferenciais de relacionamento, considerando as perspectivas dos próprios públicos. Esse processo é relevante para que os esforços de comunicação e diálogo a serem adotados utilizem formatos efetivos para o melhor alcance do público.

O levantamento deve buscar compreender os formatos (eletrônico, impresso), meios (contato presencial, reuniões, WhatsApp, e-mail etc.), periodicidade, entre outros atributos. Além disso, deve-se considerar os mecanismos de interação já instituídos nas comunidades, em especial, por meio de organizações de representação e liderança social, melhor adequando as estratégias à realidade local.

5.3 METODOLOGIAS DE COLETA DE DADOS

Para obter as informações pertinentes a cada uma das abordagens de conhecimento dos territórios e públicos, diferentes metodologias de investigação podem ser adotadas. Para tanto, deve-se estar atento ao fato de que a escolha dos métodos é feita em um dos passos finais entre aqueles fundamentais para a boa execução de estudos diagnósticos. A antecipação dessa etapa, inclusive, consiste em um dos erros mais comuns e que prejudicam os resultados e, conseqüentemente, comprometem a tomada de decisão que deu origem à execução do estudo.

Em termos de opções para execução de pesquisas sociais, muitas são as escolhas possíveis. Há uma clássica divisão entre os métodos considerados quantitativos em relação aos qualitativos. Adicionalmente, é também comum a divisão quanto às fontes de dados a serem investigadas, se primárias ou secundárias. Os instrumentos de pesquisa a serem utilizados, igualmente, contam com escolhas possíveis, se com questões abertas ou fechadas. A partir da Lei Geral de Proteção de Dados, passou a ser comum a necessidade de definir se as pesquisas devem ser identificadas ou anônimas.

Tabela 3
Exemplos de métodos de interação para coleta de dados

Fonte: H&P, 2022

MÉTODOS COM MEDIAÇÃO	MÉTODOS SEM MEDIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas em profundidade • Entrevistas estruturadas • Videoconferências • Visita técnicas • Observação in loco • Roda de Conversa e grupos focais • História Oral • Diálogo Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Autopreenchimento de formulário estruturado • Envio de informações e documentos (dados administrativos) • Análise de dados secundários (como Censo Demográfico, Pnad etc.) • Análise de dados espaciais (mapas).

Em tempos de pandemia da Covid-19, a divisão quanto à forma de produção do dado passou a ser um aspecto ainda mais importante. Dessa forma, vale destacar que a maior parte dessas ações pode ser realizada tanto de forma presencial, quanto à distância, por meio de ligações telefônicas, ferramentas de videoconferência e emprego de outros recursos tecnológicos.



EXEMPLOS DE TIPOLOGIAS DE DECISÕES QUE DEVEM SER TOMADAS PELOS PESQUISADORES

- Quanto à abordagem: quantitativa, qualitativa ou mista
- Quanto às fontes de dados: primárias ou secundárias. Adicionalmente, se bibliográficas, se documentais, se produzidas em campo;
- Forma de coleta: presencial ou à distância
- Em relação aos Instrumentos de pesquisa: questionários fechados; questionários semiestruturados; roteiros de entrevista abertos; roteiros de observação; Canvas
- Sobre as técnicas a serem adotadas: abordagens individuais; abordagens em grupo; observações participantes; observações não participantes.

Infundas são as escolhas metodológicas que devem ser adotadas pelos pesquisadores no decorrer de estudos voltados para o conhecimento dos territórios e públicos de interesse dos projetos.

5.4 PLANEJANDO O RELACIONAMENTO

Para alcançar os resultados esperados é necessário que as ações de relacionamento sejam estruturadas de forma sistemática, prevendo a realização de intervenções intencionadas, adequadas ao contexto do território e alinhadas às estratégias institucionais da empresa. Para tanto, é desejável a elaboração de planos de relacionamento, que busquem orientar a atuação dessa organização junto a seus públicos de interesse.

O plano deve ser construído considerando as necessidades e perspectivas estratégicas da empresa, pautada por uma compreensão integrada do território e dos atores relevantes externos e internos à organização e em sintonia com os marcos regulatórios e normativos aplicáveis às atividades do empreendimento, bem como na busca pelo melhor aproveitamento dos recursos e do encadeamento das

ações e resultados, de modo que eles se complementem e gerem insumos para o aprimoramento das demais ações.

Importante destacar o caráter intencionado do plano, pois as ações serão definidas considerando os propósitos do empreendimento no território e adequadas aos seus diferentes estágios de maturidade de atuação na localidade. Da mesma forma, considera-se relevante promover um diálogo ampliado que envolva todas as organizações e iniciativas locais que possam contribuir para a resolução dos problemas, sempre que pertinente.

Em relação a projetos minerários, são comuns os seguintes aspectos na relação entre os empreendimentos e os territórios:

- Danos e impactos potenciais e/ou percebidos pelos públicos.
- Promoção do desenvolvimento territorial.
- Contratação de mão-de-obra local.
- Riscos sociais e fragilidades do território.
- Ações do empreendimento na região.

O plano de relacionamento acerca de cada um desses aspectos deve ser complementado pela avaliação dos objetivos estratégicos do empreendimento e sua capacidade instalada. Dessa forma, busca-se garantir que o planejamento elaborado contemple a visão e os propósitos de negócio do empreendimento, além das próprias intencionalidades institucionais articuladas às ações da área de Gestão Social e Relacionamento Socioinstitucional.

DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO

O processo de planejamento deve ser traçado considerando: principais objetivos estratégicos, direcionadores, papéis e responsabilidades, detalhamento técnico, metodológico e operacional das ações, delimitação do público-alvo, questões de interesse, entre outros aspectos relevantes. Além disso, deve ter como base as estratégias e esforços já realizados pelo empreendimento até o momento, dando continuidade às ações existentes e buscando aperfeiçoá-las quando couber. Dessa forma, os elementos do relacionamento – ações, meios, frequências, públicos, objetivos específicos, narrativas – serão customizados e, sempre que pertinente, atualizados.

Entre suas seções, o planejamento deve apresentar:

- Elaboração de metodologias de relacionamento, tais como o formato e a dinâmica do relacionamento, o modelo de mobilização, a forma de abordagem do público, entre outras.
- Definição de temáticas, materialidade e conteúdo a serem abordados durante as ações de relacionamento, como temas de interesse, informações a serem coletadas, abordagem do conteúdo, etc.
- Mecanismos de comunicação e diálogo social adequadas às características do território e da população local (mobilização, reuniões comunitárias, consulta pública, visitas domiciliares, entre outras).
- Composição de linha de base sobre percepção da população sobre as iniciativas do empreendimento, com metodologia, instrumentais utilizados e indicadores estabelecidos para tal composição, visando ao monitoramento e avaliações futuras.

Vale destacar que, além de contemplar as diferentes fontes de informações e envolver diferentes atores internos à organização em sua construção, é desejável que o planejamento das ações de relacionamento possa ser validado junto às partes interessadas. Esse processo pode se dar a partir do próprio relacionamento inicial com lideranças sociais e a partir de estratégias de consulta e validação com os interlocutores.



MARCO LÓGICO ENQUANTO UMA DAS FERRAMENTAS PARA O PLANEJAMENTO DO RELACIONAMENTO

O Marco Lógico supõe a instituição de uma estrutura lógica de relações de “causa e efeito” tendo em vista as atividades previstas em cada iniciativa de relacionamento, operacionalizada em “meios e fins” e supondo o acompanhamento sistemático por meio de indicadores. Consequentemente, na sua aplicação prática, o Marco Lógico permite a necessária adaptação à realidade de cada um dos empreendimentos, ao mesmo tempo em que se baseia em uma estrutura padronizada e lógica, que servirá como fio condutor das ações previstas no quarto eixo: monitoramento.

Essa validação nem sempre é aplicável. No entanto, em algumas situações ela pode ser necessária, como no caso de ações que gerem interferência junto a povos e comunidades tradicionais, bem como em situações de elevado conflito, atores com preferência intensa/movimentos e determinações de órgãos competentes.

Por fim, é fundamental que o processo de planejamento leve em conta o volume de demanda do relacionamento, de forma a se delimitar a quantidade ideal de profissionais para sua execução. Além disso, é importante avaliar as competências e experiências exigidas para a formação da equipe, buscando mobilizar um conjunto de pessoas que atendam às necessidades do empreendimento e que possam gerar interações assertivas com os diferentes públicos dos territórios. A partir dessas informações, pode-se dimensionar equipamentos e logística voltados à atuação da equipe, considerando as características locais, como veículos para trânsito em áreas rurais.

Com todos esses dados em mãos, consegue-se estabelecer a correlação entre objetivos gerais, ações propostas, responsáveis, prazos e meios para sua execução, resultados esperados e indicadores para acompanhamento e verificação, conferindo todo o detalhamento necessário à promoção do relacionamento.

5.5 PROMOVENDO O RELACIONAMENTO

Com base no planejamento elaborado, o empreendimento encontra-se apto para melhor conduzir o relacionamento socioinstitucional com seus *stakeholders*. A promoção do relacionamento se dá a partir da implementação de ações continuadas de comunicação e diálogo social, e com base na designação de equipes para acompanhamento e execução de suas atividades, realizando o apoio no planejamento, organização, execução e registro das atividades realizadas, além do encaminhamento de solicitações e demandas decorrentes.

Reforça-se que essas atividades devem estar fundamentalmente ancoradas no planejamento realizado, de modo a atender às exigências técnicas e estratégicas estabelecidas, para a adequada execução do relacionamento.

DEFINIÇÃO DE EQUIPE REGULAR DE RELACIONAMENTO

A atuação permanente e qualificada da equipe é fator fundamental para se gerar confiança e proximidade com a população. Entende-se ser necessário planejar as ações de relacionamento com recursos humanos e logísticos adequados, para que os públicos interessados disponham de oportunidades de relacionamento com o empreendimento. Para criar essas oportunidades, é necessário ter presença constante nos territórios, o que minimiza as distâncias institucionais e simbólicas, sendo importante para se criar uma relação de confiança com as comunidades, favorecendo a cooperação entre as partes.

Para tanto, faz-se necessária a definição na estrutura organizacional da mineradora de uma área com a responsabilidade de assumir integralmente os processos de relacionamento com

Tabela 4
Estrutura organizacional para os processos de relacionamento com comunidades

Fonte: H&P, 2022

DIRETORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Meio Ambiente • Sustentabilidade • Comunicação • ESG (Environmental, Social and Governance) • HSE (Health, Safety and Environment) • Jurídica
GERÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Meio Ambiente • Sustentabilidade • Comunicação • Relacionamento Institucional e com Comunidades • Saúde e Segurança • ESG • Responsabilidade Social • Desenvolvimento Territorial
COORDENAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento • Cumprimento de programas • Cumprimento de condicionantes • Comunicação • Imprensa • Relacionamento Institucional • Relacionamento com Comunidades • Relacionamento com Trabalhadores • Investimento Social Privado
EQUIPES	<ul style="list-style-type: none"> • Corporativo • Territórios • Consultorias

comunidades. A forma como cada empresa estrutura as equipes com essa responsabilidade pode variar. A Tabela 4 apresenta algumas nomenclaturas comuns das áreas que costumam abarcar os processos de relacionamento.

INSTITUIÇÃO DE CANAIS DE REGISTRO DE DEMANDAS

Grandes empreendimentos são diariamente interpelados com dúvidas, sugestões, elogios, reclamações, denúncias, solicitações, entre outras tipologias de contatos que ocorrem difusas temporal e espacialmente. São, portanto, manifestações de atores externos e/ou internos com potencial relação com o negócio e que devem ser apreciadas para minorar riscos e aproveitar potencialidades.

Não bastasse a grande quantidade, não são incomuns situações em que uma única reclamação envolva inúmeras diretorias, gerências e coordenações das empresas, demandando a articulação de dezenas de pessoas para responder de forma adequada o contato. Seguindo na descrição dessa complexidade, em muitos casos as ações ligadas à resposta acontecem em tempos distintos em cada uma das áreas, podendo levar meses até que seja construída uma solução definitiva.

Toda essa complexidade tem sido potencializada com as redes sociais e demais formas digitais de interação entre as organizações e a população em geral, aumentando consideravelmente o volume de manifestações. Nesse cenário, o uso de sistemas de informação tem sido cada vez mais importante para a gestão das manifestações e,



EXEMPLO DE CATEGORIZAÇÃO DE DEMANDAS

- Estrutura: Assunto, Tema, Subtemas.
- Exemplos de Assuntos: dúvidas, sugestões, elogios, reclamações, denúncias, solicitações.
- Exemplos de Temas: Impactos ambientais; Operações; Imprensa.
- Exemplos de Subtemas: Qualidade do ar; Incômodo à Vizinhança; Transporte de Minério; Pleito de trabalhadores; Solicitação de entrevista; Mídia negativa.

principalmente, das demandas que surgem a partir dela e que precisam ser respondidas para evitar riscos aos projetos.

Acerca dos sistemas ou mesmo das soluções criadas internamente por cada uma das empresas, a despeito da evolução da tecnologia, ainda não há no mercado uma solução única e padronizada capaz de resolver toda a complexidade ligada à necessidade de receber e dar respostas ágeis e assertivas a cada uma das manifestações diariamente recebidas pelas empresas. Nesse sentido, antes mesmo de se adquirir uma ferramenta tecnológica para suportar essas necessidades, é fundamental o estabelecimento de processos de trabalho internos nas mineradoras, a partir dos quais, com o apoio de tecnologias, torna-se viável uma efetiva gestão das manifestações e a efetiva capacidade de aprender a partir da análise e resposta a cada uma delas.

Tendo em vista esse contexto, a seguir serão sugeridos alguns dos processos que, uma vez existentes, facilitam a gestão de manifestações.

PROCESSO DE GESTÃO DE MANIFESTAÇÕES E RECLAMAÇÕES

A definição de mecanismos adequados para recebimento de queixas, reclamações e demandas são importantes canais de interlocução entre o empreendimento e os seus públicos, que garantem maior permeabilidade e a solução rápida para problemas identificados nos territórios, viabilizando a gestão tempestiva de riscos sociais, com devolutivas e comunicação eficiente com as partes interessadas. A adoção desses mecanismos permite o adequado acolhimento e direcionamento das reclamações dos públicos, e a conseguinte disponibilização de informações, esclarecimento de dúvidas e atendimento de demandas vinculadas, evitando ruídos e dirimindo focos de insatisfação e conflitos sociais.

Para além das estratégias físicas e presenciais, necessárias a diversos contextos, o atual estágio de desenvolvimento de tecnologias de comunicação permite a criação de canais remotos de baixo custo com capacidade de chegar a quase a totalidade da população-alvo, seja por meio de sites abertos, sistemas de gestão e aplicativos de mensagens instantâneas, como o *WhatsApp*. No entanto, as experiências mais exitosas contam com a disponibilidade de sistema informatizado próprio e customizado que gerencia todos os registros de queixas e demandas, direcionando-as automaticamente às suas áreas fins, para que a solução e resposta às comunidades sejam ágeis e efetivas.

**DICA**

É muito importante que haja uma padronização da árvore de Assuntos, Temas e Subtemas entre os diferentes processos a serem instituídos e áreas da empresa. Essa padronização permite um fácil cruzamento das informações produzidas em cada um deles e, conseqüentemente, permite uma integração.

PROCESSO DE REGISTRO E ATENDIMENTO DE COMPROMISSOS

Para além das demandas recebidas, o próprio trabalho de relacionamento gera pactuações, encaminhamentos e decisões que precisam ser gerenciadas pelo empreendimento. A partir dos momentos de interlocução com os públicos, seja de forma individualizada (visitas domiciliares, atendimentos individuais etc.) ou coletiva (reuniões, fóruns, audiências públicas etc.), são gerados um conjunto de demandas e pactuações, especialmente para disponibilização de informações, envios de documentos e entregas de respostas a serem dadas.

Em geral, esses compromissos se referem a questões de pequeno, médio e grande porte (tendo em vista as implicações geradas ao empreendimento) e que precisam ser devidamente tratadas internamente pelo empreendimento, a fim de apresentar adequados posicionamentos e devolutivas, além de direcionar as ações necessárias a serem realizadas pelo empreendimento para o seu devido cumprimento.

Para a efetiva gestão desses encaminhamentos compromissados com os públicos, considerando o adequado tratamento ao volume de solicitações e o curto tempo para o seu cumprimento, a criticidade das informações contidas e a necessidade de envolvimento de múltiplas áreas para o seu atendimento. O referido processo pode ser instituído em conjunto com o atendimento de manifestações, mas, pela complexidade, não é incomum tê-lo separadamente.

5.6 GESTÃO DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

A conciliação da atuação dos empreendimentos a uma perspectiva de geração de valor positivo para os territórios é uma prática de destaque para uma melhor ambiência e posicionamento da atuação dos negócios. Nesse sentido, faz-se importante a proposição de ações que busquem otimizar os impactos positivos do empreendimento, como projetos de geração de renda, desenvolvimento de atividades econômicas, formação profissional e afins, como elemento essencial para a perenidade dos processos de mitigação e reparação de impactos, permitindo uma atuação mais sustentável e a potencialização das vocações locais.

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (ISP)

O Investimento Social Privado (ISP) é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais, científicos de interesse público. O ISP é fruto direto de uma sociedade civil organizada e em crescimento, a qual fortalece e estreita a relação entre seus três setores, o público, o privado e o civil.



ABNT NBR ISO 26000

A norma estabelece orientações para a Responsabilidade Social Empresarial, definida como o desejo e o propósito institucional de incorporação de perspectivas socioambientais em seus processos decisórios, partindo-se da premissa de que as ações e decisões tomadas possuem impactos no ambiente e na sociedade, em geral. Segundo a norma, a Responsabilidade Social Empresarial deve ser iluminada pela ética e pela transparência, com vistas a contribuir para o desenvolvimento sustentável. A Responsabilidade Social Empresarial tem, então, que estar mergulhada nas práticas da empresa, que deve reconhecer sua responsabilidade com o território. A Norma oferece pontos como definições, histórico, tendências, princípios e práticas de responsabilidade social.

No mundo contemporâneo, a responsabilidade social e ambiental é um imperativo tanto para os indivíduos quanto para as instituições. Nesse sentido, apenas a qualidade de um produto ou serviço isolada não é o suficiente para se ter uma marca forte e clientes fiéis. A adoção de hábitos e práticas sustentáveis já deixou de ser apenas uma questão ética e se tornou econômica.



MOTIVAÇÕES E BENEFÍCIOS DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO (ISP)

- Valorização da marca: no contexto contemporâneo, a implantação de projetos e incentivos sociais e ambientais ajuda na imagem da empresa assim como atrai e fideliza clientes.
- Incentivos fiscais: as leis de incentivo fiscal, a depender das leis federal, estadual ou municipal, permitem a destinação de impostos para os projetos ou mesmo o abatimento de dívidas e débitos. deixam de ir para o governo e são destinados para estes projetos.
- Estreitamento de vínculos com a localidade: a criação de projetos sociais de impacto na localidade do empreendimento tende a receber apoio e reconhecimento da população daquele território.
- Desenvolvimento de estratégia comercial: além do evidente propósito ético do ISP, este pode ainda propiciar a aproximação da empresa a negócios ligados a áreas socioambientais, proporcionando um leque de possibilidades comerciais.

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES LOCAIS

Desenvolver fornecedores locais, aumentando o desempenho e a capacidade de negócios disponíveis no território de atuação de modo que possam atender localmente a demanda do empreendimento por serviços de qualidade, é uma das principais estratégias a serem postas em prática para consolidar a relação empresa-localidade. A despeito das dificuldades dos fornecedores locais se adequarem aos padrões mínimos necessários para garantir a integridade dos processos de compra, assim como as normas de suprimentos, algumas boas práticas podem contribuir para fomentar a geração de valor compartilhado nos locais de operação das empresas, entre elas:



MOTIVAÇÕES E BENEFÍCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES LOCAIS

- Geração de empregos para a população do território: a demanda do empreendimento pode forçar os fornecedores locais a expandir o quadro de funcionários ou mesmo a ampliar suas instalações e linhas de produção.
- Incentivo ao empreendedorismo local: a demanda do empreendimento por fornecedores locais pode ser o incentivo que faltava para um empreendedor iniciar seu negócio.
- Redução dos custos de logística: os gastos com transporte e armazenamento de materiais podem ser significativamente diminuídos com a otimização de tempo e espaço proporcionada pelo fornecimento local.
- Desenvolvimento da infraestrutura local: os incentivos diretos aos negócios e o aumento da arrecadação tributária podem levar a investimentos públicos e privados que modernizem o território, criando melhores condições para o funcionamento do empreendimento.
- Melhora na qualidade dos serviços: a criação de novos postos de trabalho, o surgimento de novos empreendimentos e a evolução as infraestruturas locais fortalecem a economia do território, o que tende a tornar melhores os serviços prestados devido à competição interna e às condições superiores de produção.
- Redução de impactos ambientais: minoração dos impactos causados pela atração de população exógena, geralmente relacionada à execução de serviços ou fornecimento de produtos não adquiridos nos mercados locais.
- Potencialização de impactos positivos: a ampliação da percepção das comunidades a cerca dos impactos positivos do negócio na região de sua atuação.

5.7 PROCESSO DE GESTÃO DE IMPACTOS, RISCOS E DE INCIDENTES

Riscos derivam das incertezas inerentes às atividades executadas no cotidiano dos empreendimentos. No caso daqueles de grande porte, são comuns riscos que suas atividades expõem às pessoas, sejam elas internas ou externas à organização. Entre eles, estão riscos diretamente vinculados às operações do negócio, mas também aqueles indiretos e cumulativos de contribuição.

Estar munido de informações sobre esses riscos e garantir maior qualidade e precisão dessas informações são elementos que podem contribuir para a diminuição da probabilidade de ocorrência de cada um deles e para traçar as melhores ações de contingenciamento, caso eles se materializem. Dessa forma, entende-se que a contínua e sistemática identificação, caracterização e espacialização dos



PADRÕES DE DESEMPENHO SOBRE SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL – IFC

O Padrão de Desempenho 1 se refere à avaliação e à gestão de riscos e impactos socioambientais, indicando a importância de avaliações integradas para este fim e do engajamento efetivo e consulta às comunidades potencialmente atingidas sobre assuntos que as envolvam; e deve ser aplicado em todos os projetos que apresentem riscos ou impactos socioambientais.

De acordo com este Padrão, a gestão socioambiental de projetos deve ser balizada pelo uso de um Sistema de Gestão Ambiental e Social (SGAS), que permita o engajamento de todos os *stakeholders* internos e externos desses projetos, por meio de planos específicos.

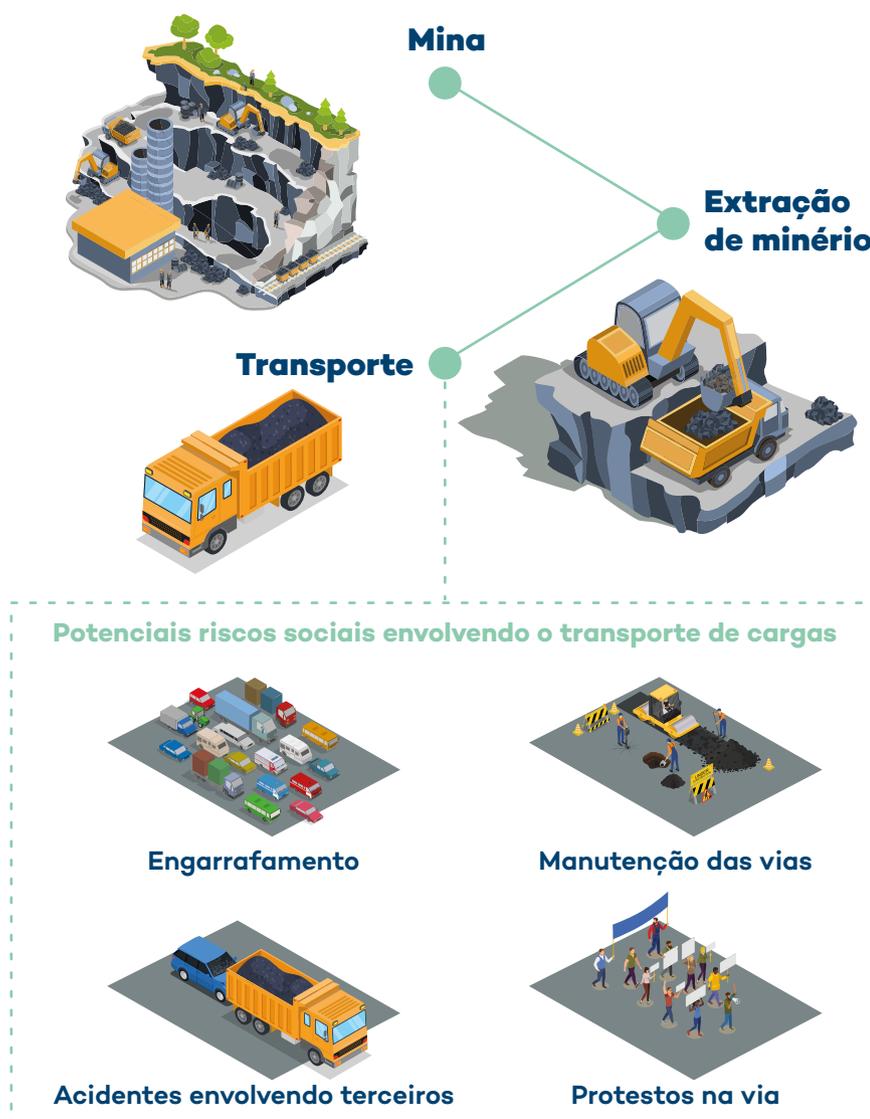
O Padrão de Desempenho 5, por sua vez, postula procedimentos sobre o reassentamento involuntário de comunidades afetadas por empreendimentos. Estes reassentamentos devem ser evitados, mas em casos em que isso não é possível, deve-se adotar medidas de garantia de subsistência das comunidades, indenização e melhoria de condições de vida das comunidades.

riscos pertinentes ao negócio consiste em um processo fundamental para a adequada tratativa dos riscos sociais.

Partindo desse entendimento, é fundamental um processo de mapeamento de riscos sociais das operações, em toda área de abrangência da empresa, incluindo trechos de transporte de insumos, produtos e de trabalhadores. Para tanto, é fundamental compreender e detalhar a totalidade das atividades do empreendimento, suas respectivas interferências ao meio socioambiental e econômico e, decorrente disso, os potenciais riscos sociais gerados, constituindo, assim, um instrumento de gestão que correlaciona atividades, interferências e riscos, em cada local, isto é, de forma especializada, nas áreas de abrangência do empreendimento.

Figura 4
Exemplo de Correlação
entre Atividades,
Interferências
e Riscos Sociais

Fonte: H&P, 2022



Idealmente, enquanto processo contínuo, sugere-se que o mapeamento de riscos seja feito não como uma atividade externa, mas sim no decorrer das atividades técnicas das equipes, incluindo as de relacionamento. Por meio de ferramentas próprias para registro da correlação de atividades, interferências e riscos sociais é possível descentralizar essa avaliação, fazendo com que todos os colaboradores sejam potenciais gestores de riscos.

Em uma hipótese como essa, os dados colhidos de forma difusa temporal e espacialmente são sistematizados e analisados pela equipe de riscos de uma forma articulada, estruturados por meio de uma matriz de riscos sociais. Estes podem ser especializados, em formato de mapas georreferenciados, ilustrando as interferências geradas pelas atividades do empreendimento e seus respectivos riscos, além de informações adicionais que contribuam para a qualificação dos riscos e de possíveis ações correlacionadas.



5.8 GESTÃO INTEGRADA DAS INFORMAÇÕES

Conforme pôde ser observado, cada um dos processos de trabalho supracitados gera significativo volume de dados cujo armazenamento, tratamento e uso enquanto conhecimento é relevante para o alcance dos objetivos previstos a partir do Relacionamento Socioinstitucional.

Ademais, é por meio desse conjunto integrado de dados e informações que se torna possível o monitoramento e avaliação dessas atividades. Afinal, como saber se as atividades em execução estão sendo efetivas? Como mensurar se elas estão atingindo os objetivos finalísticos definidos? É necessário realizar ajustes no meio do processo de trabalho? As respostas a essas perguntas são construídas por meio de técnicas de monitoramento e avaliação do relacionamento, tratadas no tópico seguinte.



FRAMEWORK PARA GESTÃO INTEGRADA DO CONHECIMENTO

O Relacionamento Socioinstitucional depende de informações geradas por diversas áreas. Além disso, frequentemente são necessárias adaptações nas tabelas base que servem de “máscara” para registro das informações, seja pelo surgimento de novos temas de interesse ou mesmo pela mudança nos processos internos de trabalho. Essas características dificultam a existência de um sistema informacional único capaz de atender a todas as demandas.

Dessa forma, cada vez mais as empresas têm construído *Frameworks* conectando diferentes fontes de informações em painéis comuns, os quais são personalizados para cada uma das áreas. Alguns *Softwares* acessíveis são excelentes para essas conexões, tais como: Power Bi, Tableau (visualização de dados); R e Python (programação e transformação de dados); MySQL e Microsoft SQL Server (gerenciamento de Banco de Dados); Sharepoint e Google Drive (repositório de arquivos); ArcGis e Qgis (processamento de dados espaciais).

5.9 MONITORANDO E AVALIANDO O RELACIONAMENTO

Em linhas gerais, o monitoramento de um projeto ou programa diz respeito ao conjunto de ações que permite o acompanhamento sistemático e contínuo das atividades previstas em seu escopo e a observação das mudanças que ele tem provocado ao longo do tempo. Ao acompanhar a execução, o monitoramento volta suas atenções para processos e resultados de momento, com o objetivo de produzir informações que permitam a correção de rumos enquanto o projeto ou programa ainda é implementado. Já a avaliação apura o alcance dos objetivos do programa, identificando se as ações realizadas resultaram nos efeitos esperados. Portanto, envolve julgamento e atribuição de valor tendo em vista os resultados projetados e os impactos esperados, com explicações detalhadas sobre o grau de sucesso (ou insucesso) do programa.

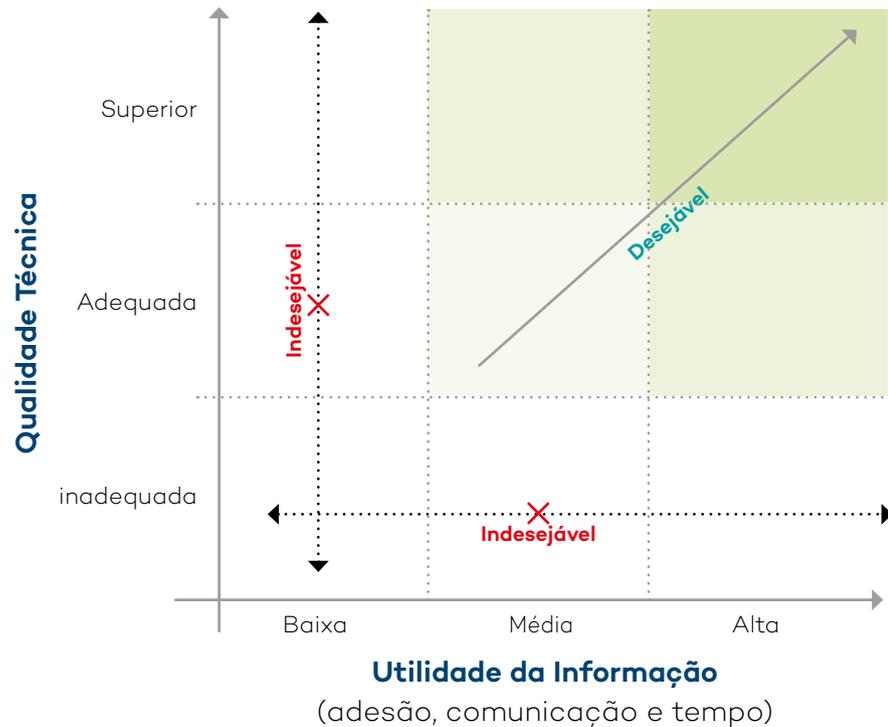
Apesar dessas diferenças conceituais, monitoramento e avaliação estão vinculados a um mesmo propósito, pois têm como intenção principal produzir conhecimento para a tomada de decisão por parte dos gestores, razão pela qual quase sempre são planejados de maneira conjunta. As variações quanto aos modelos de M&A se devem muito mais às motivações que levam a adoção dessas práticas: se o propósito for controlar os “entregáveis” de um programa e apurar metas, adota-se uma perspectiva direcionada para resultados (“o programa atingiu as metas e gerou o impacto esperado?”); por outro lado, se voltado para maior controle das particularidades da implementação e aos seus efeitos sobre os resultados, prioriza-se uma perspectiva centrada na qualidade (“o programa está sendo bem executado e está gerando os efeitos planejados?”).

RELAÇÃO QUALIDADE VERSUS UTILIDADE

O monitoramento e avaliação, para se tornarem ferramentas efetivas a apoiarem a transformação da realidade, necessitam garantir a conexão entre a qualidade técnica e a utilidade das informações que são produzidas para os públicos envolvidos. A qualidade técnica está relacionada ao grau de cientificidade atribuído aos métodos e práticas adotados durante a execução das atividades, que garantem assertividade aos resultados, confiabilidade e robustez aos dados, bem como a capacidade de sua replicação para outras experiências, garantindo sua validade.

Figura 5
Relação entre qualidade técnica e utilidade do monitoramento e avaliação

Fonte: H&P, 2022



Por sua vez, a utilidade da informação está vinculada de forma direta a pelo menos três pontos centrais. O primeiro deles se refere à adesão dos atores envolvidos, fortalecida pelo nível de participação e engajamento durante as etapas de planejamento, execução e apresentação dos resultados. Parte-se da premissa de que é necessário propiciar a participação dos agentes envolvidos, focada em promover a sua adesão, para que eles identifiquem e se comprometam com a importância do monitoramento e avaliação.

O segundo ponto diz respeito à comunicação adequada dos resultados, que proporciona o entendimento dos diferentes atores sobre os resultados e caminhos a serem seguidos a partir da avaliação, adotando formas variadas e ajustadas aos públicos-alvo do trabalho, principalmente os gestores e os agentes de implementação em seus diferentes níveis.

Por fim, o terceiro ponto remete ao tempo de produção e comunicação dos resultados de monitoramento e avaliação, existindo maior utilidade das informações produzidas quando tempestivas e oportunas para o momento do projeto.

Entende-se que não existe necessariamente um trade-off entre a qualidade e a utilidade do monitoramento e avaliação, sendo

possível buscar maximizar os ganhos nas duas dimensões. Afinal de contas, o monitoramento e a avaliação só são reconhecidos quando efetivamente úteis para os atores que serão responsáveis por gerar as mudanças necessárias, considerando níveis adequados de qualidade técnica. Por isso, os métodos e as práticas avaliativas devem ser capazes de gerar o necessário engajamento dos atores e as ações de comunicação devem ser direcionadas aos diferentes públicos para permitir seu entendimento, consumo e uso prático no aperfeiçoamento da política ou projeto, em um prazo adequado, sem prescindir da qualidade técnica.



ASPECTOS METODOLÓGICOS DO MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO

- Monitoramento e avaliação como aprendizado contínuo dos próprios públicos-alvo, para promoção das melhorias.
- Participação e *empowerment*, com envolvimento dos sujeitos da avaliação em sua construção e interpretação.
- Utilização de métodos complementares, separados por públicos e/ou formas de interação, de modo com que todos contribuam juntos para responder aos objetivos do monitoramento e avaliação.
- Investigação embasada na formulação das perguntas avaliativas robustas e em métodos adequados para coleta e análise das informações.
- Investimento em comunicação de resultados da avaliação, durante todas as fases do projeto.
- Diálogo constante com os envolvidos no projeto, para discussão de resultados levantados, hipóteses, conclusões e correção de rumos.

5.10 DEFININDO INDICADORES DE PERFORMANCE

A definição dos indicadores é um elemento central para qualquer processo de monitoramento e avaliação, pois norteará o levantamento e apuração de dados e informações relevantes para o acompanhamento e entendimento dos resultados gerados a partir da iniciativa. Sua qualidade, portanto, será decisiva para os resultados a serem encontrados.

Para sua elaboração, serão considerados aspectos que dizem respeito à validade dos indicadores (capacidade de medir aquilo que se pretende), sua mensurabilidade (disponibilidade e acessibilidade dos dados), relevância (prioridade da mensuração para obtenção da informação), utilidade (uso prático da informação para orientar processos decisórios), custo-efetividade (custo e tempo gasto para obtenção do resultado) e as competências requeridas (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Os indicadores a serem elaborados devem ser direcionados a permitir o acompanhamento da execução, assegurar a assertividade e permitir a apuração sistemática dos resultados de relacionamento, conforme orientações, premissas e escopo definidos no planejamento. Monitorar, neste caso, consiste na observação e registro regular das ações, constituindo um processo rotineiro de acúmulo de informações relativas à implementação do relacionamento, apontando o progresso das atividades em suas dimensões mais relevantes (uma observação sistemática e com propósitos). Avaliar, por sua vez, refere-se à atribuição de valor (julgamento) aos resultados alcançados pelas ações no território, indicando o atendimento (ou não) dos objetivos inicialmente estabelecidos.

Vale destacar que, para a apuração dos indicadores, devem ser elaborados os instrumentos para coleta, apuração e análise dos dados pertinentes a cada um dos indicadores construídos, indicando formato de mensuração e forma de acompanhamento ao longo da execução do projeto.

5.11 REPORTING

Os resultados do processo de Relacionamento Socioinstitucional devem ser analisados e reportados por meio de ferramentas e técnicas de comunicação de resultados. Além das tradicionais revistas informativas periodicamente distribuídas nas comunidades, dos folders e cartazes distribuídos e afixados em locais estratégicos e dos sítios eletrônicos e demais redes sociais da empresa, diferentes formatos e recursos podem ser adotados, incluindo relatórios analíticos específicos para cada território, apresentações em dashboards interativos por meio de Power BI, Mapas Dinâmicos, entre outros.

A comunicação deve ser customizada para cada iniciativa e contexto, bem como para os diferentes interlocutores, de modo a destacar os principais achados e os casos que demandam maior atenção por parte do empreendimento, subsidiando insights e tomadas de decisão e, assim, dando utilidade prática às informações.

Dessa forma, quanto mais específicos os reportes em relação ao público aos quais se destinam, maiores as chances de produzirem um efeito positivo. Em termos exemplificativos, reportes de ações de investimento social privado em locais que não recebem apoio dessa natureza podem redundar em um descontentamento. Nesse sentido, volta-se ao processo de conhecimento dos territórios e públicos, fechando o ciclo caro ao Relacionamento Socioinstitucional.



A LEGITIMAÇÃO SOCIAL E SUA IMPORTÂNCIA NA MINERAÇÃO



A denominada Licença Social para Operar (LSO) representa, grosso modo, a percepção de *stakeholders* quanto à aceitação de uma empresa e sua operação em um dado território. Ou seja, essa aceitação, ou não, deve ser entendida como fruto do rol de demandas e expectativas dos *stakeholders* — locais e da sociedade em geral — com relação ao modo como um determinado empreendimento ou negócio deve operar.

Importa de pronto realçar que, a despeito do uso do termo “licença”, a LSO não se traduz em documento que possa ser concedido a uma empresa ou projeto por uma determinada autoridade ou sistema jurídico, e sim conquistada e negociada continuamente junto aos *stakeholders*. Nesse sentido, diplomas legais, como as licenças ambientais, devem representar, de forma estática, os padrões mínimos de performance socioambiental para uma dada operação, o que necessariamente não significa a sua aceitação social, caracterizada fundamentalmente pelo dinamismo.

Nesse contexto, em função da polêmica ainda existente a respeito da utilização do termo “Licença Social”, este Guia passará a utilizar preferencialmente a terminologia “legitimação social”, buscando evitar, assim, equívocos de entendimento e/ou expectativas de que essa aceitação social tenha que ser traduzida em um documento legal.

Ainda ao encontro da ótica supra, é relevante observar que a percepção da necessidade de legitimação social de uma dada corporação ou projeto — com o conseqüente surgimento e desenvolvimento de conceitos, práticas e estratégias para obtê-la — está vinculada não a iniciativas da sociedade propriamente dita, mas sim principalmente à indústria da mineração, em um período em que esta, diante de oposições públicas crescentes, passou a ter a viabilidade de seu negócio ameaçada. Ou seja, a legitimação social nasceu da necessidade das empresas de dispor de estratégias para posicionamento ante os questionamentos por suas atividades; de uma crescente articulação de seus *stakeholders*; e do reconhecimento, pelas organizações, de que a inexistência ou retirada de apoio público a um dado empreendimento pode levar a contingências imprevistas de custos e de cronogramas, e mesmo a prejuízos à conformidade legal do projeto diante de entidades reguladoras. Em suma, ao constructo da legitimação social, ou da LSO, está associada uma lógica circular, que começa e termina no negócio.

Com base em entrevistas durante 15 (quinze) anos com habitantes da área de influência de uma mina na Bolívia, Thomson e Boutilier

(2011a) desenvolveram um modelo conceitual fundamentado em o nível de legitimação social ser inversamente relacionado ao risco sociopolítico enfrentado pela empresa ou empreendimento. Conforme pode ser observado no modelo da Figura 6, o mesmo contempla quatro níveis sobrepostos (de baixo para cima: “Negação”, “Aceitação”, “Aprovação” e “Identificação Psicológica”), separados, também da base para o topo, por limites de legitimidade, credibilidade e de confiança.

Em suma, segundo os autores, alçando-se do nível básico para o mais elevado nesse modelo inicial, evolui-se positivamente no índice do nível de conflito/cooperação dos stakeholders e, portanto, reduzindo-se os impactos negativos sobre o valor financeiro das organizações.

Figura 6
Modelos de Thomson e Boutilier para a Licença Social para Operar

Fonte: Modificado de Thomson e Boutilier (2011a).



Fonte: Modificado de Thomson e Boutilier (2011B).



Thomson e Boutilier (2011b) deram prosseguimento a pesquisas em outras minas e no mesmo projeto na Bolívia, e adequaram o modelo inicial. O novo modelo (Figura 6) busca representar, graficamente, que os níveis de LSO interagem e não se sobrepõem, em uma noção de contínuo. Os quatro fatores acabam por se relacionar com os quatro níveis de LSO do primeiro modelo.

Com base nesse segundo modelo, interessa observar que:

- Se a empresa não oferecer a seus *stakeholders* mais que transações econômico-financeiras, o nível de legitimização social se restringirá ao de legitimidade econômica e serão elevados os riscos de essa legitimização vir a ser retirada ou se limitar a aceitações tácitas e de curto prazo. Em síntese, o suporte dos *stakeholders* estará condicionado à manutenção de um fluxo de benefícios a curto prazo, típico de relações de “queda de braço” ou “barganhas”;
- Percorrendo o modelo de baixo para cima, a empresa evoluirá, junto a seus *stakeholders*, de um nível de satisfação de pequena para longa duração, função de como ocorrem as interações ao longo do tempo entre as partes, de como as expectativas de ambas serão preenchidas e do nível de construção compartilhada da legitimidade sociopolítica;
- O alcance do nível de legitimidade sociopolítica tem forte dependência em relação à cultura da sociedade em que se insere a empresa ou o projeto, estando associado à noção de justiça social desses *stakeholders*.

Em suma,

[...] o modelo traduz que a licença social (a) inicia-se com um baixo nível de comprometimento materializado por satisfações transitórias, (b) desenvolve-se com o incremento do capital social no relacionamento entre as partes, e (c) cristaliza-se, por fim, com a institucionalização das relações (THOMSON; BOUTILIER, 2011b, p. 7, tradução nossa).

Por fim, importa alertar que não interessa apenas se uma dada operação conseguiu obter a aceitação da população que com ela interage, mas sim também do público em geral, a depender do contexto político-econômico, ambiental e cultural. Idem com relação a setores produtivos como um todo. Entram nessa avaliação a análise dos impactos cumulativos e sinérgicos aportados por um conjunto de projetos em uma região, além daqueles a montante e a jusante na cadeia de valor da(s) operação(ões) em pauta.

6.1 PRINCIPAIS REFERÊNCIAS SOBRE O TEMA

Tabela 5

Principais referências sobre legitimação social com suas respectivas temáticas

Fonte: Modificado de Rocha (2020).

AUTOR E ANO	TEMÁTICA ABORDADA
<ul style="list-style-type: none"> • Thomson e Boutilier (2011a, 2011b) • Owen e Kemp (2013) • Boutilier (2014) • Moffat e Zhang (2014) • Prno e Slocombe (2014) • Hall et al. (2015) • Moffat et al. (2016) • Demajorovic, Lopes e Santiago (2019) • Rocha (2020) • Santiago et al. (2019) 	<p>Conceituação e histórico da LSO, com destaque para a lógica do constructo, sua relevância na estratégia empresarial para minimizar riscos ao negócio e nos seus estágios evolutivos, desde 1996 até a atualidade.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Thomson e Boutilier (2011a, 2011b) • Moffat e Zhang (2014) • Mercer-Mapstone et al. (2017) • Rocha (2020) 	<p>Abordagem dos diferentes modelos para LSO, de suas sinergias e das diversas variáveis que os influenciam.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wilburn e Wilburn (2011) • Hall et al. (2014) • ICMM (2015) • Bahr e Nakagawa (2017) • Boutilier e Zdizarski (2017) • Wright e Bice (2017) • Santiago et al. (2019) • Rocha (2020) 	<p>Monitoramento da LSO a partir da identificação dos critérios e variáveis que a influenciam, e de como trabalhar junto aos <i>stakeholders</i> para esse acompanhamento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Owen e Kemp (2013) • Moffat et al. (2016) • Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017) • Wright e Bice (2017) • Demajorovic, Lopes e Santiago (2019) • Rocha (2020) 	<p>Abordagem das diferentes críticas à LSO, incluindo riscos de cooptação, assimetrias de poder, efeitos silenciadores das certificações sociais, “neutralização” de comunidades pela manutenção de dependência econômica com o empreendedor. Identificação de estratégias e medidas para minimizar esses efeitos deletérios.</p>

6.2 PRINCIPAIS REFERÊNCIAS DE FERRAMENTAS E PRÁTICAS

Conforme antes exposto, a legitimação social caracteriza-se pela sua dinamicidade e fluidez. À luz dessa ótica, e coerente com os princípios básicos de gerenciamento de riscos, faz-se necessário para as empresas proceder ao seu monitoramento ao longo da vida útil de suas operações, envolvendo a gestão do relacionamento com *stakeholders*, dos impactos socioambientais por elas gerados e, em síntese, da legitimação de suas atividades.

Santiago et al. (2019) apresentaram um conjunto de fatores que podem influenciar essa legitimação social. Estes critérios foram organizados segundo os ambientes interno (política, estratégia e práticas de gestão adotadas pela empresa), externo – local (governança colaborativa e nível de fortalecimento das instituições locais) e macro ambiente (processos de mudança e impactos) – e de inter-relações (relacionamento, participação e diálogo).

Nesse sentido, Hall et al. (2014) já haviam concluído pela relevância de três fatores para ganhar-se, manter-se ou perder-se uma LSO: as estratégias e práticas utilizadas para engajamento de *stakeholders*; o nível de transparência e abertura no diálogo; e a gestão das expectativas dessas partes interessadas. No entanto, por força da intangibilidade e da inconstância que pautam a legitimação social, as variáveis para sua mensuração requerem flexibilidade na sua concepção e capacidade adaptativa às necessidades e aos contextos de diferentes populações.

No entanto, anteriormente, Wilburn e Wilburn (2011) já haviam observado que é impossível obter a percepção de todos os *stakeholders* com relação a uma certa operação, inclusive porque as expectativas e as demandas poderão ser diversas e conflitantes entre diferentes grupos e em relação àquelas da empresa e do governo. Assim, consideraram fundamental definir a abrangência da comunidade para fins de monitoramento.

Bahr e Nakagawa (2017) avaliaram como interações individuais em andamento podem influenciar comportamentos complexos de grupos e, assim, reiteraram a relevância, para se auferir a legitimação social, da qualidade do diálogo entre as partes – empreendedor e *stakeholders* –, que acaba por determinar a confiança entre os interlocutores. Além disso, destacaram

que a quantidade de diálogo entre as partes não é fator fundamental para essa confiança, sendo mais relevante a indução à ocorrência dessa interação.

Em acordo com o acima, Wright e Bice (2017) propuseram então que o nível de legitimação social não só seja mensurado em acordo com o critério de “Capital Social”, mas também à luz dos denominados “Campos de Ação Estratégicos”, definidos como agendas/alianças estratégicas e reciprocidades em torno de um assunto ou interesse específico, tecendo a coesão social. Os autores reconheceram poder haver diferentes “Campos de Ação Estratégicos” entre e intra grupos de *stakeholders*, devendo o empreendedor estar atento a essa rede para ir além da simples consulta, evoluindo no sentido de acordos, sejam eles formais ou não.

Em 2015, o International Council on Mining & Metals (ICMM) desenvolveu e publicou o “Understanding Company-Community Relations Toolkit”. Apesar de não explicitar a terminologia LSO, o ICMM vai ao encontro de todos os fatores supracitados como influenciadores do que denomina “aceitação social”, ou seja, o que aqui se trabalha como “legitimação social”.

Nesse sentido, segundo o Conselho, esses fatores podem ser traduzidos por quatro indicadores que guardam um determinado nível de interface e influência, e que, portanto, devem ser avaliados em conjunto. São eles: legitimidade, compatibilidade de interesses, respeito e confiança. Por seu turno, esses indicadores devem ser entendidos no contexto em que são praticados. Tem-se, assim, três “fatores contextuais”, ou seja: contexto sociopolítico, contexto reputacional e considerações sobre capital social e equidade no território.

Em suma:

Os quatro indicadores são projetados para medir a qualidade das relações entre uma empresa e sua comunidade anfitriã, que, em grande medida, pode ser influenciada pelos comportamentos, práticas e estratégias de engajamento da empresa. Os três fatores contextuais são os principais fatores externos que influenciam esses relacionamentos, mas que estão, em grande parte, fora do controle da empresa (ICMM, 2015, p. 12, tradução nossa).

Ainda no trabalho desenvolvido pelo ICMM (2015), os indicadores e fatores contextuais são decupados em variáveis-chave para

a compreensão adequada das influências que atuam sobre a legitimação social e que viabilizem a sua desagregação, quando necessário, para fins de entendimento detalhado dos processos e reações que a compõem, bem como para a concepção de planos de ação dos empreendedores frente às fragilidades e potencialidades detectadas.

Por fim, em 2020, com base em ampla revisão de literatura sobre engajamento de *stakeholders*, participação social e LSO, Rocha sintetizou os fatores influenciadores da legitimação social das operações de uma dada companhia ou projeto em um modelo de análise para avaliá-los, bem como o nível de LSO, associados ao longo do ciclo de vida de empreendimentos hidrelétricos.

Nesse contexto, a Figura 7, mais à frente, consolida graficamente os modelos de análise propostos pelo ICMM (2015) e por Rocha (2020) para servir de referência para mensuração dos diferentes indicadores e fatores contextuais que condicionam o nível de legitimação social.

Ao encontro do que propõem tanto o ICMM (2015), quanto Rocha (2020):

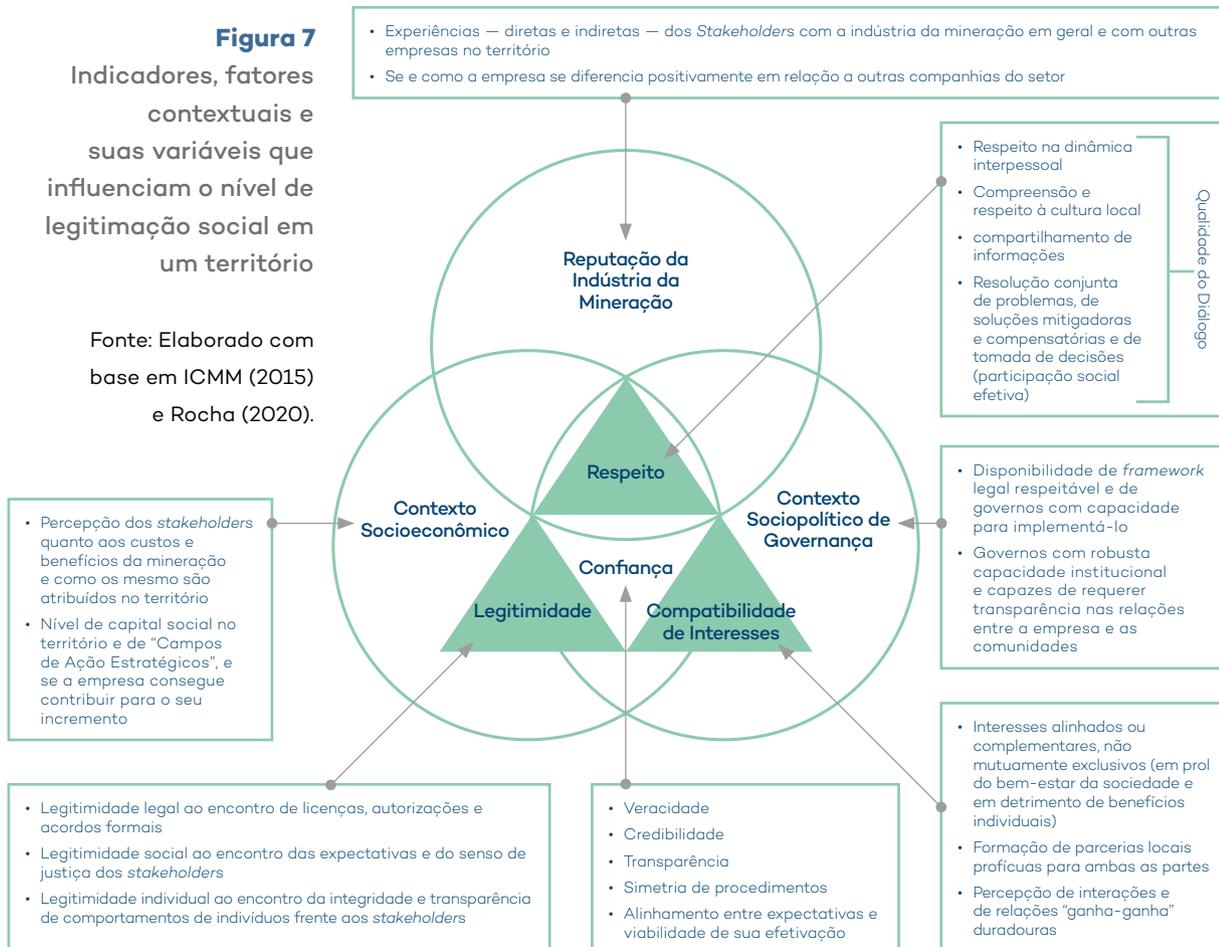
- A aplicação do modelo deve empregar tanto técnicas para coleta de evidências, quanto para sua análise que melhor possibilitem identificar as relação causa-efeito que levaram à adoção de determinadas estratégias para gestão de *stakeholders* e de suas reações ante as mesmas;
- As análises devem ser realizadas em sequências temporais válidas para o estudo de caso em questão, haja vista que, ao longo desses intervalos de tempo, podem ocorrer alterações nas condições de contorno, intrínsecas ou extrínsecas, que detenham o condão de influenciar significativamente as relações causais e de consequências;
- A coleta de evidências, bem como sua análise, deve ser feita para cada diferente grupo de *stakeholder* previamente identificado nos trabalhos de mapeamento e selecionado na etapa de planejamento da avaliação do nível de legitimação social. Assim, serão viáveis interpretações e comparações entre percepções de grupos diversos, inclusive para viabilizar o planejamento e o monitoramento, ao longo do tempo, de ações concebidas para minimizar fragilidades e alavancar oportunidades de relacionamento;

- O estoque de capital social existente em um determinado território influencia, de forma definitiva, o nível de legitimação social de uma empresa ou projeto que ali se insere, haja vista que o capital social se refere às instituições, relações e normas que conformam a qualidade e a quantidade das interações sociais em uma sociedade, e que a empresa deve atuar no sentido de incrementar esse capital e, conseqüentemente, beneficiar a sua legitimação social. Nesse sentido, Rocha (2020) complementa, à luz de Wright e Bice (2017), que a legitimação social deve ser mensurada também a partir dos denominados “Campos de Ação Estratégicos”, definidos como agendas/alianças estratégicas e reciprocidades em torno de um assunto ou interesse específico que ocorrem no território, tecendo a coesão social.

Vale observar que pode haver diferentes “Campos de Ação Estratégicos” entre e intra grupos de *stakeholders*, devendo a empresa estar atenta a essa rede para ir além da simples consulta, evoluindo no sentido de acordos, sejam eles formais ou não.

Figura 7
Indicadores, fatores contextuais e suas variáveis que influenciam o nível de legitimação social em um território

Fonte: Elaborado com base em ICMM (2015) e Rocha (2020).



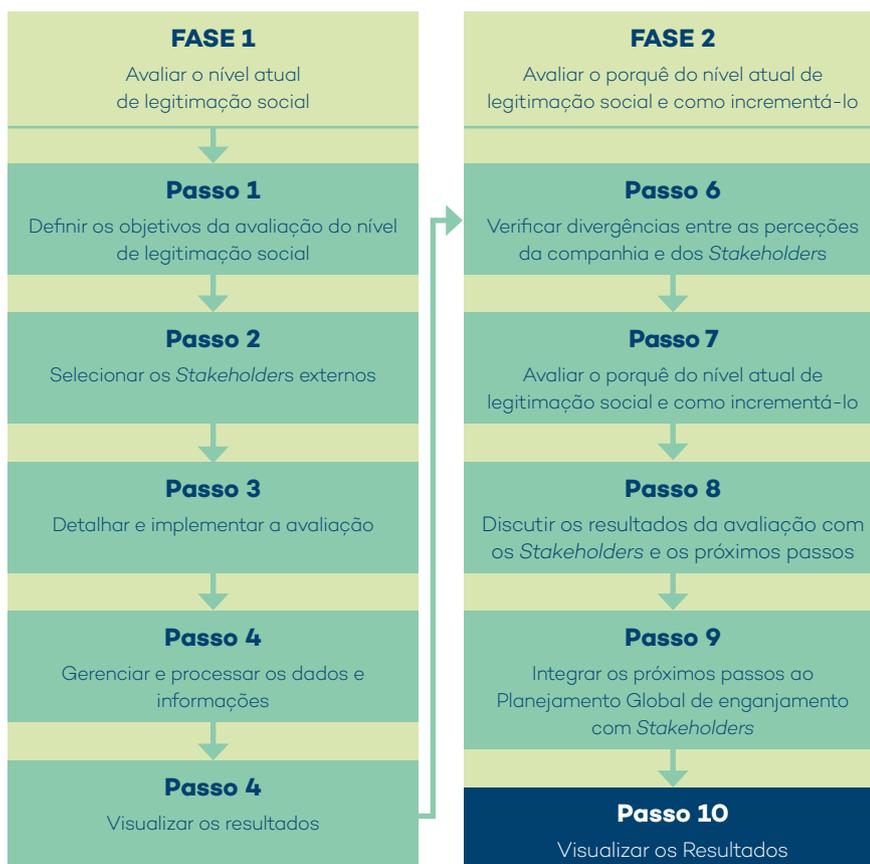
6.3 MECANISMOS PARA MENSURAÇÃO E MONITORAMENTO DOS NÍVEIS DE LEGITIMAÇÃO SOCIAL

Em seu *toolkit* relativo à avaliação do nível de relacionamento entre empresas e comunidades, e, conseqüentemente, daquele afeto à legitimação social em um dado território, o ICMM (2015) apresenta um fluxograma de processo para se efetivar essa análise, que compreende dois grandes blocos e, no total, nove passos, conforme indica a Figura 8.

Em geral, processo semelhante foi adotado metodologicamente por Rocha (2020) para identificar e analisar o nível de legitimação social ao longo das etapas de planejamento, implantação e operação de um empreendimento hidrelétrico de grande porte na região Amazônica (a Usina Hidrelétrica de Santo Antônio, no rio Madeira, estado de Rondônia), que perpassou diferentes cenários sociopolíticos e de governança ao longo dos cerca de 20 (vinte) anos de análise contemplados no estudo de caso.

Figura 8
Processo de avaliação e aprimoramento do nível de legitimação social

Fonte: Traduzido de ICMM (2015).



O quadro, a seguir, apresenta considerações sobre cada um dos passos ilustrados nas duas fases que configuram o *toolkit* proposto pelo ICMM (2015).

Tabela 6
Considerações sobre os passos do processo de avaliação e aprimoramento do nível de legitimação social

Passos	Considerações
<p>PASSO 1 Definir os objetivos da avaliação do nível de legitimação social</p>	<p>Definir porque se está realizando a avaliação: quais informações que se busca obter, quais decisões ela ajudará a tomar, quais questões se espera que ela ajude a entender e abordar etc.</p> <p>Isso pode ser feito em um workshop interno envolvendo a equipe de avaliação, a equipe de relações com a comunidade e o gestor do site.</p>
<p>PASSO 2 Selecionar os stakeholders externos</p>	<p>À luz dos objetivos estabelecidos no Passo 1, definir quais <i>stakeholders</i> externos se deseja envolver na avaliação. Deve se estar atento para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não negligenciar grupos vulneráveis ou se concentrar em alguns <i>stakeholders</i> em detrimento daqueles que são menos expressivos ou engajados; • Não deixar de envolver <i>stakeholders</i> externos com os quais não se tem relacionamentos fortes; • Não desrespeitar as estruturas de organização social da comunidade e não deixar de envolver todos os níveis da comunidade no processo; • Não se concentrar exclusivamente em líderes comunitários ou grupos demográficos específicos, sem falar com a comunidade em geral. A exceção é quando as motivações para fazer a avaliação visem especificamente a compreensão dos níveis de apoio desses <i>stakeholders</i>; • Não deixar de incluir trabalhadores e contratados locais.
<p>PASSO 3 Detalhar e implementar a avaliação</p>	<p>Definir a(s) ferramenta(s) a serem utilizadas para a avaliação: entrevistas individuais semiestruturadas, grupos focais, pesquisa online ou outro mecanismo. Isso poderá inclusive ser definido junto às comunidades em acordo com a(s) ferramenta(s) de sua preferência.</p> <p>As perguntas deverão ser selecionadas e modificadas para possibilitar uma melhor compreensão por diferentes grupos de <i>stakeholders</i>, em acordo com suas características culturais ou mesmo níveis diversos de vulnerabilidade social.</p> <p>A publicação “<i>Understanding Company-Community Relations Toolkit</i>” (ICMM, 2015) apresenta uma lista de possíveis perguntas que se pode fazer junto aos <i>stakeholders</i>, juntamente com a escala usada para pontuar cada resposta.</p>

Passos	Considerações
<p>PASSO 4 Gerenciar e processar os dados e informações</p>	<p>A resposta que um determinado <i>stakeholder</i> fornecer a cada pergunta deverá receber uma pontuação numérica correspondente. Em seguida, deverá ser calculada a média das pontuações para cada resposta dada por esse <i>stakeholder</i> às perguntas sobre um determinado indicador. Este processo deverá ser feito para todas as sete métricas (quatro indicadores e três fatores contextuais) para que se tenha uma pontuação composta para cada indicador e fator contextual correspondente àquele <i>stakeholder</i>.</p> <p>O <i>toolkit</i> não visa identificar uma pontuação geral para o suporte da comunidade e este é o motivo para que as métricas não sejam ponderadas. O objetivo é calcular e entender a pontuação para cada métrica individual e cada <i>stakeholder</i>, ou grupo de <i>stakeholders</i> considerado. Assim, poderão ser direcionados os esforços para onde sejam mais necessários e onde terão maior impacto.</p>
<p>PASSO 5 Visualizar os resultados</p>	<p>Embora os diagramas de aranha sejam ferramentas úteis para visualizar e analisar dados, não são a melhor maneira de comunicar os resultados aos <i>stakeholders</i>. Para esses propósitos, os resultados devem ser simplificados, reunidos e transmitidos de uma maneira que seja mais facilmente compreendida e aceita pelos.</p> <p>Dentre os vários critérios que podem ser utilizados para decidir quais <i>stakeholders</i> agrupar em um diagrama de aranha, podem ser utilizados agrupamentos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • categoria – usando um diagrama de aranha para cada uma das diferentes categorias de <i>stakeholders</i>, como grupos indígenas, proprietários de terras, agricultores, potenciais reassentados etc; • nível de influência - agrupando os <i>stakeholders</i> pelo nível de influência que exercem sobre o site ou sobre outros <i>stakeholders</i> prioritários (considerando que se tenha feito um exercício de mapeamento de <i>stakeholders</i> como parte das atividades existentes de identificação e engajamento das partes interessadas); • geografia – útil onde a área de influência de um local cruza linhas administrativas importantes, como fronteiras nacionais ou terras indígenas e não indígenas. <p>Além de compreender as particularidades de grupos de <i>stakeholders</i> individuais e comparar os níveis de apoio da comunidade, um diagrama de aranha pode ser usado para comparar as mudanças nas perspectivas dos <i>stakeholders</i> ao longo do tempo. Isso permite identificar mudanças de sentimentos ou reações ao ambiente externo, bem como avaliar a eficácia de ações da empresa e a necessidade de mudança de abordagem ou de capacitação interna.</p>

Passos	Considerações
<p>PASSO 6 Verificar divergências entre as percepções da companhia e dos stakeholders</p>	<p>O objetivo é identificar quaisquer diferenças importantes nas percepções dos <i>stakeholders</i> e da empresa. Isso permitirá identificar quaisquer equívocos que a empresa possa ter sobre o estado de seu relacionamento com os <i>stakeholders</i> antes de relatar-lhes os resultados da avaliação de apoio à comunidade e explorar as próximas etapas em conjunto.</p> <p>Para tal, recomenda-se reunir um pequeno grupo de funcionários da empresa em um ambiente de grupo de trabalho. Para obter respostas objetivas, é melhor que os participantes ainda não conheçam os resultados da avaliação dos <i>stakeholders</i>, embora isso só seja possível se uma equipe externa tiver realizado a avaliação. Os participantes devem incluir aqueles que são responsáveis por projetar e implementar abordagens para relações com a comunidade, bem como outros que interajam com as partes interessadas, como, por exemplo, as áreas de segurança, compras, jurídica, entre outras.</p>
<p>PASSO 7 Identificar causas para baixos níveis de legitimação social e propor ações para aprimorar o relacionamento</p>	<p>O ICMM (2015) recomenda a organização das informações em tabela específica para cada indicador, identificando:</p> <p>Indicador e pontuação (classificação média dada pelas respostas dos <i>stakeholders</i>;</p> <p>Ações relacionadas da empresa e dos <i>stakeholders</i> – incluindo análise do que a empresa pode ter feito (ou deixado de fazer) para contribuir para a pontuação baixa do indicador e como o <i>stakeholder</i> respondeu a essa situação. Quando as entrevistas ou informações suplementares da equipe interna forem insuficientes para apoiar a análise, isso deve ser explorado em mais detalhes nos passos 8 e 9;</p> <p>Fatores contextuais relacionados – descrevem os fatores contextuais que podem exercer influência nessa situação. Isso será baseado nas respostas dos <i>stakeholders</i> às perguntas sobre fatores contextuais, bem como nas informações fornecidas pelos <i>stakeholders</i> internos relacionadas ao contexto externo;</p> <p>Ações propostas para lidar com a situação. – pode incluir ações que estão sendo realizadas atualmente e, em especial, no que a empresa pode fazer para melhorar as classificações dos indicadores.</p>
<p>PASSO 8 Discutir os resultados da avaliação com os stakeholders e os próximos passos</p>	<p>A forma como estruturar este processo dependerá do relacionamento da empresa com o grupo de partes interessadas e dos resultados da avaliação e análise subsequente. O apoio da comunidade pode ser baixo mesmo entre as partes interessadas com as quais se tem interações construtivas ou positivas. Quando este for o caso, o relacionamento existente deve ser aproveitado para continuar o diálogo, entender os resultados da avaliação e tomar as medidas apropriadas. Alternativamente, onde não tem bons relacionamentos, demonstrar vontade de explorar os resultados da avaliação com as partes interessadas é um bom ponto de partida.</p>

Passos	Considerações
PASSO 9 Integrar os próximos passos ao Planejamento Global de Engajamento com Stakeholders	Depois de acordar as próximas etapas com as partes interessadas, essas ações e seus prazos devem ser documentados, bem como os recursos e a preparação necessários para cada uma delas, tanto por parte da empresa, quanto dos <i>stakeholders</i> . Devem ser incluídos indicadores de resultado (ou seja, quais mudanças resultaram) para que, junto com as partes interessadas, se possa avaliar o progresso e o sucesso.

Fonte: Adaptado de ICMM (2015).

Por fim, Rocha (2020) aborda algumas críticas que a LSO vem sofrendo haja vista que, por vezes, pode ser esculpida pelas empresas, inclusive em função de quem está sendo envolvido para propalar essa aceitação por parte da comunidade. Nesse sentido, Owen e Kemp (2013) alertam que, sob as rubricas “social” e “comunidade”, podem ser homogeneizados diferentes grupos e ocultados aqueles em geral mais marginalizados, que continuarão “sem voz” e submetidos a uma assimetria de informação, em especial em contextos nos quais tendam a oferecer maior oposição às empresas. Assim, autores como Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017) e Wright e Bice (2017) passam a questionar o que a LSO efetivamente significa para aqueles que deveriam supostamente ser mais representados por ela, ou seja, as comunidades impactadas.

Ehrnström-Fuentes e Kröger (2017), a partir de pesquisas realizadas na América Latina, identificaram quatro fatores que podem mascarar os níveis de legitimação social: riscos de cooptação; assimetrias de poder; visões de mundo conflitantes; e os efeitos silenciadores das certificações sociais. A estes, podem se juntar, ou atuar em sinergia, técnicas empregadas pelas empresas para a neutralização de ideias contrárias aos seus interesses e à manutenção da aparente LSO. Dentre elas, destacam-se estratégias voltadas para a desinformação, inclusive sob pena de ocultar, ou relegar a um segundo plano, riscos para as comunidades advindas das operações no território (DEMAJOROVIC; LOPES; SANTIAGO, 2019).

**DESENVOLVIMENTO
LOCAL COMO
RESULTANTE
DO VALOR
COMPARTILHADO**



Empresas não são ilhas. Organismos vivos e interdependentes, tanto influenciam como são influenciadas pelas mais diversas dinâmicas presentes no ecossistema territorial, sejam elas ambientais, sociais, culturais, legais e, sobretudo, econômicas. Inerente à própria capacidade empreendedora que rege o espírito das lideranças organizacionais, empresas podem ser fortes indutoras de desenvolvimento local. Tudo dependerá do propósito firmado em prol do compartilhamento de valor com o território, da capacidade de planejamento e mobilização de atores sociais em torno da proposta.

A expectativa da sociedade atual é que as empresas possam ir muito além da geração de empregos e do pagamento de impostos, ampliando seu impacto social por meio do fortalecimento de vocações empreendedoras locais, do suporte à infraestrutura pública, da geração de conhecimento, fortalecimento da educação e cultura, cuidado e proteção da memória e tradições locais, preservação e potencialização de atributos ambientais, dentre outras alternativas de promoção do desenvolvimento territorial. É muito mais no exercício de sua função social – e não apenas na lucratividade – que empresas transformam realidades.

No caso específico da mineração, considerando-se o esgotamento futuro da reserva, a promoção do desenvolvimento local deve ser sempre pensada à luz do típico ciclo de vida do negócio. É bem comum que ocorra um momento de alta atratividade de mão de obra impulsionando migrações seguido de um incremento à arrecadação municipal, fruto dos impactos diretos e indiretos do negócio à economia e, ao final, na etapa de fechamento, um impacto que demandará habilidades de transição e readaptação econômica.

No relacionamento com comunidades, em especial quando a empresa atua em atividade extrativista, a percepção do valor agregado ao território ao longo de todo este ciclo é mandatória para a possibilidade de construção da legitimidade que reduza os riscos sociais do negócio.

O termo “Desenvolvimento Local” foi cunhado pelo economista indiano Muhammad Yunus que, nos anos 70, implementou iniciativa de microcrédito em benefício de pessoas de baixa renda. O Grameen Bank tornou-se exemplo para o mundo assegurando a Yunus vários prêmios e reconhecimentos, dentre eles o Nobel da Paz. O Desenvolvimento Local engloba uma série de fatores, dentre eles o combate à pobreza, inclusão social, fortalecimento da gestão pública, cuidado ambiental e cultura local.

No documento intitulado Caixa de Ferramentas para o Desenvolvimento de Comunidades (Community Development *Toolkit*), atualizado em 2012, o ICMM (International Council for Mining and Metals) define o Desenvolvimento de Comunidades como:

“Metais e minerais são recursos finitos. Quando a mineração é significativa na vida econômica de um país, pode impulsionar o PIB em uma série de pontos percentuais. Para que o crescimento seja totalmente inclusivo e sustentável, no entanto, o governo local, a sociedade civil e a indústria precisam trabalhar juntos para incentivar a diversificação da economia além da mineração e melhorar a capacidade da população local para aproveitar novas oportunidades econômicas”. (www.icmm.com/en-gb/case-studies/2017/social-performance/inclusive-economic-opportunities)

Ao abordar o desafio da diversificação econômica como fator relevante para o Desenvolvimento Local, o ICMM abre as portas para o enfrentamento da minério-dependência que marca a realidade da maioria dos territórios mineradores. A promoção da diversificação produtiva mostra-se, então, como sustentáculo dos processos de desenvolvimento alicerçados nas muitas vocações locais, sejam elas no campo da agricultura familiar, turismo e agroecologia, pequenas empresas, dentre outras possibilidades. Ainda que alavancados pelas empresas mineradoras, os esforços de diversificação econômica devem ser conduzidos a partir de uma articulação de atores sociais locais integrados por uma governança capaz de endereçar os desafios inerentes ao caminhar coletivo.

7.1 PARADOXO DA ABUNDÂNCIA

Estudos técnicos indicam que as contribuições econômicas da mineração no Brasil são expressivas em termos absolutos, mas modestas em relação ao porte da economia nacional. Por outro lado, são transformadores no que se refere ao nível local, especialmente em áreas remotas.

A publicação intitulada “Mineração: Kit de Ferramentas de Parcerias para o Desenvolvimento” do ICMM, afirma que “do ponto de vista econômico, a mineração é fundamental para milhões de pessoas entre as mais pobres do mundo. Cerca de 50 países

dependem significativamente da mineração. Mesmo assim, a riqueza mineral nem sempre significa crescimento econômico positivo – a chamada teoria do ‘paradoxo da abundância’”. O “paradoxo da abundância” será uma realidade evitável se a governança social for fortalecida para pensar o desenvolvimento local: “A governança é um fator-chave e as parcerias de vários interessados diretos podem ajudar a preencher as lacunas de capacidade”.

7.2 CALE-SE E ESCUTE

Autor e professor na área de desenvolvimento econômico local, o italiano Ernesto Sirilli, em seu famoso Ted Talk “Quer ajudar alguém? Cale-se e escute”, nos faz um alerta metodológico definidor na estratégia de intervenção à favor da promoção do Desenvolvimento Local. É mandatório abandonar a ideia de que as alternativas de desenvolvimento podem ser pensadas a partir da perspectiva do empreendedor. Ao contrário, para o sucesso das estratégias é imprescindível a ativa participação das comunidades e dos atores sociais locais, verdadeiros conhecedores e guardiões das tendências e vocações locais, das restrições geográficas, climáticas e culturais preexistentes, das articulações possíveis e necessárias.

Na promoção do Desenvolvimento Local, o protagonista é a comunidade. Quanto mais envolvida for na construção de soluções, maior será o senso de pertencimento conquistado e mais longevas serão as soluções encontradas, podendo se constituir em ações relevantes para o futuro do território, trazendo respostas aos desafios que serão impostos ao final do ciclo da mineração.

7.3 EMPREGO LOCAL - ENTRE IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Ao se instalar numa determinada região, já nas etapas construtivas, as mineradoras demandam mão de obra intensiva. Este incremento nas oportunidades de emprego atrai trabalhadores

de outras regiões, na maioria das vezes, profissionais de baixa qualificação.

Além disso, é comum que as mineradoras busquem em outros mercados profissionais experientes, mais preparados para o exercício de atividades de maior complexidade e especialização - normalmente aquelas melhor remuneradas. Se de um lado, incrementa o consumo local e pode até impactar positivamente em indicadores sociais, por outro lado, este contexto gera múltiplas insatisfações nas comunidades provocando acidez no relacionamento na medida em que os benefícios do negócio não são diretamente percebidos.

Nas estatísticas dos governos municipais, logo que alguém se muda para uma região, torna-se "local". Pressionadas em condicionantes ambientais a priorizar as contratações de mão de obra dos municípios de sua área de atuação direta, as mineradoras e os atores engajados nas perspectivas de desenvolvimento, acabam por enfrentar dificuldades na gestão das metas de emprego local. Destaque-se, ainda, o fato de que os migrantes normalmente chegam às regiões bem antes de o projeto começar, quando passaria a gerar receita aos cofres públicos.

Na perspectiva do desenvolvimento local, é fundamental que as mineradoras planejem o processo de atração de mão de obra. Não apenas estabelecendo limites, critérios e mecanismos de controle em apoio ao governo local, mas antecipando-se nas iniciativas de formação de mão de obra local e transferência de conhecimento como mecanismo para ampliar o acesso a oportunidades mais qualificadas de trabalho.



CONHEÇA O PROJETO MÃO AMIGA EM PARAGOMINAS

Em 2004, para lidar com o desafio da migração provocada pelo empreendimento da Hydro em Paragominas, foi criado o Projeto Mão Amiga pela Secretaria de Assistência Social (SEMAS), em parceria com a mineradora, a corporação policial, o Ministério Público, o Conselho Tutelar e a administração da Rodoviária Municipal de Paragominas.

<https://www.instagram.com/projetomaoamigapgm/>

7.4 FORTALECER O EMPREENDEDORISMO LOCAL

Para ampliar o compartilhamento de valor local, importa que novos espaços sejam abertos àqueles dispostos a empreender, seja por meio de novos negócios, seja em organizações de terceiro setor. É oportuno abrir portas a quem possa atuar como fornecedor de serviços e produtos à mineradora. Porém, dando a devida atenção à perspectiva da redução da minério-dependência, urge fortalecer também os empreendedores de negócios de outros nichos e segmentos, independente do porte.

Não é novidade que, muitas vezes, a empresa de mineração não encontra nos territórios de sua operação negócios estruturados e aptos a atender aos critérios de governança e qualidade demandados. Cabe-lhe, portanto, fazer parcerias com entidades públicas, privadas e de terceiro setor visando a capacitação dos empreendedores, especialmente micro, pequenas e médias empresas, para que se estruturam a fim de aproveitar as oportunidades surgidas. Estes ficarão aptos, então, a atuar no suprimento tanto à empresa propulsora da ação quanto a outros mercados, internos e externos, o que, ao final, incrementa a economia, gera oportunidades de trabalho e renda e funciona como legado ao território uma vez que o conhecimento adquirido torna-se um capital local.

Tudo começa por um bom diagnóstico capaz de mapear não apenas vocações locais, mas também tendências e oportunidades de mercado, bem como atores sociais relevantes a engajar nas parcerias possíveis de implementar. Ações que possam resultar deste esforço são o apoio a implementação de distritos industriais e arranjos produtivos locais, o fortalecimento ao associativismo e cooperativismo entre artesãos, agricultores, apicultores, quitandeiras e vários outros pequenos negócios que possam se fortalecer com a atuação coletiva. A implantação de escolas especializadas, voltadas à estruturação do conhecimento a partir de vocações locais identificadas, também é uma estratégia efetiva de fortalecimento da capacidade empreendedora local, construindo novas alternativas à economia no longo prazo. São ações que abrirão novas possibilidades para o futuro que virá quando os planos da organização estiverem voltados já à etapa de encerramento da atividade mineradora.

7.5 PARCERIAS COMO CAMINHO

“Em essência, a mensagem que vem das parcerias é que não apenas os governos, por meio dos programas oficiais de apoio ao desenvolvimento, mas todos os atores sociais relevantes, podem e devem contribuir para resolver os problemas de desenvolvimento em co-laboração” (*Partnership for development – Second Max Havelaar lecture – Rotterdam Scholl of Management – Erasmus University*).

A assinatura de termos de compromisso e acordos, a implantação de fóruns, agências e comitês de Desenvolvimento mostram-se como iniciativas integradoras relevantes para a co-criação de estratégias aplicadas aos desafios locais. Tratam-se de iniciativas públicas que realçam a responsabilidade e o comprometimento de todos os parceiros em torno de objetivos comuns. Muito mais do que o mecanismo institucional formal em si, o mais relevante é a possibilidade de fortalecimento do capital social, trazendo vários atores para participar, opinar, direcionar. Uma sólida estrutura de governança deverá orientar as discussões, definindo funções e responsabilidades dos diferentes intervenientes na execução dos projetos.

A publicação do ICMM “Mineração – Kit de Ferramentas de Parcerias para o Desenvolvimento”, aponta que,

“uma maior quantidade de recursos financeiros para as autoridades municipais não se converterá necessariamente em investimento efetivo, a menos que haja sólida capacidade municipal para a gestão eficaz de receitas. Algumas parcerias estão trabalhando com os gestores públicos no sentido de fortalecer sistemas, processos e competências, mas ainda assim sofrem limitações das políticas atuais no nível nacional, que concentram os recursos gerados pelos impostos da mineração (principalmente as receitas da CFEM) nos municípios-alvo, com recursos limitados canalizados para as autoridades estaduais. Esse sistema desconsidera o fato de que os impactos e potencial de desenvolvimento da mineração (...) se estendem muito além das fronteiras de qualquer município considerado individualmente, bem como o problema temporal em que os municípios são afetados bem antes do início da movimentação de receitas da mineração”.

As parcerias podem, portanto, contribuir para a melhoria da qualidade das instituições governamentais, repercutindo na viabilização de comunidades economicamente sustentáveis, menos dependentes da mineração e preparadas para os desafios de longo prazo.



CONHEÇA O COMITÊ DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM PARACATU (MG)

Uma experiência com histórico positivo traz inspiração a organizações que buscam dialogar com o território e construir uma visão coletiva para enfrentar os desafios do futuro. Trata-se de uma iniciativa do município de Paracatu, criada por força de lei: o Comitê de Desenvolvimento Sustentável. Dentre outros entes que representam vários segmentos sociais, a Kinross tem assento neste fórum *multistakeholder*, participando ativamente de discussões relativas ao Plano Paracatu 2030. Na pauta, as perspectivas municipais para enfrentamento do período pós-mineração. Ainda que oscilando em períodos de maior ou menor atividade, o Comitê representa uma referência em governança social compartilhada.

<https://www.adesp-ptu.org.br/paracatu-2030/>

7.6 INVESTIMENTO VOLUNTÁRIO APOIANDO A ESTRATÉGIA

Conforme a etapa do ciclo de vida da mina, os desafios socioeconômicos serão alterados. Para cada uma destas fases, estratégias específicas serão traçadas em suporte ao desenvolvimento local. É comum que algumas obrigações de natureza social sejam impostas à mineradora no pacote de condicionantes derivadas dos processos de licenciamento ambiental. Mas é essencial ir além e, no esforço de compartilhamento de valor com o território, construir propósitos para o investimento social voluntário, com ações estruturadas e estruturantes que fortaleçam a um só tempo a estratégia empresarial de modo articulado às demandas e vocações locais.

Interessa que o investimento social voluntário fortaleça a autonomia das instituições locais e o capital social, reduza a minério-dependência e promova o protagonismo da comunidade na discussão de ações relevantes para o incremento da qualidade de vida local. A coordenação técnica envolvida na estruturação de tais iniciativas deve questionar-se, permanentemente, se as ações apoiadas pela mineradora atendem a propósitos de sustentabilidade no longo prazo. Seriam descontinuadas caso a empresa deixasse de nelas investir?

De que forma, no arcabouço da iniciativa, pode ser fortalecido o papel de outras instituições locais de modo a ampliar as possibilidades de sobrevivência de uma iniciativa?

Aqui também é relevante que a comunidade seja protagonista na definição da destinação do investimento social. Dinâmicas apropriadas ao diálogo social abrirão espaço para membros das comunidades opinar: em que áreas e regiões há maior carência de recursos? O que é mais caro e importante para a comunidade? Que instituições são mais reconhecidas na sociedade e para as quais os recursos devem ser destinados?

Sempre com o olhar atento ao futuro e à necessidade de se reduzir dependências, deve-se construir com os parceiros e as instituições apoiadas mecanismos que favoreçam o encerramento do suporte da empresa minimizando os impactos ao projeto decorrentes de sua saída. Afinal, em todo o tempo, o que mais importa é que as iniciativas de promoção do desenvolvimento local fortaleçam pessoas e instituições, incrementem o capital social, tornando melhor o território que, em algum momento, contou com a presença transformadora de sua empresa na região.



CONHEÇA O PROGRAMA PARCERIAS SUSTENTÁVEIS

Iniciativa bem-sucedida da AngloGold Ashanti, o programa Parcerias Sustentáveis amplia o impacto social da empresa nos territórios por meio da seleção participativa de projetos e o fortalecimento das capacidades das instituições apoiadas. Realizado anualmente, a companhia apoia, por meio do programa, iniciativas de instituições locais incentivando-as a adotarem uma atuação sustentável.

Como critério para serem selecionados, os projetos devem provocar a transformação socioeconômica da comunidade. Desde 2010, o Parcerias já apoiou 272 propostas, com mais de 35 mil pessoas beneficiadas e R\$11,4 milhões investidos.

Relatório ESG AngloGold Ashanti 2020, publicado em: https://www.anglogoldashanti.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Relatorio_ESG_2020_AGA_WEB-1.pdf, página 42.



SUORTE A POVOS E COMUNIDADES TRADICIONAIS



Povos indígenas, quilombolas e outras comunidades tradicionais

estão entre os grupos sociais potencialmente afetados pela instalação e operação de projetos minerários no Brasil, principalmente porque seus modos de vida característicos estão fortemente vinculados ao território e ao meio ambiente nos quais estão inseridos. Os Povos e Comunidades Tradicionais (PCTs) incluem uma ampla variedade de grupos sociais que se distinguem por apresentar modos de vida próprios, caracterizados por condições sociais, culturais e econômicas peculiares. Incluem, por exemplo, grupos como os pomeranos, andirobeiras, caatingueiros, caiçaras, ciganos, cipozeiros, extrativistas, faxinalenses, geraizeiros, isqueiros, morroquianos, pantaneiros, pescadores artesanais, piaçaveiros, povos de terreiro, quebradeiras de coco babaçu, retireiros, ribeirinhos, seringueiros, vazanteiros e veredeiros, dentre outros grupos, além dos já mencionados indígenas (em suas mais de 200 etnias) e quilombolas (com as suas mais de 3 mil comunidades já reconhecidas).

De acordo com o Decreto 6.040 de 2007, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais (PNPCT), os povos e comunidades tradicionais são definidos como:

“grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais, que possuem formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição” (Decreto 6.040, art. 3º, § 1º).

Protegidos por legislação específica, a presença dos PCTs em áreas de instalação e influência de empreendimentos minerários exige das empresas a realização de estudos específicos e a adoção de cuidados adicionais na sua interação com esses grupos, como forma de evitar ou mitigar possíveis impactos nos seus modos de vida. Essas questões são centrais em processos de licenciamento ambiental, quando ganham grande projeção para os objetivos dos empreendimentos minerários, embora também devam ser foco do planejamento estratégico durante a sua operação regular.

Por essas razões, é fundamental compreender a legislação sobre o tema e adotar boas práticas para a gestão, especialmente por sua especificidade, evitando que o empreendimento sofra autuações ou mesmo suspensão de licenças ambientais derivadas do desconhecimento dos direitos garantidos aos PCTs próximos a projetos causadores de impactos ambientais.

8.1 ASPECTOS CENTRAIS DO ORDENAMENTO JURÍDICO

Data do período colonial os primeiros relacionamentos entre os povos originários e os empreendimentos mercantis, iniciados com o extrativismo florestal e a mineração, alcançando posteriormente a agricultura e a pecuária. Comumente marcada pela assimetria de poder, violência e exploração, tal relação veio sendo transformada lentamente ao longo dos séculos. A Constituição Federal Brasileira de 1988 foi um marco nessa trajetória, quando pela primeira vez foram observados os direitos dos povos indígenas e comunidades tradicionais, sendo inscrito no texto constitucional o obrigatório reconhecimento e valorização da diversidade cultural nacional, aliada à garantia de direitos sociais diferenciados para tais grupos sociais.

A abordagem constante do texto constitucional revela uma mudança de perspectiva do ordenamento jurídico. Até então, o Direito caracterizava-se por seu grau de abstração e universalização, pautando-se por uma pretensa homogeneidade. Por essa lógica, os diferentes deveriam passar por processos de integração ou assimilação, ajustando-os a uma sociedade nacional desejada. A Constituição brasileira de 1988, com a mudança de perspectiva, manteve-se alinhada aos dispositivos internacionais, como a Convenção 169 da OIT ou a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, promovendo um deslocamento desta perspectiva ao conceber a pluralidade de sujeitos de direito existentes.

Para os empreendimentos minerários, é importante conhecer os aspectos centrais desse ordenamento jurídico (internacional ou brasileiro) que garante os direitos dos PCTs e, por conseguinte, orienta a atuação de atividades econômicas nas suas interações com esses grupos.

ORDENAMENTO JURÍDICO INTERNACIONAL

Diversas declarações e convenções internacionais orientam o ordenamento jurídico que incide sobre os direitos dos povos e comunidades tradicionais. O Brasil é signatário de várias delas, com destaque para:

- a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948)
- a Declaração de Durban e a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (ambas de 2001)

- a Convenção Relativa à Proteção do Patrimônio Mundial, Cultural e Natural (1972)
- e a Convenção n.º 169 da Organização Internacional do Trabalho (1989)

Essa última é a referência jurídica mais importante, nesse contexto, por instituir os fundamentos da autoidentificação e do domínio da posse de terras tradicionalmente ocupadas por esses povos, razão pela qual será melhor apresentada abaixo.

A Convenção n.º 169 da OIT sobre Povos Indígenas e Tribais revê os termos estabelecidos na Convenção de 1957, considerando a evolução do direito internacional, as mudanças vividas por tais povos em todo o mundo e suas aspirações por assumir o controle de suas formas de vida e desenvolvimento econômico, bem como manter e fortalecer suas identidades, línguas e religiões.

Um total de 44 artigos compõem a Convenção n.º 169. Dentre eles, vale destacar alguns que elencam pontos centrais sobre os quais estão organizados os princípios do documento e que são mais importantes para a discussão sobre a relação entre a atividade minerária e os PCTs:

- O artigo 5º enuncia que deverão ser reconhecidos e protegidos os valores e práticas sociais, culturais, religiosos e espirituais próprios dos povos tradicionais, devendo-se levar na devida consideração a natureza dos problemas que lhes sejam apresentados, tanto coletiva como individualmente. Também deverá ser respeitada a integridade dos valores, práticas e instituições desses povos, assim como deverão ser adotadas, com a participação e cooperação dos povos interessados, medidas voltadas a aliviar as dificuldades que esses povos experimentam ao enfrentarem novas condições de vida e de trabalho.
- Já em seu artigo 6º, define-se como necessário consultar os povos interessados mediante procedimentos apropriados e, particularmente, através de suas instituições representativas, cada vez que sejam previstas medidas legislativas ou administrativas suscetíveis de afetá-los diretamente. No mesmo sentido, cabe aos governos estabelecer os meios através dos quais os povos interessados possam participar livremente na construção e tomada de decisões, para os aspectos que lhes digam respeito. Tais consultas deverão ser efetuadas com boa

fé e de maneira apropriada às circunstâncias e ao contexto dos povos interessados, com o objetivo de se chegar a um acordo e conseguir o consentimento acerca das medidas propostas, garantindo que esta seja uma consulta prévia, livre e informada.

- Por fim, em seu artigo 7º, convencionou-se que os povos interessados deverão ter o direito de escolher suas prioridades no que diz respeito ao processo de desenvolvimento, na medida em que ele afete as suas vidas, crenças, instituições e bem-estar espiritual, bem como as terras que ocupam ou utilizam de alguma forma, e de controlar, na medida do possível, o seu próprio desenvolvimento econômico, social e cultural. Além disso, esses povos deverão participar da formulação, aplicação e avaliação dos planos e programas suscetíveis de afetá-los diretamente.

O mesmo artigo ainda convencionou a necessidade da realização de estudos junto aos povos interessados com o objetivo de se avaliar a incidência social, espiritual e cultural e sobre o meio ambiente que as atividades de desenvolvimento previstas possam ter sobre esses povos, sendo estes considerados como critérios fundamentais para a execução das atividades mencionadas.

Ratificada pelo Decreto Legislativo nº 143/2002 e promulgada pelo Presidente da República por meio do Decreto nº 5.051/2004, a Convenção 169 da OIT foi novamente objeto de Decreto Presidencial, desta feita o de nº 10.088 de 05 de novembro de 2019, que consolidou os atos normativos editados pelo Poder Executivo federal, reforçando que as convenções e recomendações deverão ser cumpridas integralmente em seus termos, sem modificação do alcance nem interrupção da força normativa dos dispositivos já consolidados.

ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

Alinhada às tendências internacionais, a Constituição Federal de 1988 reconhece o direito de proteção desses povos e comunidades tradicionais, conforme artigos 215 e 216 ([ver anexo 1](#)), determinando que o Estado promova e proteja as manifestações culturais populares, indígenas e afrobrasileiras, bem como o patrimônio cultural brasileiro (tendo em vista tanto os bens materiais quanto imateriais), expresso por meio dos modos de criar, fazer e viver, expressões e criações artísticas, dentre outros. Cabe ao Poder Público promover e proteger tal patrimônio por meio de inventários, registros, tombamentos e desapropriações.

Para os povos indígenas, mais especificamente, conforme artigos 231 e 232 da Constituição ([ver anexo 2](#)), são reconhecidos a esses grupos o direito de proteção à sua organização social, costumes, línguas, crenças e tradições, e o direito originário sobre as terras que tradicionalmente ocupam, competindo à União demarcá-las, proteger e fazer respeitar todos os seus bens. Tal entendimento transformou o direito à terra em questão central para a reprodução dos modos de vida dos povos indígenas, tornando a posse permanente e a riqueza das terras indígenas como fundamental para o exercício dos seus direitos.

Os termos da Constituição ganharam orientação prática a partir de diversos outros dispositivos, como instruções normativas e políticas específicas. Em especial, merece destaque a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais (PNCTC), de 2007, que objetiva promover o desenvolvimento sustentável desses grupos, garantindo a melhoria de sua qualidade de vida nas gerações atuais e as mesmas possibilidades para as gerações futuras, respeitando os seus modos de vida e as suas tradições sociais, com ênfase no reconhecimento, fortalecimento e garantia dos seus direitos.

Em linhas gerais, a PNPCT estabeleceu diretrizes para a articulação com as demais políticas públicas relacionadas aos direitos dos Povos e Comunidades Tradicionais nas diferentes esferas de governo, para a efetiva participação desses grupos nas instâncias de controle social e nos processos decisórios relacionados aos seus direitos e interesses, para a posse definitiva de seus territórios e a garantia de acesso aos recursos naturais que tradicionalmente utilizam para sua reprodução física, cultural e econômica.

8.2 COMPREENDENDO ALGUNS TEMAS CENTRAIS

Diante das normatizações derivadas dos ordenamentos jurídicos aplicáveis ao Brasil, relativos aos PCTs, emergem temas cuja apreciação é recomendada no contexto de empreendimentos minerários, especialmente, mas não se limitando, nas etapas de licenciamento ambiental dos projetos ou de estruturas auxiliares instaladas após o início do processo de exploração mineral. Três desses temas serão a seguir abordados, sendo eles: Autorreconhecimento, Titulação Territorial e Direito à Consulta Prévia, Livre e Informada.

SOBRE O AUTORRECONHECIMENTO

As comunidades tradicionais e os povos indígenas são grupos sociais organizados em torno de uma identidade étnica, construída e constantemente reforçada por meio da autoatribuição e da atribuição por outros. Na própria Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, a definição de PCTs é apresentada como “grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais”, entendimento que confirma a centralidade da construção coletiva do sentido de pertencimento e de uma identidade étnica singular que os diferencie de outros grupos existentes na sociedade.

O princípio da autoatribuição (ou autorreconhecimento/auto identificação), definidor das identidades mencionadas, assume a premissa de que as categorias mobilizadas para se afirmar ou não o pertencimento de um indivíduo a determinado grupo devem considerar, primordialmente, aspectos revestidos de significado para os próprios indivíduos e seus pares, sendo estas as responsáveis pelo estabelecimento de fronteiras entre os diferentes grupos, ou seja, aquilo que permitirá definir um “nós” e um “eles”.

A identidade étnica, assim, é construída por duas dimensões indissociáveis. A primeira delas é a individual, a partir de onde um sujeito compreende-se como parte de um todo, maior e anterior a ele. A segunda é a coletiva, onde o restante da coletividade precisará reconhecer aquele sujeito como seu par, a partir de critérios estabelecidos também coletivamente. É por tal motivo que nenhum agente externo pode se ocupar da definição de uma identidade étnica, tampouco da anuência ou não em relação ao pertencimento de um indivíduo a determinado grupo, sendo tal prerrogativa exclusiva dos membros do grupo.

Tal princípio também se encontra inscrito no ordenamento jurídico internacional, a partir da Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho – OIT. No arcabouço jurídico nacional, foi ratificado pelo Congresso Nacional por meio do Decreto Legislativo nº 143, de 20 de junho de 2002, promulgado pelo Presidente da República por meio do Decreto nº 5.051, de 19 de abril de 2004, apresentando status constitucional.

SOBRE A TITULAÇÃO TERRITORIAL

As relações estabelecidas entre os Povos e Comunidades Tradicionais e as terras que tradicionalmente ocupam são de natureza

específica e devem ser compreendidas na sua particularidade. Mais do que um bem econômico, o espaço físico de ocupação dessas populações assume a qualificação de território, fundado no uso dos recursos naturais e em acontecimentos ou eventos históricos vivenciados pela coletividade. É neste território que se localizam no tempo e no espaço os fatos que organizam a memória do grupo, que reúne os locais sagrados, de culto ou simples reminiscência. É onde estão sepultados seus ancestrais e sobre o qual se criam seus filhos. Muito além de um quinhão de terras, o território é espaço da experiência e reprodução social do grupo, vivido e apreendido de maneira muito particular por este.

Conforme expresso pela PNPCT, os Territórios Tradicionais são:

“espaços necessários à reprodução cultural, social e econômica dos povos e comunidades tradicionais, sejam eles utilizados de forma permanente ou temporária, observado, no que diz respeito aos povos indígenas e quilombolas, respectivamente, o que dispõem os arts. 231 da Constituição e 68 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e demais regulamentações”.

Portanto, o domínio e a posse das terras tradicionalmente ocupadas são condições fundamentais para a reprodução dos modos de vida desses grupos sociais, sendo dever do Estado garanti-las. Para tanto, alguns procedimentos foram definidos para se viabilizar a posse definitiva das terras, variando conforme o povo ou comunidade. No caso dos povos indígenas, o processo é capitaneado pela FUNAI, responsável por nomear um antropólogo para elaboração de estudo de identificação da Terra Indígena, complementado por estudos específicos no âmbito da Sociologia, Direito, Cartografia, História e Biologia, bem como de um levantamento fundiário.

O relatório técnico produzido por esses profissionais passa por avaliação da FUNAI, sendo publicado, em versão resumida, no Diário Oficial da União após a sua aprovação. Não existindo contestações pelas partes interessadas, o documento é enviado ao Ministério da Justiça, que dá os encaminhamentos necessários. Caso determinada a declaração de limites da área, cabe a FUNAI sua demarcação e ao INCRA o reassentamento dos não indígenas residentes na área. Por fim, cabe à Presidência da República a homologação da demarcação por decreto, sendo a terra enfim registrada, declarando sua posse coletiva, os direitos sobre ela imprescritíveis e tornando-as inalienáveis e indisponíveis.

Em se tratando de comunidades quilombolas, o processo tem início com a chamada Certificação Quilombola, emitida pela Fundação Cultural Palmares (FCP), órgão da administração federal. Segundo o Decreto 4.887, em seu artigo 3º, cabe à FCP competência exclusiva pela emissão de certidão às comunidades quilombolas e sua inscrição em cadastro geral, em processo iniciado a partir da autoatribuição de comunidades que se reconheçam enquanto remanescentes de quilombo. No entanto, cabe destacar que, para o domínio e posse da terra pelos quilombolas, não é necessário que a área tradicionalmente ocupada por uma comunidade quilombola do presente tenha sido um quilombo no passado.

Cabe ao INCRA a delimitação, demarcação e titulação das terras, por meio de sua Diretoria de Ordenamento da Estrutura Fundiária, a Coordenação Geral de Regularização de Territórios Quilombolas (DFQ) e de seu Serviço de Regularização de Territórios Quilombolas, organizado nas Superintendências Regionais. A partir do momento em que a comunidade é certificada pela FCP, deve-se solicitar a abertura de procedimentos administrativos que visem regular seus territórios, conforme prevê a Instrução Normativa 57 de 20 de outubro de 2009.

Assim como no procedimento da FUNAI, tudo tem início com um estudo da área denominado Relatório Técnico de Identificação e Delimitação (RTID). Compreende um trabalho multidisciplinar de identificação e delimitação de território quilombola, no qual são reunidas informações cartográficas, antropológicas, socioeconômicas e fundiárias. Fazem parte de seu escopo uma planta e memorial descritivo do perímetro territorial pretendido, um mapeamento do uso e ocupação das áreas internas e externas ao território, obtido usualmente por meio de processos de cartografia social, levantamento fundiário dos imóveis existentes na área, cadastramento das famílias quilombolas e relatório antropológico, peça necessária para a caracterização histórica, econômica e sociocultural do território quilombola. Somam-se a este estudo pareceres técnicos e jurídicos do INCRA, órgão responsável pelos processos de titulação.

O segundo passo é a abertura de período para contestações das partes interessadas. Aprovado, caberá ao INCRA a publicação de portaria de reconhecimento, declarando os limites do território. A essa segue-se a regulamentação fundiária, com possibilidade de desintrusão, ou seja, retirada de ocupantes não quilombolas do território, seja por meio de desapropriação ou indenização. Por fim, concede-se o título da terra à comunidade em nome de sua associação de moradores, sendo a área de posse coletiva, indivisível e inalienável.

8.3 SOBRE O DIREITO À CONSULTA PRÉVIA, LIVRE E INFORMADA

Em se tratando de questões que envolvam PCTs, há o entendimento de que tais povos não demandam tutela estatal, tampouco devam ser tratados como inferiores ou incapazes. Parte-se do princípio de que a igualdade é um pressuposto, reconhecendo os PCTs não apenas como coletivos emancipados, mas também como conhecedores de suas necessidades e capazes de tomadas de decisão. Assim sendo, definiu-se que, uma vez identificada a incidência de impactos ou quaisquer outros tipos de pressões socioambientais causadas pela atividade minerária, os estudos e a proposição de ações por parte do empreendimento devem ser conduzidos com a anuência e a participação dos PCTs, tornando-os colaboradores ativos do processo. Tal princípio está previsto na Convenção 169 da OIT, que garante a esses povos o direito a uma consulta prévia, livre e informada.

Por consulta prévia, supõe-se a sua realização antes que decisões pertinentes a esses grupos sejam realizadas, para permitir que os PCTs possam reconhecer a validade dos estudos, apoiar na definição de medidas e validar as ações propostas. Por informada, entende-se que os povos interessados devem receber informações suficientes e acessíveis sobre o tema a ser tratado durante a consulta, em linguagem compreensível por aqueles que a receberão, para que possam se posicionar cientes dos termos que serão discutidos. Por fim, entende-se como consulta livre a tomada de decisões caracterizada por ser isenta de qualquer tipo de pressão externa que possa comprometer o encaminhamento das tratativas e processos.

A forma como tais consultas devem ser conduzidas, geralmente, é orientada pelos órgãos estatais competentes, notadamente a FCP e a FUNAI, de modo a prezar pelo princípio anunciado anteriormente. Podem ser realizadas por meio de audiências públicas amplas, reuniões com grupos específicos ou reuniões apenas com lideranças reconhecidas pela comunidade, por exemplo. A regra aqui é respeitar o princípio da auto-organização e estruturas decisórias já estabelecidas localmente, razão pela qual alguns povos vêm estabelecendo os seus próprios protocolos de consulta, como é o caso dos Yanomami, Ye'kwana, Krenak, Wajãpi, Juruna, Munduruku, bem como dos Ribeirinhos Pimental e São Francisco, dos Pescadores Artesanais do Pantanal de Cáceres, dos Extrativistas do Rio Ouro Preto, da Comunidade Quilombola da Pontinha e de Alcântara. Sempre que existir tais particularidades, qualquer processo de consulta junto a estes grupos deve respeitar o que estiver estabelecido por eles.

8.4 BOAS PRÁTICAS PARA A MINERAÇÃO

BOAS PRÁTICAS PARA REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES

Apesar de guardarem certa proximidade com os estudos elaborados para fins de identificação e titulação territorial, os chamados Estudos de Componente, tais como o Estudo do Componente Quilombola (ECQ) e o Estudo do Componente Indígena (ECI), objetivam identificar impactos socioambientais (efetivos ou potenciais) sobre esses povos.

Em se tratando do licenciamento ambiental, esses estudos são comuns durante os processos de avaliação quanto à viabilidade ambiental, de instalação, operação e/ou ampliação das atividades dos empreendimentos. Entretanto, eles não devem se restringir às etapas do licenciamento, pois, projetos que convivem com PCTs em suas áreas de influência precisam se relacionar de forma adequada com esses públicos, o que exige uma compreensão atualizada das condições desses grupos sociais.

Considerando o seu papel e as melhores metodologias para a elaboração desses diagnósticos, é recomendável que considerem as melhores práticas – a seguir destacadas – para que sejam garantidos seus objetivos, isto é, a compreensão específica das características dos PCTs potencialmente afetados pelos projetos minerários.

A) Aproximação e Autorização Comunitária

Por formarem grupos étnicos culturalmente diferenciados, com organização social própria e modos de vida particulares, é importante que toda atividade a ser realizada nos seus territórios ou que envolvam diretamente os integrantes preveja a autorização expressa desses agrupamentos. Essa “autorização comunitária” pode se dar de diferentes formas e partir de variadas estratégias metodológicas.

Quase sempre, PCTs possuem lideranças bem estabelecidas, reconhecidas e legitimadas pela coletividade. Assim sendo, recomenda-se que uma aproximação se dê a partir desta pessoa (ou grupo de pessoas); quando tais lideranças não estão estabelecidas ou são difusas, recomenda-se a abordagem dos integrantes mais velhos ou de maior reconhecimento público. Tais procedimentos demonstram respeito pela organização e hierarquia locais, bem como

endereça diretamente aos tomadores de decisão a apresentação do processo. Ato contínuo, é importante reforçar que a presença junto ao grupo visa promover o respeito às leis que ordenam o relacionamento com tais povos.

Uma vez estabelecido o contato e realizada a aproximação, torna-se necessária a apresentação do plano de trabalho desenhado para atividades naquela localidade, incluindo seus objetivos, cronograma, possíveis procedimentos metodológicos, equipe que visitará a área, dentre outros aspectos que se fizerem relevantes e que permitam garantir a informação dos PCTs. Tal planejamento deve ser apresentado como uma sugestão, permitindo que modificações sejam realizadas para que o trabalho possa se adequar melhor à rotina, disponibilidade e interesse das comunidades. Desenha-se neste momento, também, protocolos para acesso ao território, sujeitos de referência e fluxos de informações.

B) Enquadramento Metodológico Desejável

Os chamados Estudos de Componente, ainda que possam incluir análises relacionadas aos meios físico e biótico, devem ser orientados pela perspectiva antropológica, trazendo para o estudo uma abordagem que se pretende transdisciplinar. Isso significa que qualquer alteração efetiva ou projetada do meio ambiente deve ser lida e interpretada tendo em vista como aquela modificação poderá trazer consequências para o modo de vida tradicional de uma determinada comunidade. Assim sendo, ao ser pesquisado o impacto de determinada atividade sobre um curso d'água, por exemplo, a leitura que se pretende por meio de um ECQ/ECI deverá estar antes orientada a saber como aquele impacto modificará os modos de vida e possibilidades de reprodução cultural da coletividade tradicional e não unicamente o aspecto ambiental do curso d'água afetado, cabendo esta análise aos estudos estritamente ambientais.

Ressalta-se, ainda, que a separação disciplinar que promovemos dos diferentes campos do saber acadêmico guarda pouco do sentido que a realidade de tais comunidades concede aos diferentes elementos que compõe a sua experiência social. Assim, pensar em meios físico, biótico e antrópico importam antes ao pesquisador do que aos sujeitos da pesquisa. Assim sendo, há de se cuidar para que as continuidades traçadas entre povos tradicionais, território e natureza não sejam ofuscadas pela perspectiva analítica do trabalho. Ao contrário, há de ser feito esforço para que tal lógica seja transposta ao texto do diagnóstico.

C) Promovendo a Participação Comunitária no Diagnóstico

Os diagnósticos também devem ser conduzidos com a anuência e a participação dos PCTs, tornando-os colaboradores ativos do processo. É desejável incluí-los de forma sistemática no desenvolvimento dos estudos e na validação dos seus resultados, tratando de forma simétrica o conhecimento tradicional e o conhecimento técnico, respeitando os comunitários enquanto fontes fundamentais de informação sobre a realidade social. Mais do que atender as exigências da Convenção nº 169 da OIT, tal prática é uma forma de se garantir que o diagnóstico elaborado seja representativo da perspectiva desses povos e fidedigno aos impactos incidentes, dando legitimidade ao diagnóstico consolidado.

Em termos práticos, isso significa fazer dos comunitários parte ativa na validação metodológica e execução das atividades de pesquisa, acompanhando in loco e junto da equipe técnica a coleta de determinadas informações ou materiais (como amostras de água para análise ou coleta de solos), sendo ouvidos a respeito dos significados de determinados espaços (como rios, árvores, montanhas etc.), apresentando e demonstrando o uso de seus petrechos (tais como itens de pesca, caça, rituais religiosos etc.), dentre outras possibilidades que permitam compreender os sentidos e extensão de impactos apurados.

Tais escolhas vão, naturalmente, variar conforme o foco dos estudos e as características dos territórios e comunidades. Além disso, para manter proximidade e garantir o pleno conhecimento dos PCTs quanto ao desenvolvimento do diagnóstico, recomenda-se que as equipes dos empreendimentos responsáveis pelos estudos também lancem mão de estratégias como diálogo social, caminhamentos pelo território, cartografia social, rodas de conversa, oficinas e escutas orientadas.

D) Propondo Ações de Mitigação, Reparação e Compensação

Uma vez identificados impactos no presente ou sua possibilidade futura, passa-se a elaboração de um conjunto de medidas necessárias à sua reparação, mitigação e/ou compensação. São os chamados Planos Básicos Ambientais (PBA), podendo ser também nomeados por públicos afetado, como PBAQ (Planos Básicos Ambientais Quilombola) e PBAI (Planos Básicos Ambientais Indígena). Seus programas devem se referenciar nos impactos levantados anteriormente e ser construídos de forma participativa, com en-

volvimento intenso das comunidades, objetivando a elaboração de medidas que de fato deem tratativas aos pontos centrais identificados, representando verdadeiramente os interesses, vocações e modos de vida locais.

Além de facilitar a aprovação coletiva dos planos de medidas elaborados, o envolvimento intenso dos comunitários em sua elaboração pode ser tomado como um motivador do engajamento comunitários nas ações ali elencadas, elemento fundamental para a sustentabilidade do que fora proposto e autonomia futura das comunidades no trato das soluções implementadas.

Para tanto, é desejável a realização de oficinas locais para reapresentação dos impactos diagnosticados nos estudos de componente, discussão de possibilidades de ação, viabilidade e dimensão destas, bem como resultados esperados, retornando sempre aos impactos para certificar-se de que o que fora proposto guarda sentido.

Em um primeiro momento, o objetivo é delinear “o quê”, ou seja, quais serão os programas que comporão o PBA. Validado com o coletivo o rol de ações, passa-se ao seu detalhamento executivo, priorizando assim o “como”. Neste momento o documento ganha cronograma mais minucioso, recursos humanos necessários, elementos de custo, metas e indicadores para mensuração dos resultados.

8.5 RELACIONAMENTO COM PCTS

Por serem povos cujos direitos foram negados ao longo dos séculos, é esperado que contatos com novos atores sejam pautados por uma desconfiança, ainda que inicial. Para que o relacionamento com tais públicos seja bem-sucedido, é fundamental a criação e estreitamento de laços de confiança, sendo estes vínculos pautados no respeito, observância aos direitos e interesses e cumprimento de acordos. Como ferramenta para cumprimento desta diretriz, recomenda-se a manutenção de um diálogo estruturado e contínuo com as comunidades.

Ressalta-se que, para além dos PCTs, deve ser realizado o relacionamento com as instituições de governo, como a FUNAI, Fundação Cultural Palmares e, mais recentemente, INCRA, responsáveis por resguardar seus direitos. Além destes, há um sem-número de instituições não governamentais que também trabalham junto a

tais coletivos, representando seus direitos e interesses. Para que o relacionamento ganhe em respaldo e legitimidade, é salutar o estabelecimento de relações também com estes atores.

A) Promovendo Relacionamento na Medida Certa

Em geral, modelos de relacionamento com grupos sociais exigem estratégias baseadas em uma maior proximidade e constância, por meio de interlocução regular e continuada, o que garante maior confiança e colaboração. No entanto, em relação aos PCTs, tal modelo pode não ser necessariamente desejável ou permitido.

Para alguns grupos tradicionais, o distanciamento é a regra. A adoção de um relacionamento mais pontual e circunscrito a determinados momentos e espaços se dá com foco na própria proteção dos povos, no sentido de causar o mínimo de interferência possível.

Por esse motivo, para se definir qual o tipo de relacionamento deve ser feito, o empreendimento deve se atentar à realidade da comunidade, seja pela existência de exigências legais ou por características e desejo de sua população. As decisões devem se dirigir tanto à intensidade do relacionamento, quanto aos formatos e espaços a serem adotados.

Para essa melhor definição, a compreensão contextual é a chave. Os estudos sobre o território não são protocolares, mas sim informam e balizam as estratégias a serem adotadas. Compreender as características, organização social, modelo de autogestão e espaços decisórios devem ser guia para essa escolha. Além disso, a pactuação com lideranças e referências locais é fundamental para o respeito aos povos e melhor relacionamento entre as partes.

B) Como Fazer Consultas Prévias, Livres e Informadas

Em respeito ao ordenamento que zela pelo trato com povos indígenas e comunidades tradicionais, é imprescindível resguardar seu direito à consulta e ao consentimento livre, prévio e informado, sempre que alguma atividade gere riscos ou impactos sobre esses coletivos.

Chave para um processo de consulta é o cuidado com a informação. Zelar para que as comunidades envolvidas compreendam o que está sendo discutido, tenham tempo para refletir sobre as questões possam posicionar-se de maneira segura no processo de tomada de decisões.

Nesse sentido, vale lembrar que existem hoje no Brasil mais de 270 línguas diferentes, faladas por indivíduos de mais de 300 etnias. Por vezes, não há entre os povos o domínio do português e comuns são os casos de falta de letramento. Atento a isso, um relacionamento de qualidade precisa prezar pelo entendimento entre as partes. Assim, é preciso compreender os limites estabelecidos logo nos primeiros contatos e lançar mão de recursos outros, como ilustrações, traduções etc., para fazer a informação chegar a quem necessita. Da mesma forma, evitar o uso de jargões técnicos, linguajar acadêmico e rebuscado. É preciso saber equilibrar a comunicação, se fazendo compreender sem subestimar a capacidade do outro.

Assim sendo, ao repassar a informação aos comunitários, buscar construir com estes, formas efetivas de fazê-lo, utilizando instrumentos e ferramentas que possam potencializar o entendimento local.

Como forma de resguardar o empreendimento, é fundamental garantir que as consultas (e todo o processo de relacionamento), bem como fóruns, comitês e demais formas de governança tenham suas rotinas e encaminhamentos documentados, garantindo o histórico das atividades, rastreabilidade da tomada de decisões e transparência do relacionamento.

C) Atuando com Respeito ao Modo de Vida

Por serem donos de especificidades que os diferenciam do restante da população brasileira, o relacionamento com tais públicos precisa garantir o respeito e promoção de seus direitos, culturas, costumes, patrimônio e à subsistência. Para tanto, é fundamental a capacitação de colaboradores, sejam eles funcionários diretos, terceiros ou prestadores de serviço, que terão contato direto com os referidos grupos, para que respeitem as especificidades dessas populações e sua organização social e política, utilizando formas adequadas de comunicação, linguagem e tempo.

O relacionamento deve entender que a porção de terra ocupada por tais comunidades representa um território com sentido além do geográfico. A área ocupada possui sentidos sociais e econômicos, mas também culturais e cosmológicos. Assim sendo, adotar uma visão integrada destes espaços, considerando tudo o que neles existe como parte de um todo, é fundamental para um tratamento adequado de qualquer ação local.

REFEÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS





REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Declaração universal dos Direitos Humanos: [Declaração Universal dos Direitos Humanos | As Nações Unidas no Brasil](#)

Declaração Universal dos Direitos Humanos: [Declaração Universal dos Direitos Humanos | As Nações Unidas no Brasil](#)

Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos: [Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos \(unicef.org\)](#)

Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais: [Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais | UNICEF Brasil](#)

Carta Internacional de Direitos Humanos: https://gddc.ministerio-publico.pt/sites/default/files/documentos/pdf/carta_internacional_direitos_humanos_novo.pdf

Guiding Principles on Business and Human Rights: https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciples-BusinessHR_EN.pdf

Princípios Voluntários sobre Segurança e Direitos Humanos – ICM: <https://guidance.miningwithprinciples.com/voluntary-principles-on-security-and-human-rights/?lang=pt-pt>

Convenções Fundamentais da OIT: <https://www.dgert.gov.pt/convencoes-fundamentais>

International Finance Corporation: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/home

Global Reporting Initiative – G4 – Manual de Implementação: <https://sinapse.gife.org.br/download/global-reporting-initiative-g4-manual-de-implementacao>

Política de Direitos Humanos da Nork Hydro: <https://www.hydro.com/pt-PT/sustainability/our-approach/social/human-rights/>

Política de Direitos Humanos da Vale: <http://www.vale.com/esg/pt/Paginas/DireitosHumanos.aspx>

Anglo American Social Way Toolkit: <https://socialway.angloamerican.com/pt-PT/about#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20Social%20Way%203.0%3F%20O.apoiar%20o%20envolvimento%20efetivo%20com%20as%20comunidades%20>

Instituto Ethos - Empresas e Responsabilidade Social: <https://www.ethos.org.br/>

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU – Agenda 2030 - <https://odsbrasil.gov.br>

“Want to help someone? Shut up and listen” – Ted Talk do italiano Ernesto Sirolli, autor e professor na área de desenvolvimento econômico local. TED Talks YouTube <https://youtu.be/chXsLtHqfdM>

O setor de mineração no Brasil: fortalecimento institucional para o desenvolvimento sustentável – Mineração: Parcerias para o desenvolvimento. Publicação do ICMM e IBRAM – abril de 2013

BAHR, K.; NAKAGAWA, M. The effect of bidirectional opinion diffusion on social license to operate. **Environment, Development & Sustainability**, v. 19, n. 4, p. 1.235-1.245, ago. 2017.

BOUTILIER, R. G. Frequently asked questions about the Social Licence to Operate. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 32, n. 4, pp. 263-272, 2014.

BOUTILIER, R. G.; ZDZIARSKI, M. Managing stakeholder networks for a social license to build. **Construction Management and Economics**, v. 35, n. 8/9, p. 498–513, 2017.

DEMAJOROVIC, J.; LOPES, J. C.; SANTIAGO, A. L. F. The Samarco dam disaster: A grave challenge to social license to operate discourse. **Resources Policy**, v. 61, January, p. 273–282, 2019.

EHRNSTRÖM-FUENTES, M; KRÖGER, M. In the shadows of social licence to operate: Untold investment grievances in latin America. **Journal of Cleaner Production**, v. 141, p. 346-358, jan. 2017.

HALL, N. et al. Social Licence to Operate: Understanding how a concept has been translated into practice in energy industries. **Journal of Cleaner Production**, v. 86, p. 301–310, jan. 2015.

INTERNATIONAL COUNCIL ON MINING AND METALS (ICMM). **Understanding company-community relations toolkit**. London, UK, 2015.

MERCER-MAPSTONE, L. et al. Conceptualising the role of dialogue in social licence to operate. **Resources Policy**, v. 54, p. 137-146, dez. 2017.

MOFFAT, K.; ZHANG, A. The paths to Social Licence to Operate: An integrative model explaining community acceptance of mining. **Resources Policy**, v. 39, p. 61-70, mar. 2014.

MOFFAT, K. et al. The Social Licence to Operate: A critical review. **Forestry**, v. 89, n. 5, p. 477-488, 2016.

OWEN, J. R.; KEMP, D. Social licence and mining: A critical perspective. **Resources Policy**, v. 38, n. 1, p. 29-35, 2013.

PRNO, J.; SLOCOMBE, D. A systems-based conceptual framework for assessing the determinants of a Social License to Operate in the mining industry. **Environmental Management**, v. 53, i. 3, p. 672-689, 2014.

ROCHA, D. J. L. **Retórica e prática na gestão de stakeholders em empreendimentos hidrelétricos**: O estudo de caso da UHE Santo Antônio. 2020, 274 f. Trabalho Aplicado (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2020.

THOMSON, I.; BOUTILIER, R. G. Social license to operate. In: **SME Mining Engineering Handbook**. Littleton, CO: Ed P. Darling, 2011a.

_____; _____. Modelling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice. In: **First International Mine Management**. Queensland, Australia, 2011b.

WILBURN, K. M.; WILBURN, R. Achieving Social License to Operate using stakeholder theory. **Journal of International Business Ethics**, v. 4, n. 2, p. 3-16, 2011.

WRIGHT, S; BICE, S. Beyond social capital: A strategic action fields approach to social licence to operate. **Resources Policy**, v. 52, p. 284-295, jun. 2017.

Anexo





ANEXO 1 - CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

Art. 215 – O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.

§ 1º O Estado protegerá as manifestações das culturas populares, indígenas e afro-brasileiras, e das de outros grupos participantes do processo civilizatório nacional [...]

Art. 216 – Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem: I - as formas de expressão; II - os modos de criar, fazer e viver; III - as criações científicas, artísticas e tecnológicas; IV - as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais; V - os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico.

§ 1º O Poder Público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro, por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e de outras formas de acautelamento e preservação.

[...] § 4º Os danos e ameaças ao patrimônio cultural serão punidos, na forma da lei; § 5º Ficam tombados todos os documentos e os sítios detentores de reminiscências históricas dos antigos quilombos.



ANEXO 2 - CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

Art. 231. São reconhecidos aos índios sua organização social, costumes, línguas, crenças e tradições, e os direitos originários sobre as terras que tradicionalmente ocupam, competindo à União demarcá-las, proteger e fazer respeitar todos os seus bens.

§ 1º São terras tradicionalmente ocupadas pelos índios as por eles habitadas em caráter permanente, as utilizadas para suas atividades produtivas, as imprescindíveis à preservação dos recursos ambientais necessários a seu bem-estar e as necessárias a sua reprodução física e cultural, segundo seus usos, costumes e tradições.

§ 2º As terras tradicionalmente ocupadas pelos índios destinam-se a sua posse permanente, cabendo-lhes o usufruto exclusivo das riquezas do solo, dos rios e dos lagos nelas existentes.

§ 3º O aproveitamento dos recursos hídricos, incluídos os potenciais energéticos, a pesquisa e a lavra das riquezas minerais em terras indígenas só podem ser efetivadas com autorização do Congresso Nacional, ouvidas as comunidades afetadas, ficando-lhes assegurada participação nos resultados da lavra, na forma da lei.

§ 4º As terras de que trata este artigo são inalienáveis e indisponíveis, e os direitos sobre elas, imprescritíveis.

§ 5º É vedada a remoção dos grupos indígenas de suas terras, salvo, «ad referendum» do Congresso Nacional, em caso de catástrofe ou epidemia que ponha em risco sua população, ou no interesse da soberania do País, após deliberação do Congresso Nacional, garantido, em qualquer hipótese, o retorno imediato logo que cesse o risco.

§ 6º São nulos e extintos, não produzindo efeitos jurídicos, os atos que tenham por objeto a ocupação, o domínio e a posse das terras a que se refere este artigo, ou a exploração das riquezas naturais do solo, dos rios e dos lagos nelas existentes, ressalvado relevante interesse público da União, segundo o que dispuser lei complementar, não gerando a nulidade e a extinção direito a indenização ou a ações contra a União, salvo, na forma da lei, quanto às benfeitorias derivadas da ocupação de boa fé.

§ 7º Não se aplica às terras indígenas o disposto no art. 174, § 3º e § 4º.

Art. 232. Os índios, suas comunidades e organizações são partes legítimas para ingressar em juízo em defesa de seus direitos e interesses, intervindo o Ministério Público em todos os atos do processo.

EQUIPE IBRAM

Aline Pereira Leite Nunes

Coordenadora de Assuntos Minerários

Anderson Luiz Ferraz Santos

Gerente Executivo do IBRAM Amazônia

Cinthia de Paiva Rodrigues

Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento

Cláudia Franco de Salles Dias

Gerente de Assuntos Ambientais

Claudia Mara Braga Fernandes Pellegrinelli

Coordenadora do Comitê de Saúde e Segurança Ocupacional

Edileine Lemos de Araújo

Coordenadora Administrativa

Elena Renovato Oliveira Antunes Ascenção

Assessora Técnica

Erisvaldo Chaves dos Anjos

Motorista

Joice do Carmo da Silva

Assessora Financeira

Josilene Alves de Moraes

Auxiliar de Serviços Gerais

Marco Antônio Pereira

Assessor Financeiro

Osny Vasconcellos

Gerente Administrativo e Financeiro

Patrícia de Medeiros Baptista Moreira

Assessora Administrativa do Comitê de Saúde e Segurança Ocupacional

Patrícia Lane Gonçalves da Cruz

Secretária Executiva

Renata Silva Mota

receptionista

Camila Edjany Figueiredo Simionato

Atendimento a Associado

Paulo de Souza Net

Caseiro

Rejane Ferreira de Carvalho

Coordenadora do Comitê de Normalização

Vitória Barreto de Oliveira

Estagiária

CONSULTORES

Alberto Rogério Benedito da Silva

Consultor em Assuntos Minerários

João Carlos de Melo

Consultor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

Fábio Henrique Figueiredo

Consultor Jurídico

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Agência Profissionais do Texto

www.profissionaisdotexto.com.br



IBRAM
MINERAÇÃO DO BRASIL



[/InstitutoBrasileirodeMineracao](#)



[/ibrammineracao](#)



<https://ibram.org.br>



ibram@ibram.org.br