



Boas práticas de **engajamento** **e governança em projetos** **de desenvolvimento**

Iniciar



Ariela Kreitlon Carolino, Henrique Zanchetta e Gava, Luciana Vanzan,
Nicolas Bujak, Rita Motta, Roberto Sallum, Zachary Daniel Hurwitz



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Os termos e condições indicados no link URL devem ser atendidos e o respectivo reconhecimento deve ser concedido ao BID.

Além da seção 8 da licença acima, qualquer mediação relacionada a disputas decorrentes de tal licença deve ser conduzida de acordo com as Regras de Mediação da OMPI. Qualquer controvérsia relacionada ao uso das obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente deverá ser submetida à arbitragem de acordo com as regras da Comissão das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional (UNCITRAL). O uso do nome do BID para qualquer finalidade que não seja atribuição e o uso do logotipo do BID estarão sujeitos a um contrato de licença por escrito separado entre o BID e o usuário e não está autorizado como parte desta licença.

Observe que o link da URL inclui termos e condições que são parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança



Lista de Abreviações

AE - Agência Executora

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CLPI - Consentimento Livre, Prévio e Informado

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

CPI - Consulta e Participação Informada

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

ESG - Unidades de Soluções Ambientais e Sociais

GEE - Gases de Efeito Estufa

MICI - Mecanismo Independente de Consulta e Investigação

MPAS - Marco de Políticas Ambientais e Sociais

MQR - Mecanismo de Queixas e Reclamações

ONGs - Organizações Não Governamentais

OPs - Políticas Operativas

PCD - Pessoas com Deficiência

PDAS - Padrão de Desempenho Ambiental e Social

PEPI - Plano de Engajamento de Partes Interessadas

PM4R - Programa de Gestão de Projetos para Resultados

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

SGAS - Sistema de Gestão Ambiental e Social

UGP - Unidade Gestora do Programa

VPS - Vice Presidency for Sectors and Knowledge



Apresentação

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança

Este documento é uma iniciativa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio da Divisão de Soluções Ambientais e Sociais (VPS/ESG), responsável por assegurar que os projetos financiados pelo Banco sejam sustentáveis ambiental e socialmente e cumpram com as políticas socioambientais, com vistas a melhorar a governança ambiental e promover, no longo prazo, o desenvolvimento sustentável na América Latina e Caribe.

Trata-se de um compilado de boas práticas, a ser utilizado como uma 'caixa de ferramentas', resultante do diálogo entre o Banco e as Agências Executoras. A sua construção teve como subsídios as sistematizações das contribuições e dos debates originados durante o Dia de Operações de 2022 - evento que tem por objetivo realizar um intercâmbio de experiências e conhecimentos entre as Agências Executoras do Brasil, a partir do aprofundamento de temas transversais à gestão dos seus projetos e programas -, bem como as entrevistas realizadas com algumas Agências selecionadas, entre março e abril de 2024.

A elaboração desta 'caixa de ferramentas' foi também motivada pelas mudanças trazidas pelo novo Marco de Políticas Ambientais e Sociais (**MPAS**) do BID, o qual modernizou as políticas de salvaguardas anteriores¹ em um único marco consolidado e integrado, de modo a melhor responder aos desafios ambientais e sociais enfrentados pelos países da região. A idealização do documento, nesse sentido, ganhou ainda mais relevância a partir do respaldo trazido pelo MPAS, uma vez que este marco confere um destaque tanto central quanto transversal

¹ As cinco políticas de salvaguardas, ainda vigentes para operações preparadas em momento anterior a outubro de 2021, são as seguintes: OP-703 (Política de Meio Ambiente e Observância de Salvaguardas), OP-704 (Política de Gestão de Risco de Desastres), OP-710 (Política de Reassentamento Involuntário), OP-761 (Política de Igualdade de Gêneros) e OP-765 (Política de Povos Indígenas).

ao tema do engajamento de partes interessadas. O MPAS expõe, de forma clara, os fundamentos e a importância do engajamento social para o desenvolvimento bem-sucedido e para a sustentabilidade socioambiental dos projetos, apresentando uma série de novos requisitos sintonizados às melhores práticas internacionais e integrando os principais elementos constitutivos do engajamento em seu Padrão de Desempenho Ambiental e Social 10: divulgação e disseminação de informações, incluindo a comunicação sobre o projeto junto às partes interessadas; consulta significativa, considerando todos os processos de participação e de escuta ativa ao longo do projeto; e mecanismo de queixas e reclamações (para recebimento, registro, encaminhamento, resolução e monitoramento de queixas, demandas e reclamações das partes interessadas). Esta 'caixa de ferramentas', portanto, traz um conjunto estruturado de boas práticas orientadoras para a implementação de ações que visem o engajamento de partes interessadas em projetos financiados pelo BID, em consonância com os requisitos do novo Marco de Políticas Ambientais e Sociais, incorporando as contribuições advindas da experiência de planejamento e gestão das Agências Executoras igualmente. Por meio de orientações aderentes à realidade, que consideram os desafios da gestão pública de projetos, o documento procura estimular a construção de capacidades e promover a percepção do valor agregado que a integração com as partes interessadas traz aos projetos e à gestão pública, contribuindo com mudanças culturais, quando necessárias.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança

A estrutura da ‘caixa de ferramentas’ segue a lógica do tripé do en-gajamento de partes interessadas e é composta de seis capítulos, além desta apresentação e da introdução, a qual contextualiza o en-gajamento de partes interessadas no Sistema de Gestão Ambiental e Social (SGAS), requisito nas operações financiadas pelo BID, sob o novo [MPAS](#). O primeiro capítulo é dedicado ao Plano de Engajamento de Partes Interessadas. Os três capítulos seguintes são dedicados a cada um dos elementos do tripé de engajamento - Consulta Significativa às Partes Interessadas, Divulgação e Disseminação de Informações e Mecanismo de Queixas e Reclamações -, ao passo que os dois últimos abordam temas transversais: Gestão e Governança e Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas. É importante frisar que capítulo 1 trata da elaboração do Plano de Engajamento de Partes Interessadas, enquanto os aspectos relacionados à sua execução são tratados nos capítulos seguintes.

Todos os capítulos seguem a mesma estrutura: uma breve descrição do tema, indicação do público responsável pela aplicação do instrumento dentro da estrutura de gestão de um programa, orientações práticas para implementar os temas apresentados, sugestões de materiais para aprofundamento e apresentação de casos de sucesso.

A ‘caixa de ferramentas’ não deve ser entendida como um passo a passo linear, por isso, os capítulos podem ser lidos fora da ordem

apresentada, de acordo com o interesse e com a questão que se coloca como desafio para o/a leitor/a no momento do ciclo de vida do programa ou projeto, devendo ser utilizado em complemento à leitura do [MPAS](#) e das suas [Diretrizes](#) de Implementação.

A publicação destina-se principalmente a profissionais envolvidos no planejamento e na implementação de projetos de desenvolvimento financiados pelo BID, sobretudo às pessoas gestoras das Unidades de Gestão de Programa que gerenciam as equipes dos projetos. Em termos mais amplos, ela poderá ser útil aos formuladores de políticas e aos profissionais da área de gestão socioambiental de projetos de infraestrutura.

Com essa publicação, espera-se poder contribuir com orientações práticas para que as Agências Executoras possam realizar um bom planejamento e uma implementação efetiva do engajamento de partes interessadas em projetos financiados pelo BID, apoiando no desenvolvimento de relacionamentos fortes, construtivos e responsivos, fundamentais para o gerenciamento bem-sucedido dos riscos e impactos ambientais e sociais de projetos. Afinal, o tema do engajamento de partes interessadas figura como uma parte essencial dos esforços mais amplos do Banco para impulsionar o desenvolvimento sustentável na América Latina e Caribe.

Boa leitura!



Introdução

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança

As partes interessadas de um projeto ou programa são pessoas, grupos e comunidades que podem ser afetados ou têm interesse no projeto, podendo incluir indivíduos, empresas, comunidades, autoridades públicas, ONGs e outras instituições². O engajamento de partes interessadas, por sua vez, constitui um dos sete componentes do SGAS que os órgãos públicos devem estabelecer para cada operação financiada pelo BID. Apresentado no [MPAS](#) do Banco, o sistema representa uma “abordagem metodológica para gerenciar riscos ambientais e sociais e impactos”. Essa estratégia deve ser cuidadosamente adaptada às características específicas da operação, bem como ser proporcional à natureza e à escala dos riscos e impactos identificados, sendo essencial a proporcionalidade entre a magnitude dos riscos e impactos e as medidas adotadas para mitigá-los³.

Ao longo dos seus dez Padrões de Desempenho Ambiental e Social (PDAS), o Marco apresenta as diversas temáticas que devem ser objeto do Sistema de Gestão Ambiental e Social, como Saúde e Segurança da Comunidade, Povos Indígenas, Mão de Obra e Condições de Trabalho, entre outras, sendo o **engajamento de partes interessadas transversal às demais**. Ou seja, o processo de engajamento desempenha um papel central na gestão eficaz dos impactos ambientais e sociais de um projeto.

Mais do que uma simples estratégia de gestão de projetos e mitigação de riscos, o engajamento é um processo fundamentado em princípios democráticos, no direito à participação da população, na transparência, no direito ao acesso à informação e à justiça relacionada a assuntos

ambientais. Consiste em um **processo inclusivo e contínuo** de análise e planejamento, divulgação e disseminação de informações, consultas significativas, participação social e mecanismos de queixas e reclamações⁴.

O engajamento significativo de partes interessadas, portanto, é o processo por meio do qual o poder público e seus representantes devem se relacionar com a população e com a sociedade civil para garantir esses direitos em um projeto ou programa. Dessa maneira, **deve ser entendido como uma postura da gestão pública de escuta ativa, de promoção da participação social e de garantia de direitos fundamentais junto àqueles e àquelas que receberão projetos em seus territórios**.

O engajamento deve ser usado como a base para a construção de relacionamentos sólidos, construtivos e responsivos junto às partes interessadas. Ele cria condições para informar, aprender, ouvir e integrar as preocupações das partes interessadas ao desenho e à implementação dos projetos. Ele deve empoderar os diversos públicos da sociedade envolvidos, incluindo-os nos processos decisórios do projeto ou programa.

Embora essa abordagem não seja a opção mais fácil ou rápida, boas estratégias de engajamento ajudam a identificar e resolver conflitos, estabelecer acordos com as partes interessadas, evitar boatos e monitorar riscos socioambientais, mitigando-os antes que assumam proporções com potencial de paralisar o projeto. Além disso, projetos com engajamento significativo desde o início tendem a oferecer soluções mais adequadas e eficazes e garantem a representatividade de minorias e grupos vulneráveis durante todo o processo.

² Marco de Políticas Ambientais e Sociais, 2020, p.48.

³ Marco de Políticas Ambientais e Sociais, 2020, p.34.

⁴ Diretrizes do MPAS, 2021.

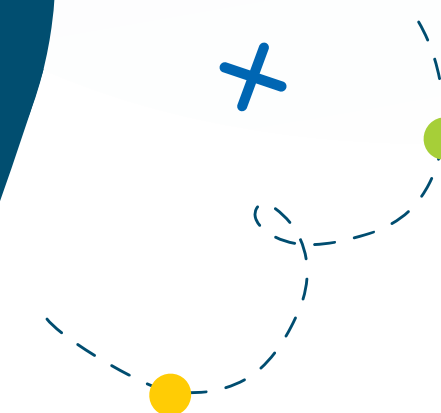
Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança

O Marco de Políticas Ambientais e Sociais (MPAS) entrou em vigência em outubro 2021 para novas operações e representa um salto qualitativo importante em relação às políticas operativas (OPs), sendo mais focado em resultados e em fazer o bem para além de simplesmente não prejudicar. O requisito de estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental e Social é a chave para assegurar o cumprimento dos demais requisitos presentes no MPAS, assumindo o lugar de destaque no Padrão de Desempenho Ambiental e Social.

O MPAS inclui novidades tais como disposições fortes sobre direitos humanos, trabalho, saúde e segurança comunitária, bem como disposições mais explícitas sobre pessoas com deficiência, grupos vulneráveis, povos indígenas, afrodescendentes e comunidades tradicionais. Considera ainda os riscos potenciais para os trabalha-dores e as comunidades, incluindo riscos associados a pandemias e epidemias, além de alinhar-se às melhores práticas internacionais em termos de proteção e conservação da biodiversidade. O MPAS também reforça os compromissos contínuos com a igualdade de gênero, o envolvimento das partes interessadas, a resiliência às mudanças climáticas, a minimização das emissões de gases de efeito estufa (GEE) e a proteção do capital natural da região.

Entre esses vários avanços, cabe ressaltar a nova centralidade atribuída ao engajamento de partes interessadas pelo MPAS, alçando-o a uma posição de destaque por meio de três estratégias: i) a previsão do engajamento significativo como parte integrante e fundamental do SGAS; ii) a formulação de um Padrão de Desempenho Ambiental e Social específico para tratar dos requisitos relacionados ao engajamento (o PDAS 10); e (iii) a garantia da transversalidade do tema em relação aos demais Padrões de Desempenho (PDAS 2 a PDAS 9). No PDAS 10, estão descritos os fundamentos, os objetivos e as características definidoras do engajamento significativo de partes interessadas, sendo reconhecida a sua importância de modo explícito, tanto para a concretização de direitos democráticos quanto para a gestão socioambiental adequada de projetos. São encontrados ainda, neste Padrão de Desempenho, os requisitos específicos relacionados ao planejamento e à execução do processo de engajamento, com especial atenção para a sua natureza contínua ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Por fim, o PDAS 10 traz inovações importantes ao estabelecer a identificação e análise de partes interessadas como ponto de partida para o planejamento, expresso no Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI), e ao conectar os elementos centrais para um efetivo engajamento: a divulgação e disseminação de informações, as consultas significativas e o mecanismo de queixas e reclamações.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

→ Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança



Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

Descrição

É uma ferramenta que tem como objetivo garantir que todas as partes interessadas relevantes sejam identificadas, envolvidas e convidadas (de maneira adequada à sua realidade) para parti-cipar do processo de tomada de decisão, da gestão de riscos e impactos socioambientais e dos benefícios esperados de um projeto ou programa. O Plano integra o Sistema de Gestão Ambiental e Social do programa, contextualizado na introdução deste documento e detalhado no novo Marco de Políticas Ambientais e Sociais.

Este capítulo tratará de questões relacionadas ao desenho do Plano e ao requisito de identificação e análise de partes interessadas. As questões que dizem respeito à execução do engajamento de partes interessadas serão tratadas nos demais capítulos.

Um PEPI deve conter:

Identificação e análise das partes interessadas;

Diretrizes para a realização do *processo* de consulta significativa ao longo do ciclo de vida do programa (com maior atenção à *qualidade* destas consultas em termos de representatividade e significância, em vez de *quantidade* de eventos públicos).

Estratégias para o engajamento social durante a fase de preparação e execução do projeto ou programa, incluindo a adequada divulgação de informações.

Diretrizes para a estruturação e operação tanto do Mecanismo de Queixas e Reclamações no nível do programa quanto do MQR voltado aos trabalhadores envolvidos.

Apontamentos sobre recursos, papéis e responsabilidades no processo de engajamento das partes interessadas⁵.



1/3 Descrição

⁵ Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI) do Programa de Apoio as Reformas Sociais do Ceará Proares III- 2a Fase (BR-L1612). Versão Final - Pós Consulta Pública Significativa. Fase de Preparação do Programa. VF - Julho/2023.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI) →

→ Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

2/3 Descrição

9

Conclusão

Créditos

O engajamento deve começar ainda na fase de formulação do projeto ou programa e, de forma prática, o órgão executor deve elaborar e implementar um PEPI, cuja “minuta será divulgada o mais cedo possível no processo de desenvolvimento do projeto”⁶. As versões revisadas devem incorporar não só os resultados das avaliações de impacto, mas também todo o processo participativo, que deve contemplar o planejamento e a definição das estratégias para o engajamento de partes interessadas. É importante manter um controle do histórico de versões do PEPI com a indicação das alterações em cada publicação.

É essencial que o PEPI seja entendido como um “documento vivo”⁷, que deve ser adaptado regularmente, conforme surjam novas necessidades do projeto e das partes interessadas. Para isso, é fundamental atualizar a identificação e a análise das partes interessadas de maneira contínua, para que reflitam as transformações sociais encontradas nas dinâmicas locais de cada projeto, mantendo assim a sua relevância para o planejamento das estratégias de engajamento e, de modo mais amplo, de gestão socioambiental do projeto ou programa. Nos casos em que as localizações específicas dos projetos ainda não sejam conhecidas na fase de preparação, impossibilitando uma identificação mais precisa das partes interessadas, o PDAS 10 admite a elaboração de um PEPI no formato de uma abordagem-marco, contendo a descrição de princípios gerais orientadores e o delineamento de estratégias de colaboração para identificar as partes interessadas e planejar o processo de engajamento, a ser implementado uma vez definidas as localizações.

⁶ MPAS, 2020, p.115

⁷ Diretrizes do MPAS, 2021, p.327



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI) →

→ Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

“A **identificação das partes interessadas** é um processo iterativo que normalmente começa antecipadamente no processo de identificação de riscos e impactos ambientais e sociais e é atualizado durante todo o ciclo de vida do projeto.”⁸

A **identificação e análise de partes interessadas** é o **elemento central** para o planejamento do engajamento. Para cada parte interessada identificada, além de serem analisadas minimamente as suas características socioeconômicas, o tipo de afetação e/ou benefício com o projeto, também deve ser avaliada a posição da parte interessada em relação ao projeto ou programa - se é favorável, resistente, ou apoiadora - e o quanto ela pode influenciar outras partes interessadas. [Veja mais detalhes sobre posições de partes interessadas no item “Passo 2 – Elaborar a matriz de classificação das partes interessadas” - do texto do Blog do BID, indicado na seção “Saiba Mais” deste capítulo]

Esse tipo de análise permite que a identificação de partes interessadas também seja um instrumento de gestão de riscos relacionados ao engajamento, pelo qual é possível antecipar e pensar em formas de evitar ou mitigar situações que afetem negativamente o projeto ou programa. Abaixo, seguem alguns exemplos deste uso do instrumento para a gestão de riscos:

- O descrédito de parte da população com projetos do setor público pode levar a resistências para o cadastramento social e físico de imóveis em programas que envolvem desapropriação e reassentamento involuntário. Se identificado antes, podem ser criadas estratégias de geração de credibilidade, facilitando o trabalho das equipes de cadastro.
- Boatos e rumores sobre os impactos e sobre os critérios para recebimento de compensações ou benefícios podem levar a resistências e pressões de parte das comunidades afetadas. Ao se identificar prontamente as partes interessadas relevantes, é possível realizar ações prévias e direcionadas de esclarecimento.
- Agentes da política institucional, como ocupantes de cargos eleitos, precisam ser identificados e suas posições devem ser mapeadas, já que têm potencial de grande influência local.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Público Responsável pelo Instrumento

Unidade Gestora do Programa

Orientações

Identificação e Análise das Partes Interessadas

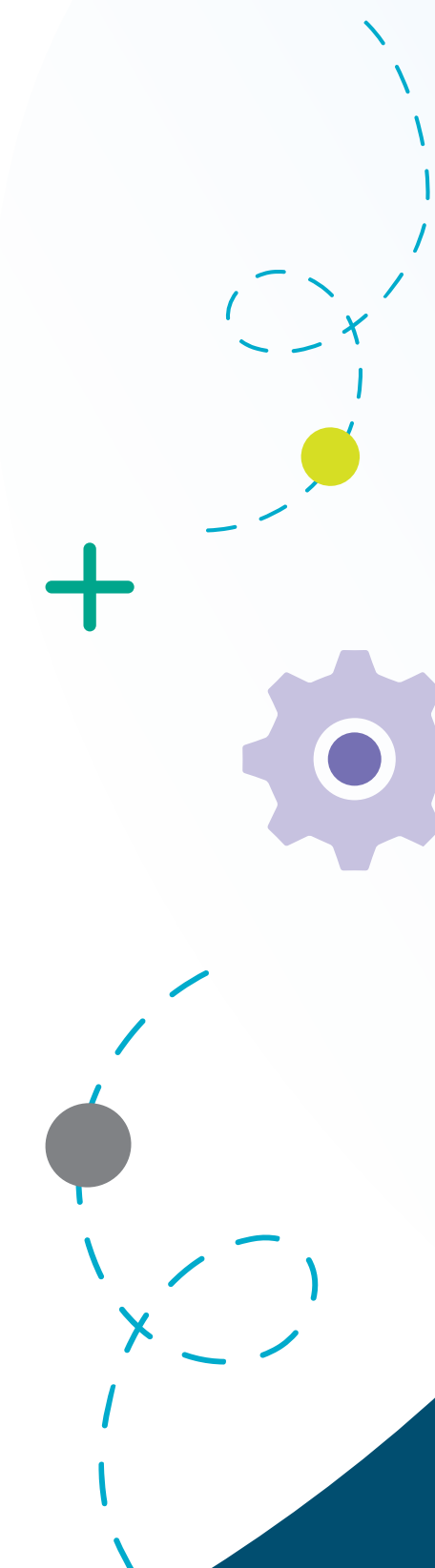
Uma boa maneira de identificar os principais públicos envolvidos com o projeto é usar um instrumento de **Mapeamento de Partes Interessadas**. Existem muitos instrumentos diferentes disponíveis, o importante é você e sua equipe escolherem um que faça sentido para sua realidade e que seja compreendido por todos que o usarão. Para isso, sugere-se que sua elaboração seja feita com o maior número possível de pessoas da equipe. Após finalizado, recomenda-se realizar uma reunião para checar o entendimento do mapeamento entre a equipe.

Um modelo de Mapeamento de Partes Interessadas pode ser encontrado no “Saiba Mais” ao final desta seção.

A Identificação não deve ser apenas uma lista de pessoas e organizações afetadas pelo projeto. É fundamental **identificar as principais características e necessidades de cada parte interessada**, levando em consideração o tipo de impacto do projeto e definindo medidas para lidar com possíveis desafios.

Realize, por exemplo, **recortes demográficos das pessoas afetadas identificadas**, como grupos de mulheres e grupos de orientação e identidade de gênero diversas, jovens, idosos, pessoas com deficiência (PCD), pessoas em situação de vulnerabilidade⁹, comunidades tradicionais, povos indígenas etc. Considere os públicos prioritários que foram definidos no programa e que precisam ser caracterizados, conforme os Padrões de Desempenho do [MPAS](#) e, durante a elaboração do PEPI, aprofunde o conhecimento sobre eles. Isso contribuirá para a elaboração de estratégias de engajamento adequadas.

⁹ As pessoas afetadas pelo projeto em situação de desvantagem ou vulnerabilidade são aquelas que possuem maior probabilidade de serem afetadas pelos impactos do projeto e/ou sejam menos capazes de tirar vantagem dos benefícios do projeto. Estão mais propensas a serem excluídas ou alijadas do processo de consulta convencional (MPAS, 2020, p.114).



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI) →

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Mapeie lideranças e tenha em mente que elas podem ser formais (como aquelas responsáveis por equipamentos públicos, associações comunitárias, espaços religiosos e comerciantes locais com Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e informais (moradores locais, lideranças de bairro ou de movimentos sociais sem vínculo formal com uma organização). Elas normalmente demandam estratégias de engajamento diferentes.

Para desenhar as estratégias de contato inicial com lideranças, localize os conselhos e os espaços participativos preexistentes no território. Muitas delas podem ter vínculo prévio com agentes públicos.

❗ Ponto de atenção: o processo inicial de identificação de partes interessadas, em um território, pode depender substancialmente de representantes formais da comunidade, como líderes comunitários e religiosos, representantes do governo local e da sociedade civil, políticos, professores de escola, entre outros. Contudo, esse grupo inicial pode não ser representativo da diversidade de opiniões e visões daquele território. Portanto, é necessário fazer um esforço ativo de buscar outras representações e lideranças, em especial informais, para evitar que o processo de identificação de partes interessadas seja enviesado.

Em projetos **de políticas públicas com prestação de serviços territorializados** (como saúde, educação e assistência social), uma boa estratégia para a identificação e análise de partes interessadas é aproveitar dados secundários, ou seja, informações já existentes coletadas pela própria rede de política pública. Essas informações podem vir de cadastros de usuários ou de mapeamentos feitos pelos próprios servidores nos territórios.

Não se esqueça de políticos eleitos, como vereadoras/es e prefeitas/os, e considere, em caso de projetos com abrangência maior que um município, a inclusão de atores dos municípios vizinhos. O mapeamento de partes interessadas também deve levar em consideração atores de múltiplas escalas territoriais relevantes ao projeto ou programa, podendo ser pertinentes atores públicos e privados estaduais, federais e mesmo internacionais.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI) ➔

Descrição

➔ Público Responsável pelo Instrumento

➔ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Classifique os **tipos de atores e segmentos sociais mapeados**, conforme definido pelo **MPAS**: i) pessoas ou grupos afetados direta, indireta ou potencialmente pelo projeto; e ii) outras partes interessadas, que são pessoas ou grupos que podem ter interesse no projeto. Alguns exemplos:

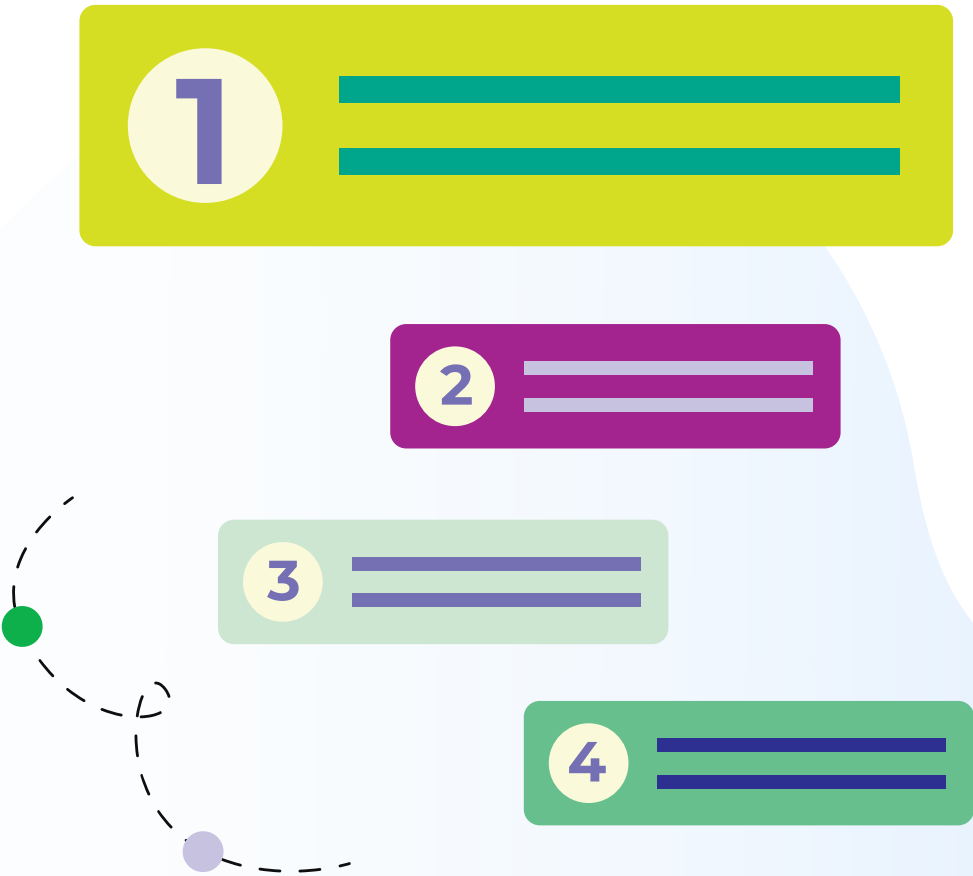
No caso de uma obra com deslocamento involuntário de moradias, as pessoas indicadas ao reassentamento, isto é, aquelas que terão que ser realocadas, podem ser classificadas como pessoas diretamente afetadas: deve-se garantir que as atividades de reassentamento sejam implementadas com a divulgação adequada de informações, consultas e participação informada das pessoas afetadas.

Também podem ser classificadas como afetadas as pessoas no perímetro de obras que sofrem com ruídos, poeira, mudanças no fluxo de veículos ou de pessoas, entre outros impactos decorrentes das obras. Para cada tipo de impacto, pense em estratégias de engajamento distintas.

Podem ser classificadas como “outras partes interessadas” organizações que atuam no território - sejam elas da sociedade civil (como igrejas, associações de bairro e grupos comunitários), ou órgãos públicos e prestadoras de serviços públicos -, bem como organizações que não atuam necessariamente no território do projeto (como universidades, ONGs, sindicatos e organizações da sociedade civil de múltiplas escalas territoriais que trabalham com temas como meio ambiente, habitação, populações tradicionais etc.).

Assegure um mapeamento participativo e legítimo, escutando e valorizando as necessidades de todos os públicos afetados pelo projeto ou programa durante a identificação e análise de partes interessadas. Dê um retorno claro durante todo o processo, disponibilizando as informações coletadas no mapeamento.

Os projetos costumam ser dinâmicos, então, o **público mapeado e a classificação feita inicialmente podem mudar ao longo do projeto**. Esse ponto será mais bem discutido no item a seguir. O importante a frisar aqui é que o mapeamento de partes interessadas deve ser atualizado conforme o avanço do projeto e a abertura de novas frentes de intervenção.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI) →

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Elaboração e Monitoramento do Plano de Engajamento de Partes Interessadas

Todos os pontos apresentados anteriormente devem ser sistematizados em um documento, o Plano de Engajamento de Partes Interessadas. Em caso de dúvidas durante a elaboração do PEPI, conte com **a assistência técnica que o BID** oferece durante a fase de preparação da operação, através das orientações da equipe de ESG.

❗ Ponto de atenção: A participação ativa de servidores públicos locais na elaboração do PEPI é fundamental, permitindo que o Plano seja customizado e aderente à realidade local, além de mais bem apropriado pela Agência Executora. Considere as especificidades dos projetos e os estudos de impactos sociais e ambientais, bem como as formas de mitigação, para **definir os temas do engajamento de partes interessadas**.

❗ Ponto de Atenção: impactos sociais de projetos - como deslocamentos físicos involuntários, paralisações ou deslocamentos de atividades econômicas, entre outros - são temas que tendem a dominar o engajamento de partes interessadas pela própria demanda da população e requerem processos separados de engajamento significativo, com consultas específicas sobre os planos de reassentamento ou os planos de restituição de meios de subsistência (conforme o PDAS 5 do MPAS, que trata de aquisição de terras e reassentamento involuntário). Assim, é necessário fazer um planejamento para conseguir dar respostas adequadas sobre esses assuntos.

Para que um plano seja efetivamente realizado, é essencial a disponibilidade de recursos adequados. Por isso, **destine um valor específico do projeto para a preparação, execução e continuidade do processo de engajamento de partes interessadas**. Este valor pode compor o orçamento reservado ao Trabalho Técnico Social, mas deve estar especificado para este fim. A alocação de recursos deve ser proporcional a cada projeto ou programa e prevista desde a fase de planejamento, sendo suficiente para as ações de engajamento durante todo o seu ciclo de vida.

O **engajamento de partes interessadas demanda uma série de competências e habilidades**, portanto, **preveja equipes multidisciplinares**. Se a equipe responsável for a equipe de Trabalho Técnico Social, por exemplo, podem ser necessárias pessoas com conhecimento no campo da comunicação para elaborar materiais e estratégias de divulgação de informações.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI) ➔

Descrição

➔ Público Responsável pelo Instrumento

➔ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Fique atento às **mudanças do projeto e das partes interessadas mapeadas** e adapte o planejamento e as estratégias de acordo com elas. Os projetos costumam ser dinâmicos e, por isso, o público mapeado e a classificação feita na fase do desenho podem mudar ao longo do ciclo de vida de cada projeto: novos atores podem passar a ser importantes, e os papéis de atores já mapeados podem mudar. Por exemplo, o projeto original previa o reassentamento de famílias ocupantes de um trecho do traçado da obra, no entanto, o projeto foi revisto e este trecho não será mais afetado. O resultado é que estas famílias passaram de público diretamente afetado a indiretamente afetado. **Essa mudança de classificação do público significa que a estratégia de engajamento e o canal para lidar com ele também mudarão, sendo necessário atualizar o Plano.**

Utilize o MQR do programa como um dos **instrumentos para monitorar os públicos afetados.**



Veja como estruturar e gerir os **Mecanismos de Queixas e Reclamações** no capítulo “Mecanismos de Queixas e Reclamações” ➔

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

O Lugar do Engajamento de Partes Interessadas no SGAS

O SGAS incorpora **sete elementos, que se complementam e são essenciais para a execução de um programa**. O engajamento de partes interessadas se relaciona com todos os elementos de alguma maneira, o que deve estar refletido no PEPI. A seguir, apresentamos os **sete elementos** do SGAS e como se relacionam com o engajamento de partes interessadas:

Estrutura Específica ao Projeto Ambiental e Social - Defina os objetivos e princípios ambientais e sociais que orientarão o projeto em processos participativos e de consulta junto às partes interessadas.

Identificação dos Riscos e Impactos Ambientais e Sociais - Adote uma postura de mão dupla: ao mesmo tempo que os riscos e impactos mapeados são alguns dos principais temas a serem tratados no engajamento de partes interessadas, durante o desenho do projeto, os processos de escuta e participação junto a essas partes identificam novos riscos e impactos. Ou seja, o engajamento precisa andar junto dos estudos técnicos.

Programas de Gestão - Descreva as medidas e ações de mitigação e melhoria de desempenho da gestão de riscos e impactos ambientais e sociais de forma dialogada e participativa, com as partes interessadas, considerando os apontamentos em espaços de escuta e consultas. Assim como o PEPI, adapte as medidas e os planos de acordo com mudanças de realidade dos projetos e das partes interessadas, verificando a necessidade de ajustes nos programas socioambientais previstos.

Capacidade Organizacional e Competência - Crie e formalize uma estrutura organizacional com funções, responsabilidades e competências definidas, considerando a transversalidade do engajamento de partes interessadas nas diversas áreas de um projeto (obras, comunicação, social, engenharia, jurídico etc.). Inclua no PEPI as capacidades e competências específicas para o engajamento de partes interessadas.

Preparação e Resposta a Emergências - Comunique e debata com as partes interessadas sobre as situações potenciais de emergência, para definir formas adequadas de resposta.

Engajamento das Partes Interessadas - Estabeleça um planejamento próprio e específico por meio de um PEPI, contendo objetivos, identificação e análise de partes interessadas, metodologia e estratégias de engajamento, cronograma, responsáveis e recursos. Assim como o restante do SGAS, o engajamento deve ser proporcional à natureza e à escala dos riscos e impactos do programa ou projeto.

Monitoramento e Revisão - A partir dos objetivos e princípios estabelecidos na Estrutura Específica ao Projeto Ambiental e Social, considere as diversas estratégias do engajamento para desenhar e implementar o monitoramento e a avaliação do projeto. O monitoramento e a avaliação podem ser feitos por meio de: momentos participativos e de consulta, nos quais representantes da comunidade podem avaliar e sugerir correção de rumos para o projeto; coleta de percepções das partes interessadas em processos de escuta das equipes sociais encarregadas; e o MQR, ao recepcionar e tabular queixas e demandas recebidas. No PEPI, estabeleça indicadores e formas de monitoramento e avaliação específicas para o engajamento de partes interessadas.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI) →

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

→ Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

🔑 Saiba Mais

Para aprofundar mais o conhecimento sobre como realizar o Mapeamento de Partes Interessadas, acesse o material **“Como Criar um Mapa de Partes Interessadas em seu Projeto”**, por meio dos links:

O BID oferece diversos programas estruturados de aprendizagem na modalidade virtual. Eles são direcionados a um público diversificado, tanto do setor público quanto privado, com interesse na área de gestão socioambiental de projetos.



Parte #1 →

Parte #2 →

Para maior aprofundamento sobre conteúdos relacionados ao engajamento significativo de partes interessadas, **acesse este Link.** →

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança



Casos de Sucesso



Implementar o engajamento de partes interessadas de forma ampla, desde o início do planejamento, é essencial. No entanto, **isso pode se tornar desafiador quando há uma incerteza quanto à disponibilidade dos recursos de financiamento durante a preparação do programa e a elaboração dos planos**, o que pode gerar expectativas não atendidas.

Uma prefeitura que queria aprovar um projeto, junto ao BID, abordou esse desafio por meio de um processo paulatino de participação no desenho do projeto. Para superar a dificuldade relativa à disponibilidade de recursos para as ações de engajamento na fase de preparação, enquanto buscavam garantir a aprovação do financiamento, as pessoas gestoras do projeto adotaram uma abordagem faseada. Para estabelecer uma entrada inicial eficaz no território, as gestoras aproveitaram os conselhos de bairro existentes, garantindo uma comunicação direta com as lideranças locais. Ao mesmo tempo, buscaram ativamente outros moradores com significativo prestígio no território, garantindo uma representação diversificada e inclusiva.

Em um segundo momento, no processo inicial de participação, foram criados grupos de trabalho temáticos, em que os participantes contribuíram com diagnósticos participativos, usando mapas temáticos de

mobilidade, habitação, saneamento etc. Nesses espaços, foram identificados pelos moradores alguns dos problemas do território, como, por exemplo, locais sujeitos a alagamento ou acúmulo de lixo. Essa abordagem permitiu uma análise aprofundada das questões locais, ao mesmo tempo em que capacitava os residentes a desempenhar um papel ativo no desenho e na futura implementação do projeto.

Esses espaços foram sendo expandidos para abarcar cada vez mais pessoas e, quando o processo de aprovação do financiamento estava mais avançado junto ao BID, foram abertos espaços ampliados para discutir o desenho do projeto, incluindo os conteúdos do SGAS. Foram feitas rodadas de reuniões por território, com momentos de coleta de sugestões e momentos de incorporação e devolutivas para as partes interessadas.

Essa estratégia garantiu o engajamento durante a preparação do projeto, a participação no seu desenho, a inclusão da percepção das partes interessadas nos diagnósticos e nas soluções desenvolvidas, assim como a elaboração dos planos com participação significativa, ao mesmo tempo em que evitou a criação de expectativas irreais sobre o projeto.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

→ Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Consulta Significativa às Partes Interessadas

Descrição

É um processo participativo **de mão dupla**, baseado na transparência, que tem como objetivo incluir pessoas afetadas e outras partes interessadas relevantes na tomada de decisão do projeto. Para as consultas serem significativas, **é necessário um comprometimento com a participação social por parte dos responsáveis pelo projeto**, garantindo abertura às contribuições dadas.

Os processos de consulta significativa às partes interessadas podem variar de acordo com a complexidade e o risco do projeto, mas devem seguir algumas características¹⁰:

— Iniciar o quanto antes e ser permanente durante todo o ciclo do projeto, dando subsídios para o desenho do projeto e sendo realizada sempre que houver evolução de impactos e/ou de oportunidades potenciais e benefícios de desenvolvimento.

— Garantir representatividade e envolver diferentes segmentos sociais, abrangendo pessoas afetadas e partes interessadas conforme o contexto do projeto.

— Deve garantir que as pessoas possam expressar suas opiniões sem constrangimentos e deve ser conduzida de forma equitativa, não discriminatória e isenta de coerção ou manipulação.

— Ser pautada pela transparência das informações, permitindo também o seu acesso de maneira antecipada às partes interessadas. **As informações sobre o projeto, incluindo seus riscos e impactos, precisam ser compartilhadas com as partes interessadas pertinentes e com conteúdo e forma culturalmente apropriados, considerando as especificidades de cada público** identificado e refletindo o contexto local (sobretudo, no caso de populações indígenas e de outras comunidades tradicionais). As especificidades socioculturais de cada público devem ser levantadas a partir da identificação e análise de partes interessadas do projeto.

Veja mais sobre especificidades de cada público do projeto no capítulo “**Plano de Engajamento de Partes Interessadas**”.

¹⁰ Consulta Significativa às Partes Interessadas, 2017, Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

→ Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

2/2 Descrição

20

Conclusão

Créditos

Garantir canais e espaços apropriados para perguntas, sugestões, reclamações e preocupações.

Ser sistematicamente documentado e divulgado ao público. É importante proporcionar **devolutivas sobre como as contribuições dadas pelos participantes foram encaminhadas**, e os pontos de vista das partes interessadas devem ser registrados, documentados e considerados.

Garantir **a participação ativa das partes interessadas no desenho e na implementação dos aspectos relevantes de um projeto**¹¹.

❗ Ponto de atenção: No caso de projetos com impactos potencialmente significativos sobre as pessoas afetadas, como aqueles que demandam reassentamento involuntário ou efeitos adversos sobre povos indígenas, o órgão executor deverá conduzir um processo de Consulta e Participação Informada (CPI) segundo o Padrão de Desempenho 1 do MPAS. O processo de CPI implica estabelecer e manter um relacionamento contínuo ao longo do ciclo de vida do projeto, junto às pessoas afetadas, inclusive para envolvê-las ativamente na identificação de riscos e impactos socioambientais e na definição de medidas adequadas (a partir de um processo culturalmente apropriado). No caso ainda de projetos que acarretem impactos adversos de realocação sobre povos indígenas e/ou impactos sobre suas terras, recursos ambientais e patrimônio cultural, sob propriedade tradicional ou uso habitual, o Padrão de Desempenho 7 do MPAS exige que seja obtido o Consentimento Livre, Prévio e Informado (CLPI) dessas comunidades de povos indígenas afetados pelo projeto. Esse consentimento, entendido como apoio coletivo, alcançado através de um processo de negociação de boa-fé entre o órgão executor e as comunidades de povos indígenas, deve ser bem documentado e registrar os acordos mutuamente aceitos.

¹¹ Dependendo do tipo do projeto, algum grau de autoridade decisória pode ser transferido para as comunidades locais e grupos de partes interessadas, como por exemplo, nas situações nas quais um projeto precisa da concordância ou consentimento formal das partes interessadas afetadas. Para uma discussão sobre esse tema, consulte no Anexo I a seção sobre povos indígenas: Consulta às partes interessadas em diferentes circunstâncias do documento Consulta Significativa às Partes Interessadas, 2017, Banco Interamericano de Desenvolvimento.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas



Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança



Público Responsável pelo Instrumento

Unidade Gestora do Programa, empresas contratadas responsáveis pelo processo de consultas ou responsáveis pelo Trabalho Técnico Social.

Orientações

⚙️ Planejamento do Processo de Consulta Significativa

Dedique tempo e recursos para a construção de um processo de consulta significativa ao longo do ciclo de vida do projeto. O planejamento do processo de consulta deve ser expresso no Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI), no qual devem ser registradas as estratégias, o cronograma e os recursos necessários.

Torne todo o processo transparente, divulgando informações sobre o andamento das etapas do projeto, dando devolutivas para as demandas da comunidade e divulgando canais de comunicação e mecanismo de queixas.

Engaje e motive a comunidade afetada para manter um processo contínuo e participativo.

Caso existam comunidades desmotivadas ou desacreditadas, tente entender os motivos para isso estar ocorrendo, por meio de entrevistas ou até mesmo de reuniões. Use abordagens acolhedoras com linguagem simples e objetiva e crie um diálogo verdadeiro. Muitas vezes, as comunidades estão desacreditadas por experiências anteriores negativas. A construção de um diálogo verdadeiro na fase de desenho e de execução do projeto, se gerida de maneira eficaz e dialógica, pode reerguer a confiança destas comunidades.

Às vezes, a comunicação e o envolvimento com as comunidades afetadas podem ser mais desafiadores na fase de desenho do projeto do que na de execução, porque, na primeira, o projeto ainda é apenas uma ideia abstrata, enquanto na fase de implementação o projeto ganha concretude e passa a ser visível para as pessoas.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Conduza o processo de consultas com uma equipe com habilidades e competências diversas, como capacidade analítica, de diagnóstico, de gestão e planejamento e de mediação de conflitos. Geralmente, é aconselhável montar uma equipe multidisciplinar.

Veja como organizar uma equipe multidisciplinar no capítulo “**Gestão e Governança**”



Considere as **recomendações das equipes ambiental e social**, antes da realização das consultas, e compartilhe as recomendações de cada equipe com as demais. Isso possibilita uma melhor apresentação e um preparo para respostas assertivas durante a consulta.

Inclua, no processo de consultas, as **diversas equipes do projeto**, como as de comunicação, social e de engenharia, pois certamente haverá perguntas e questões específicas para estas equipes.

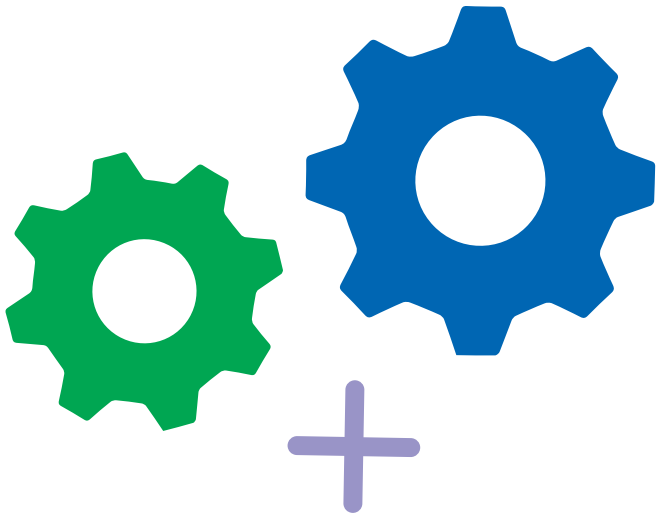
Organize um fluxo para que cada equipe, a partir do próprio escopo de trabalho, avalie e inclua as considerações das consultas no projeto e formule respostas para a população.

Veja como fazer a integração entre setores do projeto no capítulo “**Gestão e Governança**”



As atividades de consulta, muitas vezes, são feitas pela empresa contratada para realizar o Trabalho Técnico Social. Para esses casos, inclua a organização e a execução de consultas no rol de atividades previstas no edital de licitação e nas cláusulas contratuais.

Existem diversas **estratégias e instrumentos para consultas significativas**, como oficinas temáticas, reuniões com lideranças, aplicação de questionários e realização de consultas públicas, sendo essas últimas umas das mais conhecidas, as quais trataremos a seguir.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas



Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Planeje como tratar os temas da consulta de acordo com a evolução dos impactos sociais e ambientais e suas formas de mitigação. Projetos com impactos maiores às comunidades, geralmente, por questões relacionadas ao reassentamento involuntário de famílias e ao deslocamento de atividades econômicas, dominam os espaços de participação. Entenda os momentos em que estes temas estão menos em pauta junto às comunidades, para propor outras questões importantes para o engajamento de partes interessadas colocadas no PEPI/SGAS.

Com base na identificação e análise de partes interessadas, **decida quais serão os públicos que participarão e a quantidade das consultas públicas** sobre os documentos socioambientais do projeto, ainda na fase preparatória.

Tenha em mente que o importante é assegurar a *qualidade* do processo de consulta, garantindo representatividade, transparência, escopo e escala adequados. O processo de consulta deve ser proporcional à natureza, à abrangência e à significância dos riscos e impactos do projeto. A depender da amplitude de assuntos a serem abordados, pode ser interessante realizar consultas segmentadas por temáticas, para permitir o aprofundamento das discussões pelos participantes.

Por exemplo, em projetos com deslocamentos involuntários de moradias, você deve realizar sessões específicas para tratar de medidas compensatórias e critérios de elegibilidade, de maneira que as pessoas afetadas e as partes interessadas possam influenciar o conteúdo do Plano de Reassentamento.

Em projetos nos quais há impactos potenciais em espaços cultural e religiosamente importantes, abra espaços de consulta específicos, desde o início do projeto, para entender a perspectiva das partes interessadas e pessoas afetadas, pensando em alternativas para minimizar o impacto e definindo formas adequadas de compensação junto a essas partes. Caso existam grupos socioculturalmente distintos identificados na área de influência do projeto, deve-se adequar o processo de consulta de modo que seu conteúdo, linguagem e metodologia sejam culturalmente apropriados e permitam o engajamento efetivo dos grupos mapeados.

Para projetos que abrangem mais de um município ou em territórios grandes, faça, pelo menos, uma consulta em cada município ou por bairro/território de intervenção.

! Ponto de atenção: é comum que gestores de projeto tenham mais acesso a pessoas que procuram proativamente o projeto. Contudo, fique atento/a à representatividade, promova o envolvimento de lideranças não formais, para além das formais, e garanta a diversidade social no processo de consulta. Não deixe de fazer uma busca ativa.

Veja como fazer a identificação de públicos diversos no capítulo “**Plano de Engajamento de Partes Interessadas**”



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas



Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Defina o formato de consulta que será usado para que seja o mais significativo possível: se será virtual, presencial ou híbrido. Atente-se ao perfil do público mapeado para definir o formato e, em casos de consultas virtuais, prepare material explicativo sobre como a consulta funcionará.

Para a **preparação da consulta pública:**

Faça e **distribua materiais de comunicação** simples com informações rápidas, contendo as datas, os detalhes da consulta e as áreas afetadas.

Prepare **material didático** e acessível sobre os temas das consultas. O perfil do público que receberá as informações deve guiar a elaboração dos materiais, tanto em termos da linguagem quanto da escolha dos meios empregados para veicular a mensagem. Recursos visuais, como infográficos e vídeos, são recomendados (além de resumos executivos dos estudos feitos).

Considere também a **acessibilidade dos materiais** para pessoas com deficiência, grupos socioculturalmente diferenciados e pessoas com níveis educacionais variados.

Os materiais devem explicar os objetivos do projeto, a sua localização, as suas principais características, os seus benefícios, os riscos e impactos sociais e ambientais esperados, as medidas mitigadoras e compensatórias previstas.

❗ **Ponto de atenção:** às vezes, há uma tendência da apresentação de aspectos considerados “técnicos”, como estudos socioambientais, ser feita de forma superficial às partes interessadas, abrindo pouco espaço para debate. Estes aspectos, muitas vezes, são tratados somente junto aos órgãos de controle ou a outras organizações com conhecimento especializado. Contudo, é importante que também sejam tratados com as pessoas afetadas e demais partes interessadas, atendendo à adequação da linguagem e dando oportunidade para o debate. A apresentação não tem um caráter apenas de divulgação, ela tem um caráter pedagógico, ou seja, deve ser um processo educativo no qual as partes aprendem umas com as outras e contribuem para a construção e melhoria do projeto.

Investigue se entre as pessoas afetadas ou entre as outras partes interessadas existem **pessoas que não falam português** como primeira língua. Se este for o caso, providencie traduções dos materiais.

Escolha dias, horários e locais estratégicos, conforme a necessidade das partes interessadas, para a realização das consultas nas comunidades. Considere que muitas pessoas trabalham em horário comercial e só podem participar à noite ou aos finais de semana. Para garantir a participação de mulheres, por exemplo, é preciso considerar locais e horários que levem em conta a sua segurança. A acessibilidade do local é igualmente importante para garantir a presença de pessoas com deficiência.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

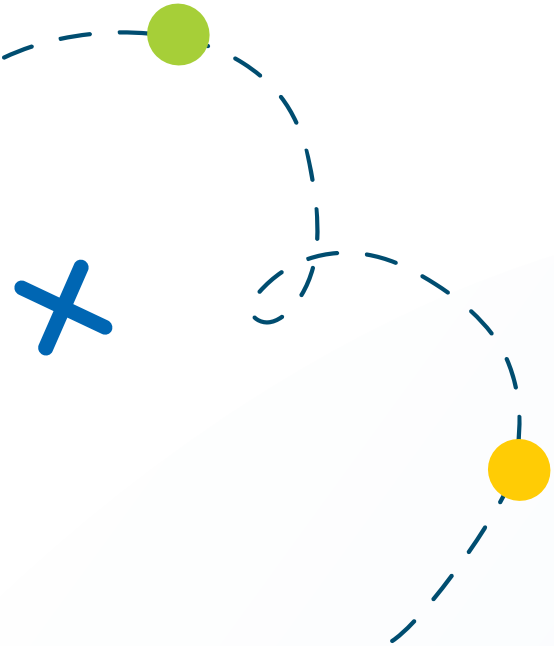
Caso resolva **aplicar um questionário na consulta, para coleta de informações**, avalie a capacidade da equipe para trabalhar os dados. Perguntas com campos abertos para respostas são muito interessantes, no entanto, são mais desafiadoras para a sistematização e a análise dos dados. Caso a equipe seja pequena ou haja pouco tempo para a sistematização de dados, considere fazer um questionário com campos fechados para respostas.

Divulgue as consultas públicas, com antecedência suficiente (no mínimo, a partir de 15 dias antes do evento), nos canais de comunicação escolhidos pelo projeto. Fique atento aos prazos legais caso a consulta se enquadre em algum dos espaços de participação previstos em lei.

Faça a divulgação das consultas usando estratégias diversas, como “corpo a corpo”, carros e bicicletas de som nos bairros, jornais de circulação local, TV local, memorandos para universidades e chamadas em *sites* do governo e do projeto.

Aproveite espaços participativos já estabelecidos no território, como conselhos de políticas públicas e redes das secretarias, como as regionais de ensino, por exemplo, para divulgar as consultas públicas.

Garanta que o público tenha acesso às informações relevantes anteriormente à consulta pública, evitando a necessidade de realizar consultas adicionais para validação.



Veja mais sobre comunicação no capítulo “**Disseminação e Divulgação de Informações**”



Veja mais sobre comunicação no capítulo “**Disseminação e Divulgação de Informações**”



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas



Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Registre todo o processo das consultas públicas, desde o início até o final do projeto, para controle próprio da Agência Executora, para divulgação às partes interessadas e ao BID. Garanta registros fotográficos, listas de presença e atas. Se possível, é recomendável gravar a consulta pública e disponibilizar a gravação no *site* do programa, para acesso assíncrono.

É preciso pedir autorização do uso de imagem para qualquer divulgação pública das imagens dos participantes (o mesmo para dados particulares).

Analise e sistematize todas as respostas, observações, reclamações e opiniões durante a consulta pública.

Categorize as informações em áreas temáticas, facilitando o encaminhamento para os setores responsáveis, caso seja necessária alguma ação. Isso também facilita a resposta aos questionamentos, podendo ser elaboradas respostas padronizadas em alguns casos (sobretudo para participações *online* durante consultas virtuais).

Mapeie os maiores pontos de interesse, divergências, dúvidas e possíveis pontos de atenção para prevenir riscos futuros ao andamento do projeto.

Responda as dúvidas e os anseios que podem surgir nas consultas.

Garanta momentos suficientes de questionamento nas consultas públicas. Porém, deixe claro que é um projeto coletivo, lembrando às partes interessadas que nem sempre é possível atender aos anseios individuais e que o programa integra uma perspectiva de desenvolvimento social mais ampla.

Prepare e divulgue respostas às perguntas que não puderam ser respondidas no evento da consulta pública ou, caso exista necessidade, realize uma rodada de devolutivas, enfatizando o que foi incorporado e o que não foi com justificativa e motivos.

Em caso de pedidos que destoem substancialmente dos princípios e objetivos do projeto, escute as demandas e **forneça respostas técnicas em linguagem simples**.

Registre os erros, desafios e aprendizados, no decorrer do processo de consultas públicas, e identifique quais foram os mais recorrentes. Caso haja necessidade de novas consultas, essas lições aprendidas devem ser consideradas.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas



Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Instâncias Criadas pelo Projeto para Estabelecer Canais de Diálogo com as Partes Interessadas

Crie comissões que abordem assuntos do projeto, para que as pessoas afetadas, órgãos públicos e outras partes interessadas possam contribuir. São exemplos: comissões de reassentamento, de acompanhamento de obras, de questões de gênero, dentre outras.

As comissões de acompanhamento podem ser **compostas por moradores e equipes técnicas**, para discutir sistematicamente o progresso do projeto, seus impactos, os impasses e as intervenções propostas. Elas criam uma relação direta entre a comunidade afetada e as equipes técnicas.

Tenha um olhar especial para a população reassentada. Na fase de implementação, você pode fazer entrevistas e conversas individuais para avaliar o processo de reassentamento e tirar dúvidas sobre medidas compensatórias, sobre a fase de mudança e sobre as ações de pós-ocupação.

Em projetos de grande extensão territorial, organize comissões por trecho de obras e estabeleça comunicação entre seus membros, para haver integração, troca de informações e aprendizados compartilhados.

São grupos ou espaços virtuais e físicos criados pela gestão do projeto em parceria com as pessoas afetadas e partes interessadas, a fim de estabelecer o diálogo sobre temas específicos e compartilhar informações de interesse comum. Esses espaços podem servir para fortalecer vínculos entre pessoas afetadas de um território, ou seja, acabam sendo um **fator de fortalecimento comunitário e de cidadania**.

Utilize comissões para mediação de conflitos. Um exemplo é a criação de uma comissão de gerenciamento de crises, que trata de assuntos de reassentamento, segurança, impactos da obra no perímetro e questões de violência sexual e de gênero (assédio, por exemplo). Devem participar desta comissão tanto órgãos públicos - como a Defensoria Pública, a Procuradoria, a Superintendência de Habitação, a Unidade Gestora do Programa - como representantes da comunidade e a pessoa reclamante.

Pense no formato e no conteúdo dos espaços de participação de acordo com as fases do projeto e as demandas das diferentes partes interessadas. Por exemplo, uma mesma pessoa pode participar primeiro da comissão de reassentamento e depois da comissão de um novo conjunto habitacional. Paralelamente, uma pessoa que ficou na comunidade pode participar de uma associação que vai zelar pelas melhorias implementadas.

Em territórios nos quais serão construídos equipamentos públicos ou disponibilizados novos serviços, fomenta a criação de associações para fazer a gestão das melhorias e as capacite para acessar os órgãos responsáveis pelos equipamentos ou serviços no futuro. Por exemplo, se a comunidade está com problemas de abastecimento de água, essa associação deve saber a quem recorrer.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas



Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

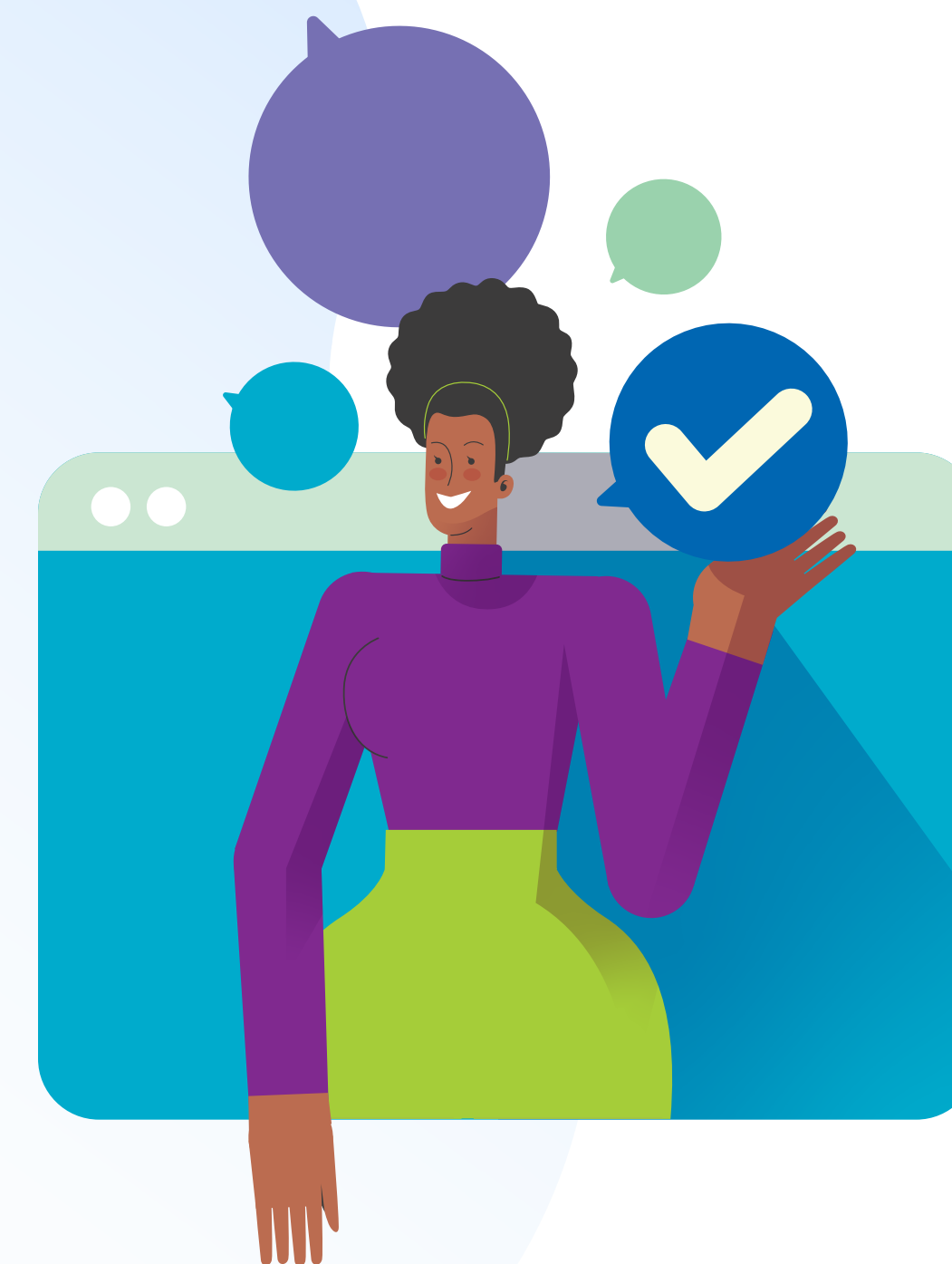
Escritórios locais devem ser adaptados para que sejam convidativos e abertos ao público com a finalidade de estabelecer o diálogo e a escuta ativa. As equipes dos escritórios locais devem atuar para esclarecer dúvidas, prestar informações e acolher demandas e queixas sobre o projeto.

❗ **Ponto de atenção:** muitas vezes, os principais responsáveis pelo engajamento de partes interessadas são as equipes do Trabalho Técnico Social ou de comunicação. Contudo, é importante que todas as equipes sujeitas a ter algum tipo de contato com as partes interessadas estejam alinhadas com as diretrizes de engajamento. Por isso, capacite as equipes de obras (e outras) sobre questões ambientais, sociais, de relacionamento com a comunidade local, e as aconselhe sobre como dar orientações relativas ao projeto à comunidade, como também a respeito dos canais de comunicação disponíveis.

Mantenha **diálogo constante com lideranças locais** como forma de obter informações e retornos da comunidade.

❗ **Ponto de atenção:** muitos territórios podem ter lideranças e organizações locais mais institucionalizadas, com maior organização para participar das atividades do engajamento de partes interessadas. Contudo, é essencial identificar e reconhecer também lideranças informais e moradores/as representativos/as da população dos territórios e pensar em estratégias de engajamento específicas.

Canais de comunicação virtuais podem ser usados como uma ferramenta adicional para a consulta significativa e participação. Deve-se atentar para a desigualdade no acesso à internet e, por isso, sugere-se uma complementaridade entre formas de interação virtuais e presenciais.



Veja mais informações sobre identificação de lideranças no capítulo **“Plano de Engajamento de Partes Interessadas”**



Veja mais sobre canais virtuais de comunicação no capítulo **“Disseminação e Divulgação de Informações”**



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas



Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

→ **Saiba Mais**

Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

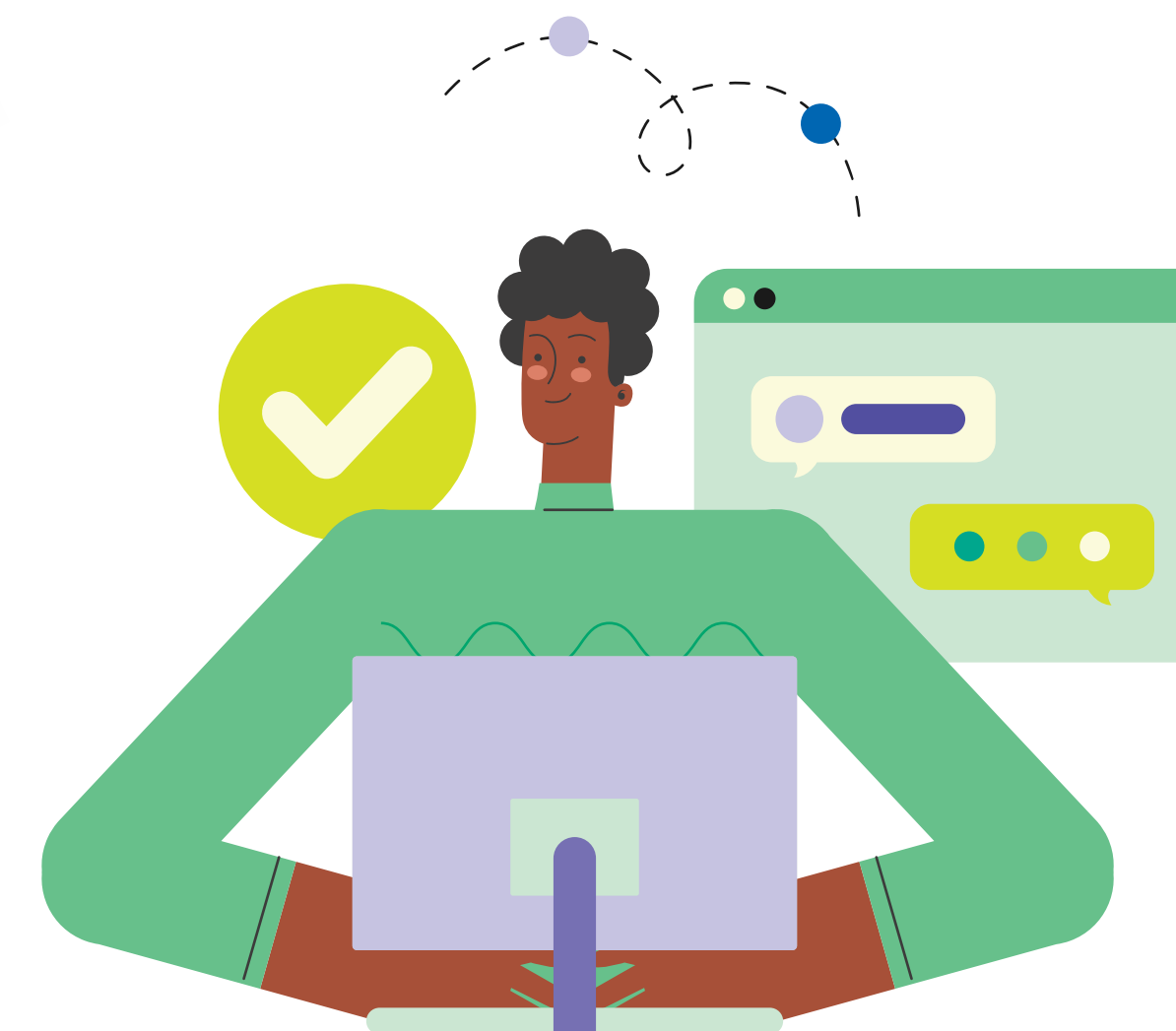
6. Gestão e Governança



Saiba Mais

O BID criou uma publicação sobre consulta significativa, que contempla todas as fases, requisitos e boas práticas para a construção do processo de engajamento contínuo. _____

O BID oferece diversos cursos para aprendizagem autoguiada na modalidade virtual. Eles são direcionados a um público diversificado, tanto do setor público quanto privado, com interesse na área de gestão socioambiental de projetos. _____



Acesse o material **“Consulta Significativa às Partes Interessadas”** por meio deste link.



O conteúdo **sobre engajamento significativo de partes interessadas** pode ser acessado neste Link.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

→ Casos de sucesso

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Casos de Sucesso

Um projeto municipal, desenvolvido em parceria com a Secretaria de Meio Ambiente do município, destacou-se por sua **abordagem na promoção da participação da comunidade na gestão ambiental**. Um dos seus principais componentes foi o desenvolvimento de estudos e ações voltadas para a recuperação ambiental.

Um aspecto crucial para o sucesso do projeto foi o processo de desenho participativo, que permitiu uma colaboração mais efetiva com a comunidade local. Por meio de consultas, foi possível definir novos parques e áreas de conservação, com a própria população indicando áreas que poderiam ser incluídas no projeto.

A parceria com a Secretaria de Meio Ambiente proporcionou acesso a um mapeamento prévio de atores. Além disso, o Conselho de Meio Ambiente, um espaço participativo já estabelecido no município, foi fundamental na divulgação das consultas públicas, ampliando o alcance e o envolvimento da comunidade.

A estratégia de divulgação das consultas públicas foi abrangente e inclusiva. Utilizando diferentes meios, desde abordagem direta nos

bairros até a utilização de carros e bicicletas com sistemas de som, o projeto conseguiu alcançar diversos segmentos da população. A disponibilização contínua do diagnóstico nos *sites* da prefeitura e do programa, bem como a abertura para contribuições, demonstrou o compromisso com a transparência e com a participação pública.

Uma parte significativa das consultas públicas foi realizada *online*, facilitando a participação daqueles que não podiam comparecer presencialmente. Para garantir a eficácia desse processo, uma cartilha foi elaborada, explicando o passo a passo de como acessar a plataforma virtual. Além disso, as consultas e contribuições foram organizadas por territórios, de acordo com as áreas de proteção estabelecidas para o projeto, simplificando o processo e garantindo que todas as vozes fossem ouvidas.

Ao adotar uma abordagem inclusiva e participativa, o projeto conseguiu incluir efetivamente a população do município no desenho dos componentes ambientais do projeto e fortalecer os laços entre a comunidade e seu ambiente natural.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. **Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)**

→ Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

Descrição

É um sistema estruturado e contínuo para recebimento, registro, encaminhamento, monitoramento e resolução de queixas, demandas e reclamações relacionadas ao programa. As partes interessadas podem expressar preocupações e demandas sobre possíveis danos causados por um projeto, e esse mecanismo possibilita dar agilidade, bem como estabelecer um padrão na dinâmica de ativação de responsáveis, de análise e de retorno de soluções, garantindo que o programa cumpra os requisitos do Marco de Políticas Ambientais e Sociais e do Sistema de Gestão Ambiental e Social.

O recebimento das queixas e reclamações deve se dar por meio de canais diversos, como Ouvidoria, redes sociais, escritórios locais dos projetos, e-mail, equipes sociais e de obras, entre outros. Podem ser usados canais que já existiam antes do programa ou pode ser necessário criar novos canais.

❗ Ponto de atenção: Não obstante a pluralidade de canais existentes para recepcionar queixas e reclamações, os Padrões de Desempenho 1 e 10 do MPAS exigem que o MQR do programa seja centralizado e operado sob a responsabilidade da Agência Executora. O monitoramento contínuo do mecanismo e o reporte sobre a sua devida implementação ao BID são responsabilidades do órgão executor igualmente.

É importante deixar claro que o objetivo do Mecanismo de Queixas e Reclamações não é eliminar a existência de reclamações, mas sim que as reclamações sejam respondidas e resolvidas em um prazo adequado. Um MQR eficiente e adequado fornece devolutivas e soluções às queixas e reclamações de forma transparente e rápida. Isso é essencial para fortalecer a comunicação entre a Unidade Gestora do Programa e as partes interessadas, gerando confiança, fator essencial para o sucesso de projetos.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

→ Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

O **MPAS** define algumas características fundamentais para o MQR no nível do programa, entre elas, destacam-se:

A resolução das queixas e demandas deve ocorrer de forma rápida, transparente, efetiva e considerar a cultura dos afetados pelos projetos.

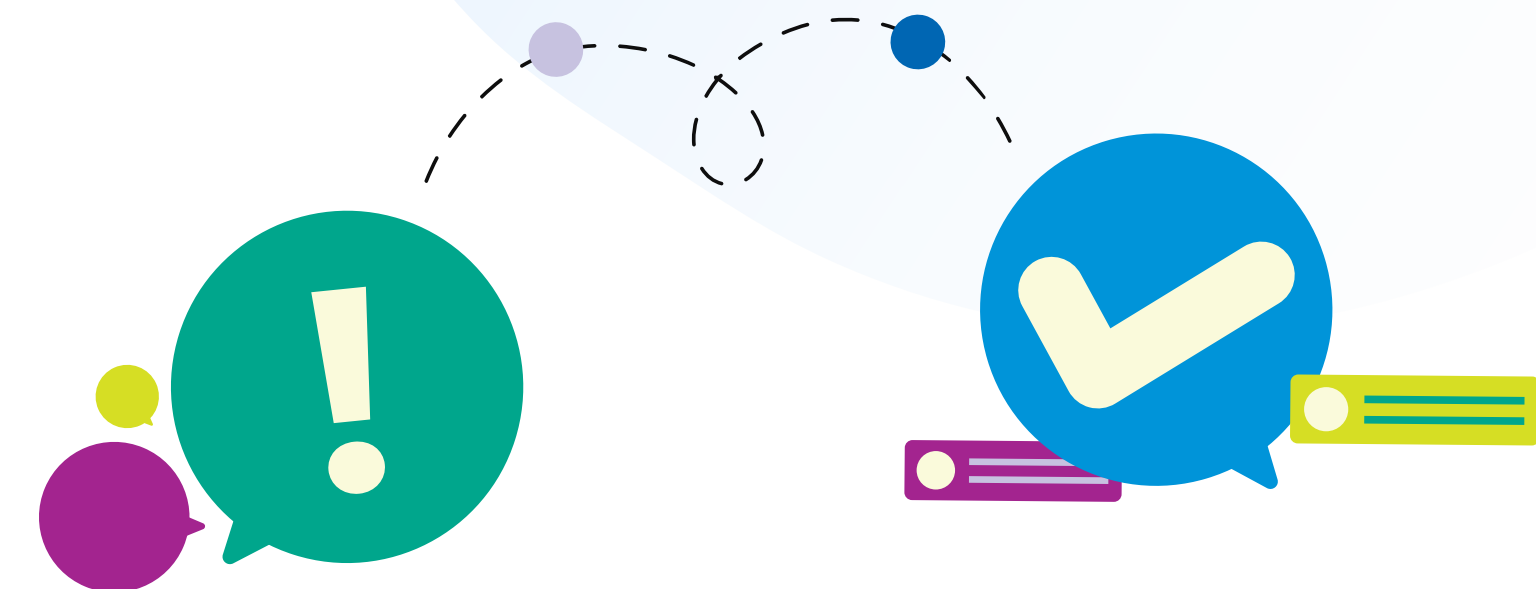
Deve ser aberto a todos que desejam fazer queixas e tenham demandas sobre o projeto ou programa (no caso dos trabalhadores envolvidos com a execução, deve-se garantir ainda a implementação de um outro MQR específico para tratar das queixas destes trabalhadores, conforme o requisito do PDAS 2 do MPAS).

Deve permitir o anonimato e a confidencialidade sempre que demandado.

Seu escopo deve ser proporcional ao nível de risco e impacto do projeto.

Deve garantir a acessibilidade de uso para pessoas com diferentes necessidades físicas, sensoriais e/ou cognitivas¹².

Deve ser estabelecido o quanto antes no ciclo de vida de um projeto e, no caso de projetos grandes e complexos, desde o início da identificação de riscos e impactos sociais e ambientais¹³.



“O Mecanismo de Queixas e Reclamações é um elemento essencial do engajamento efetivo das partes interessadas e uma **ferramenta útil para a identificação e gestão de riscos.**” (*Diretrizes do MPAS*, 2021)

Ele deve ser pensado como um **instrumento de gestão da Unidade de Gestão do Programa (UGP)** para monitorar eventuais riscos e situações de descumprimento dos requisitos dos Padrões de Desempenho do MPAS por quaisquer atores envolvidos no programa, incluindo agentes públicos da UGP ou órgãos parceiros e empresas contratadas. Por isso, mesmo que as reclamações ou queixas sejam recebidas por canais geridos pelas diversas equipes envolvidas, **a gestão do mecanismo deve ser feita pela UGP.**

¹² Marco de Políticas Ambientais e Sociais, 2020, p.118.

¹³ Diretrizes do MPAS, 2021, p.318

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Público Responsável pelo Instrumento

Unidade Gestora do Programa, equipes responsáveis pelos canais de comunicação e Ouvidoria, empresas responsáveis pelo Trabalho Técnico Social.

Orientações

Canais de Recebimento das Queixas e Reclamações

Entenda quais são os **principais canais de comunicação** usualmente utilizados pelas pessoas afetadas e partes interessadas identificadas, levando em conta questões como condições econômicas, cultura, acessibilidade, dentre outras. Considere que, para atender segmentos sociais com perfis diferentes, normalmente, é necessário mais de um canal.

Parta do Mapeamento de Partes Interessadas para identificar, caracterizar e definir os perfis das pessoas afetadas e partes interessadas.

Alguns exemplos de **canais que podem ser usados** são: linhas de telefone específicas para o programa, *e-mail*, redes sociais (como Facebook, Instagram, TikTok), aplicativos de mensagens instantâneas como o WhatsApp, página em *site* criado especificamente para o programa (da UGP, ou da prefeitura ou governo estadual), escritório social próximo às comunidades afetadas, urnas de reclamações espalhadas pelo território, Ouvidoria preexistente ou criada para o programa, assessoria de comunicação do governo entre outros canais.



Veja como fazer um mapeamento no capítulo “**Plano de Engajamento de Partes Interessadas**”



Veja mais informações sobre canais de comunicação no capítulo “**Disseminação e Divulgação de Informações**”



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR) →

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

- Considere descentralizar os canais de recebimento de queixas em **projetos de grandes extensões territoriais e programas de múltiplas obras**, criando canais por trechos ou obras. Neste caso, garanta que o Mecanismo de Queixas e Reclamações seja centralizado através de uma ferramenta que permita o seu **monitoramento sistemático pela Agência Executora (responsável central pelo MQR)**, de forma a identificar e processar demandas, queixas, reclamações ou quaisquer outros tipos de solicitação, em especial os de caráter emergencial, dentro dos melhores prazos.
- Podem ser utilizados **canais já existentes** como a Ouvidoria do município ou estado, que consiste em um canal de ligação entre a população e o governo, para escutar reivindicações, denúncias, sugestões e elogios sobre serviços públicos, projetos e programas.
- Organize um fluxo de processos de comunicação entre a Ouvidoria e os canais de comunicação exclusivos do programa, para garantir a coordenação e integração das ações.
- Assegure que as demandas recebidas pela Ouvidoria sejam integradas, sistematizadas e monitoradas pelo mecanismo de queixas do programa, tanto para uma gestão eficaz das informações quanto para assegurar a responsabilidade primária da Agência Executora na operação do MQR e no reporte ao BID, conforme os requisitos do PDAS 1 e 10 do MPAS.
- Isso pode requerer reuniões de alinhamento entre os diferentes setores, implementação de um fluxograma e outras estratégias, de modo a garantir que todas as entradas convirjam para a gestão centralizada do MQR.

- Garanta o **anonimato em todos os canais** para aqueles que preferem se manifestar dessa forma.
- Conforme o MPAS, o órgão executor deve tratar quaisquer alegações de retaliação, assédio, abuso, ou discriminação e tomará medidas corretivas apropriadas.
- Descubra, nesta [Nota Técnica](#), como identificar, prevenir e enfrentar os riscos de represálias contra pessoas e comunidades afetadas por projetos de desenvolvimento. Explore desde o significado de represálias até os requisitos-chave do BID e os marcos legais nacionais para lidar com este desafio. Aprenda sobre os fatores de risco que aumentam a probabilidade de retaliação e as medidas essenciais para proteger aqueles que expressam suas opiniões.

Veja mais informações sobre alinhamento entre diferentes setores no capítulo **“Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas”**



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

3/7 Público Responsável pelo Instrumento

❗ **Ponto de atenção:** O **MPAS** exige que os riscos relacionados à violência sexual e de gênero sejam avaliados nos projetos e que sejam estabelecidas medidas de prevenção e mitigação adequadas. Por isso, crie formas eficazes para acolher, investigar e lidar com essas denúncias no MQR, minimizando o peso da denúncia sobre as vítimas e garantindo a proteção contra represálias e o anonimato.

Crie **estratégias** e garanta a ampla **divulgação dos canais do MQR**, incluindo frentes de obras e outras áreas físicas relacionadas com a intervenção, inclusive por meio de materiais impressos.

Por exemplo, pode ser compartilhado um Código QR nos materiais de divulgação do projeto (cartazes, panfletos, *sites*, redes sociais etc.) que direcione a parte interessada até algum dos canais do MQR.

⚙️ Registro, Encaminhamento, Monitoramento e Resolução das Queixas e Reclamações Recebidas

Prepare um **sistema de registro e monitoramento** de queixas e garanta a integração entre os mais diversos canais de recebimento escolhidos.

Minimamente, a construção de um Mecanismo de Queixas e Reclamações deverá conter a identificação do requerente (quando não solicitado o sigilo), a data de recebimento e registro, o tipo de demanda, a data de encaminhamento, o setor responsável pela resposta ou resolução da demanda, o contato responsável (ponto focal) no setor, a data de retorno ao demandante, a resolução alcançada e as observações pertinentes.



Veja mais informações sobre estratégias de divulgação de informação no capítulo “Disseminação e Divulgação de Informações”



❗ **Ponto de atenção:** é comum que empresas contratadas operacionalizem o MQR, tanto no recebimento das demandas quanto no seu monitoramento e encaminhamento. Contudo, a gestão do MQR deve ser de responsabilidade da UGP, que deve garantir o cumprimento dos fluxos e gerir as informações sistematizadas pelo mecanismo.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

4/7 Público Responsável pelo Instrumento

Crie uma **classificação das queixas** segundo os diversos temas de desempenho socioambientais definidos no SGAS, de forma a encaminhá-las aos responsáveis (previamente definidos, informados e treinados quanto ao MQR), agilizando o tratamento e a resposta. Para esta classificação, identifique o tipo de queixa e/ou demanda e o setor ou pessoa que será responsável pela resolução da queixa. Os responsáveis pela resposta podem ser setores de obras, construtoras, supervisoras, empresa responsável pelo Trabalho Técnico Social, a própria UGP, entre outros.

❗ **Ponto de atenção:** os canais do MQR podem receber demandas que extrapolam o escopo do projeto, por isso, tenha clareza das responsabilidades que são do projeto e as que são de outros órgãos governamentais, para que a equipe não se sobrecarregue com outras demandas. Entretanto, tenha em mente que mesmo outras demandas devem ser encaminhadas para as pessoas responsáveis e as respostas monitoradas pelo projeto.

Promova a **articulação institucional com os outros órgãos** e secretarias da prefeitura, governos estadual e federal, para garantir que as demandas recepcionadas sejam adequadamente registradas e cheguem aos setores responsáveis, com atribuição de responsabilidades de forma clara e objetiva.

Certifique-se de que todas as instâncias definidas no fluxograma, para atendimento das situações, sejam copiadas no encaminhamento das solicitações.

Crie ferramenta de alertas de prazos por etapas no instrumento de monitoramento, de forma que o tempo de resolução seja o menor possível, em especial, para o tratamento das demandas emergenciais, evitando que o monitoramento seja descontinuado.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR) →

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Treine todas as instâncias responsáveis quanto ao uso do mecanismo e aos prazos estabelecidos para retorno.

Estabeleça e comunique o **prazo para dar a devolutiva para quem fez a reclamação** ou queixa, de modo que a pessoa saiba quando será respondida e entenda que a Unidade Gestora do Programa está trabalhando em sua demanda.

Monitore as queixas e reclamações recebidas até a sua resolução, para dar uma devolutiva de forma acessível e clara a quem fez a queixa.

Aloque, na **equipe responsável** pela gestão das queixas, profissionais com experiência em comunicação e mediação de conflitos.

 Gestão do Mecanismo de Queixas e Reclamações

Crie um **banco de dados** para registrar as queixas recebidas, considerando os critérios de classificação especificados acima. Observe, no tempo, a recorrência de determinadas queixas e reclamações e a relação delas com o descumprimento dos requisitos do [MPAS](#) e com riscos relacionados ao engajamento de partes interessadas.

O **registro das queixas e reclamações** torna possível prevenir a repetição de erros, identificar problemas/desafios no estágio inicial e manter uma boa comunicação com o público-alvo.

Veja mais informações sobre articulação com outros órgãos no capítulo **“Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas”**



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Caso alguma **queixa ou demanda seja recorrente**, adote algumas posturas:

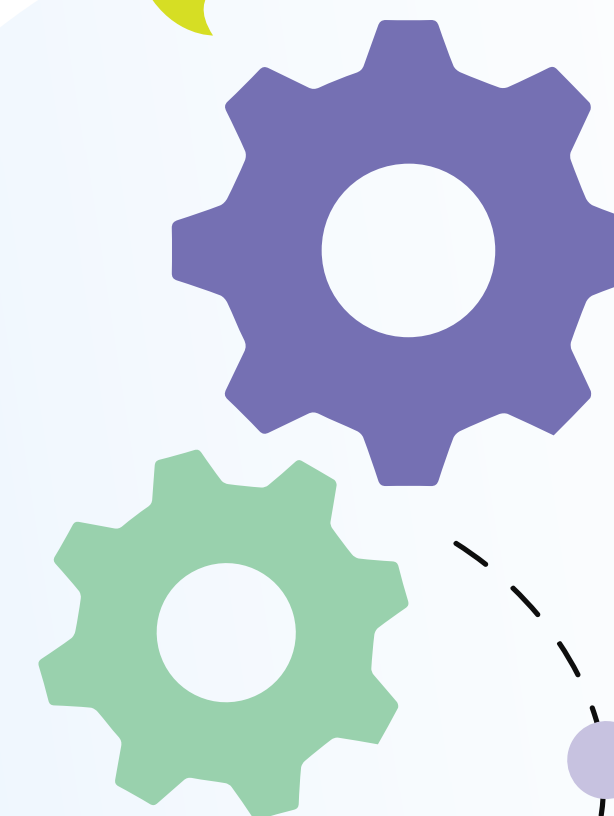
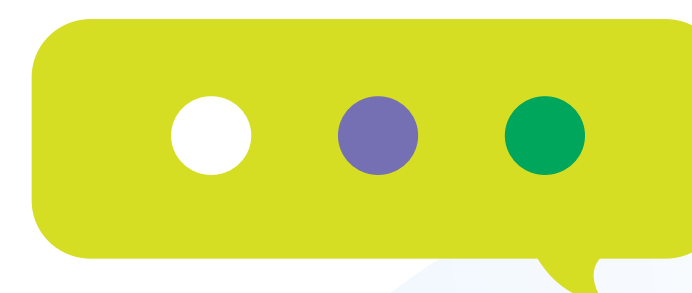
Identifique qual processo ou aspecto do projeto está levando à recorrência dessa queixa ou demanda e os seus responsáveis. Considere que pode ser alguma atitude recorrente da equipe de obras, do Trabalho Técnico Social, de algum órgão parceiro ou da própria Unidade Gestora do Programa.

Adote alguma medida de correção para diminuir e evitar que essas reclamações ou queixas continuem acontecendo.

Monitore ao longo do tempo, para aferir se a medida adotada funcionou, reduzindo a recorrência da queixa ou demanda.

Identifique **impactos e riscos ambientais e sociais não mapeados** previamente na preparação do projeto, a partir do monitoramento das queixas e reclamações, e adote novas medidas de mitigação o quanto antes. Pode ser necessário o replanejamento de algumas ações, programas e/ou planos socioambientais previstos para alcançar os objetivos almejados.

❗ **Ponto de atenção:** impactos e riscos que não recebem o tratamento adequado podem gerar custos futuros e levar à perda de credibilidade do projeto junto às partes interessadas. Por isso, mesmo que gere um aumento pontual de trabalho no curto prazo, é importante adotar medidas de mitigação o quanto antes.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR) →

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Faça a **gestão do conhecimento e das lições aprendidas** a partir das informações do registro do MQR e compartilhe com as demais áreas envolvidas no programa - como engenharia, meio ambiente, obras, social, saúde e segurança do trabalho etc. -, promovendo reuniões integradas entre as equipes de empreiteiras e supervisora, buscando soluções mais eficazes para situações recorrentes e usando as informações como forma de acompanhamento do histórico do desempenho da gestão socioambiental do programa.

Divulgue nos canais de comunicação do projeto, de forma ampla, os canais do Mecanismo de Queixas e outras instâncias de denúncias, como: MQR laboral, Protocolo de Queixas do BID, Mecanismo Independente de Consulta e Investigação (MICI) e demais canais de denúncia definidos. Algumas estratégias de divulgação que podem ser usadas são:

- Buscar apoio das lideranças comunitárias na divulgação ampla dos canais de atendimento.
- Buscar apoio das parcerias territoriais, como assessorias de comunicação, secretarias, associações de moradores e de comerciantes, ONGs, equipamentos públicos, instituições locais etc.

Veja mais informações sobre integração entre diversos setores do projeto no capítulo **“Gestão e Governança”**



Veja mais informações sobre estratégias de divulgação no capítulo **“Disseminação e Divulgação de Informações”**



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR) →

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

→ Saiba Mais

Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Assim como todo o engajamento de partes interessadas, o MQR deve estar alinhado com os demais Padrões de Desempenho do [MPAS](#) e requisitos estabelecidos no SGAS do programa.

O Padrão de Desempenho 2 estabelece que se [forneça um Mecanismo de Queixas específico para os trabalhadores, para abordar](#) questões específicas sobre local de trabalho e deem importância especial a casos de violência sexual ou de gênero envolvendo trabalhadores. Esse mecanismo deve [permitir reclamações anônimas ou confidenciais](#).¹⁴

“As preocupações relativas ao local de trabalho geralmente são diferentes das questões levantadas pelas partes afetadas pelo projeto e por outras partes interessadas”¹⁵, por isso o [MPAS](#) traz essa exigência de um MQR distinto, o que implica o estabelecimento de processos específicos para recebimento, encaminhamento e resolução de queixas e demandas de trabalhadores diretos e terceirizados.

🔑

Saiba Mais

Para aprofundar mais o conhecimento sobre como instituir um MQR, acesse o material [Consulta significativa às partes interessadas](#).



¹⁴ Marco de Políticas Ambientais e Sociais, 2020, p.52

¹⁵ Diretrizes do MPAS, 2021, p.80

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR) →

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

→ Casos de sucesso

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Casos de Sucesso

Uma Unidade Gestora do Programa enfrentava desafios em relação ao atendimento de queixas dos moradores e à gestão do conjunto de informações disponíveis. Diante desse cenário, a equipe desenvolveu um **sistema web abrangente**, capaz de acessar e alimentar informações essenciais.

Uma das principais funcionalidades do sistema é a automatização do processo de encaminhamento das queixas aos setores responsáveis pelas obras e pelos serviços. Após o registro da queixa, o sistema envia automaticamente um e-mail ao setor competente, garantindo um fluxo de comunicação e a manutenção dos prazos adequados de resposta.

Além disso, o sistema permite que os moradores acompanhem o status de suas queixas através de atualizações automáticas. Eles são

informados sobre o andamento do processo e se a queixa foi respondida ou não.

Através do sistema, é possível verificar se o morador já registrou alguma queixa anteriormente, além de integrar outras informações relevantes, como aquelas provenientes do cadastro físico do imóvel, sobre a família afetada e sobre o histórico de atendimentos no processo de reassentamento.

O sistema, que inicialmente não existia, tornou-se um legado valioso para a administração municipal, oferecendo diversos módulos de busca e possibilitando um planejamento completo tanto do MQR e do processo de engajamento de partes interessadas quanto de outros aspectos do programa, como os fluxos procedimentais das medidas compensatórias aplicadas para o reassentamento involuntário.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. **Disseminação e Divulgação de Informações**

→ **Descrição**

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Disseminação e Divulgação de Informações

Descrição

A disseminação e divulgação de informações envolve diversos canais de comunicação que permitem, ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, que as partes interessadas compreendam os riscos, impactos, oportunidades e benefícios de desenvolvimento decorrentes do projeto. Este processo consiste, principalmente, na transparência e na acessibilidade das informações, além de fornecer meios para que as partes interessadas possam solicitar informações adicionais ou expressar suas preocupações e recomendações.

Existem vários canais pelos quais as informações do projeto podem ser disseminadas e compartilhadas com a população em geral. O uso desses veículos exige um trabalho prévio de alinhamento de estratégias, para integrá-los e definir conteúdos adequados a cada formato de canal, garantindo que as informações sejam disseminadas de forma eficaz e alcancem o público de maneira eficiente.

A Unidade Gestora do Programa deverá fornecer às partes interessadas acesso às seguintes informações, o mais cedo possível no processo de desenvolvimento do projeto:

A descrição da área de influência e das características físicas e técnicas das atividades ou do projeto proposto.

A duração das atividades propostas pelo projeto.

Os riscos e impactos potenciais do projeto nas comunidades locais e no meio ambiente, além das propostas para mitigá-los, destacando aqueles riscos e impactos que podem afetar desproporcionalmente grupos vulneráveis e desfavorecidos e descrevendo as medidas diferenciadas adotadas para evitá-los e minimizá-los.

As oportunidades e os benefícios potenciais de desenvolvimento do projeto para as comunidades locais.

O processo proposto para o engajamento das partes interessadas, esclarecendo as maneiras pelas quais elas podem participar.

O dia, a hora e o local das reuniões de consulta pública propostas, além do processo pelo qual essas reuniões serão notificadas, resumidas e relatadas.

O processo e os meios pelos quais as queixas podem ser levantadas e serão tratadas.¹⁶

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. **Disseminação e Divulgação de Informações**

Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Público Responsável pelo Instrumento

Unidade Gestora do Programa, equipe de comunicação, Assessoria de Imprensa, responsáveis pelo Trabalho Técnico Social.

Orientações

Gestão dos Instrumentos de Disseminação e Divulgação de Informações

Desenhe as **estratégias de disseminação e divulgação de informações** de acordo com a identificação e análise de partes interessadas realizadas anteriormente. Considere as características demográficas - gênero, renda, escolaridade, faixa etária, acesso à internet, idiomas - e necessidades - tipo de impacto sofrido pelo projeto e formas de compensação - de cada público e adapte as estratégias, a linguagem e o formato das informações divulgadas, incluindo os canais de comunicação empregados.

Defina os **canais de comunicação** que o programa utilizará em quantidade e diversidade suficientes para atender as partes interessadas identificadas. Utilize plataformas digitais, veículos de mídia e meios físicos de comunicação, mesclando os canais de acordo com a estratégia estabelecida.



Use como canais de comunicação os diversos tipos de plataformas digitais - *sites* ou aplicativos - que têm por objetivo conectar pessoas e divulgar informações, como Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, Telegram, Twitter/X entre outras. Essas plataformas permitem disseminar e divulgar informações, de forma rápida e eficiente, para diversos públicos do programa.

Crie uma página *web* ou rede social própria do programa para facilitar o acesso a informações importantes, evitando que se percam em outras páginas de governo.

Utilize veículos de mídia como jornais, canais de TV, rádio, entre outros, como forma de promover a ampla divulgação do programa. Treine profissionais da equipe para a interação nestes veículos e para servirem como porta-vozes. Esses meios também podem ser usados em locais nos quais o acesso à internet é ruim, mas em que os sinais de rádio ou TV chegam com melhor qualidade.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações



Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Utilize meios de comunicação físicos - como panfletagens, escritórios locais, carros de som, urnas e caixas de sugestões - para públicos com pouco acesso ou familiaridade com meios digitais. Estratégias de comunicação corpo a corpo também são importantes para promover uma aproximação entre as equipes de campo e as pessoas afetadas no perímetro do projeto e permitem uma maior personalização no conteúdo comunicado.

Um exemplo é a realização de visitas a locais de obras como conjuntos habitacionais, praças ou outros equipamentos que vão beneficiar a população no futuro. Essa estratégia ajuda a dar concretude aos benefícios do projeto e diminuir inseguranças que possam existir.

❗ **Ponto de atenção:** por motivos diversos, como desastres naturais, disputas políticas, questionamentos da população, entre outros, o programa pode ser envolvido em situações de crise. Planeje previamente ações para gestão de crises do ponto de vista da divulgação e disseminação de informações e pense em formas de comunicação para os diversos canais estabelecidos no programa.

Alinhe as estratégias de disseminação e divulgação de informações **com os diversos órgãos de governo** que possam ser relevantes, como as Assessorias de Imprensa e de Comunicação ou outros órgãos.

Utilize esses órgãos para alcançar veículos de mídia, que podem divulgar o andamento das obras para a população e eventuais impactos, como desvios e alterações no tráfego.

Monitore e avalie os canais de comunicação do projeto durante todo seu ciclo de vida. Para isso, defina indicadores que possam ser usados para avaliar o alcance e a eficácia dos canais de comunicação, por meio de métricas como o número de acessos à página na *internet*, o engajamento em mídias sociais, o número de *downloads* de materiais, o número de participantes em eventos, a cobertura de mídia, entre outras.

A partir do monitoramento, acompanhe a aderência dos canais junto ao público. Caso não haja uma disseminação de informações satisfatória, o projeto precisa se adaptar e estabelecer novos canais ou rever estratégias de comunicação.

Avalie comentários positivos e negativos nas redes sociais, para medir a receptividade e a percepção da comunidade sobre as ações do programa.

Aloque **recursos específicos do orçamento** do programa para a gestão de canais e para a elaboração de peças de comunicação, conforme definido no planejamento para a disseminação e divulgação de informações.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1.	Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2.	Consulta Significativa às Partes Interessadas
3.	Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4.	Disseminação e Divulgação de Informações →
Descrição	
→	Público Responsável pelo Instrumento
→	Orientações
Saiba Mais	
Casos de sucesso	
5.	Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6.	Gestão e Governança

- Aloque **profissionais especializados em comunicação** no programa, seja por meio da estruturação de uma equipe de comunicação específica, ou incluindo este perfil em uma equipe multidisciplinar do Trabalho Técnico Social.
- No caso de uma equipe de comunicação, garanta sua integração com as demais equipes do programa, em especial, com a equipe social. Esta equipe, devido à sua proximidade com as pessoas afetadas, conseguirá identificar vulnerabilidades e pontos que devem ser priorizados na divulgação, enquanto a equipe da comunicação executará as melhores estratégias.
- No caso da contratação de uma empresa prestadora de serviços, detalhe no termo de referência as exigências do programa, as estratégias que a empresa precisa cumprir e as qualificações técnicas da equipe a ser contratada.
- Crie uma **identidade visual** para o programa, padronizando toda a divulgação de conteúdo nos mais diferentes canais de comunicação. Isso permite uma melhor identificação pelas partes interessadas das informações disseminadas pela equipe do programa, diminuindo o risco de boatos.

- Planeje e disponibilize material gráfico e informativo, usando a identidade visual padronizada, para facilitar a comunicação com as partes interessadas e fornecer informações relevantes.
- Garanta que todas as empresas contratadas para a execução do programa adotem a identidade visual.
- Use a identidade visual do programa em uniformes das equipes de campo e de obras, em coletes de sinalização, nos tapumes das obras, nas placas informativas e nos escritórios locais.
- Ponto de atenção:** atores com influência política (como lideranças locais) podem influenciar na comunicação do programa, disseminando informações que não são necessariamente oficiais, mas que, pela posição ocupada pela pessoa, podem ter credibilidade junto à população. O uso consistente de uma identidade visual pelas equipes do programa pode minimizar esse risco ao criar uma identificação das informações oficiais com o padrão de comunicação estabelecido.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Uso de Canais de Comunicação

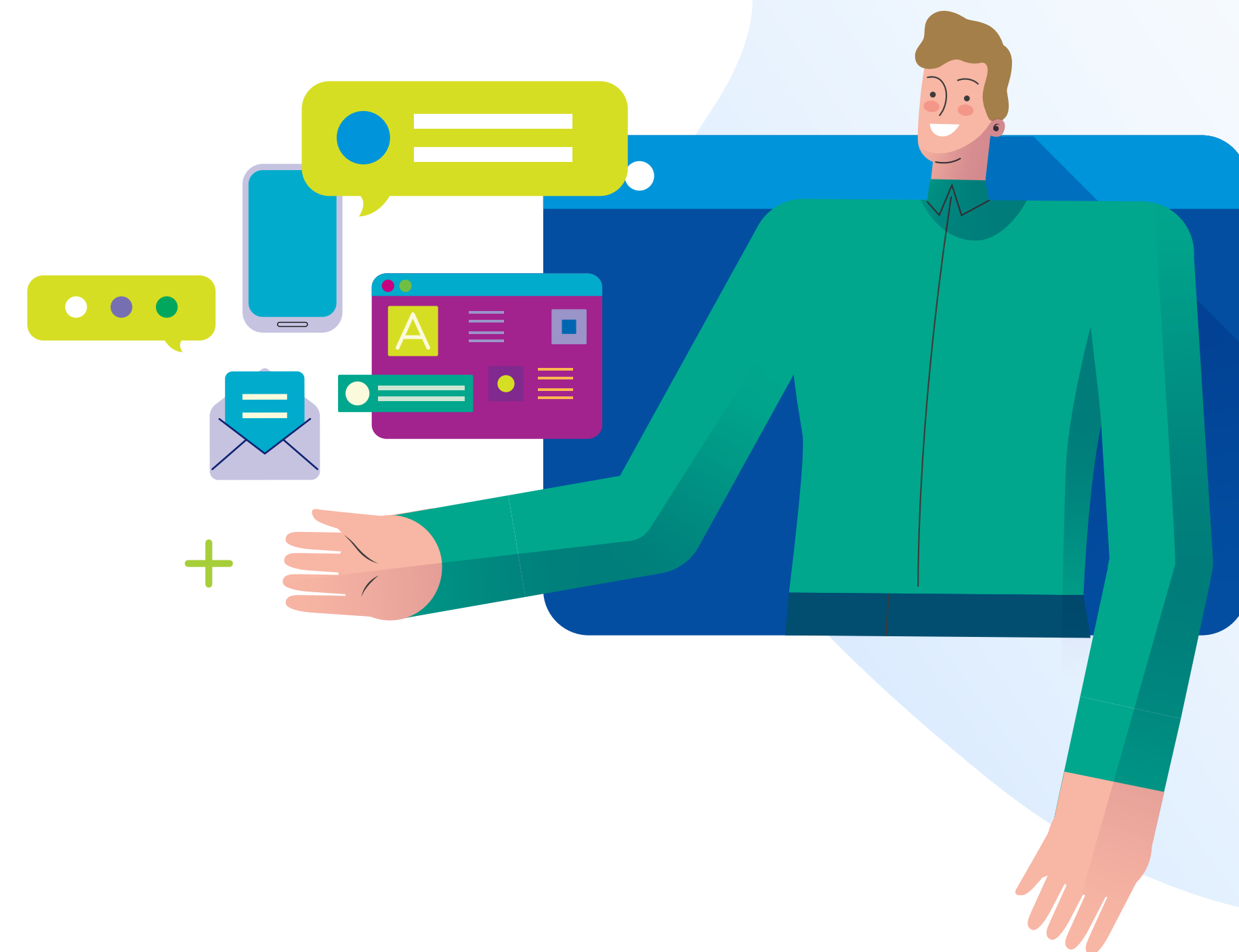
Prepare materiais - peças gráficas, guias, resumos, postagens, artes etc. - sobre os **principais temas que precisam ser desenvolvidos** durante o engajamento. A escolha dos temas deve ser feita durante o planejamento, considerando, principalmente, os principais impactos e formas de mitigação identificados ou outros temas considerados estratégicos no Sistema de Gestão Ambiental e Social.

Identifique os **dias, horários e formatos mais adequados para a divulgação de conteúdos** nas plataformas digitais, garantindo uma comunicação consistente e relevante. Redes sociais como Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, Telegram e Twitter/X costumam disponibilizar indicadores sobre os melhores horários para publicações.

Identifique as **perguntas mais frequentes nos canais de comunicação** e prepare respostas-padrão, agilizando o atendimento e fornecendo informações consistentes.

Sempre dê **devolutivas às demandas trazidas pela população**, mesmo se a devolutiva for comunicar que o programa não pode atender aquela demanda ou que a demanda não é de responsabilidade do órgão acionado, e, nesses casos, indicando os canais adequados. Isso traz credibilidade e confiança junto à população.

Utilize uma **linguagem direta, dinâmica, acessível e adaptada** para os diversos públicos. Evite utilizar termos e jargões técnicos para que os conteúdos se tornem mais envolventes e compreensíveis.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Uma das exigências do Padrão de Desempenho 1 do MPAS é a **divulgação periódica de relatórios externos às pessoas afetadas e às partes interessadas, de modo proporcional às suas preocupações** (mas, ao menos, uma vez ao ano), com informações atualizadas sobre o progresso na implementação dos planos de ação do projeto para abordar riscos e impactos contínuos, além de informações que respondam às preocupações identificadas no processo de consultas e no MQR.

Utilize o *site* do programa ou do governo para hospedar os documentos e relatórios e empregue as redes sociais e demais plataformas digitais para disseminar a informação.

Para atualizações que envolvam alguma situação de risco ou impacto adicional, faça uma comunicação direcionada e específica, como uma reunião comunitária ou informe porta a porta, e distribua mensagens para as pessoas afetadas. Nesses casos, pode ser necessário um processo participativo para repactuar com as partes interessadas sobre as medidas a serem adotadas para endereçar essas novas situações.

Aproveite para divulgar informações sobre outras políticas públicas no território relevantes para as pessoas afetadas e partes interessadas do projeto.



Veja mais sobre participação durante a execução do projeto no tópico **“Instâncias Criadas pelo Projeto”** no capítulo **“Consulta Significativa às Partes Interessadas”**

Veja mais sobre como articular com políticas do território no capítulo **“Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas”**

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações



Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Escritórios Locais como Canais de Comunicação e Engajamento

Considere a **criação de escritórios locais** com presença de equipe no território e atendimentos presenciais, sobretudo para projetos com obras de grande impacto. Esta é uma modalidade que propicia uma comunicação baseada na interação presencial com a população, em locais abertos ao público, com a finalidade de estabelecer o diálogo e a escuta ativa.

Escolha locais de fácil acesso para a comunidade afetada em cada território de intervenção.

❗ **Ponto de atenção:** alguns territórios podem conviver com problemas de violência urbana e disputas entre grupos criminosos. Mapeie anteriormente os locais nos quais esses conflitos podem acontecer e instale o escritório local em um lugar neutro.

Garanta uma estrutura adequada para o funcionamento dos escritórios, incluindo instalações físicas e recursos tecnológicos.

Oriente e treine a equipe para diferentes tipos de atendimento, incluindo buscas ativas e atendimento domiciliares, e a escuta de qualidade de demandas da população.

Oriente a equipe para que os atendimentos que se configuram como queixas e reclamações sejam encaminhados para o MQR.



Veja mais sobre encaminhamento de queixas e reclamações no capítulo **“Mecanismo de Queixas e Reclamações”**



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. **Disseminação e Divulgação de Informações** →

Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

A equipe que executa o **Trabalho Técnico Social** tem um **papel primordial** para manter o vínculo e a comunicação com as comunidades afetadas, e o escritório local torna tangível essa comunicação.

A equipe social recebe diversas demandas da população que podem estar fora do escopo do programa, como pedidos de inscrições em políticas de assistência, saúde ou educação. Contudo, é essencial que a equipe faça o encaminhamento para os órgãos e equipamentos responsáveis. Essa postura fortalece o vínculo da equipe com a população.

Aproveite momentos em que estão sendo realizadas atividades do Trabalho Técnico Social para divulgar informações gerais sobre o programa ou para acolher impressões das partes interessadas.

Alguns projetos podem ter **impactos significativos sobre a circulação e o trânsito de veículos e pedestres**, incluindo o risco de acidentes e de interferência sobre atividades econômicas. Nesses casos, é necessário desenvolver ações de comunicação específicas para evitar ou mitigar esses impactos:

- Comunique a população com antecedência sobre as intervenções no trânsito.
- Divulgue, nas redes sociais, mapas com os desvios na área das obras e rotas alternativas.
- Realize estudos de trânsito para elaborar desvios que permitam desafogar áreas de grande tráfego.
- Disponibilize rotas alternativas em caso de bloqueios temporários.
- Sinalize as vias com obras, indicando desvios.
- Cumpra os prazos comunicados para minimizar o impacto no trânsito.

Veja como articular com políticas públicas e serviços no território no capítulo **“Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas”** →

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações →

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

→ Saiba Mais

Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança

Saiba Mais

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) possui alguns cursos *online*, que podem ser feitos a qualquer momento, sobre temas relacionados à divulgação e disseminação de informações.

O curso “**Primeiros Passos para Uso de Linguagem Simples**” traz diretrizes para a produção de textos informativos que sejam fáceis de serem lidos e compreendidos por qualquer pessoa. Acesso o curso através do seguinte [Link](#).

O curso “**Uso de Mídias Sociais na Comunicação Institucional**” traz aspectos básicos para comunicação e formulação de estratégias com redes sociais. Você pode encontrá-lo através deste [Link](#).



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações



Descrição

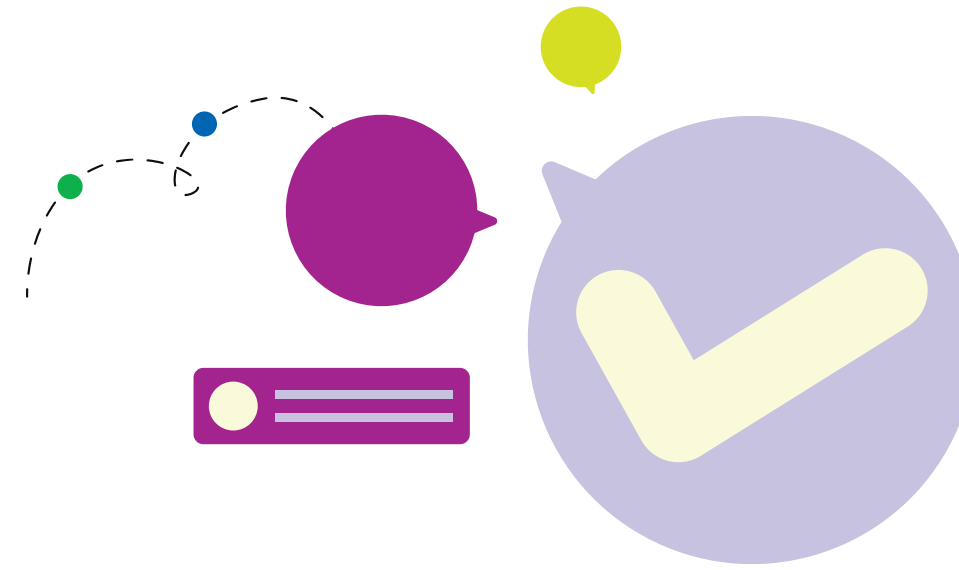
Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

→ Casos de sucesso

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança



Casos de Sucesso

Em um contexto de obras múltiplas, estabelecer estratégias de comunicação eficazes torna-se um desafio. Um programa de saneamento municipal enfrentou essa realidade desde o início, buscando superar barreiras e estabelecer uma comunicação eficiente.

Inicialmente, o programa contava com o suporte da Secretaria de Comunicação da prefeitura, mas logo perceberam a necessidade de uma equipe de comunicação própria. Após o início do programa, deram um passo decisivo ao assumir integralmente a comunicação, possibilitando uma abordagem mais direta e alinhada aos seus objetivos.

Em conjunto com a equipe social, participaram do processo de consultas públicas para compreender as necessidades da comunidade afetada, envolvendo-a ativamente no processo de planejamento. O diálogo corpo a corpo foi essencial, permitindo que a equipe ouvisse diretamente as partes interessadas e explicasse os objetivos do programa. Essa abordagem foi também fundamental para o sucesso das consultas.

Outro marco importante foi a implementação de um processo de comunicação digital, focado em informar a comunidade afetada sobre as obras e suas mudanças no dia a dia. Na sequência, estabeleceram um MQR via mensagens de texto, com o recebimento de *feedbacks* da comunidade.

Essas ações promoveram a integração entre as equipes, tendo sido uma conquista significativa ao construir pontes entre as equipes de comunicação, social e de engenharia. Esse processo não foi simples, mas crucial para o sucesso do programa. O reconhecimento mútuo da importância de cada equipe e o respeito pelas competências individuais foram fundamentais para estabelecer uma colaboração eficaz.

Essas medidas de integração garantiram não só que a equipe de comunicação realizasse um trabalho de divulgação de informações adequado, mas que contribuísse com todo o engajamento de partes interessadas, fortalecendo os laços com a comunidade.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. **Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas**

→ **Descrição**

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

6. Gestão e Governança



Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

Descrição

Articulações intersetoriais e parcerias são estratégias importantes para a gestão de projetos públicos. Podemos resumir quatro objetivos principais:

Coordenar as ações já existentes da prefeitura ou governo estadual, no território do projeto, evitando problemas decorrentes de uma eventual falta de integração.

Pactuar responsáveis pela manutenção, após o fim da obra, das melhorias físicas e dos equipamentos construídos pelo programa, ajudando na sua sustentabilidade no longo prazo.

Encaminhar, adequada e rapidamente, demandas que chegam ao programa, mas que não são de seu escopo específico.

Manter constância do Trabalho Técnico Social, incluindo ações em diversas áreas - como saúde, trabalho e renda, meio ambiente, educação, gênero entre outras.

Articulações e parcerias devem ser feitas com órgãos da administração pública, com empresas concessionárias de serviços públicos (como saneamento e energia) e com instituições privadas, com e sem fins lucrativos (como organizações da sociedade civil, a exemplo do Sistema S, como SESI e SENAC), que possuam papel relevante na implementação do programa.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. **Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas**



Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Casos de sucesso

6. Gestão e Governança

Público Responsável pelo Instrumento

Unidade Gestora do Programa, equipe responsável pelo Trabalho Técnico Social.

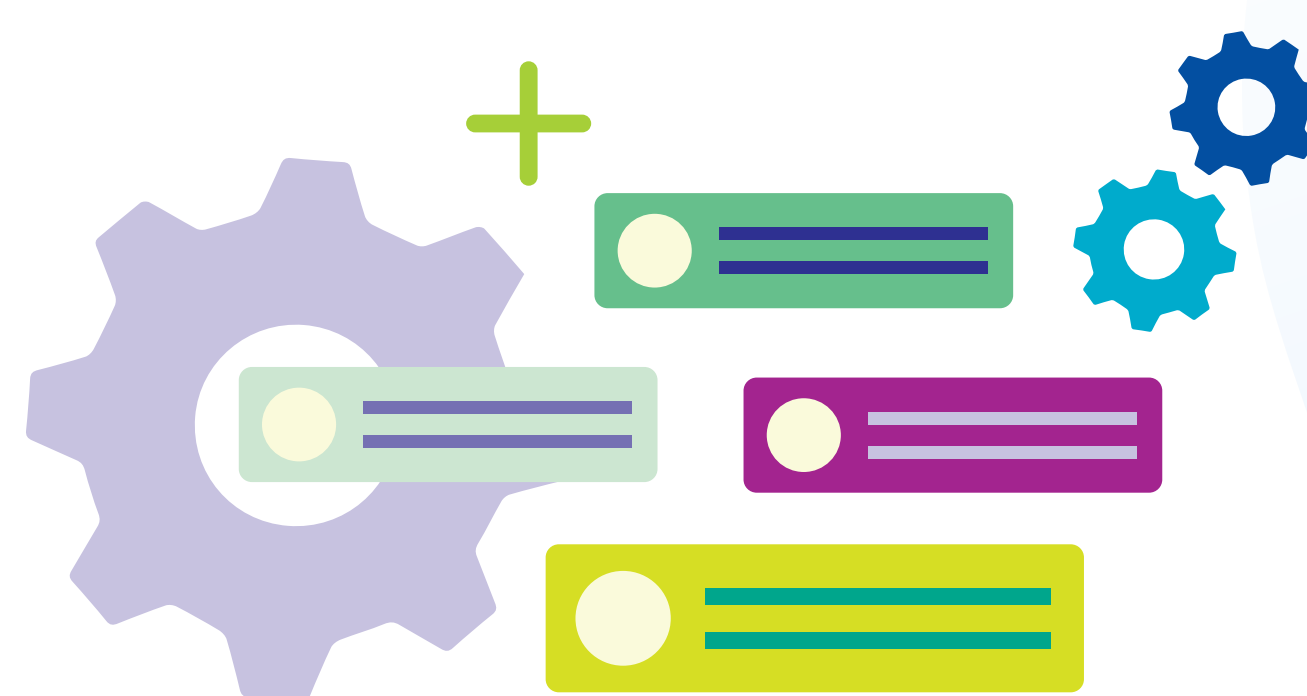
Orientações

Mapeamento de Órgãos Públicos e Concessionárias de Serviços Públicos

Considere o **perfil do órgão público** para pensar o tipo de articulação e envolvimento no programa:

Secretarias de áreas de políticas públicas com forte atuação no território, como educação, saúde e assistência social, são atores importantes para articular ações e encaminhar demandas diversas da população.

Em projetos que promovem alterações ou benefícios urbanísticos, o planejamento, a disponibilização e a manutenção precisam ser coordenados com os responsáveis pelos diversos serviços usados pela população no dia a dia, como, por exemplo, a ligação e manutenção de redes de esgoto. Por isso, articule com **secretarias, órgãos ou concessionárias que prestam serviços urbanos**, como departamentos de trânsito, empresas de ônibus, de saneamento, de limpeza urbana, de zeladoria, de iluminação pública e de energia elétrica.



Secretarias e órgãos responsáveis pelo planejamento urbano, pela gestão do uso e ocupação do solo e pela habitação podem ajudar com indicações de terrenos para projetos, orientando sobre regras do uso do solo nos territórios e auxiliando no atendimento habitacional.

A articulação prévia com **órgãos responsáveis pela segurança pública ou patrimonial e com atuação em situações de riscos de desastres naturais** (como inundações e alagamentos, deslizamentos de terra, ou situações de emergência, como ruptura de taludes, acidentes com cargas perigosas, incêndios etc.), a exemplo de polícias militar e civil, guardas municipais, bombeiros e defesa civil, é importante para planejar a segurança comunitária em trechos de obras e para garantir respostas rápidas a situações de risco.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. **Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas**

Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Casos de sucesso

6. Gestão e Governança

Órgãos de controle e de garantia de direitos, tais como Ministério Público, Tribunal de Contas, Defensoria Pública, Secretaria de Direitos Humanos, Mulheres, Pessoa com Deficiência, Igualdade Racial, entre outras, devem ser envolvidas desde o momento de discussão das diretrizes e princípios sociais do SGAS e dos Planos de Ação. Isso garante tanto uma melhor qualidade na construção das estratégias de mitigação de impactos, junto às partes interessadas, quanto facilita a mediação de conflitos futuros.

A **Casa Civil e a Secretaria de Gestão** do município ou estado costumam ser estratégias para um bom andamento do programa. Elas têm um papel de coordenação junto a todas as outras secretarias e podem ajudar na articulação intersetorial.

Estabelecer diálogo constante com os **conselhos de direitos das políticas públicas** pode ajudar a fortalecer o controle social e a efetividade das ações do programa.

Ponto de atenção: articulações com outro nível federativo costumam ser mais desafiadoras, sobretudo, se o/a prefeito/a e o/a governador/a forem de partidos diferentes. Identifique previamente e pense em estratégias de aproximação em caso de programas que precisem desse nível de coordenação.

Veja mais sobre envolvimento de conselhos existentes para participação no capítulo **“Consulta Significativa às Partes Interessadas”**

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. **Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas**

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Casos de sucesso

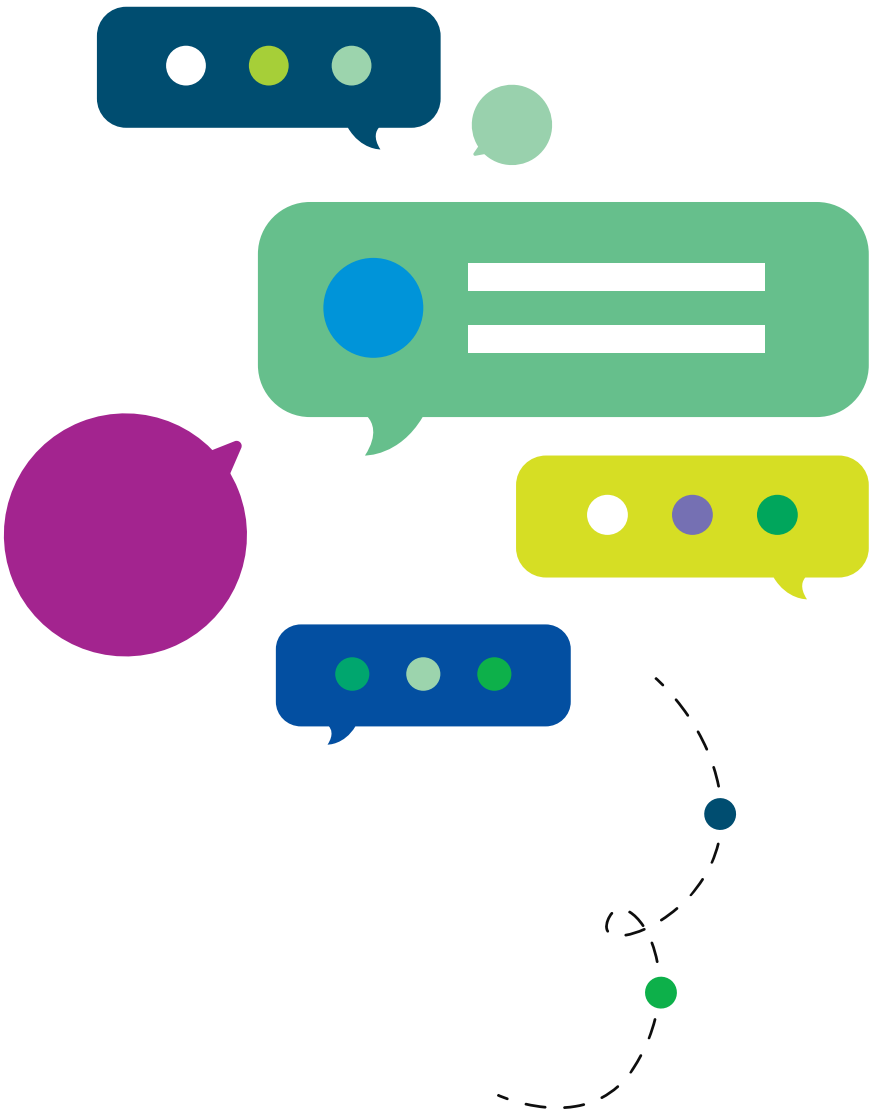
6. Gestão e Governança

Alguns **órgãos públicos possuem posição de destaque** nos programas financiados pelo BID, como a Procuradoria, a Secretaria da Fazenda, órgãos ambientais e aqueles que lidam com o trânsito.

A **Procuradoria atua de forma consultiva**, junto ao governo, elaborando pareceres jurídicos e minutas de normativas, realizando análises de documentação e participando de negociações junto às partes afetadas.

A **Secretaria de Fazenda** pode ser responsável pelo empenho e pagamento de compensações financeiras, sendo necessário estabelecer um fluxo de trabalho integrado com vistas a garantir o pagamento de medidas compensatórias em articulação com o cronograma de liberação das frentes de obras. Lembre-se que um processo de indenização célere aumenta a credibilidade do programa e facilita o engajamento de partes interessadas.

A **articulação com órgãos ambientais é fundamental** para o bom andamento de projetos que necessitam de licença ambiental. Estabeleça um interlocutor no órgão ambiental, com responsabilidades previamente definidas, para facilitar a comunicação e o acompanhamento dos processos de licenciamento.



Veja mais sobre como planejar o licenciamento ambiental no capítulo **“Gestão e Governança”**

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas



Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Casos de sucesso

6. Gestão e Governança

4/7 Público Responsável pelo Instrumento

Muitas obras têm impacto significativo no trânsito do território de intervenção e arredores, sendo necessária a articulação de órgãos relacionados ao trânsito.

Alinhe os planos de gestão de tráfego das áreas das obras e seus arredores com o departamento de trânsito, na fase de planejamento da obra sempre que possível.

Se houver impacto em escolas, centros de assistência social, hospitais públicos, não se esqueça de entrar em contato com estes equipamentos e estabeleça parcerias entre as secretarias envolvidas, para otimizar a comunicação sobre as obras e sobre os desvios no trânsito.

Realize uma escuta junto às pessoas gestoras e às usuárias destes equipamentos, para entender as questões que as impactam e as soluções propostas, garantindo a fluidez no trânsito nas áreas das obras.

Caso seja necessária iluminação temporária para o período noturno, articule também com a secretaria e demais órgãos responsáveis.

É possível realizar oficinas de educação com apoio do Departamento de Trânsito do Estado.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. **Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas** →

Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Casos de sucesso

6. Gestão e Governança

⚙️ Início do Processo de Articulação

Defina, logo na fase de desenho/planejamento, qual será o **nível de articulação** que o programa deverá manter com cada órgão durante o seu ciclo de vida.

Esta articulação pode se dar apenas no nível da comunicação, em momentos específicos, para demandas e ações integradas pontuais, ou ainda em um nível mais profundo, de planejamento e participação conjunta ao longo de todo o ciclo de vida do programa, dentre outras possibilidades.

Algumas Unidades Gestoras de Programa comunicam oficialmente, para todas as secretarias da prefeitura ou do governo estadual, sobre o início do programa, seus componentes e estrutura de gestão.

Alguns programas aproveitam, por exemplo, o setor de comunicação da prefeitura ou governo estadual para divulgação das suas atividades, fazendo uso dos perfis do Instagram, Facebook e Whatsapp.

Em muitos casos, é necessário alinhar previamente com outros órgãos a aprovação de documentos necessários à viabilidade do projeto, como decretos, leis, documentos de aquisições e processos de desapropriação.

Fique atento às diferentes divisões territoriais que cada secretaria pode usar. Isso é especialmente importante na definição de interlocutores, para articulação de ações no território.

Veja mais sobre a comunicação no capítulo “**Disseminação e Divulgação de Informações**” →



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)

2. Consulta Significativa às Partes Interessadas

3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)

4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. **Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas**

Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Casos de sucesso

6. Gestão e Governança

Para parcerias mais longas e participativas, é necessário **promover articulações em nível de alto escalão**.

Articulações costumam ser de mão dupla, ou seja, os órgãos também podem demandar retornos do programa. Por exemplo, uma secretaria de saúde pode solicitar apoio na divulgação da campanha de vacinação no território. A capilaridade das ações e o vínculo do programa com a população podem ser maiores que aqueles experimentados por outros órgãos públicos, e, por isso, esses últimos podem acionar as equipes do programa para compartilhar as suas práticas.

Programas que constroem ou reformam equipamentos públicos (como uma Unidade Básica de Saúde), ou que promovem infraestrutura urbana (como rede de água e esgoto), precisam **mobilizar órgãos responsáveis** para passar a **gestão destes equipamentos ou desta infraestrutura** depois de prontos. É importante que os órgãos públicos ou empresas concessionárias sejam envolvidos desde o início do programa para esse planejamento.

Criação de Acordos e Fluxo de Trabalho e Colaboração

Crie um fluxo de trabalho de acordo com o nível de articulação identificado. Para as articulações em um nível mais profundo e constante, por exemplo, estabeleça uma rotina e colaboração definidas e contínuas entre a Unidade de Gestão do Programa e os demais órgãos.

Crie acordos, desde o início se possível, com definição clara de atribuições e responsabilidades entre as partes.

Crie meios para manter a comunicação contínua. Para isso, é possível, por exemplo, estabelecer pontos focais dentro dos órgãos, fazendo reuniões conforme as demandas do programa e utilizando os mais diversos canais de comunicação para manter o engajamento entre os órgãos e o programa.

Ponto de atenção: mudanças de gestão, após eleições, podem levar à troca de equipe, o que pode impactar o programa de maneira positiva ou negativa. Mapeie esses períodos de mudança, considere formalizar (por meio de *e-mail*, portaria, termo de cooperação, ou algum outro instrumento) acordos e pedidos feitos na gestão anterior e os apresente para a nova gestão.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1.	Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2.	Consulta Significativa às Partes Interessadas
3.	Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4.	Disseminação e Divulgação de Informações
5.	Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
Descrição	
→	Público Responsável pelo Instrumento
→	Orientações
Saiba Mais	
Casos de sucesso	
6.	Gestão e Governança

Quando as **obras ocupam uma extensão territorial grande**, coordene a articulação entre diferentes regionais das instituições ou órgãos parceiros.

Promova a articulação junto a serviços públicos, no território, por meio da equipe social/de campo, para o encaminhamento de demandas que extrapolam o escopo do programa, como consultas em unidades de saúde, vagas em creches e escolas e atendimento em equipamentos de assistência social.

Nesse momento, a equipe social pode aproveitar as devolutivas para articular e promover parcerias com as instituições responsáveis, como escolas públicas, Centros de Referência da Assistência Social (CRAS) e parques para realização de atividades de conscientização ambiental, por exemplo.

Para otimizar a resposta às demandas de serviços públicos que não se enquadram no escopo do programa e são direcionadas a outras secretarias, é essencial estabelecer um fluxo eficiente de comunicação entre as equipes do Trabalho Técnico Social e as esferas responsáveis pelos encaminhamentos. Pense em fluxos específicos se a demanda for uma queixa ou reclamação.

Parcerias com instituições privadas podem **potencializar o impacto positivo do programa** por meio da oferta de cursos e capacitações, por exemplo, e podem também ajudar a manter a presença do programa em um eventual intervalo entre o início de um projeto e a contratação de uma empresa que executará o Trabalho Técnico Social.

As instituições podem ser com fins lucrativos, como comércios locais e setores de responsabilidade social de empresas próximas ao território, e sem fins lucrativos, como organizações não governamentais, igrejas e organizações do sistema S (SESI, SENAI, SENAC entre outras).

Caso haja impacto da obra em escolas privadas, hospitais privados, postos de gasolina e comércios locais, é possível desenvolver estratégias para minimizar o impacto. Por exemplo, pode ser feita uma parceria com um restaurante local, cujo acesso ficou prejudicado pela obra, para que os trabalhadores do projeto façam suas refeições lá.

Ver mais informações sobre registro, monitoramento, encaminhamento e solução de queixas e reclamações no capítulo “**Mecanismo de Queixas e Reclamações**”

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

→ Saiba Mais

Casos de sucesso

6. Gestão e Governança

Saiba Mais

Para mais informações sobre articulação entre órgãos públicos e intersectorialidade, vale a pena a leitura da publicação “Reassentamento Involuntário com Compra Assistida: a experiência de Niterói”, lançada pelo BID em fevereiro de 2024 e disponível neste [link](#). Os capítulos 3 e 4 trazem um bom detalhamento da prática concreta da articulação intersectorial, ilustrando como ela é fundamental para a implementação adequada de um programa com reassentamento involuntário, por exemplo.

Leia o *post do blog* do BID “Capacidades do Estado e Mudança Climática: a gestão pública de problemas complexos” de Edgardo Mosqueira e Martin Alessandro, publicado em dezembro de 2023, neste

[link](#). Leia também o *post do blog* do BID “A Transformação da Cidade de Novo Hamburgo Pensada de Forma Integrada” de Clémentine Tribouillard e Raoni Teixeira, publicado em abril de 2019, neste [link](#).

Para aprofundar mais o conhecimento sobre os desafios da implementação de políticas públicas intersectoriais, leia o artigo “Desafios da Integração nos Novos Arranjos Institucionais de Políticas Públicas no Brasil” de Gabriela Lotta e Arilson Favareto no seguinte [link](#) e o capítulo 9, “Solucionando Problemas Complexos? Desafios da Implementação de Políticas Intersectoriais”, de Renata Bichir e Pamella Canato, disponível neste [link](#).

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações

5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

→ Casos de sucesso

6. Gestão e Governança

Casos de Sucesso

Um projeto municipal enfrentou um desafio: a Unidade Gestora do Programa (UGP) não estava localizada em um único espaço físico. Parte da equipe operava dentro da Secretaria de Planejamento, enquanto outros membros estavam distribuídos por diferentes secretarias do município.

Embora essa dispersão física apresentasse desafios de comunicação, também ofereceu vantagens significativas para a obtenção de respostas mais rápidas das demais secretarias envolvidas no programa. A proximidade física dos membros da UGP com as diversas secretarias facilitou a integração e o alinhamento das ações, permitindo uma

coordenação mais eficaz e ágil, além de uma compreensão mais profunda das necessidades e prioridades de cada setor.

No entanto, a equipe reconheceu a necessidade de melhorar a comunicação interna para superar os desafios impostos pela dispersão geográfica. Para isso, foram implementadas diversas estratégias de comunicação, incluindo reuniões regulares, tanto presenciais quanto virtuais, e o uso de ferramentas de colaboração *online*. Essas medidas garantiram que todos os membros da UGP estivessem sempre informados e alinhados com os objetivos e progressos do programa.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

→ Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

Caso de sucesso

Gestão e Governança

Descrição

O processo de engajamento de partes interessadas se fortalece quando há efetividade na gestão e na execução do programa, na medida em que aumenta a confiança das partes interessadas nos resultados e benefícios esperados e, portanto, o seu interesse em participar do processo de engajamento de forma mais ativa.

Além dos efeitos positivos sobre o engajamento, existem outros inúmeros benefícios decorrentes de uma boa gestão e governança de projetos e programas, por exemplo:

Os processos se tornam mais céleres, o que dá maior credibilidade perante as partes interessadas e permite a execução das atividades nos tempos previstos.

A coordenação de ações entre os diversos setores de um programa evita ruídos e sobreposições de ações ao longo da execução, otimizando esforços e recursos.

Favorece o alinhamento interno entre as equipes envolvidas no planejamento e na execução do programa. Isso é especialmente importante para que os objetivos, os princípios e as diretrizes concatenados no SGAS sejam compartilhados por todos os profissionais.



Público Responsável pelo Instrumento

Unidade Gestora do Programa

Orientações

⚙️ Perfis de Profissionais que Compõem a Equipe e Organização do Trabalho com Diferentes Equipes

Aloque recursos compatíveis com a qualidade e quantidade de profissionais necessários para desenvolver o engajamento de partes interessadas de maneira satisfatória.

Forme uma equipe multidisciplinar para uma boa execução do engajamento de partes interessadas. Contrate profissionais formados em serviço social, ciências sociais, arquitetura, direito, das áreas de saúde, de comunicação e de meio ambiente, pois o trabalho conjunto de pessoas com formações e olhares diversos permite, com mais propriedade, atender às demandas de engajamento de uma maneira mais sistêmica.

O processo de engajamento de partes interessadas tem uma dimensão importante de **comunicação**, portanto, considere contratar profissionais especialistas nesta área, como jornalistas, relações públicas, marketing, publicidade, comunicação social entre outros.

❗ **Ponto de atenção:** gestores/as com interesses políticos muito fortes no programa podem enviesar o engajamento, se relacionando apenas com pessoas do território que tenham ligações políticas próximas, indo contra as boas práticas de engajamento de partes interessadas, que preveem diversidade de atores. Atue ativamente para incluir pessoas que representem a pluralidade de posições no território.

Veja mais informações sobre como incluir atores diversos no engajamento no capítulo “**Consulta Significativa às Partes Interessadas**” →

E no tem “**Identificação e Análise de Partes Interessadas**”, no capítulo “**Plano de Engajamento de Partes Interessadas**” →

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança →

Descrição

→ **Público Responsável pelo Instrumento**

→ **Orientações**

Saiba Mais

Caso de sucesso

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Caso de sucesso

Considere a **diversidade de gênero, de orientação sexual e racial-étnica para a contratação** de todas as equipes envolvidas no programa. Isso garante a diversidade de visões e a representatividade perante as partes interessadas.

A **equipe do Trabalho Técnico Social** desempenha um papel central para o engajamento dar certo. Assim, escolha muito bem esta equipe e a capacite, quando necessário.

É fundamental ter uma boa **gestão de todos os cronogramas e processos**, pensar de “trás pra frente” o projeto e articular todos os envolvidos. Por isso, é importante ter na equipe, em um cargo de liderança, uma pessoa com perfil de gestão de projetos.

Dois exemplos de situações que enfatizam a importância desta pessoa com perfil de gestão de projetos: o primeiro consiste no processo de reassentamento: sua boa execução pressupõe muitas ações prévias, como identificação de famílias, realização de cadastros, negociação, empenho dos valores indenizatórios etc.; e o segundo caso consiste no processo de licenciamento ambiental, detalhado no quadro de destaque a seguir.

O licenciamento é um instrumento de planejamento e de gestão instituído pela Política Nacional de Meio Ambiente do Brasil, baseado em processo administrativo, que confere à administração pública o controle sobre empreendimentos e atividades efetiva ou potencialmente poluidores, que possam causar degradação ambiental e que utilizem recursos naturais. Um processo eficaz de licenciamento pressupõe:

- Realizar um bom planejamento do empreendimento, considerando prazos adequados para o processo de licenciamento e os requisitos ambientais nos projetos, realizando consultas prévias aos órgãos ambientais e apresentação preliminar de projetos.
- Estabelecer fluxogramas que apresentem prazos médios para conseguir todas as licenças e outros documentos, com o objetivo de minimizar os prazos internos e garantir o cumprimento das metas e prazos.
- Elaborar termos de referência adequados para a implantação da gestão ambiental das obras, incluindo estudos ambientais consistentes.
- Dar transparência aos documentos de licenciamento dos projetos e promover a adequada divulgação de cumprimento de licenças e demais documentos associados.
- Manter um relacionamento estreito com os órgãos ambientais, incluindo a elaboração de estudos ambientais adequados para agilizar o processo de licenciamento.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança



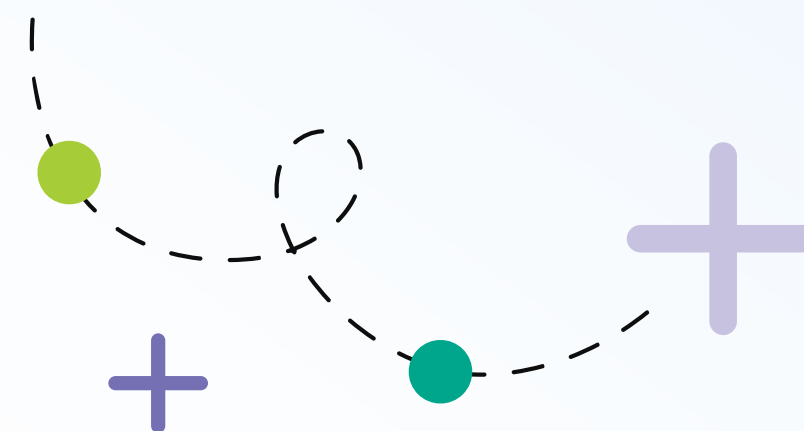
Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Caso de sucesso



É papel do órgão público responsável pelo programa **conhecer as políticas do BID e as legislações nacionais**, executando-as. Garanta, quando estiver formando a equipe, que esse conhecimento e essa competência estejam presentes, seja contratando pessoas que já detenham conhecimento das políticas do Banco, seja capacitando-as sobre os requisitos.

❗ **Ponto de atenção:** é comum que ocorra a contratação de empresas ou de consultores prestadores de serviços como responsáveis pelo cumprimento de diretrizes e requisitos expressos em regulamentos do programa. Garanta que as pessoas da Unidade Gestora do Programa também possuam o conhecimento desses regulamentos, inclusive, para supervisionar o trabalho das contratadas.

Garanta a **integração do trabalho das diversas coordenações e equipes do programa** (obras/engenharia, social e/ou comunicação e ambiental), independentemente do tipo de organização e da estrutura hierárquica criada.

Esse é um processo que deve ser construído aos poucos e que pode enfrentar resistências e exigir uma mudança na forma de pensar o programa. É uma postura compartilhada entre todos os profissionais envolvidos, a partir da qual cada equipe precisa entender as necessidades, demandas e posições das outras. Esta integração é fundamental para que todas as equipes consigam se apropriar de todos os aspectos essenciais para o funcionamento do programa.

Realize **reuniões semanais de gestão**, nas quais cada equipe compartilhe seu planejamento e identifique demandas e ações conjuntas com as demais equipes. Estas reuniões são uma oportunidade de realizar um planejamento conjunto.

Use sistemas de informações, monitoramento e gestão de projeto para o **compartilhamento de informações entre equipes**. Os sistemas não precisam ser tecnológicos ou complexos e sim de fácil utilização. Muitas vezes, uma planilha *online* compartilhada resolve a maioria das questões.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Caso de sucesso

Construção de Capacidades, Gestão do Conhecimento e Lições Aprendidas

Aproveite a fase de elaboração do SGAS e dos demais documentos socioambientais, durante a preparação do projeto ou programa, para **construir capacidades na sua equipe e se apropriar dos conteúdos dos estudos realizados**. Recomenda-se alocar profissionais de carreira para participar da elaboração conjunta dos estudos e planos com consultores externos, propiciando a incorporação do conhecimento no órgão público.

Evite a rotatividade de profissionais, sobretudo para posições e papéis que têm contato direto com as pessoas afetadas e com as demais partes interessadas, pois eles são “a cara do programa no território”, sendo essencial transmitir uma ideia de continuidade para as comunidades afetadas.

Dedique tempo para **consolidar e registrar aprendizados**, acertos e erros das equipes ao longo do ciclo de vida dos projetos. Alguns deles dão informações preciosas sobre como melhorar a gestão dos projetos, enquanto ainda estão sendo executados, ao passo que outros ajudarão a melhorar a gestão de projetos futuros.

No dia a dia de um projeto, é comum a tendência de resolver problemas e não registrá-los. Porém, é importante ir na contra-mão dessa tendência e dedicar um tempo para este registro. Promova balanços semanais ou quinzenais, por exemplo, com as equipes, para refletir sobre o que deu certo e o que poderia ser melhorado, e registre isso em um documento de aprendizados.

Muitas vezes, há uma cultura de evitar o erro a qualquer custo e, às vezes, isso leva as pessoas a esconderem os erros ocorridos nos projetos. Construa uma cultura na qual as pessoas da equipe possam apontar riscos, discutir erros e refletir sobre como melhorar, evitando uma postura acusatória de encontrar e punir culpados. Procure estabelecer esse tipo de relação com o BID também. Lembre-se que a unidade interlocutora do Banco se chama Unidade de Soluções Ambientais e Sociais e que ela deve ser vista como uma parceira propositiva, apoiando em soluções, capacitações e assessoria técnica. A supervisão do Banco propicia momentos de diálogo, de apontar lacunas e encontrar respostas conjuntas.

Lembre-se de que o monitoramento do Mecanismo de Queixas e Reclamações pode ser uma ótima fonte para registro e reflexões de lições aprendidas.

Veja mais detalhes no capítulo
“Mecanismos de Queixas e Reclamações”



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança



Descrição

→ Público Responsável pelo Instrumento

→ Orientações

Saiba Mais

Caso de sucesso

5/5 Público Responsável pelo Instrumento



Localização da UGP no Contexto da Prefeitura ou do Governo Estadual

O lugar que a Unidade Gestora do Programa ocupa dentro do organograma do governo tem impacto na gestão e na governança do programa. Existem diferentes modelos: em alguns casos, a Unidade de Gestão fica no gabinete do/a prefeito/a ou do/a governador/a; em outros, em uma secretaria finalística específica; em outros ainda, se distribui por diferentes secretarias.

A UGP próxima ao gabinete do/a chefe de governo normalmente significa proximidade com o topo da gestão, podendo responder de forma mais rápida e trazendo maior credibilidade para o programa junto às partes interessadas.

A UGP distribuída em diferentes secretarias apresenta, por um lado, um desafio de comunicação dentro da própria equipe, por outro, facilita a integração e articulação com as secretarias que são fundamentais para o desenvolvimento do programa.

Ponto de atenção: Muitas vezes, quando o programa termina, a UGP é desmobilizada e os aprendizados e conhecimentos adquiridos se perdem. Independentemente da localização da UGP no organograma da prefeitura ou do governo estadual, ela deve ter pontos de interação e compartilhamento de aprendizados com os diversos órgãos da prefeitura ou do governo estadual. É importante estabelecer formas para que as capacidades criadas ao longo do programa sejam absorvidas pelo poder público.

Relação com Empresas Prestadoras de Serviços

Muito frequentemente, o desenho e a preparação do programa são feitos por uma equipe da prefeitura ou do governo do estado, mas a sua implementação é feita por empresas contratadas. Lembre-se de incluir as ações do engajamento de partes interessadas nos planos de trabalho de cada contratação e **garanta o monitoramento e a supervisão do engajamento pela UGP**, mesmo que a execução esteja dividida entre as empresas contratadas (obras, comunicação ou Trabalho Técnico Social).

Faça reuniões de alinhamento com as empresas prestadoras de serviços assim que elas estejam contratadas, para apresentar as diretrizes e os requisitos do SGAS estabelecidos para o programa.

Utilize aplicativos de mensagens, como o Whatsapp, para proporcionar uma comunicação mais fluida da UGP com representantes das empresas contratadas.



Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersectorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

→ **Saiba Mais**

Caso de sucesso

Saiba Mais

Para fortalecer a capacidade de gerenciamento de equipes que realizam projetos de desenvolvimento, o BID desenvolveu o Programa de Gestão de Projetos para Resultados (PM4R). Esta metodologia é baseada nas melhores práticas, ferramentas e padrões internacionais, adaptados pelo Banco. Ela pretende apoiar você a reduzir a diferença entre o que planeja e o que executa em seu projeto e é composta por sete etapas para planejar e gerenciar um projeto, com o objetivo de executá-lo com foco em resultados.

Para conhecer as sete etapas da metodologia do BID para gestão de projetos, leia o post do blog do Banco **“Gestão de Projetos em Sete Passos”** de [Víctor Roa](#), publicado em setembro de 2019, acessando-o [aqui](#).

Para fortalecer sua capacidade de gestão de projetos de desenvolvimento, para que sejam executados de forma eficaz, conhecer boas práticas internacionais, aprender conceitos e ferramentas de gestão de projetos e se aprofundar na metodologia PM4R desenvolvida pelo BID, faça o curso online **“Gestão de Projetos de Desenvolvimento”**. O curso tem duração de cinco semanas, com dedicação semanal de seis horas, e pode ser feito no seu próprio ritmo. O link encontra-se disponível [aqui](#).

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas

6. Gestão e Governança

Descrição

Público Responsável pelo Instrumento

Orientações

Saiba Mais

→ Caso de sucesso

Casos de Sucesso

Um projeto de obras múltiplas e de grande extensão territorial enfrentava problemas de coordenação de ações entre os diversos setores do projeto. O projeto propunha soluções diversas de infraestrutura de saneamento ambiental, mobilidade urbana, requalificação de espaços públicos, reassentamento e remanejamento de pessoas de áreas de risco e a integração das áreas de intervenção ao restante do tecido urbano da cidade, mas as coordenadorias de obra, ambiental e social vinham trabalhando separadamente, “cada um na sua caixinha”. As equipes ambiental e social só eram chamadas pela equipe de obras quando os problemas adquiriam um caráter emergencial. Por isso, a equipe social se via como “bombeira”, acionada para “apagar incêndios” junto à população, situação que incomodava muito.

Quando foi iniciado o processo indenizatório, a equipe de obras passou a entender que a equipe social era importante, porque ela que tinha o contato direto com o morador afetado e havia um processo desafiador

de negociação - o qual demandava o estabelecimento prévio de uma relação de confiança entre o programa e a comunidade afetada. A partir desse momento, as equipes passaram a ter encontros com as comunidades afetadas e passaram a entender que o sucesso do trabalho de cada equipe dependia do trabalho da outra equipe. Foi um processo lento, com ruídos de comunicação entre as equipes, e que exigiu uma mudança de cultura das pessoas que atuavam no programa, mas a UGP considera que “a virada de chave” foi ter integrado completamente as coordenadorias em um trabalho construído de modo conjunto.

A integração entre as diversas equipes trouxe ganhos significativos de eficiência na gestão do programa, tornando o engajamento de partes interessadas mais efetivo. Embora seja um processo que possa gerar resistências e, muitas vezes, demande insistência e paciência, os/as gestores/as devem ser firmes na construção de um ambiente que favoreça o trabalho integrado entre as equipes.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança

Conclusão

Este documento, que se propõe a ser uma ‘caixa de ferramentas’ de boas práticas, desenvolvido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em colaboração com Agências Executoras, sublinha a importância e orienta uma abordagem prática para implementar o engajamento das partes interessadas em projetos financiados pelo BID. Ele considera os desafios da gestão pública e aponta para a necessária construção de arranjos de governança que compreendem a importância de processos de engajamento significativo para a gestão bem-sucedida de projetos de desenvolvimento.

Organizado em torno da tríade de engajamento - disseminação de informações, consulta significativa e mecanismos de queixas e reclamações -, este documento abrange aspectos desde o planejamento até a execução do engajamento das partes interessadas, tangenciando questões conexas, como governança, articulação intersetorial e parcerias público-privadas. As boas práticas sinalizadas enfatizam a relevância de um mapeamento abrangente e participativo das partes interessadas ao longo do ciclo de vida dos projetos. O Plano de Engajamento documentado deve contemplar estratégias específicas para envolver diferentes partes interessadas, como residentes deslocados, comunidades locais e organizações operando no território dos projetos, com especial atenção aos grupos sociais em situação de desvantagem e vulnerabilidade - tais como mulheres, jovens, comunidades tradicionais,

pessoas com deficiência e de identidades de gênero e orientação sexual diversas.

Finalmente, o texto destaca o novo MPAS como marco unificador das políticas ambientais e sociais do BID, vigente desde outubro de 2021, e reforça a aplicação de seus requisitos como elemento-chave para o desempenho satisfatório da gestão socioambiental de projetos. Nesse contexto, e como parte indissociável do Sistema de Gestão de Ambiental e Social (SGAS) requerido pelo PDAS 1 do MPAS, o PEPI emerge como a principal ferramenta para o planejamento e para a gestão do engajamento de partes interessadas ao longo do ciclo de vida dos projetos, estabelecendo os processos participativos e de comunicação a partir dos quais estas partes interessadas poderão influenciar na tomada de decisão, contribuir com a gestão dos riscos e impactos socioambientais e apresentar as suas demandas ou queixas. Ancorado em princípios democráticos e em direitos humanos fundamentais, o PEPI pavimenta o caminho para a sustentabilidade social e ambiental dos projetos. As boas práticas sistematizadas aqui, através das ricas contribuições das Agências Executoras, vão ao encontro dos requisitos do MPAS que versam sobre engajamento de partes interessadas e, sobretudo, aportam recomendações valiosas para garantir a boa gestão desse tema na prática.

Apresentação das estratégias e instrumentos de engajamento de partes interessadas:

1. Plano de Engajamento de Partes Interessadas (PEPI)
2. Consulta Significativa às Partes Interessadas
3. Mecanismo de Queixas e Reclamações (MQR)
4. Disseminação e Divulgação de Informações
5. Articulação Intersetorial no Setor Público e Parcerias com Instituições Privadas
6. Gestão e Governança

Créditos

Coordenação editorial, edição e revisão de texto:

Banco Interamericano de Desenvolvimento

ESG – Unidade de Soluções Ambientais e Sociais

Coordenação de conteúdo, redação e elaboração:

Travessia Políticas Públicas

Rafael Silveira
Taís Raiher Borges

Projeto Gráfico:

Duo Design

