

European Union Network for
the Implementation and Enforcement
of Environmental Law

(Rede Europeia para a Implementação e
Execução da Lei Ambiental)

Estabelecer o diálogo com a vizinhança

Guia prático

2 de Novembro de 2007

Autor: Maren Schüpphaus, equipa do projecto

Índice

| | |
|--|-----------|
| Prefácio | 3 |
| Introdução para o leitor | 4 |
| Resumo executivo | 5 |
| A Introdução: Perguntas e respostas sobre o diálogo com a vizinhança | 7 |
| I Que resultados pode obter com o diálogo com a vizinhança? | 7 |
| II Quando deve iniciar o diálogo com a vizinhança? | 7 |
| III Que problemas podem ser resolvidos através do diálogo com a vizinhança? | 8 |
| IV O que é que o diálogo com a vizinhança fará mudar? | 8 |
| V Quem deve participar no diálogo com a vizinhança? | 9 |
| VI Como é que os intervenientes no diálogo podem cooperar? | 9 |
| VII Existem condições prévias a respeitar antes de iniciar o diálogo com a vizinhança? | 10 |
| VIII Qual é o papel das autoridades nos diálogos com a vizinhança? | 10 |
| B Guia prático: 6 passos para estabelecer e conduzir um diálogo com a vizinhança | 12 |
| Planeamento e preparação | |
| Passo 1 Iniciar e preparar um diálogo com a vizinhança | 12 |
| Passo 2 Desenvolver e dar forma ao conceito | 25 |
| Pôr em prática o conceito e fazer progressos | |
| Passo 3 Começar o diálogo com a vizinhança | 32 |
| Passo 4 Fazer progressos | 35 |
| Ser bem sucedido e melhorar continuamente | |
| Passo 5 Obter resultados e avaliar o sucesso | 38 |
| Passo 6 Manter boas relações com a vizinhança | 42 |
| C Anexos | 44 |
| 1. Resumo do guia prático | 45 |
| 2. Promover o diálogo | 48 |
| 3. Material de apoio | 49 |
| 4. Histórias de sucesso do diálogo com a vizinhança (estudos de caso europeus) (a escrever após o feedback) | 63 |
| 5. Fontes e documentos de referência | 64 |
| 6. Ficha técnica | 66 |

Prefácio

Este documento destina-se às autoridades e empresas que pretendem implementar e promover uma abordagem de diálogo directo para a resolução de conflitos ambientais entre as populações residentes e as unidades industriais.

Foi desenvolvido sob a égide da Rede Europeia para a Implementação e Execução da Lei Ambiental (rede IMPEL).

Tudo começou em 2004, quando participantes de 18 Estados membros se envolveram num projecto que recolheu e avaliou exemplos de como se pode resolver conflitos ambientais através do diálogo entre empresas e populações vizinhas. Os membros são representantes de autoridades de inspecção/concessão de licenças a nível local, regional e nacional, e de agências e ministérios do ambiente. O projecto teve o apoio de consultores externos com prática no estabelecimento e facilitação de diálogos com a vizinhança.

Foram organizadas várias reuniões para intercâmbio de informações entre os Estados Membros sobre as actividades de diálogo já implementadas em cada país. Decidiu-se então elaborar um guia prático que permitisse divulgar mais amplamente um instrumento voluntário e cooperativo, 15 e apoiar as empresas e autoridades a estabelecer um diálogo com a vizinhança.

Introdução para o leitor

É uma autoridade ou uma empresa

○ **que tem recebido reclamações dos residentes sobre um problema ambiental local?**

ou

○ **que está a preparar uma licença para a instalação de uma unidade que irá ter impacto na vizinhança?**

p. ex.

- **uma autoridade de inspecção**
- **uma autoridade de concessão de licenças**
- **outra entidade política ou administrativa envolvida na aplicação da legislação ambiental ou na gestão de queixas de residentes**
- **uma empresa com impacto ambiental ou que apresenta riscos para a saúde pública local**

Existe algum conflito entre uma instalação industrial por que é responsável e a vizinhança?

Existe algum conflito entre a sua unidade e a vizinhança?

Sim?.... então, pense em iniciar um **DIÁLOGO COM A VIZINHANÇA**

Está interessado, mas deseja saber mais acerca do que é o diálogo com a vizinhança e se ele o pode ajudar tanto a si como aos residentes locais?

Sim? ... Leia o Resumo executivo para obter mais informações sobre se um 35 diálogo com a vizinhança o pode ajudar.

Quer iniciar um diálogo com a vizinhança ou já está a participar num?

Sim?... Use o guia prático "Estabelecer o diálogo com a vizinhança" para saber o que deve e não deve fazer, conhecer o papel desempenhado pelos facilitadores e ficar a saber como pode ultrapassar situações que lhe parecem incontornáveis. Aprenda com a experiência dos outros, ouvindo as histórias de sucesso do diálogo com a vizinhança.

Resumo executivo

Diálogo com a vizinhança:

um instrumento de sucesso para a resolução de conflitos ambientais entre empresas, populações vizinhas e autoridades

Os diálogos com a vizinhança são processos estruturados de comunicação a longo prazo em que as empresas, as populações residentes e as autoridades competentes se encontram para discutir os problemas. O objectivo é resolver conflitos ambientais, encontrando o ponto de equilíbrio entre os interesses de todos os intervenientes e melhorando o desempenho ambiental das instalações industriais.

A longo prazo, visa estabelecer e manter boas relações de vizinhança, de modo a chegar a um consenso de coexistência com a comunidade local. Para isso, é preciso actuar precocemente dando atenção aos problemas sentidos pela população residente e fazer com que a instalação industrial se reja e auto regule da forma adequada para salvaguardar o futuro da sua existência.

A experiência mostra que mesmo as instalações com um longo historial de conflitos e as unidades que são fontes constantes de problemas a nível de ruído, odores, produtos poluentes para a atmosfera, vibrações e outros efeitos negativos ou impactos considerados eventualmente perigosos, podem ser bem sucedidas na geração de confiança entre as populações residentes e no estabelecimento de boas relações com as autoridades. Desta forma, tanto empresas como autoridades podem desenvolver as melhores soluções para resolver os problemas ambientais, beneficiando simultaneamente a vizinhança que passa a usufruir de elevados padrões ambientais e de uma boa comunicação com os demais parceiros.

Este guia prático apresenta-lhe as vantagens da adopção do método de diálogo com a vizinhança e fornece-lhe não só exemplos das melhores práticas implementadas por diferentes Estados Membros como também informações sobre as condições prévias, os riscos, as restrições e as limitações. O objectivo é proporcionar as bases necessárias para o estabelecimento de um diálogo com a vizinhança, indicando todos os passos a dar, especialmente

- como preparar um diálogo com a vizinhança (passo 1)
- como identificar e trabalhar em conjunto com os participantes (passo 1.6)
- como desenvolver o conceito e avaliar as oportunidades de sucesso (passo 2)
- como estabelecer e promover a cooperação e ultrapassar situações críticas (passos 3 e 4)
- como obter resultados e como saber quando o diálogo deve ser terminado (passos 5 e 6).

Os diálogos com a vizinhança são instrumentos voluntários geralmente implementados pelas empresas. Contudo, as autoridades podem ser elas a tomar a iniciativa e a convidar as partes envolvidas para um diálogo com a vizinhança. Frequentemente, os processos são preparados e orientados por facilitadores imparciais.

O diálogo com a vizinhança pode revelar-se particularmente útil, se:

- os residentes se queixam constantemente das emissões para a atmosfera resultantes da actividade de uma instalação industrial
- os residentes e a população em geral receiam os impactos em termos de ambiente, saúde humana e segurança
- a instalação em si, os produtos que fabrica ou a tecnologia de produção que utiliza não são bem aceites pela vizinhança
- as alterações na produção, os planos de expansão, as obras ou os procedimentos de aprovação que requerem o envolvimento público estão a gerar protestos e a levantar objecções por parte dos residentes

- está planeado ou já foi iniciado um processo de licenciamento que acarreta impactos ambientais para a vizinhança ou riscos que têm de ser avaliados.

Além disso, um diálogo com a vizinhança deve ser usado como um instrumento pró-activo de gestão de conflitos e prevenção de crises.

Seguem-se algumas perguntas expressas pela vizinhança e as respostas que lhe darão informações mais detalhadas. Poderá depois querer continuar com os seis passos que o orientarão no estabelecimento de um diálogo com a vizinhança. Estes passos irão a ajudá-lo a adoptar a abordagem ideal e a identificar as questões que mais lhe interessam para que possa efectuar uma leitura mais objectiva. Nos anexos poderá encontrar mais material de referência e de apoio.

A) Introdução: Perguntas e respostas sobre o diálogo com a vizinhança

I Que resultados pode obter com o diálogo com a vizinhança?

Os diálogos com a vizinhança visam prevenir, gerir e resolver conflitos entre uma empresa e as populações vizinhas:

| | |
|-----------------|--|
| Prevenir | Identificar antecipadamente os conflitos e construir relações que sejam 95 estáveis mesmo em alturas de crise |
| Gerir | Colaborar na identificação e na gestão dos diferentes interesses e fontes de conflito |
| Resolver | Estabelecer uma comunicação produtiva que permita esclarecer e resolver os conflitos e encontrar as soluções mais amigas do ambiente |

Isto aplica-se essencialmente a decisões específicas e a planos para o futuro que irão afectar directamente as populações vizinhas. Ao contrário do que acontece nos diálogos com as partes interessadas, os diálogos com a vizinhança raramente abordam os impactos estratégicos.

Os diálogos com a vizinhança têm como finalidade promover o entendimento mútuo através do crescente empenho de todas as partes envolvidas em atingir resultados fiáveis e em obter um equilíbrio de interesses justo e legal através da criação de confiança pela comunicação.

Além disso, os resultados dos diálogos com a vizinhança têm, através do esforço e empenho voluntário e do cumprimento da legislação, reduzido substancialmente os problemas e o impacto para a saúde humana para níveis considerados aceitáveis pelas populações vizinhas.

Não menos importante é o facto de os diálogos com a vizinhança também poderem contribuir para a prevenção de crises, e o estabelecimento de um diálogo, antes do despoletar de uma situação de crise, é sempre vantajoso.

Recomendação para as empresas e as autoridades:

Use o diálogo com a vizinhança como um instrumento pró-activo

Frequentemente, o diálogo com a vizinhança é usado para resolver conflitos. No entanto, é um instrumento pró-activo sempre útil para a comunicação com as populações vizinhas quando estão em causa outros temas importantes para essas mesmas populações (responsabilidade social corporativa – RSC, subsídios, desenvolvimento económico, criação de postos de trabalho e acções de formação, planos para o futuro, etc.). O diálogo com a vizinhança pode ser usado pelas empresas como um sistema de alerta que lhes permite reconhecer os riscos de um investimento por via a uma melhor incorporação dos interesses das populações vizinhas nos seus processos de tomada de decisões e, assim, evitar a escalada de conflitos (o que se pode revelar bastante oneroso). Para além disso, um diálogo com a vizinhança honesto e eficaz pode não só provocar como fidelizar a aceitação local. Numa situação de crise, pode confiar nas boas relações que criou e informar directamente todos os seus parceiros de diálogo por forma a evitar rumores e minimizar os danos para a imagem da sua empresa e para a sua própria imagem.

Para obter mais informações sobre como iniciar um diálogo com a vizinhança e sobre como obter o consenso para um objectivo, consulte o passo 1.1 e a figura 1 deste guia.

II Quando deve iniciar o diálogo com a vizinhança?

Seguem-se algumas situações típicas de quando um diálogo com a vizinhança se pode revelar proveitoso:

- As operações de produção de uma empresa estão a provocar um incómodo constante nas zonas residenciais vizinhas em termos de **emissões** como, por exemplo, barulho, odores, poeiras, vibrações e tráfico. Já de há muito que residentes e grupos locais têm vindo a apresentar **reclamações** sobre alguns desses problemas.

- Os residentes expressam **publicamente os seus receios** relativamente aos impactos ambientais do processo de produção, e aos **riscos de acidentes** e para a sua **saúde** que esse processo representa, para além de considerarem que as suas propriedades estão a perder valor.
- A instalação em si ou os produtos que fabrica e os processos que utiliza **não são bem aceites** ou geram controvérsia, como é muitas vezes o caso de fábricas de produtos químicos e de centrais de incineração.
- As novas instalações ou a ampliação das existentes, as remodelações, o aumento da produção, as obras e os **procedimentos que requerem aprovação** pública estão na origem de protestos e objecções por parte dos residentes.

Recomendação para as empresas e as autoridades:

Quanto mais cedo iniciarem o diálogo, melhor

Para implementar a boa comunicação com a vizinhança é preciso tempo, uma vez que a comunicação se baseia em contactos pessoais. A experiência demonstra que as empresas não desencadeiam nenhuma acção até serem pressionadas pelo público para o fazerem - e nessa altura não só têm de gerir um conflito que se agudizou como têm de agir com a máxima celeridade. No entanto, nunca é cedo demais - e muitas vezes até é tarde demais, mas nesse caso apenas será preciso mais tempo - para a vizinhança considerar a empresa como um parceiro de diálogo credível e digno de confiança.

Para obter mais informações sobre quem pode iniciar um diálogo com a vizinhança, consulte o passo 1.1 deste guia.

III Que problemas podem ser resolvidos através do diálogo com a vizinhança?

Inicialmente, o conceito de diálogo com a vizinhança surgiu apenas para resolver conflitos ambientais extremos, em que instalações industriais antigas foram sucessivamente ficando rodeadas por zonas residenciais. Essas unidades requerem da parte das autoridades a publicação de legislação adequada e o controlo do seu cumprimento, para que se encontre uma plataforma de entendimento que proteja o direito das empresas de salvaguardar e desenvolver as suas unidades e, ao mesmo tempo, proteja quer os residentes na zona quer o ambiente.

A abordagem que usa o diálogo com a vizinhança tem demonstrado que pode ser aplicada em muitas áreas:

Áreas de aplicação

Aterros, cimenteiras, fábricas de produtos químicos, centrais eléctricas, estações de compostagem, centrais de incineração (geração de energia a partir de resíduos), refinarias de petróleo, unidades de tratamento de subprodutos de origem animal, etc.

O diálogo permite consultar a opinião pública antes da emissão de um pedido de licenciamento, conforme detalhado na directiva sobre PCIP (Prevenção e Controlo Integrados de Poluição).

Esta abordagem pode ser útil para complexos desportivos e pavilhões multiusos, para a gestão do risco de inundações, para projectos de conservação da natureza e de lazer, e para muitos outros.

O diálogo com a vizinhança pode revelar-se particularmente útil antes do início de um processo de licenciamento que acarrete algum tipo de impacto para a população local, sobretudo quando o envolvimento público é necessário durante o processo de licenciamento. É aí que o diálogo pode gerar informações detalhadas e ajudar a identificar, esclarecer e resolver problemas. As soluções recomendadas pelos intervenientes no diálogo podem ser tidas em consideração pela empresa ou pelas autoridades aquando da preparação ou avaliação da licença. Quer durante quer depois de terminado um processo de licenciamento, o diálogo pode ser útil na resolução de questões controversas.

O diálogo com a vizinhança pode ser usado com êxito tanto em grandes unidades industriais (p. ex. unidades de PCIP) como em pequenas e médias empresas.

IV O que é que o diálogo com a vizinhança fará mudar?

Os residentes, que não conhecem a empresa, que produtos fabrica e qual o seu desenvolvimento económico, podem por vezes fazer julgamentos errados relativamente a factores subjacentes como é o caso da situação legal, das opções técnicas, dos planos de investimento, das restrições em termos de tempo e da importância de investir no futuro. O diálogo ajudá-los-á a compreender o que está por detrás das decisões. Para além disso, também os desenvolvimentos positivos como, por exemplo, quando são efectuadas melhorias com base em investimentos para protecção ambiental, passam ignorados pela vizinhança, a menos que sejam claramente divulgados. E o oposto também é verdadeiro pois, sem uma comunicação correcta, também as empresas interpretam muitas vezes erradamente os sinais de aviso que lhes chegam da vizinhança, dando azo a uma súbita escalada dos conflitos latentes.

Para obter mais informações sobre como funciona o diálogo com a vizinhança e como evolui a cooperação, consulte os passos 3 a 6 deste guia.

V Quem deve participar no diálogo com a vizinhança?

Os diálogos permitem a comunicação directa entre todas as partes envolvidas num conflito. Isso determina a composição do grupo de diálogo com a vizinhança que deve incluir representantes das empresas, representantes das populações vizinhas e partes interessadas - indivíduos, grupos de interesse local e instituições - e ainda as autoridades locais responsáveis pelo licenciamento e posterior funcionamento da unidade industrial.

Para obter mais informações sobre quem pode participar num diálogo com a vizinhança, como identificar as pessoas chave e convencê-las a juntarem-se ao grupo de diálogo, consulte o passo 1.6 e a figura 2 deste guia.

VI Como é que os intervenientes no diálogo podem cooperar?

As técnicas de facilitação e mediação (consultar anexo 3.1) ajudam os intervenientes a compreender as questões mais complexas do conflito, a chegarem a consenso sobre os factos e a cooperarem. Os parceiros de diálogo aprendem a aceitar os pontos de vista e as restrições dos outros participantes e a assumir a sua quota de responsabilidade na discussão e resolução dos conflitos.

No diálogo com a vizinhança, deve-se dar valor às opiniões tanto dos leigos como dos especialistas na matéria. As opiniões e os valores dos que não conhecem a matéria não devem ser ignorados.

A longo prazo, os diálogos encorajam o entendimento e geram a confiança, e contribuem para resolver até conflitos muito complexos.

Mas é preciso que todos estejam conscientes e aceitem os seguintes princípios fundamentais:

Princípios fundamentais dos diálogos com a vizinhança

→ Assumir um compromisso com base em expectativas realistas acerca dos possíveis resultados → Envolver-se de forma activa

O objectivo do diálogo com a vizinhança é o estabelecimento de uma parceria a longo prazo, para alcançar objectivos comuns através do equilíbrio de interesses, da procura de soluções em que todos saem a ganhar e da adopção de uma abordagem de cooperação, aceitável para todas as partes. Este diálogo estabelece metas claras e define os resultados a atingir de forma nítida, sem que haja uma predeterminação de aspectos concretos por parte de uma das partes (resultados abertos).

O diálogo com a vizinhança fundamenta-se no interesse de as pessoas se envolverem activamente e na sua disponibilidade para o fazerem. Os participantes vão assumir a responsabilidade pela resolução dos conflitos. Vão ter tempo para ouvir os pontos de vista das outras partes e para aprender quais os seus interesses (e não apenas quais as suas posições), para poderem desenvolver e avaliar soluções alternativas.

→ **Transparência e abertura**

O diálogo com a vizinhança depende de uma abordagem transparente. As informações devem ser partilhadas com abertura e devem ser apresentadas com clareza, no âmbito do diálogo. Os quadros legais, técnicos ou de outro cariz, e os limites impostos à tomada de decisões devem ser comunicados. As pessoas que não estão directamente envolvidas devem ser mantidas ao corrente dos desenvolvimentos importantes, pelos meios de comunicação, por exemplo, mesmo que, por vezes, possa ser necessário manter temporariamente a confidencialidade.

→ **Equidade**

Os participantes envolvidos no diálogo com a vizinhança devem reunir-se como parceiros iguais, respeitando-se mutuamente. Os participantes devem comprometer-se a seguir regras básicas comuns e a tomar a sério os pontos de vista dos outros parceiros do diálogo. Este aspecto, aliado à preparação precisa e à facilitação, devem ser suficientes para impedir as partes de utilizarem estratégias para abusar do diálogo. Eventualmente podem ser utilizados os serviços de uma terceira parte, imparcial, para actuar como facilitador.

Para obter mais informações sobre como funciona o diálogo com a vizinhança e como evolui a cooperação, consulte os passos 3 a 6 deste guia.

VII Existem condições prévias a respeitar antes de iniciar o diálogo com a vizinhança?

No mínimo, devem ser respeitadas as seguintes condições básicas para um diálogo com a vizinhança:

- A legislação define a estrutura e os limites do diálogo. A empresa já deve estar a cumprir a lei antes de iniciar o diálogo ou deve mostrar vontade de cumpri-la num prazo definido; também os resultados do diálogo com a vizinhança devem estar conformes com a legislação.
- A empresa deve ouvir e tomar em consideração os pontos de vista da vizinhança e dar feedback sobre as recomendações da mesma.
- A empresa tem de mostrar vontade de investigar e tomar medidas que visem melhorar o seu desempenho ambiental ou, possivelmente, propor e levar a cabo medidas compensatórias.
- Todos os participantes têm de mostrar vontade de participar activamente num diálogo construtivo sobre a forma como podem obter uma coexistência consensual.
- Os recursos humanos e financeiros devem estar disponíveis (conhecimento especializado, facilitação, talvez investimentos, etc.).
- As autoridades devem estar dispostas a participar no diálogo e contribuir, sempre que necessário, com os seus conhecimentos de ordem jurídica.

Para obter mais informações sobre como se deve delinear um diálogo com a vizinhança, quais são os requisitos básicos, onde estão as restrições e os limites do diálogo, e como se pode avaliar oportunidades e riscos, consulte o passo 2 deste guia.

VIII Qual é o papel das autoridades nos diálogos com a vizinhança?

As autoridades desempenham um importante papel nos processos de diálogo com a vizinhança, por exemplo, como responsáveis pelo bem público, como especialistas e técnicos de elaboração e implementação de legislação ambiental, como gestores de projecto que têm de saber lidar com os diferentes interesses, como facilitadores imparciais, etc. Em alguns casos, as autoridades podem liderar o processo, iniciando um diálogo entre uma empresa e os residentes queixosos. Nesse caso, os representantes das autoridades podem actuar como facilitadores

- encorajando a comunicação directa
- funcionando como mediadores entre as empresas e os queixosos

- iniciando a cooperação e estabelecendo parcerias
- utilizando as ferramentas e os instrumentos que permitem cumprir a legislação e resolver conflitos no mais curto espaço de tempo.

Os diálogos com a vizinhança podem complementar de forma eficaz as tarefas e responsabilidades que geralmente cabem às autoridades de licenciamento e inspecção. É claro que são instrumentos voluntários e não substituem a lei. Contudo, em casos específicos, e dependendo dos sistemas legislativos de cada país, as autoridades podem integrar os resultados dos diálogos em processos formais como é, por exemplo, o caso das licenças, ou estipular o seu cumprimento numa base voluntária através de contratos privados ou público-privados, por forma a garantir o seu carácter vinculativo.

As autoridades podem obter muito benefícios dos diálogos uma vez que, em certos aspectos, os diálogos com a vizinhança podem gerir e resolver situações complicadas de uma forma mais eficaz e mais eficiente do que as abordagens tradicionais quando se trata de aplicar as regulamentações (consulte o passo 2.1):

- Os diálogos auxiliam no acesso à informação e na participação do público nas questões ambientais, conforme determinado pela convenção de Aarhus, e podem ser usados em simultâneo ou na fase de consulta pública no âmbito da directiva sobre PCIP. Servem também para o intercâmbio de informações e para a cooperação entre as empresas e as autoridades oficiais.
- Os diálogos possibilitam o uso de prudência e a definição da medida em que a aplicação é possível, relativamente à concordância em matéria de projectos de investigação ou no desenvolvimento e implementação de novos padrões que permitam alcançar mais melhorias do que as permitidas por lei. Isto pode também fazer com que as partes interessadas consigam tornar mais célere um processo de licenciamento.
- Os diálogos podem proporcionar situações em que todos saem a ganhar, evitando por exemplo, a necessidade de recorrer a uma decisão judicial quando a situação legal não é clara. Se todas as partes concordarem em assumir um compromisso, poderão reduzir o tempo, os custos e os riscos para todos os envolvidos.
- Os diálogos permitem assegurar o futuro da empresa ao promoverem a aceitação geral tanto da instalação como dos investimentos que virão a ser necessários no futuro (p.ex. ampliações, alterações ou novas instalações que requeiram processos de licenciamento).

Nos diálogos desencadeados pelas empresas, as autoridades podem contribuir para alcançar uma alta qualidade nos diálogos e no desfecho dos mesmos. Podem, por exemplo, proporcionar pareceres de peritos, prestar informações de ordem jurídica a todas as partes envolvidas e garantir que os requisitos legais e de saúde pública são cumpridos.

As autoridades devem sobretudo encorajar a realização de um diálogo com a vizinhança quando uma empresa está a proceder correctamente e, no entanto, os cidadãos continuam a apresentar queixas.

Os diálogos com a vizinhança têm mostrado que quando as partes interessadas adoptam uma abordagem mais pró-activa antes da consulta pública sobre licenças PCIP, todos são beneficiados. Apesar disso, antes de iniciarem um processo de diálogo, as autoridades devem examinar cuidadosamente, caso a caso, as oportunidades, os riscos e as implicações para os processos formais como, por exemplo, processos de licenciamento (ver passos 1 e 2.1).

B. Guia prático: 6 passos para estabelecer e conduzir um diálogo com a vizinhança

Planeamento e preparação

Passo 1: Iniciar e preparar um diálogo com a vizinhança

Principais pontos do passo 1: Iniciar e preparar um diálogo com a vizinhança

1.1 Elaborar uma meta provisória para o diálogo e tomar a iniciativa

- Definir as possíveis bases para o diálogo, incluindo as expectativas de todas as partes relevantes envolvidas.
- Avaliar a situação e identificar o iniciador mais adequado para lançar o diálogo.
- Assegurar-se de que a empresa envolvida está realmente empenhada.

1.2 Assegurar a participação da empresa e da autoridade no diálogo

- Para convencer a empresa a liderar o diálogo, chame a atenção para as inúmeras vantagens que a empresa daí pode retirar.
- Se a empresa se recusar a liderar o diálogo, certifique-se de que está disposta a colaborar num diálogo liderado pela autoridade.

1.3 Encontrar um facilitador ou equipa que possa ser bem aceite por todas as partes envolvidas

- Assegure-se de que o facilitador pode ser bem aceite por todas as partes envolvidas.
- Deve recorrer a um facilitador externo para garantir a imparcialidade.

1.4 Examinar em que medida é que a empresa pode actuar e que tipo de envolvimento é que o diálogo lhe pode proporcionar

- As empresas devem verificar sempre em que medida é que podem actuar e avaliar as suas incertezas e situação legal.
- Examine os prazos previstos para as tomadas de decisão formais, propostas e limitações de envolvimento, disponibilidade de recursos humanos e financeiros, antes de iniciar o diálogo.

1.5 Convencer a empresa a aceitar um conceito provisório e assegurar-se de que a empresa está empenhada no diálogo com a vizinhança

- Assegure-se de que a direcção da empresa está convicta de que o diálogo favorece os interesses da empresa e que, portanto, irá assumir uma atitude cooperante.
- A gestão de topo tem de mostrar vontade de aceitar as decisões resultantes das ideias expressas e das discussões havidas durante o diálogo.

1.6 Contactar os representantes da vizinhança e clarificar interesses e expectativas (análise das partes interessadas)

- Identifique as pessoas chave.
- Pegue no conceito provisório e envolva todas as partes importantes para verificar e analisar os seus interesses, expectativas, vontade de cooperar e restrições.

1.1 Elaborar uma meta provisória para o diálogo e tomar a iniciativa

A meta do iniciador pode ser obter a concordância com actuais ou futuras questões ou conflitos. É aconselhável elaborar uma meta provisória que ajude a definir as bases para o diálogo. A(s) meta(s) deve(m) ter em conta não apenas os interesses do iniciador, a razão pela qual ele pretende envolver as pessoas e como o irá fazer, mas também as expectativas de todas as partes relevantes. Os objectivos têm de ser aceitáveis e atractivos para que pessoas participem no diálogo com a vizinhança. Logo de início, o iniciador apenas pode prever quais são as expectativas. É por isso que é muito importante estabelecer um contacto directo com os futuros participantes para poder avaliar melhor se as expectativas mútuas são realistas e se os objectivos comuns são alcançáveis.

Excursus: Propósitos e objectivos dos diálogos com a vizinhança

Ao proporcionarem o acesso à informação e uma maior influência através da consulta - e, por vezes, através da concordância em cooperar - os diálogos com a vizinhança tornam-se um instrumento voluntário com carácter vinculativo em que há a obrigatoriedade de procurar objectivos comuns e consenso sobre a forma de prosseguir o diálogo.

(Figura 2)



Num diálogo com a vizinhança, uma empresa - normalmente com a concordância das autoridades - convida os vizinhos a

- partilharem informações e provavelmente, em conjunto, procederem a uma investigação especializada
- terem uma atitude pró-activa que lhes permita conhecer as necessidades e problemas de todos
- esclarecer factos e situações relevantes
- discutir e avaliar riscos, soluções possíveis e alternativas
- receber feedback sobre como responder positivamente aos interesses, preocupações, recomendações ou pedidos da vizinhança.

Dependendo de cada caso individual, é possível avançar para

- a identificação e cooperação em soluções aceitáveis por todos
- negociação de soluções e de acordos formais sobre os resultados.

Outros compromissos podem ser conseguidos

- para salvaguardar os resultados integrando-os em procedimentos legais e formais, e
- apoiar a respectiva implementação e verificação de execução.

Pergunta: Como poderei encontrar os objectivos para o diálogo?

Resposta: Defina o nível de consulta ou cooperação de que necessita para resolver o problema e motivar os participantes para aderirem ao diálogo. Depois, defina os objectivos (com data) apropriados para o nível de consulta necessário. Os objectivos devem ser "S.M.A.R.T.": **S**pecific (específicos), **M**easurable (mensuráveis), **A**ttainable (atingíveis), **R**ealistic (realistas) e **T**imely (temporizáveis). É importante falar de forma a não centrar o discurso nas soluções para o seu problema pessoal mas sim na resolução de um problema comum - isso permite estabelecer os objectivos de uma forma neutra. Como deve obter a concordância de todos os participantes para os objectivos, poderá ter de alterá-los durante o processo de preparação por forma a integrar e equilibrar as expectativas de todos.

A iniciativa de estabelecer um diálogo com a vizinhança pode partir de qualquer das partes, por exemplo,

- *Autoridades*
que querem convencer as empresas a estabelecer um diálogo pró-activo e construtivo com os vizinhos para, por exemplo, pôr fim a queixas que se arrastam há muito ou encontrar uma plataforma que satisfaça os interesses de todos em planos futuros que se prevê virem a ser controversos.
- *Empresas*
que querem garantir o futuro económico da instalação e devem, de uma forma pró-activa, iniciar contactos ou expandir os já existentes com a vizinhança, discutir os conflitos e obter não só a concordância com possíveis compromissos como também encontrar soluções conjuntas.
- *Vizinhos, grupos de interesse local ou instituições*
que procuram interagir directamente com a empresa para obter informações específicas e poderem influenciar as decisões da empresa, em vez de se limitarem a expressar o seu descontentamento às autoridades ou usando os meios de comunicação.

No entanto: é preciso um empenhamento claro da empresa para que possa existir diálogo com a vizinhança (ver passo 1.6).

Dificuldades com que as empresas se têm de confrontar e que tornam mais difícil o contacto com a vizinhança:

- Falta de feedback: as queixas perdem-se no meio da confusão do trabalho quotidiano, não são atendidas ou não são levadas a sério.
- Consciência pública: uma avaria, acidente ou incêndio que está na origem da emissão de poluentes e que faz com que a vizinhança passe a ter uma maior consciência dos riscos ambientais e para a saúde pública.
- Escalada de confrontos: os vizinhos procuram envolver as autoridades reguladoras, o governo local e os meios de comunicação para obterem apoio para os seus protestos. Podem inclusivamente criar um grupo de acção civil para poderem mais facilmente gerir e defender os seus interesses. As posições e expectativas extremam-se e o conflito é permanente - as oportunidades de cooperação diminuem.
- Alteração do nível de aceitação: a ideia que a vizinhança faz da empresa e do seu desenvolvimento futuro deteriora-se devido a, por exemplo, problemas ambientais que excedem os limites de aceitação por parte das pessoas, ou novos residentes que não aceitam bem a presença da empresa.

1.2 Assegurar a participação da empresa e da autoridade no diálogo

Um diálogo com a vizinhança requer preparação logo desde o início - tanto a nível interno da empresa como entre a autoridade ou autoridades responsáveis e a empresa.

Iniciar o diálogo com as **autoridades**: diálogos bem sucedidos reduzem custos e tempo e melhoram a reputação das autoridades que têm de atender as queixas e actuar em conformidade. Por experiência sabe-se que o número de queixas diminui consideravelmente e que a colaboração entre empresas, autoridades e a comunidade aumenta. Consequentemente, é do interesse das autoridades iniciarem processos de diálogo.

Mas nunca o devem fazer sem antes se prepararem convenientemente. Antes de fazerem qualquer coisa concreta, têm de definir a sua posição e o seu interesse em dialogar, e decidir que papel vão desempenhar.

Para definirem a sua posição, devem responder às seguintes questões:

- É necessário passar imediatamente à acção (por exemplo, em caso de incidentes de poluição) e/ou ao diálogo?
- A autoridade deverá agir independentemente e fornecer apenas informações sobre o que está a fazer?
- A autoridade tem interesse em cooperar e, nesse caso, qual será o seu papel (ver mais adiante)?
- A autoridade é mesmo responsável por actuar?

Ou existem outras opções como

- apoiar os esforços da empresa ou de uma organização externa envolvida,
- incumbindo um organismo externo neutro de resolver o problema, ou
- simplesmente não agir (o que de qualquer forma obriga a dar explicações públicas)?

Se for iniciado um diálogo, as autoridades têm de definir que papel irão desempenhar :

- Irão liderar o processo de diálogo (como iniciador e/ou facilitador) ou irão encorajar a empresa a fazê-lo?
- Irão trabalhar em parceria ou apoiar o diálogo fornecendo informações e supervisionando o resultado (como membro participante ou como observador)?
- Irão reagir à iniciativa de outra parte?

Dificuldades com que as autoridades se têm de confrontar: as autoridades responsáveis assumem posições diferentes

Por vezes, há várias autoridades envolvidas na resolução de um caso específico e podem não ter todas a mesma posição face ao problema. Se isso acontecer, antes de iniciar um diálogo, estude como essas diferentes posições poderão ser coordenadas.

Recomendações para as autoridades que se envolvem num diálogo iniciado por outrem

Quando isso acontece, as autoridades não controlam o processo e têm menos poder de influência, pelo que devem ter a noção exacta do seu papel e posição e devem orientar-se pelas seguintes estratégias:

Manter-se independente: evidenciar a posição neutra e independente das autoridades, especialmente em relação ao operador da instalação (e, dependendo da legislação nacional, também em relação às autoridades locais).

Ouvir: respeitar os sentimentos de raiva, medo e frustração expressos por aqueles que pedem a palavra e levar a sério as preocupações das pessoas.

Pedir a intervenção de outros especialistas: tentar que outros especialistas respondam directamente às perguntas (por exemplo, especialistas na área da saúde).

Ajudar a criar e manter a atmosfera ideal: ajudar a garantir que as regras básicas comuns são respeitadas, que a reunião se mantém centrada no tema em causa e que os participantes são encorajados a darem contributos construtivos.

Contactos directos e pessoais: o contacto pessoal é crucial para uma comunicação bem sucedida. É muito importante escolher a pessoa certa para interagir com o público.

Apresentar uma "imagem completa": coloque a questão ou problema num contexto mais amplo e mais complexo, para lhe permitir vir a resolver o problema, encontrando mais opções que conduzam à sua

Se as **empresas** desejarem liderar a implementação de um diálogo com a vizinhança, devem deixar bem claro que as seguintes condições são respeitadas. A empresa deve

- cumprir as condições do licenciamento e a legislação, ou estar disposta a fazê-lo num prazo estipulado
- estar pronta para negociar outros aspectos e benefícios (voluntários) e para melhorar o seu desempenho ambiental
- ter espaço de manobra
- estar disposta a dar abertamente informações ao público
- agir como um parceiro de diálogo (respeito mútuo entre os participantes)
- estar pronta para incluir os interesses legítimos da vizinhança em alguns dos seus planos de investimento
- descobrir se existem obstáculos ao diálogo dentro da própria empresa e tentar ultrapassá-los
- ser claro quanto aos objectivos (metas), as intenções e as expectativas, antes de iniciar um diálogo
- financiar os custos (por exemplo, reuniões, facilitação, peritos e projectos de investigação)

Para convencer a direcção da empresa, chame a atenção para as potenciais vantagens do diálogo com a vizinhança (ver passo 2.1). Uma outra motivação importante é obter o apoio das autoridades ao estabelecer um diálogo com a vizinhança, uma vez que este permite que as empresas desenvolvam de forma positiva as suas relações com as autoridades. As experiências passadas mostram que ambas as instituições melhoram a sua imagem quando o diálogo com a vizinhança é bom.

A autoridade pode eventualmente oferecer mais incentivos à empresa através de, por exemplo, o alargamento do prazo das licenças ou uma redução dos preços dos ciclos de inspecções. Outra possibilidade seria apoiar as empresas a obterem o acesso aos programas nacionais ou europeus no que toca a, por exemplo, investimentos tecnológicos, melhorias ambientais, etc.

Se a empresa não tomar a liderança (porque, por exemplo, é uma empresa pequena e tem falta de recursos), verifique se alguma autoridade poderá organizar o diálogo. Mas, se for esse o caso, continua a ser preciso que a empresa colabore, defina o seu papel e mostre o seu empenhamento (ver passo 1.5).

Veja quais as abordagens e métodos que são mais apropriados para a situação específica (ver passo 2.2). É claro que irão depender da atitude inicial (projecto simples ou complexo), do nível de interesse público e do tamanho da empresa (pequena, média ou grande).

Perguntas que os representantes das autoridades e as empresas podem fazer

P: Um processo de diálogo ocupa muito tempo aos intervenientes?

R: Para a empresa ou autoridade que irá liderar, estabelecer um diálogo pode ocupar mais tempo do que as vias de abordagem habituais, mas a longo prazo perde-se menos tempo a gerir o conflito e as queixas relacionados com a instalação, uma vez que tanto as partes interessadas como a empresa assumirão a sua quota de responsabilidade na procura de soluções.

P: Onde obtenho os fundos para financiar o diálogo?

R: Normalmente, os custos de um diálogo em termos de organização das reuniões (envio dos convites, providenciar uma sala e oferecer água, chá e café) são poucos, principalmente quando comparados com os investimentos e com os custos de planeamento. Para além do tempo de trabalho que a pessoa perde, os factores mais onerosos são pagar a um facilitador externo para estabelecer e orientar o diálogo ou proporcionar o seu conhecimento especializado. Se a empresa não está preparada ou não pode suportar os custos, deve procurar fundos públicos ou a assistência de organizações ambientais.

P: Onde posso obter apoio para a condução de um diálogo (conhecimento especializado e apoio, facilitadores)?

R: Nos anexos deste guia, irá encontrar sugestões sobre como obter informação de suporte e como escolher um facilitador. A abordagem que usa o diálogo com a vizinhança é semelhante aos procedimentos de mediação, gestão de conflitos, participação pública e diálogo com as partes interessadas. Pode encontrar mediadores e facilitadores especializados na gestão de conflitos públicos através da internet, fazendo procuras por palavras chave como "mediação" e "facilitador", ou contactando as associações nacionais desses profissionais. Pense também em pessoas que o possam aconselhar.

Seja quem for o iniciador e quem lidera o diálogo, o melhor diálogo com a vizinhança será aquele que tem o apoio e a concordância das autoridades e da direcção da empresa.

1.3 Encontrar um facilitador ou equipa que possa ser bem aceite por todas as partes envolvidas

Os diálogos com a vizinhança requerem um facilitador que prepare, estruture e lidere as sessões e que assegure o acompanhamento do processo de comunicação. Nos casos em que os processos de diálogo são mais demorados, poderá ser uma equipa de facilitadores a assumir essas funções.

A decisão de quem deve actuar como facilitador deve ser tomada logo de início. Desta forma é possível usar logo os conselhos e a experiência do facilitador no desenvolvimento do conceito e verificar a aceitação, por parte dos futuros participantes, dessa pessoa ou equipa.

Facilitadores: funções e tarefas

Um facilitador

- funciona como um líder ou um moderador imparcial do diálogo
- funciona como um guia ao ajudar os participantes a alcançarem os seus objectivos no processo de diálogo com a vizinhança: ele ou ela não avalia nem julga o que é discutido, nem contribui com ideias próprias
- encoraja a participação, promove o entendimento mútuo, melhora o sentido de responsabilidade partilhada e faz com que os membros do grupo procurem soluções inclusivas e obtenham acordos sustentáveis
- é perito em várias ferramentas de facilitação e diálogo de grupo, que pode usar para gerir situações difíceis.

(Ver também o anexo 3.4: "O que os facilitadores devem, ou não, fazer")

Os facilitadores têm de ser aceites por todas as partes envolvidas. Podem ser representantes de uma das partes - o que frequentemente é problemático no arranque de um processo de diálogo - ou intervirem como uma terceira parte. No anexo 3.3, encontrará mais informações sobre como "Escolher um facilitador".

Dificuldades com que as autoridades se têm de confrontar: a autoridade é vista como parte interessada

Por vezes, pode haver quem pense que a autoridade tem alguma coisa a ganhar com o resultado do processo de diálogo. É então que um facilitador externo pode garantir que o diálogo se processa sem problemas e que conflitos de funções são evitados. No âmbito do diálogo, deve ser claramente dito qual a posição e qual o interesse da autoridade.

Recomendação para as empresas e as autoridades: Procurem o apoio de um facilitador/consultor experiente quando estiverem a delinear o diálogo

Mesmo quando é designado um facilitador interno para estabelecer o diálogo com a vizinhança, o apoio de um facilitador ou de um consultor externo pode ser útil. Essa pessoa externa pode aconselhar e apoiar na fase de arranque para ultrapassar os obstáculos (ver anexo 3.5) e depois, retirar-se de cena gradualmente à medida que o diálogo progride.

As agências de inspecção ou ambientais também podem providenciar uma equipa e criarem redes de apoio ao seu pessoal local e às empresas para o estabelecimento de um diálogo efectivo, e fornecerem orientação sobre os métodos de envolvimento.

1.4 Examinar em que medida é que a empresa pode actuar e que tipo de envolvimento é que o diálogo pode proporcionar

Antes de embarcarem num diálogo com a vizinhança, as empresas devem sempre verificar qual o âmbito de acção que podem utilizar para ficarem em melhor posição para atenderem aos interesses das populações vizinhas. Além disso, devem analisar a sua situação legal, incluindo possíveis incertezas, e tentar saber o que a autoridade competente lhes irá exigir. Por outro lado, devem também estudar e desenvolver opções alternativas relativamente à possibilidade de alcançar um equilíbrio de interesses que satisfaça tanto a empresa como os residentes locais.

Frequentemente, uma pesquisa bem dirigida consegue abrir novas oportunidades que permitam integrar precocemente os interesses da vizinhança nos planos da empresa. Essas novas oportunidades podem ser alterações técnicas ou estruturais e investimentos, uma reestruturação da empresa ou uma política de melhor informação. Desta forma, a empresa pode investir no momento certo, evitar que mais tarde tenha de proceder a ajustes dispendiosos, e mostrar que respeita os residentes.

Porém, antes de iniciar um diálogo, é importante estudar bem os prazos previstos para as decisões formais, as propostas e limitações de envolvimento e a disponibilidade dos recursos humanos e financeiros. De outra forma, poder-se-ão criar expectativas irrealistas relativamente a prazos, despesas e resultados.

Recomendações para as empresas:

Procurar e usar uma ampla base de negociação para o diálogo

Os diálogos visam soluções para o futuro - a utilização do factor tempo abre mais oportunidades de correlacionar melhorias com investimentos. O alargamento da lista de tópicos a negociar e a procura de soluções alternativas podem gerar mais oportunidades e opções para assumir um compromisso.

Recomendações para as empresas:

Analisar as relações existentes com a vizinhança

Qualquer empresa não só deve conhecer o ambiente físico em que está inserida como ter uma ideia formada sobre o ambiente social que a rodeia (ver passo 1.6 sobre a análise das partes interessadas): as partes interessadas e os interesses destas demonstram claramente que cada interveniente tem a sua relação muito própria com a empresa, relação essa que pode divergir muito das dos outros:

- Investigue quem são as pessoas da vizinhança da empresa que são socialmente importantes
- Que contactos já existem? Que contactos precisa de estabelecer ou consolidar?
- O que é que os intervenientes conhecem da empresa e que ideia é que fazem dela?
- Quais os interesses e expectativas da vizinhança (tópicos, exigências, anseios)?

1.5 Convencer a empresa de um conceito provisório e assegurar-se de que a empresa está empenhada no diálogo com a vizinhança

Os iniciadores e os facilitadores de diálogos devem elaborar um primeiro esquema do diálogo incluindo metas, métodos de trabalho, possíveis participantes, tópicos a discutir, regras importantes e condições estruturais também importantes. Depois, devem certificar-se de que a empresa os apoia antes de contactarem as partes interessadas da vizinhança.

Empenhamento e participação da gestão de topo

A gestão de topo deve estar convicta de que o diálogo será proveitoso para a empresa e deve apoiá-lo activamente. Deve comunicar internamente, avançar e ter uma atitude comunicativa aberta e transparente, baseada na confiança, para com os vizinhos. Tem de mostrar vontade em dar o seu feedback sobre as recomendações e possivelmente estar pronta para concordar com as decisões que forem tomadas com base em ideias e discussões surgidas durante o diálogo.

Os seus representantes devem participar no diálogo com a vizinhança para apresentarem a posição da direcção da empresa e para responderem de imediato a quaisquer questões que surgirem. Para além do mais, esta é uma forma de mostrar tanto aos de dentro como aos de fora, que consideram o diálogo importante e acreditam nele, e que respeitam os pontos de vista dos que nada têm a ver com a empresa.

Integrar as áreas chave com responsabilidades e convencer a gestão intermédia

As áreas chave com responsabilidades (por exemplo, a direcção da empresa, o serviço responsável pelo ambiente, o serviço responsável pela segurança e pela gestão de acidentes, os contactos com as autoridades, as comunicações) e os representantes do sindicato dos trabalhadores também devem participar regularmente no processo de diálogo com a vizinhança.

A experiência mostra que todos os representantes permanentes da empresa devem formar uma equipa (liderada, por exemplo, pelo contacto chave) que prepare o diálogo e faça o seguimento dos resultados.

Recomendação para as empresas:

Designar a pessoa que será o contacto chave da empresa e a irá representar no diálogo com a vizinhança

Pelo menos um colaborador da empresa deve conhecer pessoalmente os vizinhos e outras pessoas interessadas. Isso permite-lhes dirigirem-se directamente a esse empregado para lhe expressarem os seus problemas e preocupações. A pessoa de contacto coordena o feedback interno à empresa. Desta forma, a própria empresa pode gerir muitas questões, reclamações e problemas, sem precisar de envolver as autoridades ou um facilitador.

É possível incluir ad hoc outros membros dos colaboradores da empresa que sejam mais competentes para lidarem com determinados assuntos. No entanto, para que isso funcione, é preciso que haja entendimento e equidade entre os representantes da gestão e os que trabalham "no campo". Além do mais, os representantes da empresa devem constituir apenas um pequeno grupo relativamente ao número total de participantes.

Em alguns casos, a gestão intermédia começa por assumir uma atitude de cepticismo ou até de resistência ao estabelecimento do diálogo. É por isso que os objectivos da empresa, ao tomar parte no diálogo, devem ser comunicados internamente, para que seja possível ultrapassar dúvidas e receios e convencer os responsáveis pela gestão intermédia.

Ultrapassar as incertezas e os receios dos representantes das empresas

P. Porque é que nos damos ao trabalho de conversar com os vizinhos e de os informar de questões sensíveis (Porque não deixamos a simplesmente "a caravana passar"...)?

R: Se informar e envolver a vizinhança logo desde o início poderá calmamente avaliar as questões - frequentemente, planos e decisões podem ser alterados. Ficar calado é correr o risco de que a vizinhança venha a saber mais cedo ou mais tarde, e que o resultado seja a perda de confiança e a escalada dos conflitos. Esse tipo de comportamento também pode deteriorar as relações entre a empresa e as autoridades e a comunidade de tal forma que a imagem pública da empresa fique denegrida. Convidar vizinhos para se juntarem ao diálogo constitui uma oportunidade para actuar e influenciar pró-activamente o processo de comunicação e promover uma discussão mais factual.

P: Quando tempo irá demorar e porque é que vale a pena investir esse tempo?

R: Geralmente o que acontece é que a longo prazo os membros dos colaboradores da empresa acabam por perder muito mais tempo quando se vêm confrontados com um grande número de reclamações e com perguntas dos meios de comunicação, e quando têm de gerir publicamente os conflitos. Mesmo que gastem bastante tempo a iniciar e preparar um diálogo, as empresas acabam por beneficiar pois não só as relações são melhores (a confiança já existirá quando surgir uma situação de crise), como haverá menos reclamações para resolver e as decisões serão tomadas com mais ponderação (dado que o feedback dos participantes no diálogo irá influenciar as decisões da empresa).

P: Como é que poderei comunicar publicamente as posições da empresa sem ser atacado ou ficar atolado nas exigências feitas pelos queixosos?

R: Ao iniciar um diálogo, todos os participantes tem de se comprometer a aceitar as regras e a cooperar. Quando as emoções sobem ao rubro, o facilitador também ajuda a fazer com que todos regressem às questões objectivas. Os diálogos oferecem a oportunidade de esclarecer melhor os factos e apresentar argumentos convincentes. A partilha aberta das informações, incluindo a informação sobre os limites de acção, ajuda a que as decisões da empresa sejam melhor compreendidas.

Recomendação para as empresas:

Preparar a empresa para adoptar a atitude de comunicação certa

As empresas podem usar vários meios de comunicação, quer isoladamente quer em conjunto. No entanto, todos os contactos contam. Por vezes, a comunicação entre a empresa e a vizinhança acontece apenas por acaso como, por exemplo, quando um vizinho telefona para a empresa ou se dirige a um colaborador na rua. Mas a comunicação deve ser muito bem preparada quando se convidam os residentes para lhes prestar informações. Em qualquer dos casos é importante que cada contacto seja tratado profissionalmente e que não sejam transmitidas mensagens contraditórias nem se dêem informações díspares.

As empresas devem preparar e coordenar internamente as suas actividades de comunicação para que o que seja transmitido "a uma só voz" se baseie em factos bem fundamentados.

É importante que tanto os vizinhos como os representantes de grupos de interesse local vejam a empresa como um parceiro de diálogo que

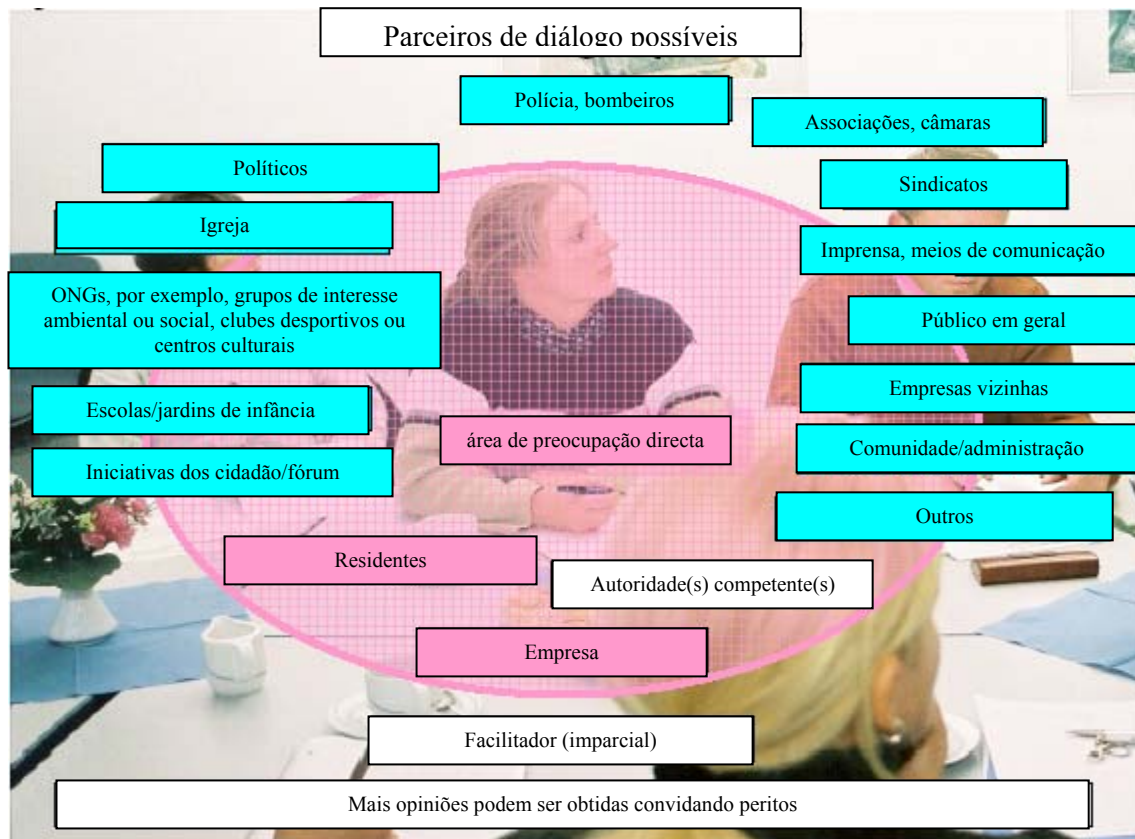
- está interessado num intercâmbio directo com a vizinhança, as autoridades e os políticos
- é reactivo e deseja participar na troca de ideias
- dá abertamente as informações
- está interessado em melhorar a vida da população local e cooperar com ela
- tem raízes estruturais a nível local ou regional
- leva a sério a sua responsabilidade social.

1.6 Contactar os representantes da vizinhança e clarificar interesses e expectativas (análise das partes interessadas)

Pense em quem é ou pode ser afectado pelo problema, em quem tomou (publicamente) uma posição sobre o assunto, cujos conhecimentos e opiniões virão a ser necessários, em quem é influente (nos outros, nas decisões), etc. (Figura 2 "Parceiros de diálogo possíveis").

Participantes num diálogo com a vizinhança

Figura 2:



Também pode pedir a elementos chave das autoridades locais, da comunidade ou de outras empresas, que lhe tentem obter mais informações sobre os participantes no diálogo.

Recomendações para os facilitadores: identificar quem são as pessoas chave da vizinhança

Pergunte sempre aos seus contactos os nomes de outras pessoas, grupos ou organizações que possam estar interessados no diálogo, quais devem participar e como os pode contactar. Tenha em consideração todas as partes interessadas relevantes - não apenas os "suspeitos do costume".

É importante identificar os representantes certos da vizinhança para intervirem no diálogo: descubra as pessoas chave que são apoiadas pelos outros e que querem cooperar. Por isso, deve sempre investigar o background dessas pessoas; por exemplo, se são pessoas singulares ou organizações que representam um grupo de vizinhos, informalmente ou por terem sido investidos para tal, como acontece com um porta-voz que é eleito pelos membros de uma associação.

Depois, use um conceito provisório e fale directamente com todas as partes relevantes - por telefone ou, melhor ainda, numa reunião frente-a-frente. Este passo é essencial para saber se há bases comuns suficientes e quem pode participar no diálogo:

- Investigue e analise, da perspectiva dessa pessoa, os interesses, as expectativas, a vontade de cooperar e as possíveis restrições.
- Clarifique os aspectos e os objectivos que as partes interessadas gostariam de discutir no diálogo com a vizinhança.

- Pergunte se há exigências ou condições que sejam determinantes para a participação: O que motivaria ou impediria a participação dessa parte? Como é que essa parte gostaria de ser envolvida? Quando é que a parte faria a avaliação do sucesso/insucesso do diálogo?

Pode consultar as *Directrizes para as perguntas a fazer aos representantes da vizinhança*: (ver anexo 3.4), que ajudam a estruturar e avaliar as pré-reuniões com as partes interessadas.

Estruturar os diferentes interesses e expectativas e procurar uma base comum

Frequentemente, uma empresa tem de se confrontar simultaneamente com interesses de apoio e de exigências, por exemplo, a exigência de redução das emissões está muitas vezes ligada a expectativas de que a empresa ofereça empregos e férias para formação, e pague o imposto sobre transacções e também, de futuro, faça contratos com empresas de locais. Normalmente, a grande maioria dos vizinhos não quer pôr em risco a existência das empresas locais, mas está preparada para alcançar compromissos sobre melhorias que sejam viáveis para ambos os lados.

As empresas e as autoridades beneficiam quando a diversidade dos intervenientes e dos que apoiam ou que estão contra os interesses e pontos de vista dos primeiros transparece para o diálogo. Isso evita que os interesses complexos e as situações fiquem resumidos à intervenção de duas partes (por exemplo, queixosos vs. empresa). Os clichés típicos de um conflito (por exemplo, os bons contra os maus) são aniquilados. As discussões num círculo alargado ajudam a resolver confrontos bilaterais extremados e a identificar os pontos que melhores resultados podem dar. Um diálogo de alta qualidade cria uma imagem diferenciada para todos os envolvidos, o que permite que as questões sejam devidamente ponderadas.

Uma análise estruturada dos interesses, das questões de conflito, dos tópicos de diálogo e do potencial para uma base comum é o primeiro passo da análise básica. É essencial para avaliar se o diálogo com a vizinhança irá ser o instrumento mais adequado para melhorar as relações e resolver os conflitos, e se vale a pena iniciar um.

Recomendações para as empresas: Convidar as partes interessadas para participarem

Muitas vezes as empresas evitam confrontar-se com os intervenientes mais críticos. Refugiam-se na suposta segurança do seu estatuto legal e ficam à espera de que, com o tempo, os ataques e as críticas esmoreçam.

Em vez de adoptarem esta estratégia defensiva, as empresas podem explicar as suas alternativas e decisões num diálogo com a vizinhança que se processe em condições justas. Devem publicamente enfrentar os argumentos avançados pelos intervenientes mais críticos. Isto para dizer que os intervenientes mais críticos não devem ser excluídos - a melhor estratégia é convidá-los para participarem no diálogo e cooperarem.

Que fazer quando uma parte interessada não quer participar?

- Descubra as razões que estão por detrás dessa recusa (por telefone ou numa reunião)
 - para desmontar possíveis ideias falaciosas acerca dos procedimentos
 - para descobrir os receios e suspeitas do interveniente (por exemplo, se pretende manter o anonimato)
 - para determinar a melhor alternativa ao acordo negociado
 - para oferecer assistência no caso de o interveniente necessitar de ter poder de decisão.
- Convide o interveniente (representante de um grupo) para uma reunião frente-a-frente ou apareça na reunião do grupo para esclarecer o processo de diálogo e para discutir os interesses, as influências e oportunidades do grupo se participarem no diálogo.
- Peça aos outros participantes que contactem e convençam essa parte interessada a participar.

- Empenhe-se numa diplomacia de vaivém, contactando várias vezes bilateralmente todas as partes interessadas para transmitir as propostas de negociação e negociar um conjunto de regras que possam ser bem aceites por todos os futuros participantes.
- Ajuste o conceito de diálogo, por exemplo:
 - adicione à agenda certos tópicos ou interesses desse interveniente particular
 - conceda ao interveniente um poder de influência igual ou maior
 - inclua mais vizinhos no diálogo para obter maior equidade
 - formule menos rigidamente os objectivos e os resultados desejados (troque ideias e informações, incluindo a opção de renegociar e procure uma solução alternativa para o problema).
- Pergunte aos outros intervenientes se a participação daquele interveniente é necessária ou se há alguma alternativa para a compensar.
- Procure outro interveniente igualmente legítimo para o problema em questão.

A participação no diálogo é voluntária - ninguém pode ser forçado a participar. Se as partes não quiserem participar logo de início, não feche as portas, para o caso de essas partes virem mais tarde a aceitar a estrutura do diálogo e a aderir.

Passo 2: Desenvolver e delinear o conceito

Pontos chave do passo 2: Desenvolver e delinear o conceito

2.1 Efectuar a análise básica para avaliar as oportunidades e riscos dos diálogos

- Verifique se existem suficientes bases comuns para obter um compromisso de diálogo e qual o poder que tem para aceitar soluções.
- Decida se vai ou não iniciar o diálogo com a vizinhança, depois de cuidadosamente ter analisado os prós (vantagens e oportunidades) e os contras (os riscos para todos os participantes).

2.2 Delinear o conceito de diálogo com a vizinhança

- Para escolher a forma de abordagem, tenha em consideração algumas particularidades específicas da instalação.
- Obter a concordância com o conceito do diálogo pode ser a primeira experiência na negociação e aceitação de compromissos.

2.3 Escolher a forma de diálogo e elaborar as regras básicas comuns

- Organize os diferentes elementos de um diálogo sobre um caso específico de acordo com as características da situação inicial (por exemplo, número de pessoas afectadas, estágio do conflito, conhecimento público).
- Integre esses elementos nas regras básicas comuns do diálogo.

2.1 Efectuar a análise básica para avaliar as oportunidades e os riscos do diálogo

Análise básica

Todas as informações recolhidas durante a fase preparatória devem ser analisadas como fazendo parte da análise básica. Isso dá um resumo global e uma avaliação não só das oportunidades mas também dos riscos do processo, em cada caso específico. Inclui:

1. Uma análise da composição do possível grupo de participantes e dos respectivos interesses (análise de participantes/partes interessadas, ver passo 1.6)
 - Como podem ser representados todos os interesses relevantes e como se pode equilibrar a sua composição?
 - Existem algumas razões especiais para integrar uma determinada parte interessada?
2. Uma análise dos tópicos para o diálogo e do respectivo potencial de conflito, da necessidade de informação e conhecimento especializado, de um possível âmbito de acção, das oportunidades para encontrar soluções em que todos saiam a ganhar, das pré-condições limitadoras e das restrições (análise do problema, ver passos 1.4 a 1.6)
3. Uma análise das expectativas e riscos do processo e das possíveis exigências específicas para o conceito do diálogo (análise do processo)
 - As condições básicas estão reunidas (ver pergunta VII, na página 10)?
 - Que prazos devem ser atendidos e como se pode integrar os possíveis resultados nos processos de decisão formal?
 - As oportunidades e vantagens pesam mais do que os riscos e limites?
 - Os riscos podem ser controlados alterando antecipadamente o esquema do diálogo ou fazendo-o durante o processo sem pôr em risco a continuação e os resultados do diálogo?

4. Uma recomendação para iniciar ou não iniciar o diálogo com a vizinhança Existem suficientes bases comuns e um objectivo claro e realista para ultrapassar obstáculos e situações difíceis durante o processo (ver passo 2.2) ?

Decidir se se inicia, ou não, um diálogo com a vizinhança

A análise básica juntamente com a recomendação de iniciar, ou não, o diálogo devem ser comunicadas a todos os participantes, incluindo a empresa e a autoridade, sob a forma de feedback e de uma medida para gerar confiança usando, por exemplo, um curto relatório escrito. Se a recomendação for estabelecer um diálogo, então, juntamente com a análise, deve ser avançada uma proposta concreta de conceito (ver passo 2.3). Com base nisso, todos os envolvidos podem tomar a sua decisão de participar ou não. Se não houver recomendação para dialogar, explique porquê.

Recomendações para os facilitadores: Procurar a relação entre um diálogo e os processos formais de tomada de decisões

Ponderar sobre como a abordagem de diálogo e os possíveis resultados podem ser conciliados com os respectivos processos formais de tomada de decisões:

- Que decisões podem ser também preparadas como parte do diálogo e que tipo de influência se pode ter nessas decisões?
- Os responsáveis pela tomada de decisões estão preparados para lidar com as recomendações avançadas pelos participantes no diálogo e para darem o seu feedback bem fundamentado? É muito importante que a direcção da empresa e os decisores políticos estejam dispostos a fazê-lo.
- Podem os resultados de um diálogo ser integrados nos processos formais de tomada de decisões e nos actos administrativos, por exemplo, nas licenças?
- Podem os resultados do diálogo ser incluídos numa base voluntária em contratos privados ou público-privados, para assegurar a sua natureza vinculativa?

Isto tem de ser decidido caso a caso e de acordo com os sistemas de regulamentação nacionais.

Um diálogo com a vizinhança é uma abordagem particularmente promissora, desde que os participantes considerem os objectivos e o conceito como uma vantagem para eles (cooperação satisfatória para ambas as partes). Além disso, o diálogo deve ser também a melhor alternativa e a melhor opção estratégica para todos os envolvidos. Se assim for, os participantes podem ultrapassar o seu cepticismo e os riscos inerentes à sua participação no diálogo. Em mediação, a avaliação que cada participante faz da existência de uma alternativa melhor para satisfazer os seus interesses, antes de se decidir a aderir a um processo de negociação, é conhecida como o princípio da "melhor alternativa ao acordo negociado". Ao procurar a "melhor alternativa ao acordo negociado" para cada parte, um facilitador pode avaliar quais os incentivos e vantagens que têm de ser tomados em linha de conta ao convidar uma entidade para se juntar ao diálogo.

| Vantagens do diálogo | |
|--|---|
| Construir relações e gerar confiança através da partilha de informações e da comunicação | Melhorar a performance ambiental sem ser sob pressão judicial |
| <ul style="list-style-type: none"> – As soluções e decisões têm bases mais sólidas e são mais sustentáveis devido ao envolvimento e à aceitação de todas as partes. | <ul style="list-style-type: none"> – A performance ambiental pode melhorar; é possível, por exemplo, atribuir prioridades aos investimentos programados ou a melhorias discricionárias adicionais. |
| <ul style="list-style-type: none"> – Os participantes ganham acesso adicional às informações e podem influenciar melhor o diálogo. | <ul style="list-style-type: none"> – Os diálogos proporcionam abordagens mais sustentáveis e melhoram o processo de gestão de crises. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - As empresas passam a entender melhor os pontos de vista, as preocupações e os valores que são importantes para a vizinhança e para a comunidade em geral. | <ul style="list-style-type: none"> - É possível implementar melhorias com base num esforço voluntário. |
| <ul style="list-style-type: none"> - A vizinhança passa a aceitar melhor a presença das empresas. | <ul style="list-style-type: none"> - A imagem das empresas é positiva, uma vez que voluntariamente implementam as melhorias sem que haja imposição judicial. |
| <ul style="list-style-type: none"> - É possível construir um bom relacionamento e gerar a confiança entre as partes em conflito. | <ul style="list-style-type: none"> - Os resultados podem suplantar o imposto pela legislação. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Todas as partes tomam conhecimento e começam a resolver queixas e conflitos mais cedo e com uma atitude mais aberta. | <ul style="list-style-type: none"> - Todas as partes gastam menos tempo a tratar das reclamações e podem inclusivamente evitar confrontos legais (por exemplo, ir para tribunal, pagar multas). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Torna todos mais conscientes do trabalho e papel das autoridades. | <ul style="list-style-type: none"> - Os processos de apuramento que tanto empresas como autoridades têm de efectuar podem revelar-se mais eficazes. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Encoraja todos os participantes a assumirem a responsabilidade e a autoria da solução encontrada para o problema e a identificarem os resultados obtidos através do diálogo. | <ul style="list-style-type: none"> - As empresas que praticam o diálogo podem beneficiar de uma redução da frequência das inspecções e do pagamento de menos taxas. |
| <ul style="list-style-type: none"> - A autoridade está activamente envolvida e não é apanhada entre as posições assumidas pelas partes opostas | <ul style="list-style-type: none"> - As empresas podem calcular as condições do seu futuro desenvolvimento e beneficiar de um acesso mais fácil aos financiamentos, devido à minimização dos riscos. |

Avaliação de riscos

Não existem garantias de que um diálogo seja sempre bem sucedido - contudo, se não se adoptarem estratégias de comunicação e envolvimento, frequentemente não se conseguem resolver questões complexas e conflitos. No entanto, é preciso sempre avaliar se as oportunidades compensam os seguintes riscos:

- Não há garantia de que o conflito seja resolvido.
- A utilização de uma abordagem pelo diálogo não garante, no início do processo, que os custos sejam sempre menores e que se perca sempre menos tempo do que quando as reclamações são tratadas da forma habitual.
- É necessária uma acção imediata (por exemplo, para prevenir riscos graves para a saúde e para o ambiente) e as autoridades têm de aplicar os instrumentos habituais para regulamentarem a instalação (por exemplo, supervisionando as medidas tomadas, as restrições de ordem legal ou a aplicação das decisões judiciais).
- A empresa não está a cumprir a lei (e não quer fazê-lo no prazo estipulado).
- Não existe um âmbito de acção a longo prazo que permita obter o equilíbrio entre os interesses dos residentes locais e os da empresa ou melhorar a situação ambiental .
- Os prazos para o diálogo são muito curtos face às importantes decisões que têm de ser tomadas .
- É impossível chegar a acordo relativamente a objectivos realistas e perspectivas de cooperação.

- Uma parte interessada importante recusa participar no processo de diálogo ou inicia-o apenas com o objectivo estratégico de o abandonar quase de seguida. (Ver "Que fazer quando uma parte interessada não quer participar?", passo 1.6).
- Uma parte interessada relevante está a tentar desvirtuar o processo de diálogo para melhor servir os seus próprios interesses, por exemplo, para ganhar tempo e obter informações, para adiar investimentos necessários em tecnologia com melhor performance ambiental ou para chamar a atenção dos meios de comunicação.

Mesmo que haja sempre riscos num diálogo completo e de alta qualidade, tanto a comunidade como os residentes preocupados têm de saber o que está a acontecer e serem mantidos informados, especialmente, por exemplo, no caso de uma empresa que não cumpre os regulamentos. Nesse caso, tanto a comunidade como a vizinhança podem, por outra via que não a do diálogo, conseguir a intervenção das autoridades (ver anexo 3.1). Contudo, as oportunidades de chegar a uma solução sustentável estão quase sempre lá e ligadas a benefícios a longo prazo, graças ao melhor relacionamento entre todas as partes e à experiência de um sucesso comum.

Recomendações para todos os participantes: Ultrapassar os obstáculos ou terminar o diálogo

Desde o início que deve pensar na conclusão do diálogo. Defina objectivos claros e obtenha um consenso sobre como proceder (por exemplo, através de regras básicas comuns, ver passo 2.3). Se, mais tarde, surgirem problemas, o facilitador ou a autoridade poderão intervir para tentar ultrapassá-los (ver anexo 3.5). Se não for possível resolver os problemas, o processo de diálogo terá de ser terminado. Imagine uma situação em que seja obrigado a parar. Por vezes, é preciso terminar o diálogo quando todos os participantes estão de acordo em não concordar com a realização do diálogo - nesse caso, concorde em terminar o diálogo e informe o público da razão porque o diálogo tem de ser encerrado nesse momento. A autoridade será então obrigada a usar os meios legais habituais.

Se não conseguir obter o compromisso de todas as partes antes de iniciar o diálogo, pode convidar algumas das partes para uma primeira reunião, para conversarem e decidirem em conjunto de devem ou não avançar com o diálogo - mas essa pode ser uma opção arriscada: se não conseguir iniciar efectivamente um diálogo, pode ter deteriorado as suas relações com as pessoas envolvidas ou fazer com que a sua imagem pública fique denegrida.

Em algumas situações, poderá ser mais apropriado recorrer a outros instrumentos de informação e envolvimento (ver anexo 3.1) do que usar o diálogo com a vizinhança.

2.2 Delinear o conceito de diálogo com a vizinhança

Um conceito de diálogo correcto tem em consideração as necessidades da vizinhança e as particularidades locais. Usa os canais de comunicação de que a empresa já dispõe e, se possível, integra-os no conceito de diálogo.

Recomendações para os facilitadores:

Adaptar o formato do diálogo com a vizinhança às necessidades específicas

Para que um diálogo com a vizinhança seja bem sucedido não existe um "tamanho único": os participantes, as questões, os métodos de trabalho e o modo de proceder devem ser escolhidos caso a caso para melhor corresponderem às necessidades e expectativas das partes envolvidas e para que possam ser alcançados os objectivos comumente aceites.

Um conceito de diálogo inclui:

- objectivos e resultados pretendidos (devem reflectir o nível de consulta ou de cooperação planeado)
- participantes a envolver (ver a figura Parceiros de diálogo possíveis, no passo 1.6)?
- conjunto de instrumentos e métodos a usar
- envolvimento dos meios de comunicação e do público em geral

- facilitação
- envolvimento de mais conhecimento especializado, se necessário
- finanças/orçamento
- programa de trabalho com prazos definidos

O anexo 3.6 apresenta a estrutura de um conceito de diálogo.

Recomendações para os facilitadores:

Não subestimar uma preparação cuidada do diálogo

- **É preciso é começar. Vai correr tudo bem**

Não. Precisa de:

um propósito claro que esteja ligado ao processo de tomada de decisões: que decisão está a ser tomada, que influências está a sofrer e por quem?

uma abordagem planeada. Não pode começar e depois, aos poucos, ir adicionando mais componentes. As pessoas precisam de saber como e quando o seu envolvimento poderá determinar o rumo.

- **Pode fazer apenas uma consulta ou enviar apenas um questionário**

Não. É muito pouco provável que logo à primeira consiga que as pessoas confiem em si e lhe dêem as informações de que necessita. Ao longo do processo, terá de, por várias formas, fazer com que os participantes se envolvam no diálogo. Por exemplo, antes de passar às soluções, tem de chegar a acordo quanto às necessidades e, se possível, aos princípios/directrizes.

- **Tem de ter dados concretos para realizar a consulta**

Não. Mais uma vez, para que haja confiança é preciso começar o mais cedo possível (especialmente quando existem conflitos). Desde o início que tem de estar informado sobre as questões técnicas e científicas, para além dos princípios e preferências. Tem de trocar informações sobre os pontos de vista das autoridades, a empresa e os participantes, e de usar todas as suas capacidades de facilitação para criar soluções alternativas. Num diálogo com a vizinhança, não tem de ter logo as soluções para os problemas nem de ter tudo bem esclarecido antes de avançar para a fase de consulta.

Esses aspectos devem ser integrados numa proposta de regras básicas comuns para o caso específico em questão (ver passo 2.3). Na primeira reunião, todos os participantes devem chegar a acordo sobre as regras básicas comuns e sobre os prazos do programa de trabalhos (ver passo 3.1).

Assim, obter o consenso sobre o conceito do diálogo pode representar o primeiro passo em termos de cooperação e negociação, uma vez que todas as partes envolvidas têm de aceitar o conceito do diálogo para poderem assumir o compromisso de participarem nesse mesmo diálogo. Pode, portanto, ser necessário começar por negociar cada assunto individualmente, as regras básicas comuns, o programa de trabalho, o número e o peso de representação dos participantes, etc. antes de avançar com o diálogo.

Um bom conceito de diálogo inclui ainda oportunidades de adaptação a futuras alterações no que respeita aos interesses dos intervenientes e à composição do grupo de participantes.

2.3 Escolher a forma de diálogo e elaborar as regras comuns

Ao decidir quais os métodos a utilizar, é preciso ter em conta os seguintes cinco elementos:

- Objectivos: razões para o diálogo e resultados esperados
- Tópicos: natureza e âmbito dos problemas

- Participantes: quem é afectado e quem está interessado ou pode contribuir para as soluções? Como informar o público e os meios de comunicação?
- Tempo: tempo disponível e necessário para esclarecer os problemas e chegar a soluções/compromissos
- Orçamento: disponibilidade de recursos

Segue-se um resumo com sugestões sobre as características e elementos que descrevem cada situação. É claro que cada caso é especial e poderá aplicar-se-lhe mais do que uma coluna.

| critérios: | | modelo: | simples (S) | médio (M) | grande/difícil (L) |
|---|--|---------|--|--|--|
| c a r a c t e r í s t i c a s | queixosos | | <ul style="list-style-type: none"> • algumas pessoas • um problema principal • várias queixas num determinado espaço de tempo • fácil de avaliar se a queixa for justificada | <ul style="list-style-type: none"> • várias pessoas e grupos • mais do que um problema • nível de escalada e apresentações de queixas • não é fácil avaliar quais as queixas que se justificam e em que medida (leva meses, requer consulta de especialistas, ...) | <ul style="list-style-type: none"> • muitas pessoas e grupos organizados com portavozes • muitos problemas • muitas queixas e listas de assinaturas, continuamente • situação judicial complexa que não é fácil de avaliar e de regulamentar (medidas quase extremas...) |
| | situação inicial | | problema único ou projecto de planeamento com pouco potencial para conflito | vários problemas e conflitos instalados acerca da situação actual ou do planeamento para o futuro | problemas complexos e conflitos extremados, a instalação está em questão |
| | conhecimento público | | fraco: predominantemente apenas vizinhos directamente afectados | médio: talvez um artigo num jornal, a constituição de um grupo de cidadãos | elevado: artigos nos jornais, manchete nos meios de comunicação, tema de discussão por políticos e pessoas consideradas importantes, campanhas de ONGs |
| | tamanho da empresa | | pequena ou média | todos os tamanhos | todos os tamanhos, predominantemente grandes empresas |
| | número de partes interessadas/ participantes afectados | | baixo < 15 pessoas, na sua maioria vizinhos directos | médio < 30 representantes de grupos de interessados e vizinhos directos | > 30 pessoas, proposta de várias reuniões com os grupos-alvo, por exemplo, combinação de sessões plenárias públicas e trabalho com o grupo de interligação/grupos de trabalho |
| | representantes da empresa envolvidos | | 1-2 (gestão de topo e o responsável pela gestão de conflitos) | 3-5 (gestão de topo, responsável pelo ambiente, outros peritos internos) | 5-10 (gestão de topo, directores e operadores, mais peritos internos ou externos, se necessário) |
| e l e m e n t o s | facilitador | | interno designado pela empresa ou autoridade | externo, mas também pode ser interno | profissional externo |
| | actas | | resumo oral e resultados escritos, fornecidos pelo facilitador ou membro da empresa/autoridade | relatório escrito do facilitador, empresa ou autoridade, com resultados que requerem a aprovação dos participantes | relatório escrito e parecer dos facilitadores, a requerer a aprovação dos participantes |
| | envolvimento dos meios de comunicação/público em geral | | contacto informal de preferência directo | reuniões públicas ou informação controlada para os meios de comunicação acerca dos resultados intermédios | acordo sobre a forma de contactar os meios de comunicação e o público, possivelmente escolhendo um porta-voz que transmita as opiniões das partes interessadas |
| | frequência | | 3 a 5 reuniões para esclarecer o assunto e resolver o problema, primeiro mensalmente depois anualmente para manter o diálogo | 4 a 6 reuniões para esclarecer as questões e resolver o conflito, ao longo de 1-2 anos e depois 1 ou 2 reuniões por ano para manter o diálogo | 4 a 6 reuniões para esclarecer as questões e resolver o conflito, ao longo de 1-2 anos e depois 1 ou 2 reuniões por ano para manter o diálogo |

Ao criar as regras básicas comuns, preste uma atenção especial a:

- chegar a acordo sobre os objectivos comuns e a qualidade dos resultados que têm de ser alcançados (ver passo 1.1)
- direitos de envolvimento dos participantes no diálogo

Têm direito a votar recomendações ou influenciar decisões? É necessária unanimidade ou maioria?

- definir direitos de participação distintos:

A definição dos participantes deve basear-se em quão afectadas ou preocupadas estão as partes interessadas e deve representar todos os interesses. Não é aconselhável escolher antecipadamente os participantes pela sua atitude de apoio à empresa - a experiência com Painéis Consultivos Comunitários (ver anexo 3.1) nos EUA mostrou que quando isso acontece as partes interessadas mais críticas são frequentemente deixadas de fora e os resultados têm menos impacto. Pode fazer a distinção entre membros (indivíduos, representantes de grupos), observadores (por exemplo, autoridades competentes, polícia, bombeiros, ...), o público, jornalistas, peritos,...

- direito a utilizar os serviços de peritos externos imparciais e de garantir que os custos inerentes estão cobertos:

Se a desconfiança prevalecer, as partes interessadas têm direito a recorrer ao serviço de outros peritos ou a influenciar a sua selecção, e a função desses peritos é gerar a confiança e ajudar a esclarecer os factos.

- escolher um facilitador:

O facilitador ou equipa de facilitação deve ser unanimemente aceite por todos os participantes, que devem ter direito também a retirar a confiança e a escolher outro facilitador se, por exemplo, a maioria assim o entender (ver também passo 1.3 e anexo 3.2). Quanto mais desconfiança houver e mais agudo for o conflito a resolver, maior é a responsabilidade do facilitador na liderança do processo de diálogo.

- formas de envolvimento

Os participantes no diálogo devem reunir-se em plenários (somente aconselhável para, no máximo, 30 pessoas) ou devem ser constituídos grupos de trabalho ou de interligação adicionais que preparem os plenários. Outras formas de informação e de envolvimento poderão ser integradas no diálogo. Por exemplo, visitas a instalações, visitas técnicas, audição de peritos, (ver passos 3 a 5).

- empenho dos tomadores de decisões nos resultados do diálogo (empresa, autoridade, outros)

Certifique-se de que tanto a empresa como a autoridade se comprometem a, pelo menos, dar feedback sobre as recomendações dos residentes vizinhos (ver passo 2.1).

- reuniões de porta aberta ou à porta fechada, para informar o público e os meios de comunicação

Escolha o procedimento que melhor se adequa à situação, sabendo de antemão que não conseguirá ocultar indefinidamente as informações e que é melhor ter uma atitude pró-activa e informar directamente o público e os meios de comunicação.

Integre todos estes aspectos nas regras básicas comuns do caso específico que está na base do diálogo (ver exemplo, anexo 3.7).

Pôr o conceito em prática e fazer progressos

Passo 3: Iniciar o diálogo com a vizinhança

Pontos chave do passo 3: Iniciar o diálogo com a vizinhança

3.1 Enviar os convites e preparar a primeira reunião

- Os residentes vizinhos precisarão de estar bem informados de todos os detalhes acerca dos objectivos do diálogo, antes de se comprometerem a aceitar o método e as regras básicas comuns
- Planeie na agenda tempo suficiente para obter o contributo de todas as partes interessadas.
- Deve prever tempo suficiente para a discussão inicial sobre o problema em questão.
- A primeira reunião pode ser considerada como a "fase de aquecimento" para o diálogo.
- Escolha métodos que encorajem o envolvimento, que gerem confiança e que tenham em consideração os interesses de todos, o poder de decisão e que contribuam para que haja um verdadeiro equilíbrio de poderes e de estatuto entre todos os participantes.

3.2 Reuniões periódicas para o diálogo com a vizinhança

- O calendário e o plano de trabalhos deve ser bem estruturado para garantir não só a eficácia do diálogo como também que não se concentra nos resultados desejados.
- O calendário das reuniões individuais não deve ser muito rígido e os intervalos entre reuniões não devem ser muito curtos.
- Aplique as técnicas visuais, de facilitação e de envolvimento, organize visitas a instalações e crie sub-grupos para que o trabalho seja mais produtivo.

3.1 Enviar os convites e preparar a primeira reunião

Logo que a decisão de estabelecer um diálogo com a vizinhança tenha sido tomada, é preciso iniciar os preparativos para a primeira reunião.

Os convites enviados aos residentes vizinhos devem ir acompanhados de todas as informações necessárias acerca dos objectivos do diálogo (o que se pretende alcançar com o processo de diálogo), de uma proposta para posterior discussão das regras básicas comuns e, se possível, também de um plano de trabalhos. Todos esses elementos devem, na primeira reunião, ser discutidos, decididos e aprovados por todos os participantes.

É muito importante contemplar, na agenda, tempo suficiente para que todas as partes interessadas possam expressar os seus pontos de vista e dar o seu contributo para o diálogo. Especialmente quando os problemas em questão se revestem de maior complexidade, é absolutamente indispensável que todos aprovelem o programa de trabalho para o diálogo. Antes ou após a reunião, outras propostas podem ser apresentadas. De qualquer forma, deve haver sempre tempo suficiente para que seja possível discutir quaisquer tópicos adicionais ou responder a eventuais perguntas.

Mas a primeira reunião não deve servir apenas para esclarecer todos sobre as questões processuais. Deve também dar oportunidade para que a discussão do principal problema que está em causa se inicie com base, por exemplo, numa apresentação bem preparada seguida de debate.

A primeira reunião permite que todos os envolvidos obtenham uma primeira impressão sobre se o diálogo é, ou não, construtivo e pode ser vista como uma "fase de aquecimento". O primeiro evento de diálogo, organizado por uma empresa, não tem obrigatoriamente de ser "perfeito" - especialmente se o facilitador for um representante da empresa. No entanto, para que o processo resulte, é preciso que no final da primeira reunião fique bem claro que a empresa está genuinamente interessada em ter um bom relacionamento com a

vizinhança. Geralmente, as pessoas acolhem com agrado a manifestação de uma vontade sincera de participar no diálogo e o facto de a empresa ter decidido iniciar um.

Geralmente, o verdadeiro trabalho sobre o tema real só começa na segunda reunião, a qual deve ser preparada no final da primeira. É por isso que a empresa deve pedir o feedback dos participantes sobre a percepção que tiveram dessa primeira reunião.

De início, pode ser preciso algum tempo para gerar nas pessoas envolvidas um verdadeiro sentimento de confiança e pode ser difícil avaliar se o diálogo irá continuar e ser profícuo. Na maioria das vezes, é possível criar uma atmosfera construtiva e objectiva em que todas as partes têm a ganhar.

Dificuldades com que as empresas se têm de confrontar:

Evite dar a impressão de que o diálogo é uma espécie de actividade de Relações Públicas (RP) para forçar a aceitação final de resultados pré-determinados

Os residentes vizinhos estão geralmente dispostos a aceitar um convite que lhes seja dirigido para participarem em discussões construtivas. Mas, se tiverem a impressão de que estão a "ser usados" para aprovarem resultados já preparados, é muito pouco provável que queiram participar ou, se o fizerem, poderão abandonar o diálogo assim que suspeitarem de que o diálogo foi encenado como uma sessão de RP para impulsionar a imagem da empresa. Frequentemente, esta suspeição é expressa antes das reuniões.

É por isso importante garantir que nenhuma das partes tem ideias preconcebidas e fixas ou que pré-condicionam o resultado que se espera vir a alcançar. Apenas quando existe vontade de expressar a forma como cada um vê as diferentes situações é possível abrir novas perspectivas e permitir que os participantes aceitem as posições e argumentos uns dos outros.

3.2 Reuniões periódicas do diálogo com a vizinhança

Somente um plano de trabalhos e um calendário bem estruturados podem levar à obtenção de resultados concretos e positivos.

Como manter o programa de trabalhos transparente e flexível:

Um programa de trabalhos ou uma lista dos tópicos a serem discutidos (por exemplo, afixados num quadro) podem ajudar a tornar o processo transparente. Permite que todos os participantes saibam quais os tópicos que vão estar em agenda e quando. Pode também informar quais os assuntos que já foram tratados e quando se obtiveram resultados.

O calendário das reuniões individuais não deve ser muito rígido e os intervalos entre reuniões não devem ser muito curtos. As reuniões podem ser espaçadas de 4 a 6 semanas até à realização de 2 a 4 por ano, dependendo do problema, da urgência que existe em encontrar uma solução e do nível de perturbação que ele está a causar. Tem de dar tempo suficiente entre reuniões para poder estudar as questões levantadas e para evitar sobrecarregar as agendas dos participantes. Mas é preciso nunca esquecer que há prazos a cumprir e limitações em termos de tempo.

O ciclo de facilitação (ver anexo 3.8) é um bom auxiliar para o planeamento das reuniões de qualquer diálogo.

Como encorajar o debate e obter feedback:

Um intercâmbio de informações aberto e um feedback honesto são essenciais para o êxito do diálogo. Encoraje os participantes a falarem das suas expectativas relativamente ao processo, para que as possa integrar nos procedimentos e nas agendas. Peça a todas as partes interessadas que formulem as suas críticas logo de início: frequentemente é melhor oferecer uma forma de escape para as emoções pois isso pode evitar uma escalada do conflito. Depois de os participantes terem "despejado o saco", pode então regressar a uma discussão mais concreta.

Dificuldades com que as empresas e os facilitadores se têm de confrontar: Nem sempre quem cala consente

O compromisso de cooperar num diálogo com a vizinhança faz mudar as atitudes. Normalmente, nas reuniões de um processo de diálogo, os vizinhos acham que não adianta fazerem críticas ou queixarem-se se não estiverem satisfeitos com o rumo tomado - preferem calar-se. Em resultado disso, muitas vezes os representantes da empresa partem demasiado depressa do princípio de que os participantes estão de acordo com o que está ser dito e não se certificam da veracidade dessa impressão. É por isso que é importante pedir abertamente aos participantes que digam o que pensam e façam comentários. Especialmente quando se discutem problemas, é muito importante ter sempre a certeza de que todas as perguntas foram respondidas e averiguar se todos concordam realmente com cada resultado alcançado. De outra forma, os que não acreditam num diálogo construtivo podem ficar calados, podem não respeitar os resultados e acordos feitos ou podem, inclusivamente, abandonar e pôr um ponto final no diálogo e irem tentar lutar pelos seus interesses por outra via que lhes prometa uma publicidade mais eficaz.

Para que um diálogo seja bem sucedido, é preciso usar métodos e técnicas que

- encorajem o envolvimento
- gerar um clima de confiança entre os participantes
- estar mais atento aos interesses (por vezes até aos valores) do que às posições inabaláveis
- atribuir responsabilidade aos leigos e pôr de parte as diferenças de poderes e de estatutos

Neste guia irá encontrar, nas caixas "Como", a explicação de algumas técnicas de facilitação e participação.

Se tiver de coordenar um grupo grande de participantes ou tiver de criar canais de comunicação que o permitam manter o contacto com todos entre uma reunião e outra, considere recorrer aos seguintes instrumentos:

Como organizar um trabalho produtivo, criando um grupo de interligação:

Deve ser criado um grupo de interligação quando o número de pessoas afectadas for demasiado grande para que todas possam contribuir de viva voz nas reuniões abertas ao público. Nesse caso, consegue-se realmente um trabalho produtivo se se limitar a intervenção no diálogo a um grupo de interligação (com não mais de 15 a 25 participantes) que represente as principais partes interessadas. Mas é essencial ser muito cuidadoso quanto à forma como se determina a composição do grupo (por exemplo, por votação, nomeação...) e como o grupo irá proceder para transmitir as informações a todos os outros que os escolheram e que ficaram de fora do diálogo.

Como manter o contacto entre as reuniões, seleccionando, de entre todas as partes interessadas, um porta-voz ou uma equipa de coordenação:

Deixe que sejam as partes interessadas a elegerem um porta-voz ou uma pequena equipa por períodos de tempo determinados (um ou dois anos). Isso irá ajudar a coordenar os interesses da vizinhança em situações como, por exemplo, no agendamento ou nas alterações ao programa de trabalhos entre duas reuniões, ou na forma de informar os meios de comunicação ou de conduzir o trabalho de relações públicas.

Passo 4: Fazer progressos

Pontos chave do passo 4: Fazer progressos

4.1 Fornecer informações claras e completas que sejam compreensíveis para os leigos

- Prepare todas as informações de forma a que todas as pessoas envolvidas as possam entender.
- Encoraje os participantes a falarem clara e abertamente dos factos, incertezas, responsabilidades partilhadas, restrições, obstáculos e receios.

4.2 Obter resultados através da consulta

- Depois de todos os interesses terem sido analisados, é possível estabelecer uma base objectiva conjunta para discussão.
- Consequentemente, têm de ser estudadas alternativas e tem de se obter o consenso sobre os critérios para a tomada de decisões.
- É muito importante, ao longo de todo o diálogo, encorajar e apoiar o processo de obter acordos e aprender com os outros.

4.3 Cooperação

- Os acordos de cooperação são uma opção sensata quando há uma interdependência dos parceiros de diálogo.
- Quando isso acontece, o mais sensato é trabalhar para obter um consenso que seja aceitável por todas as partes envolvidas no diálogo.

4.1 Informações claras e completas que sejam compreensíveis para os leigos

Fornecer abertamente as informações é um factor chave no sucesso de qualquer diálogo com a vizinhança. Todos os participantes devem dizer o que os preocupa e apresentar as suas posições e interesses. Os problemas e os pormenores que estão por detrás deles, e que são importantes para uma parte, tornam-se claros e podem ser discutidos durante o diálogo. As questões para as quais não há resposta imediata podem ser estudadas e discutidas, por exemplo antes da reunião seguinte, se se concordar em:

- investigar mais
- convidar peritos
- criar um sub-grupo ou um grupo de interligação para tratar dessa questão específica
- fornecer informações mais detalhadas numa reunião extraordinária.

As informações a transmitir devem ser preparadas de forma a que possam ser entendidas por todas as pessoas envolvidas, pelas seguintes razões:

- níveis diferentes de conhecimentos
- risco de interpretações erradas que geralmente acontecem quando se juntam leigos e peritos
- Em certas áreas, as formas com os peritos e os leigos comunicam uns com os outros são muito diferentes (por exemplo, quando se discutem riscos, os não conhecedores da matéria tendem a concentrar-se nos aspectos sociais como, por exemplo, responsabilizando alguém, e podem ter dificuldade em entender as avaliações de probabilidades abstractas).

Recomendações para todos os participantes:

Fornecer informações desde o início, de uma forma aberta e honesta

Cada participante deve falar franca e abertamente não só sobre os factos mas também sobre as incertezas, as responsabilidades partilhadas, as restrições, os obstáculos e os receios. Num diálogo com a vizinhança, é importante não ocultar informações críticas e informar quais são os limites de negociação.

4.2 Obter resultados através da consulta

Somente depois de todos os interesses terem sido analisados é que é possível estabelecer uma base objectiva conjunta para discussão. Com base nisso, têm de ser estudadas alternativas e tem de se obter o consenso sobre os critérios para a tomada de decisões. Será então possível explorar áreas em que é possível chegar a consenso, olhar mais detalhadamente as diferenças e procurar soluções e recomendações conjuntas. Ao fazê-lo, os parceiros de diálogo podem muitas vezes chegar a soluções em que todos saem a ganhar.

É muito importante, ao longo de todo o diálogo, encorajar e apoiar o processo de obter o acordo sobre os factos, aprender com os outros e, quando apropriado, assumir a responsabilidade pela resolução dos conflitos.

Durante os diálogos com a vizinhança, é importante que fique bem claro o que é que os participantes podem ou não podem influenciar. Geralmente, os participantes não têm qualquer influência directa nas decisões internas da empresa ou da autoridade. Contudo, a empresa ou a autoridade - aquela a quem os resultados irão ser apresentados - deve comprometer-se a avaliar as recomendações dos residentes na zona e a comentá-las detalhadamente.

As oportunidades importantes para que os participantes exerçam a sua influência são:

- ser continuamente mantido informado do que se passa na instalação
- submeter propostas de discussão de problemas
- requerer o apoio do facilitador para este introduzir no diálogo o que os preocupa e querem ver discutido (poder de decisão sobre as competências de um perito, encorajar a participação e abordar desequilíbrios de forças nas relações entre os intervenientes no diálogo, etc.)
- se necessário, poder exigir que mais peritos dêem a sua opinião (acordando que os custos sejam cobertos pela entidade que subsidia o diálogo).

Como proporcionar o acesso a especialistas independentes:

Convidando peritos (escolhendo-os em conjunto), organizando uma sessão em que os oradores sejam especialistas na matéria, acordando os termos de referência dos projectos de investigação ou realizando conjuntamente essa investigação - todos os elementos que delegarem nos vizinhos o poder de aceder a aconselhamento por peritos externos serão muito úteis na criação do clima de confiança que é necessário para a resolução de conflitos instalados.

Como beneficiar e usar a experiência dos vizinhos:

Os vizinhos podem, por exemplo, ser envolvidos nos testes de inteligibilidade e praticidade de publicações informativas, como brochuras com informações sobre situações de perigo e de emergência.

Como encorajar os vizinhos a expressarem os seus interesses colaborando em sub-grupos:

Se um grupo grande for dividido em sub-grupos de 6 a 10 pessoas, isso pode encorajar discussões mais aprofundadas entre as partes interessadas e os representantes da empresa (ou autoridade). Também ajuda a reunir comentários sinceros, quando os participantes, membros das partes interessadas, expressam os seus pontos de vista após a discussão e com o apoio de um grupo.

4.3 Cooperação

Mesmo que o diálogo se baseie numa atitude de cooperação, os acordos de cooperação genuínos, em que todos os participantes têm a mesma influência sobre os tomadores de decisões, são bastante raros no caso dos diálogos com a vizinhança. Uma cooperação desse tipo requer um elevado nível de empenho em dialogar e uma razão e um âmbito de acção claros para a cooperação (ver também a Figura 1, passo 1.1).

Os acordos de cooperação são uma opção sensata quando há interdependência dos parceiros de diálogo e nenhuma das partes pode forçar uma decisão sem o acordo dos outros. Nesses casos, é prudente envidar todos os esforços para alcançar um resultado que reúna o consenso e seja aceite por todas as partes e que, mais tarde, possa ser incorporado nos procedimentos formais e legais; a sua implementação também pode ser assegurada através de um contrato escrito.

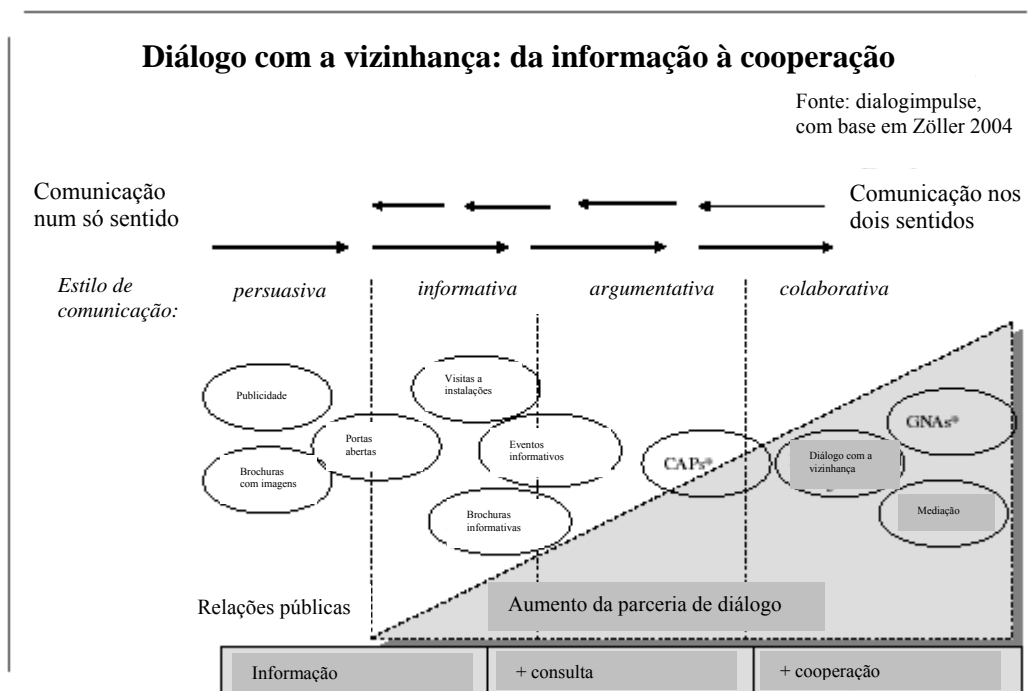
Recomendações para os facilitadores:

Gerar confiança através de um seguimento atento

As propostas/ofertas para abrir um diálogo têm de ser bem acompanhadas no início. Os compromissos e acordos têm de ser seguidos atentamente. Isto aplica-se, por exemplo, a uma proposta verbalmente apresentada por alguém durante uma reunião, para dar mais informações e feedback sobre mais pesquisas ou convidar peritos para participarem no diálogo.

As empresas devem manter a população vizinha e as autoridades sempre actualizadas sobre os progressos e adiamentos na implementação das medidas. Uma boa conclusão deve ser documentada e acompanhada de um relatório (com fotos e outros documentos visuais, se possível) e ainda de uma visita às instalações, sempre que apropriado.

A figura abaixo mostra a diferença - embora por vezes não seja muito clara - entre as tradicionais abordagens de relações públicas, que se concentram no fornecimento de informações (frequentemente com o intuito de persuadir sem requerer feedback) e as abordagens pelo diálogo, que se caracterizam pela abertura no que respeita a informação, consulta e cooperação. Figura 3:



*Painel Consultivo Comunitário (CAP) e Acordo de Boa Vizinhança (GNA) , ver anexo 3.1

Ser bem sucedido e melhorar continuamente

Passo 5: Obter resultados e festejar o êxito

Pontos chave do passo 5: Obter resultados e festejar o êxito

5.1 Obter resultados

- Cada reunião deve ter seguimento.
- A empresa e a autoridade devem cumprir as promessas feitas.

5.2 Partilhar experiências e lições aprendidas

- Encoraje as pessoas a adoptarem uma perspectiva diferente e peça um feedback activo, para evitar as interpretações erradas e a perda de confiança.
- Fortaleça a confiança entre os participantes: quando todos falam abertamente e trocam informações sobre as questões críticas, começam a pensar de forma diferente e a trabalhar em conjunto no desenvolvimento das soluções.

5.3 Revisão e avaliação

- A intervalos regulares, avalie a percepção e a opinião que cada participante tem do diálogo, usando uma abordagem formal ou informal.

5.4 Comunicar e reconhecer os êxitos conjuntos

- Os resultados e êxitos alcançados no diálogo com a vizinhança devem ser reconhecidos e comunicados.
- Os êxitos têm de ser festejados - para reforçar a identidade do grupo de diálogo para o futuro e para fortalecer a confiança em que quaisquer outros problemas que venham a surgir futuramente podem ser resolvidos.

5.1 Obter resultados

Um diálogo só é bem sucedido se todas as partes se mantiverem fiéis ao que foi acordado. Caso contrário, os participantes podem sentir-se frustrados pelo tempo e dinheiro que investiram no diálogo. Para a empresa e para a autoridade, isto significa que fazerem o seguimento dos eventos e implementarem o que prometeram é muito importante e deve ser sempre apoiado e confirmado para que a parceria de diálogo seja credível e digna de confiança.

O facilitador, o representante da empresa responsável e, dependendo do nível de envolvimento, as autoridades responsáveis devem, portanto, fazer o seguimento de cada reunião do diálogo:

- Que resultados foram alcançados?
- O que tem de ser feito, quando e por quem?
- O que, possivelmente, tem de ser feito dentro da própria empresa e que informações têm de ser investigadas e preparadas para a reunião seguinte?
- Quando e como é que o feedback pode ser dado aos participantes no diálogo, sempre que não for possível dar respostas imediatas às perguntas formuladas?
- Quando é que a implementação das medidas acordadas tem de estar concluída e confirmada visualmente nas pessoas envolvidas?

Somente quando todos os participantes já viram que tudo o que foi acordado foi implementado, que foram

Como usar as visitas a instalações e as visitas técnicas para demonstrar melhorias:

As visitas a instalações e as visitas técnicas melhoram a compreensão dos aspectos técnicos, das opções alternativas ou das soluções já implementadas numa outra instalação semelhante. As visitas à instalação em causa, antes e depois dos investimentos técnicos, são especialmente recomendadas para que as partes interessadas possam ver in loco que as melhorias foram efectuadas.

tomadas as medidas acordadas e que as melhorias são um facto, é que o diálogo pode ser considerado um êxito.

Este envolvimento pessoal permite fazer a comparação entre o antes e o depois e ajuda as pessoas a compreenderem o processo e a eficácia das melhorias. Este é um aspecto importante que deve ser tido em conta ao conceber o processo de diálogo que põe um ponto final nos tradicionais padrões de conflito: Em vez de negarem publicamente a eficácia das melhorias feitas pela empresa por razões táticas, os críticos podem reconhecer que essas melhorias são fruto de um trabalho conjunto e que portanto o êxito é de todos. Do mesmo modo, as empresas podem ver e avaliar com uma atitude positiva as sugestões feitas por aqueles que antes só criticavam.

Como assegurar a transparência da documentação através de técnicas visuais:

Um registo visual (usando, por exemplo, um quadro branco) das perguntas e respostas das discussões havidas gera confiança porque permite a correcção imediata. Além disso, os participantes tornam-se também responsáveis por certificarem que todas as questões importantes não só foram abordadas mas também foram correctamente documentadas (por exemplo, quando os resultados são escritos no quadro e afixados). O suporte visual também ajuda a aumentar a transparência. Existem várias técnicas especiais adequadas para uso com grupos grandes.

O facilitador deve documentar os resultados alcançados e os acordos obtidos. O facilitador deve também pedir aos participantes que avaliem a eficácia e o sucesso das medidas, depois de elas terem sido implementadas. Assim, tanto a aprovação como as críticas ficam documentadas de forma transparente e, se necessário, os pontos críticos podem voltar a ser discutidos mais aprofundadamente e um bom resultado pode ser documentado.

Recomendações para os participantes no diálogo e para os facilitadores: Os resultados devem melhorar a performance ambiental

Todos devem estar conscientes de que num processo de diálogo há quem procure obter acordos unicamente para seu próprio benefício. Mesmo quando legalmente aceitáveis, esses acordos podem afectar outras pessoas, sejam elas pessoas que se envolveram no processo de diálogo sejam pessoas que nada tiveram a ver com isso, ou podem afectar a qualidade ambiental (por exemplo, alterando o tipo de poluição - passando das emissões para o ar para emissões para as águas residuais). Certifique-se de que os resultados implementados são legais, que são entendidos como legítimos e que garantem ou melhoram até toda a performance ambiental.

5.2 Partilhar experiências e lições aprendidas

O estabelecimento de um diálogo é um processo mútuo de aprendizagem que envolve novas experiências a todos os participantes. Por vezes, surgem tensões. Interpretações erradas ocorrem frequentemente quando diferentes pontos de vista e culturas de comunicação entram em colisão como acontece, por exemplo, com leigos e peritos, com a cultura prevalecente na indústria privada, com as autoridades ou com a sociedade civil.

Recomendações para os facilitadores:

Como podem ser ultrapassadas as dificuldades e as situações críticas?

Antes de iniciar um diálogo e durante o processo, podem surgir situações difíceis como:

- uma parte recusa-se a participar ou quebra as regras básicas.
- as emoções sobem ao rubro e os parceiros de diálogo ou os peritos sentem-se inseguros
- há desconfiança relativamente à direcção da empresa
- os participantes são movidos por objectivos secretos
- a empresa recusa-se a comunicar abertamente e tenta ocultar informações importantes

No anexo 3.5 deste guia, encontrará sugestões sobre como ultrapassar esse tipo de situações.

O facilitador deve encorajar as pessoas a experimentar e respeitar perspectivas diferentes e solicitar um feedback activo (ver também passo 5.3) - estas são formas importantes de evitar os mal entendidos e a consequente perda de confiança. No decorrer do diálogo, poderá ser também sensato concordar conscientemente em alterar um procedimento planeado e aplicar novos métodos. Isso fará aumentar o empenho em cooperar no diálogo. À medida que os participantes se forem sentindo mais confiantes, haverá mais abertura no diálogo e os participantes expressarão os seus pontos de vista sobre as questões críticas, começarão a pensar de forma diferente e a trabalhar em conjunto no desenvolvimento das soluções. Um diálogo bem sucedido está recheado de surpresas em termos do muito que é possível conseguir quando as pessoas colaboram.

Recomendações para todos os participantes no diálogo: Participação regular

Uma participação regular assegura que o nível de informação e de conhecimento dos presentes continua a aumentar, que existem experiências mútuas de aprendizagem positivas e que a confiança e credibilidade são reforçadas.

5.3 Revisão e avaliação

Nos diálogos a longo prazo, é aconselhável pedir de tempos a tempos aos participantes que avaliem a forma como o diálogo está a decorrer e que façam sugestões para o melhorar. As perguntas com uma determinada finalidade podem, por exemplo, estar relacionadas com a relevância dos problemas tratados, a frequência das reuniões, se o tempo para discussão é suficiente, se a atmosfera de diálogo é correcta, se a forma como as informações fornecidas é completa e aberta, se há uma boa percepção das melhorias e em que medida é que os participantes falam com as outras pessoas sobre o diálogo (efeito multiplicador). As seguintes ferramentas podem revelar-se úteis:

- Obter um feedback informal, falando com as pessoas à parte/durante/após uma reunião e conversando com elas nos intervalos.
- Obter o feedback de todos os participantes durante a reunião, deixando, por exemplo, que cada participante atribua a sua classificação a categorias predeterminadas. Existem muitas técnicas de facilitação que permitem que os participantes forneçam o seu feedback de formas interessantes, e que ajudam a reunir sugestões de melhorias.
- Questionários escritos enviados aos participantes com perguntas "abertas" e "fechadas" (respostas tipo sim/não ou por aposição de uma cruz num quadrado).

Para conhecer os critérios de avaliação dos diálogos, consulte o anexo 3.9.

5.4 Comunicar e reconhecer os êxitos conjuntos

Não é importante documentar apenas os resultados e apoiar a implementação das medidas acordadas. É preciso também festejar depois, publicamente, o êxito conjunto alcançado. Torna-se assim evidente porque é que é importante, tanto para as populações vizinhas como para as empresas e autoridades, participarem no processo, para além de que demonstra que é possível implementar melhorias quando se chega a acordo. Isto reforça a identidade do grupo de diálogo para o futuro e faz aumentar a confiança em que quaisquer outros problemas que venham a surgir futuramente podem ser resolvidos.

Muitos residentes pedem explicitamente às empresas que mandem para a imprensa as informações que devem ser do domínio público, pelo menos a nível regional, e que, se possível, enviem também essas informações para os seus clientes. Querem partilhar do contentamento da empresa pelo impacto positivo na imagem de todos. Devem também aproveitar a oportunidade para comunicarem que colaboraram em todo o processo com uma atitude construtiva.

Seguem-se exemplos de como as empresas podem reconhecer o esforço dos vizinhos e das autoridades para a implementação bem sucedida das medidas aprovadas:

- Pequenos eventos durante ou após uma reunião (agradecimentos mútuos, bebidas, ramos de flores - mas cuidado para não desviar o evento para uma "actividade" de relações públicas).
- Comunicados nos meios de comunicação locais/regionais próprios da indústria em questão.
- Comunicados feitos nos meios internos à empresa (boletim informativo sobre a instalação, distribuído aos colaboradores e à vizinhança; website).
- Eventos públicos, exposição num local público ou nas instalações da empresa.
- Visitas guiadas para as quais a imprensa é também convidada (por exemplo, como parte de uma reunião de diálogo).
- Eventos para o lançamento de novas tecnologias, inauguração de novas instalações ou novos serviços, edifícios, etc. (possivelmente em combinação com um "dia de portas abertas" e com outras actividades como, por exemplo, um churrasco ao final da tarde).
- Divulgar a notícia dos sucessos alcançados através de actividades/concursos em que sejam atribuídos prémios às melhores práticas de comunicação, às melhores inovações técnicas ou aos melhores projectos ambientais.

Dificuldades com que as empresas se têm de confrontar: Ofertas

Tente evitar oferecer presentes como forma de expressar o seu apreço pois isso pode ser entendido como um suborno.

Um diálogo com a vizinhança também deve ser apresentado aos auditores de ambiente que certificam os sistemas de gestão ambiental da empresa. A experiência mostra que este elemento de comunicação ambiental é visto como muito positivo e que, por exemplo, melhora a posição da instalação no contexto de toda a empresa.

Passo 6: Manter boas relações com a vizinhança

Pontos chave do passo 6: Manter boas relações com a vizinhança

6.1 Boa vizinhança

- Definir uma base para discussão que, por sua vez, se baseie na confiança, gera soluções que permitem melhorar efectivamente a qualidade do ambiente.
- As empresas dão muito valor ao diálogo contínuo com a vizinhança porque lhes dá o feedback dos residentes e das autoridades sobre o que se passa em cada momento.

6.2 Adaptar o diálogo a novas situações

- Normalmente, faz sentido continuar a cultivar as boas relações criadas durante o diálogo.
- Continuar o diálogo, embora com reuniões bastante menos frequentes, torna mais fácil para a empresa reagir rapidamente a quaisquer problemas que surjam no futuro.

6.1 Boa vizinhança

Os diálogos com a vizinhança bem sucedidos têm efeitos positivos a longo prazo para as empresas, a vizinhança e as autoridades: quaisquer interpretações erradas podem ser esclarecidas, os receios vencidos, e o espírito de confiança e cooperação instalar-se entre os participantes que muitas vezes, antes do diálogo, podem ter estado envolvidos em disputas ferozes.

Os diálogos conduzem a uma aprendizagem social e organizacional: o ideal é que os participantes não clarifiquem apenas questões específicas mas que também aprendam a julgar melhor os outros parceiros de diálogo e a aceitar as razões com as quais esses parceiros justificam os seus objectivos e valores. Isto per se não significa que concordem com as posições dessas pessoas.

O normal é que tanto a empresa como os residentes continuem a perseguir interesses diferentes. É por isso que um consenso estará sempre limitado pelo tempo, será sempre parcial ou será apenas um consenso sobre "concordar em discordar". Os participantes no diálogo aprendem assim a encontrar compromissos viáveis e realistas e a solucionar interesses opostos. Tratar os outros de igual para igual, ao discutir assuntos controversos, permite alcançar acordos a nível pessoal. Um compromisso mútuo e, em tempos de crise, fiável, continua sempre a crescer entre os parceiros de diálogo porque todos têm confiança uns nos outros e se vêem como parceiros credíveis. O diálogo com a vizinhança fornece suporte para a aprendizagem organizacional: uma empresa transforma-se num cidadão corporativo auto-confiante, aberto e transparente, o que tem um impacto positivo na sua imagem e ajuda a população local a entender os problemas com que a empresa se debate.

Mas as empresas também dão valor ao diálogo contínuo com a vizinhança porque isso lhes permite conhecer as opiniões dos residentes e das autoridades sobre os problemas do momento. Os residentes por seu lado consideram isto como uma vantagem uma vez que a empresa se interessa por eles, investiga imediatamente qualquer problema e lhes dá oportunidade para ver e discutir a documentação dos pedidos de licenças ambientais apresentados pela empresa. É possível chegar a acordo e implementar medidas de melhoria baseadas em pareceres especializados, pesquisas mais aprofundadas ou projectos de investigação inovadores.

Retirar queixas e resolver problemas sem o envolvimento em disputas legais é visto por ambos lados como sendo muito positivo. Isto evidencia o facto de que a situação legal não é o único aspecto determinante: As medidas tomadas por uma empresa devido aos acordos saídos do diálogo também podem levar à implementação de medidas voluntárias com uma relação custo-eficácia bastante boa e a melhorias quando houver necessidade de proceder a alterações a nível organizacional.

Definir uma base para discussão que, por sua vez, se baseie na confiança, gera soluções que permitem melhorar efectivamente a qualidade ambiental e, ao mesmo tempo, torna mais fácil para a empresa implementar essas soluções.

6.2 Adaptar o diálogo a novas situações

O que acontece quando a comunicação acerca de problemas de conflito imediato foi concluída com êxito? O diálogo deve ser terminado ou deve continuar?

Do ponto de vista da empresa ou da autoridade, faz sentido continuar a cultivar o bom contacto estabelecido durante o diálogo. Desta forma é mais fácil para a empresa reagir rapidamente a quaisquer problemas que surjam na vizinhança e no ambiente local e, quando necessário, reactivar o diálogo. Isso aplica-se sobretudo quando, por exemplo, a empresa quer informar e envolver a vizinhança logo de início no desenvolvimento de novos planos e investimentos.

Contudo, a longo prazo, apenas as grandes unidades industriais produzirão suficientes tópicos e um leque de questões suficientemente vasto para justificar um diálogo contínuo.

Assim, as decisões têm de ser tomadas caso a caso:

- se se deve reduzir o diálogo limitando-o a uma ou duas reuniões por ano e, para além disso, se se deve manter o contacto com os participantes por outras vias (convidando-os para um "dia de portas abertas", para uma reunião anual informal ou para uma festa com o grupo de diálogo com a vizinhança)
- se se deve parar mesmo e, de acordo com os participantes, retomá-lo se e quando necessário
- se se deve continuar regularmente a dialogar, alargando o leque de tópicos, por exemplo, incluindo tópicos mais genéricos e, portanto, menos específicos (sustentabilidade, subsídios, cidadania corporativa, etc.).

As formas de diálogo, a frequência das reuniões e o número de participantes nunca são estáticos, devendo ser adaptados ao longo do tempo consoante as necessidades e os níveis de interesse de todos os participantes.

Estabelecer o diálogo com a vizinhança

Guia prático - Anexos

C Anexos

1. Resumo do guia prático

2. Promover o diálogo

3. Material de apoio

3.1 Envolver a vizinhança e a comunidade

3.2 O que os facilitadores devem, ou não, fazer

3.3 Escolher um facilitador

3.4 Directrizes para as perguntas a fazer aos representantes da vizinhança (análise básica)

3.5 Ultrapassar situações críticas

3.6 Estrutura de um conceito de diálogo

3.7 Exemplo de regras básicas comuns

3.8 Ciclo de facilitação: procedimento padrão durante uma reunião de diálogo

3.9 Critérios para a revisão e avaliação de diálogos a longo prazo

4. Histórias de sucesso do diálogo com a vizinhança

5. Fontes e documentos de referência

6. Ficha técnica

1. Resumo do Guia prático

Planeamento e preparação

Principais pontos do passo 1: Iniciar e preparar um diálogo com a vizinhança

- 1.1 Elaborar uma meta provisória para o diálogo e tomar a iniciativa
 - Defina as possíveis bases para o diálogo, incluindo as expectativas de todas as partes relevantes envolvidas.
 - Avalie a situação e identifique o iniciador mais adequado para lançar o diálogo.
 - Assegure-se de que a empresa envolvida está realmente empenhada.
- 1.2 Assegurar a participação da empresa e da autoridade no diálogo
 - Para convencer a empresa a liderar o diálogo, mencione as inúmeras vantagens que a empresa daí pode retirar.
 - Se a empresa se recusar a liderar o diálogo, certifique-se de que pelo menos está disposta a colaborar num diálogo liderado pela autoridade.
- 1.3 Encontrar um facilitador ou equipa que possa ser bem aceite por todas as partes envolvidas
 - Assegure-se de que o facilitador pode ser bem aceite por todas as partes envolvidas.
 - Deve recorrer a um facilitador externo para garantir a imparcialidade.
- 1.4 Examinar em que medida é que a empresa pode actuar e que tipo de envolvimento é que o diálogo lhe pode proporcionar
 - As empresas devem verificar sempre em que medida é que podem actuar e avaliar as suas incertezas e situação legal.
 - Examine os prazos previstos para as tomadas de decisão formais, ofertas e limitações de envolvimento, disponibilidade de recursos humanos e financeiros, antes de iniciar o diálogo.
- 1.5 Convencer a empresa a aceitar um conceito provisório e assegurar-se de que a empresa está empenhada no diálogo com a vizinhança
 - Assegure-se de que a direcção da empresa está convicta de que o diálogo favorece os interesses da empresa e irá assumir uma atitude colaborante.
 - A gestão de topo tem de mostrar vontade de aceitar as decisões resultantes das ideias expressas e das discussões havidas durante o diálogo.
- 1.6 Contactar os representantes da vizinhança e clarificar interesses e expectativas (análise das partes interessadas)
 - Identifique as pessoas chave.
 - Pegue no conceito provisório e envolva todas as partes importantes para verificar e analisar os seus interesses, expectativas, vontade de cooperar e restrições.

Pontos chave do passo 2: Desenvolver e delinear o conceito

- 2.1 Efectuar a análise básica para avaliar as oportunidades e riscos dos diálogos
 - Verifique se existem suficientes bases comuns para obter um compromisso de diálogo e qual o poder que tem para aceitar soluções.
 - Decida se vai ou não iniciar o diálogo com a vizinhança, depois de cuidadosamente ter analisado os prós (vantagens e oportunidades) e os contras (os riscos para todos os participantes).
- 2.2 Delinear o conceito de diálogo com a vizinhança
 - Para escolher a forma de abordagem, tenha em consideração algumas particularidades específicas da instalação.
 - Obter a concordância com o conceito do diálogo pode ser a primeira experiência na negociação e aceitação de compromissos.

2.3 Escolher a forma de diálogo e elaborar as regras básicas comuns

- Organize os diferentes elementos de um diálogo sobre um caso específico de acordo com as características da situação inicial (por exemplo, número de pessoas afectadas, estágio do conflito, conhecimento público).
- Integre esses elementos nas regras básicas comuns do diálogo.

Pôr o conceito em prática e fazer progressos

Pontos chave do passo 3: Iniciar o diálogo com a vizinhança

3.1 Enviar os convites e preparar a primeira reunião

- Os residentes vizinhos precisarão de estar bem informados de todos os detalhes acerca dos objectivos do diálogo, antes de se comprometerem a aceitar o método e as regras básicas comuns
- Planeie na agenda tempo suficiente para obter o contributo de todas as partes interessadas.
- Deve prever tempo suficiente para a discussão inicial sobre o problema em questão.
- A primeira reunião pode ser considerada a "fase de aquecimento" para o diálogo.
- Escolha métodos que encorajem o envolvimento, criem confiança, tenham em consideração os interesses e o poder de decisão de todos e que contribuam para que haja um verdadeiro equilíbrio de poderes e de estatuto entre todos os participantes.

3.2 Reuniões periódicas para o diálogo com a vizinhança

- O calendário e o plano de trabalhos deve ser bem estruturado para garantir não só a eficácia do diálogo como também que se concentra nos resultados desejados.
- O calendário das reuniões individuais não deve ser muito rígido e os intervalos entre reuniões não devem ser muito curtos.
- Aplique as técnicas visuais, de facilitação e de envolvimento, organize visitas a instalações e crie sub-grupos que possam trabalhar mais eficazmente.

Pontos chave do passo 4: Fazer progressos

4.1 Fornecer informações claras e completas que sejam compreensíveis para os leigos

- Prepare todas as informações de forma a que todas as pessoas envolvidas as possam entender.
- Encoraje os participantes a falarem clara e abertamente dos factos, incertezas, responsabilidades partilhadas, restrições, obstáculos e receios.

4.2 Obter resultados através da consulta

- Depois de todos os interesses terem sido analisados, é possível estabelecer uma base objectiva conjunta para discussão.
- Consequentemente, têm de ser estudadas alternativas e tem de se obter o consenso sobre os critérios para a tomada de decisões.
- É muito importante, ao longo de todo o diálogo, encorajar e apoiar o processo de obter acordos e aprender com os outros.

4.3 Cooperação

- Os acordos de cooperação são uma opção sensata quando há uma interdependência dos parceiros de diálogo.
- Quando isso acontece, o mais sensato é trabalhar para obter um consenso que seja aceitável por todas as partes envolvidas no diálogo.

Ser bem sucedido e melhorar continuamente

Pontos chave do passo 5: Obter resultados e festejar o êxito

5.1 Obter resultados

- Cada reunião deve ter seguimento.
- A empresa e a autoridade devem cumprir as promessas feitas.

5.2 Partilhar experiências e lições aprendidas

- Encoraje as pessoas a adoptarem uma perspectiva diferente e peça um feedback activo, para evitar as interpretações erradas e a perda de confiança.
- Fortaleça a confiança entre os participantes: quando todos falam abertamente e trocam informações sobre as questões críticas, começam a pensar de forma diferente e a trabalhar em conjunto no desenvolvimento das soluções.

5.3 Revisão e avaliação

- A intervalos regulares, avalie a percepção e a opinião que cada participante tem do diálogo, usando uma abordagem formal ou informal.

5.4 Comunicar e reconhecer os êxitos conjuntos

- Os resultados e êxitos alcançados no diálogo com a vizinhança devem ser reconhecidos e comunicados.
- Os êxitos têm de ser festejados - para reforçar a identidade do grupo de diálogo para o futuro e para fazer aumentar a confiança em que quaisquer outros problemas que venham a surgir futuramente também poderão ser resolvidos.

Pontos chave do passo 6: Manter boas relações com a vizinhança

6.1 Boa vizinhança

- Definir uma base para discussão que, por sua vez, se baseie na confiança, gera soluções que permitem melhorar efectivamente a qualidade do ambiente.
- As empresas dão muito valor ao diálogo contínuo com a vizinhança porque lhes dá o feedback dos residentes e das autoridades sobre o que se passa em cada momento.

6.2 Adaptar o diálogo a novas situações

- Normalmente, faz sentido continuar a cultivar as boas relações estabelecidas durante o diálogo.
- Continuar o diálogo, embora com reuniões bastante menos frequentes, torna mais fácil para a empresa reagir rapidamente a quaisquer problemas que suriam no futuro.

2. Promover o diálogo

Os diálogos com a vizinhança são instrumentos voluntários que procuram a cooperação entre todos os participantes envolvidos numa base legal e chegar a soluções em que todos saem a ganhar. No processo de comunicação entre várias partes, os interesses e as expectativas, o estatuto legal e as responsabilidades, as soluções possíveis e as respectivas limitações são resolvidos e tornam-se transparentes. Ao terem em consideração todas as outras vantagens (ver passo 2.1), as autoridades e as empresas têm interesse em promover o diálogo com a vizinhança como um instrumento útil para a resolução de conflitos ambientais.

Para promover o diálogo e convencer mais autoridades e empresas a experimentarem e a implementarem abordagens de diálogo, é aconselhável

- comunicar e divulgar as vantagens do diálogo
 - para envolver as pessoas chave:
 - das empresas, por exemplo, responsáveis pelo ambiente, pessoal responsável pela responsabilidade social corporativa - RSC, partes interessadas, a comunidade e a vizinhança
 - das autoridades, por exemplo, inspectores, pessoal responsável pelos processos de licenciamento e pela gestão de queixas
 - o para visar os que podem divulgar mais amplamente as informações do diálogo
 - nas associações industriais e nos sectores
 - nos diferentes níveis de administração e redes administrativas - especialmente os responsáveis pelas inspecções, pelos processos de licenciamento e pela aplicação da legislação ambiental
 - • políticos para organizar o apoio à abordagem de diálogo
 - • juízes dos tribunais administrativos e respectivas associações
- promover exemplos das melhores práticas (documentando e divulgando exemplos da experiência nacional e internacional)
- visar, convencer e ganhar o apoio da direcção das empresas e das autoridades
- convencer os empregados cépticos das autoridades e das empresas
- definir as normas de qualidade e as melhores práticas
- iniciar projectos-piloto
- oferecer ao pessoal da autoridade (e das empresas) oportunidades de formação, por exemplo, em técnicas de comunicação e no conhecimento básico de como negociar tendo em conta os diferentes interesses e promover a cooperação
- criar um grupo de mentores que possam dar apoio e treinar as pessoas a iniciar e estabelecer diálogos
- iniciar uma rede de diálogo entre as autoridades e as pessoas envolvidas no diálogo (de, por exemplo, tribunais, empresas, ONGs)

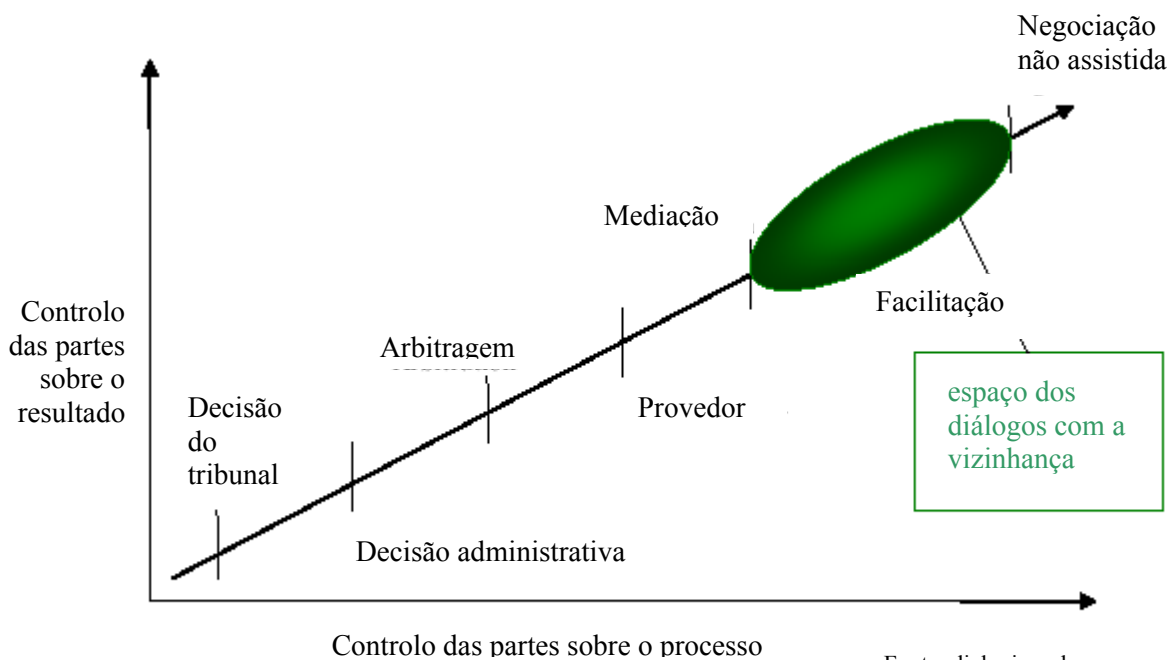
3. Material de apoio

3.1 Envolver a vizinhança e a comunidade

Para além do de diálogo com a vizinhança, existem vários outros métodos de resolução de disputas ou de envolvimento, que aumentam a participação das populações residentes, partes interessadas locais, autoridades e empresas, e facilitam a tomada de decisões sobre questões ambientais e a resolução de conflitos.

Figura 4:

O diálogo com a vizinhança entre outros processos de resolução de disputas



Fonte: dialogimpulse, com base no Consensus Building Institute 2003, página 9

Os diálogos com a vizinhança usam técnicas de gestão de conflitos e técnicas de comunicação desenvolvidas e utilizadas em métodos como a mediação, a facilitação e a negociação. Normalmente, os requisitos destes diálogos não chegam à mediação. Além disso, uma terceira pessoa imparcial - nem sempre necessária num diálogo com a vizinhança (ver passo 1.4 e anexo 3.3) - assumirá a função de facilitador, embora por vezes com competências também de mediação. Ao contrário das decisões judiciais ou das decisões administrativas, em que as partes em conflito têm pouca influência quer nos resultados quer na forma processual, os diálogos com a vizinhança podem integrar pedidos apresentados pelas partes participantes. Além disso, a capacidade de influenciar os resultados é acordada logo no início do processo (ver passos 1.1 e 2.2). Portanto, um diálogo com a vizinhança específico situa-se entre os processos de mediação, facilitação e negociação não assistida.

Para além dos diálogos com a vizinhança, também têm sido desenvolvidas outras abordagens de envolvimento e outros instrumentos. Essas abordagens e instrumentos vão desde o simples fornecimento de informações a pedido até aos esquemas de participação cooperativa, por exemplo,

- para informação (folhetos, brochuras, campanhas nos meios de comunicação, visitas a instalações, linhas directas) por vezes com possibilidades de feedback real (reuniões públicas, inquéritos, entrevistas),
- para consulta (workshops, grupos de interesse local, reuniões com peritos)
- para cooperação e parcerias com tomada de decisões conjuntas (ver abaixo).

Frequentemente é possível combinar estes instrumentos – e mesmos os métodos com regras mais predefinidas (júris de cidadãos ou conferências de consenso) terão sempre de ser adaptados às necessidades de cada caso específico. Escolha o método que quer adoptar, analisando a situação inicial, e depois conceba a abordagem de acordo com as necessidades específicas – isso garante-lhe mais o sucesso do processo de diálogo do que se ficar agarrado a uma ferramenta específica.

Os instrumentos descritos em seguida têm algumas semelhanças com os diálogos com a vizinhança – no entanto, também têm diferenças pois foram desenvolvidos a partir de situações iniciais diferentes e para finalidades também diferentes.

Painéis Consultivos Comunitários (EUA e outros países)

Os Painéis Consultivos Comunitários foram criados no âmbito do Programa de Actuação Responsável da indústria química, iniciado em 1991. Segundo o American Chemistry Council, existem presentemente cerca de 400 Painéis Consultivos Comunitários.

A empresa convida um máximo de 20 cidadãos representativos dos públicos chave e dos diferentes interesses das partes interessadas da comunidade – contudo, a composição desse grupo é frequentemente dominada pelos representantes das empresas locais e os activistas ambientais ficam de fora. Reúnem-se com a direcção da empresa (ou empresas no caso de um Painel Consultivo Comunitário multi-empresas) várias vezes ao longo do ano, para discutir assuntos de interesse mútuo, partilhar preocupações e inquirir sobre o modo como a fábrica é gerida. Nos Painéis Consultivos Comunitários, não é normal recorrer a facilitação externa nem consultar peritos externos.

Na avaliação dos Painéis Consultivos Comunitários (Lynn et al. 2000:1881; Zöller 2005: 199) regista-se uma melhoria nas relações e na comunicação entre as fábricas de produtos químicos e os membros do Painel Consultivo Comunitário – contudo, estes são menos eficazes na influência sobre as decisões da empresa, na motivação para a implementação de alterações na performance ambiental, ou no funcionamento como elo de ligação sistemático com a comunidade.

Acordos de Boa Vizinhança, nos EUA

Os acordos de boa vizinhança são acordos negociados entre as comunidades locais e as empresas poluentes. Desde a década de 70 que têm proliferado nos EUA. Os Acordos de Boa Vizinhança visam o envolvimento e, através da clarificação dos interesses e de formação e cooperação (técnicas), podem levar a acordos executórios e a contratos privados legalmente vinculativos. Promovem a comunicação, o respeito e a confiança. A comunidade identifica as questões sociais ou ambientais que são motivo de preocupação para a população local, e a empresa concorda em implementar padrões cujas exigências ultrapassam as da legislação. Isto está geralmente relacionado com uma influência real das comunidades através dos seus direitos legais. Os Acordos de Boa Vizinhança raramente são bastante eficazes, sendo sobretudo vistos como processos de negociação difícil e morosa, que podem apenas complementar a legislação ambiental existente. Outros elementos são: direitos alargados de informação, origem na iniciativa de uma parte interessada, partilha do controlo do processo de participação, paridade na tomada de decisões, acesso a peritos independentes, prossecução de benefícios partilhados, conteúdo holístico incluindo aspectos sociais e económicos, implementação de soluções de melhores práticas.

No Reino Unido e nos Países Baixos têm sido desenvolvidas outras abordagens dirigidas às comunidades locais e aos residentes, e ao respectivo envolvimento:

Building trust with communities (The Environment Agency of England and Wales – R.U.)

A agência inglesa para o ambiente desenvolveu a abordagem "Building trust with communities" (estabelecer uma relação de confiança com as comunidades) para encontrar uma forma mais eficaz de lidar com a grande preocupação do público relativamente às unidades industriais regulamentadas.

No passado, esta agência para o ambiente usou a tradicional abordagem de tomar decisões independentemente, anunciando planos e depois defendendo essas decisões de quem não as aprovava. Isto provocou uma reacção das populações locais, que se sentiam impotentes e frustradas e corriam o risco de a agência tomar decisões sem conhecer a fundo as questões locais relevantes e as reacções da população.

Essa experiência e um passado de investigação (levado a cabo durante os últimos 10 anos) serviram de base para uma nova abordagem. A abordagem do estabelecimento de uma relação de confiança com as comunidades envolve o trabalho com as comunidades logo desde o início, para entender as preocupações, interesses e prioridades dessas comunidades. A agência inglesa para o ambiente pode ainda ser ela a tomar a decisão final, mas dá a todos a oportunidade de se expressarem e de, pelo menos, entenderem as decisões que foram tomadas e a função da própria agência para o ambiente.

A abordagem pelo estabelecimento de uma relação de confiança com as comunidades destina-se a orientar os colaboradores da agência para o ambiente no planeamento e na realização do seu trabalho com pessoas individuais, grupos e outras partes interessadas. Ajuda os colaboradores a pensarem nos objectivos, na razão por que têm de trabalhar em conjunto com outras pessoas, nas pessoas ou entidades com quem têm de trabalhar e na forma como deverão envolver essas pessoas ou entidades.

A agência inglesa para o ambiente desenvolveu um programa de estabelecimento de uma relação de confiança com as comunidades (Building trust with communities) que inclui um pequeno guia de instruções, cursos de formação, uma rede de aprendizagem com "mentores" e materiais de apoio como estudos de caso e guias "Como...".

Para obter mais informações, deverá contactar a Environment Agency of England and Wales, Community Relations Team, +44 (0)1454 205716

3.2 O que os facilitadores devem, ou não, fazer

| Os facilitadores devem: | Os facilitadores não devem: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Deixar-se guiar pelos interesses dos participantes</i> ▪ <i>Clarificar questões e horizontes temporais com os participantes</i> ▪ <i>Elaborar uma agenda para cada reunião</i> ▪ <i>Fazer cumprir as regras básicas acordadas pelo grupo</i> ▪ <i>Manter as discussões centradas no tema em causa e dentro do calendário previsto</i> ▪ <i>Assegurar a participação de todos os membros</i> ▪ <i>Manter-se atentos à dinâmica do grupo</i> ▪ <i>Manter-se atentos aos níveis objectivos e subjectivos (factos e emoções)</i> ▪ <i>Proteger os membros do grupo de eventuais ataques</i> ▪ <i>Oferecer sugestões relativamente ao procedimento a seguir</i> ▪ <i>Promover a interacção e a comunicação durante as reuniões, e ultrapassar as barreiras à comunicação resultantes de diferenças culturais ou profissionais</i> ▪ <i>Certificar-se de que as perguntas são</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Apoiar uma opinião particular que tenha sido expressa no seio do grupo</i> ▪ <i>Dar as suas próprias opiniões (excepto como um passo metodológico)</i> ▪ <i>Deixar que, inconscientemente, o grupo evite temas ou questões difíceis</i> ▪ <i>Dirigir o grupo naquela que pensa ser a direcção correcta</i> ▪ <i>Propor compromissos (a menos que o grupo tenha encarregue o facilitador de o fazer, caso em que as suas competências seriam alargadas, passando a incluir a mediação ou a arbitragem)</i> |

| | |
|---|--|
| <p><i>respondidas de modo a satisfazer a pessoa que as colocou</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Clarificar quaisquer questões que não tenham ficado claras ou que sejam críticas</i> ▪ <i>Resumir e documentar o estado das discussões e dos resultados alcançados</i> ▪ <i>Fazer com que seja encontrada uma solução satisfatória para as várias questões e, eventualmente, acordar a sua abordagem mais uma vez, numa outra reunião</i> | |
|---|--|

3.3 Escolher um facilitador

Os **facilitadores**, pertencentes a uma das partes participantes, podem ser:

- Um representante de uma autoridade, como alguém da gestão de topo, ou de outras áreas de actividade ou com responsabilidades regionais. Contudo, um facilitador pertencente à autoridade competente não deve estar directamente envolvido no assunto ou ser responsável pelas actividades da empresa, pois poderá não ser bem aceite por todas as partes.
- Um colaborador da empresa que inicie o diálogo com a vizinhança. Contudo, podem surgir conflitos quando for necessário confrontar as necessidades de facilitação com os interesses da empresa, por exemplo, quando for necessário insistir em respostas mais claras às perguntas colocadas pelos vizinhos, comunicar informações críticas à população ou desvendar conflitos latentes. Um facilitador que seja escolhido por uma empresa pode ganhar credibilidade e aceitação se conseguir conduzir um debate justo e transparente e se a situação não se tiver já deteriorado muito.

Um **facilitador de outra parte** local pode ser contratado como uma parte imparcial para evitar conflitos de funções, assegurar a sua aceitação por todas as partes envolvidas e para iniciar e apoiar todo o processo de uma forma tranquila; por exemplo:

- Uma personalidade local conhecida (não profissional ou semi profissional), um presidente de câmara, um membro da administração local, um político, um padre, um jornalista, o presidente de uma associação local - possivelmente alguém já reformado. No entanto, a imparcialidade dos presidentes de câmara, políticos e padres que têm uma certa influência política, e dos jornalistas que trabalham no caso e que, portanto, podem influenciar a opinião pública, pode ser olhada com algum cepticismo.
- Alguém com experiência ou conhecimentos sobre facilitação, gestão de conflitos e mediação, por exemplo um professor, juiz, etc.

Os **facilitadores profissionais** podem ser especialmente apropriados para casos em que

- A questão é muito controversa e está dominada por acesos conflitos (quando já há uma escalada do conflito, é necessária experiência na solução de disputas).
- A questão é muito complexa e envolve muitas partes (é necessário um conhecimento profissional especializado e uma experiência em gestão de processos e comunicação, para analisar a situação, consultar todas as partes e conceber e gerir o processo).
- Nenhum outro facilitador pode ser aceite por todas as partes.

3.4 Directrizes para as perguntas a fazer aos representantes da vizinhança (análise básica)

Logo no início da primeira conversa com os representantes das partes interessadas, o facilitador deve explicar que a empresa "Nome da empresa" (ou autoridade) gostaria de os convidar para participarem num diálogo com a vizinhança. Deve, em seguida, descrever a ideia e os motivos para o diálogo e o conceito provisório. Seguem-se algumas perguntas que poderão ajudar a identificar os principais interesses e expectativas dos futuros participantes, saber se estão dispostos a colaborar, qual o nível de conhecimentos que cada um tem, o background formal ou informal de cada um e a forma como comunicam uns com os outros.

Nem todas estas perguntas fazem sentido em todos os casos. Escolha as perguntas apropriadas para a empresa em questão e o problema a tratar.

Perguntas

1. Que problemas e conflitos considera que devam ser discutidos no diálogo com a vizinhança? Qual das actividades da empresa é que constitui um problema para si?
2. Até agora, já tomou alguma iniciativa? Já contactou alguém da empresa? Tem, ou teve, algum contacto com outras pessoas, grupos, instituições e autoridades, acerca da empresa?
3. Em sua opinião, quais são as opções possíveis para melhorar a situação e resolver os conflitos?
4. O que é que poderá levar a uma escalada da situação?
5. O que sabe sobre as actividades, as condições da produção e a situação económica da empresa?
6. Existem outros assuntos ou evoluções da empresa que interfiram com os seus interesses ou dos das outras partes (residentes, política/administração local, autoridades)?
7. Qual acha que deve ser o objectivo do diálogo com a vizinhança?
8. Que resultados é que gostaria que fossem alcançados?
9. Em sua opinião, como é que esses resultados poderão ser alcançados?
10. Quanto tempo e dinheiro é que são necessários para resolver os problemas?
11. Que expectativas tem relativamente ao diálogo com a vizinhança:
 - Transparência da informação?
 - Parceria de diálogo e influência da vizinhança?
 - Discussão sobre as críticas e as ideias?
 - Acordos sobre a resolução dos conflitos?
 - Natureza pública e confidencialidade das discussões?
 - Informar o público?
 - Informar a imprensa e os outros meios de comunicação?
 - Facilitação das reuniões?
12. O que o motivaria a participar?
13. Que pessoas e instituições considera que devam ser envolvidas no diálogo com a vizinhança?
14. Qual seria a razão pela qual recusaria participar no diálogo? Há mais algum assunto sobre o qual queira conversar neste momento?

3.5 Ultrapassar situações críticas

Para, num diálogo, ultrapassar situações críticas a melhor estratégia é, certamente, evitar que elas aconteçam procedendo com transparência e preparando cuidadosamente as reuniões. É por isso que os bons diálogos se baseiam em regras básicas comuns (ver anexo 3.7) que são decididas por todos os participantes para garantir a transparência e a equidade, e para evitar conflitos. Segue-se um quadro com algumas recomendações e ideias do que cada um pode fazer ou poderia ter feito antes para gerir, mitigar e resolver as situações críticas

típicas que podem ocorrer durante os diálogos (ver também as caixas P e R dos passos 1.2 e 1.6). Não é uma lista exaustiva - cada situação é especial e a intervenção dos participantes e facilitadores é necessária.

| Situação crítica: | O que fazer: |
|---|---|
| <p>O quadro jurídico não é claro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a autoridade pode não conseguir decidir qual é a sua situação legal (fornecer a certeza jurídica) devido a, por exemplo, haver dados em falta ou estar uma investigação em curso ▪ pode não ser possível afirmar se a empresa está ou não a cumprir a lei (não há qualquer base legal e não foram prescritos quaisquer limites) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentar clarificar a situação legal e restaurar o cumprimento da lei o mais depressa possível. Explicar ao público os motivos pelos quais o quadro jurídico não é claro. ▪ Nos casos em que a situação legal permaneça pouco clara, os diálogos podem dar azo a situações em que todos saem a ganhar, nomeadamente evitando a necessidade de uma decisão judicial e sendo mais rápidos do que o processo formal, por exemplo. ▪ Os diálogos permitem que seja usada discricção, e, por outro lado, podem fornecer os incentivos para a empresa concordar em promover projectos de investigação ou em desenvolver e implementar novas normas. Isto, por sua vez, pode dar azo a resultados mais rápidos ou de melhor qualidade do que os que podem ser exigidos pela legislação e que podem ser alcançados com os processos formais, como, por exemplo, no caso de as melhorias poderem ser combinadas com investimentos em modernização. |
| <p>Tornam-se evidentes conflitos de internos...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ no seio da autoridade competente ▪ no seio da empresa ▪ entre as autoridades competentes ▪ entre empresas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacte as partes interessadas relevantes. ▪ Estruture as diferentes posições e interesses. ▪ Convide os participantes a tomarem parte num ou em mais workshops para discutirem as suas posições e para trabalharem nos pontos de vista que partilham, ou, pelo menos, naqueles relativamente aos quais conseguiram chegar a acordo, antes do início do diálogo. |
| <p>Uma das partes não quer participar no diálogo</p> | <p>ver passo 1.6.</p> |
| <p>As pessoas desconfiam da direcção da empresa devido a incidentes críticos ou perigosos ou a outras falhas técnicas, à falta de informações, à impressão de que têm sido transmitidas informações erradas, ou a outras falhas da direcção</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A direcção da empresa deve pedir desculpa aos residentes na zona por incidentes ou erros do passado. Esta medida vai permitir-lhe reparar ou (r)estabelecer uma relação de parceria com a população residente na zona. ▪ Para mostrar que toma as preocupações e os receios da população residente na zona a sério e para começar a agir de modo pró-activo, a empresa deve explicar quais as medidas (a nível de recursos humanos, técnicas ou processuais) que foram adoptadas para evitar a repetição do mesmo erro. |
| <p>Alguns dos participantes têm dúvidas sobre se todas as várias perspectivas da comunidade estão a ser representadas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopte medidas pró-activas para se certificar de que as várias perspectivas da comunidade estão a ser representadas, utilizando a análise das partes interessadas (ver passo 1.6) e as sugestões conceptuais (passo 2.2). ▪ Defina o grupo de participantes e os seus direitos através de “regras básicas comuns”, e deixe que sejam os participantes a acordar estas regras. |

| | |
|--|---|
| <p>Uma das partes procura ganhar tempo ou implementa uma acção estratégica (movidada por objectivos secretos) ou</p> <p>Interesses pessoais que não têm qualquer relação com questões ambientais</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os participantes ou o facilitador devem abordar a questão. ▪ Um comportamento que é ditado por interesses especiais ou estratégicos deve ser dado a conhecer publicamente. ▪ Devem ser acordadas regras (novas) ou estabelecido um compromisso (mais vasto) relativamente ao diálogo. ▪ Contudo, se continuar a não ser possível voltar a adoptar uma atitude construtiva em relação ao diálogo, então será melhor interrompê-lo ou mesmo terminá-lo. |
| <p>A empresa não quer comunicar informações críticas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chame a atenção para o risco de perda de confiança e de credibilidade que a empresa corre quando as informações vierem a ser do domínio público. ▪ Aconselhe a empresa sobre o perigo de as informações críticas acabarem sempre por vir a ser conhecidas. ▪ Há uma hipótese muito forte de a franqueza e a honestidade serem apreciadas. ▪ Pode haver oportunidade de desenvolver uma solução em cooperação. |
| <p>Mudanças internas no que diz respeito aos representantes de uma das partes (como, por exemplo, uma direcção nova ou proprietários novos)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se possível: peça ao antecessor para proceder à passagem da pasta. ▪ O facilitador deve contactar pessoalmente o participante novo, pô-lo ao corrente do diálogo, inquiri-lo sobre as posições que defende, sobre os seus interesses e expectativas, e realçar os benefícios da participação e da adopção de um comportamento útil. ▪ A mudança no diálogo tem de ser abordada, sendo pedido ao participante novo que se apresente e que assuma o seu compromisso para com o diálogo. |
| <p>As emoções estão ao rubro, e têm-se registado ataques emocionais, ou mesmo pessoais, entre os participantes no diálogo</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ As emoções são reacções humanas normais, com as quais é possível trabalhar de forma construtiva (não têm de ser banidas). ▪ Crie formas de escape para as emoções logo desde o princípio e de modo objectivo, ou seja, permita que as emoções sejam expressas. ▪ Não permita ataques impertinentes (e peça aos participantes que se atenham a um comportamento correcto, conforme acordado nas regras básicas comuns). ▪ As declarações emocionais podem ser reformuladas de modo a tornar transparentes, de modo mais objectivo, os receios, os valores, os interesses, as intenções ou as interpretações erradas dos factos que estão por trás delas. ▪ Faça mais perguntas sobre os motivos que levaram à reacção emocional (Por que é que isso o irrita/aborrece? Por que é que ficou desapontado? Por que é que está tão ansioso?). ▪ Passado algum tempo, o facilitador deve conduzir a discussão de volta para aspectos mais factuais e sugerir, ou pedir que sejam sugeridas, formas de continuar a abordar e de melhorar o motivo de preocupação. |
| <p>Os peritos são alvo de ataques</p> | <p>A melhor forma de evitar que isto aconteça é adoptar uma atitude pró-activa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O acesso a peritos e o convite de peritos têm de ser previamente negociados e de ser definidos nas “regras básicas comuns”. ▪ Os peritos devem ser seleccionados colectivamente. ▪ Seja o mandato e a entidade patronal do perito, seja o seu passado pessoal e profissional, devem ser conhecidos. ▪ Evite os mal entendidos e as dificuldades que podem surgir entre os peritos e os leigos por causa de terem conhecimentos diferentes e |

| | |
|---|---|
| | <p>de usarem outra linguagem e outros sistemas de valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepare uma apresentação clara para o grupo-alvo e explique a estrutura de direcção e os processos de tomada de decisões; preste atenção tanto às emoções, como aos aspectos sociais, e promova uma discussão crítica. |
| A empresa receia as reacções emocionais dos residentes na zona | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepare os participantes do diálogo para a possibilidade de haver uma escalada do conflito. ▪ Explique os mecanismos por trás da escalada e da gestão de conflitos. ▪ Refira técnicas (de facilitação) que conduzam a uma abordagem mais factual. |
| Não é possível chegar a um acordo sobre as regras básicas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tome nota dos tópicos críticos ▪ Adie a "promulgação" das regras básicas e tente chegar a compromissos até ao fim da reunião em curso ou da próxima. ▪ Se não for possível chegar a um acordo, talvez o diálogo deva ser interrompido. |
| gestão de críticas e de conflitos, como, por exemplo: perda de confiança entre as várias partes que estão a participar no diálogo uma parte importante está insatisfeita com o diálogo ou está a planear abandoná-lo uma das partes quebra as regras básicas comuns o facilitador é considerado parcial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclua nas regras básicas uma regra segundo a qual as opiniões críticas devem ser trazidas para o diálogo e as possíveis soluções devem ser discutidas (antes de um participante envolver os meios de comunicação) – talvez os participantes negociem regras novas e alarguem o âmbito das regras básicas comuns. ▪ Se as regras básicas não forem respeitadas, aborde imediatamente o procedimento a adoptar, seja durante o próprio diálogo, seja com representantes da comissão directiva (caso tenha sido nomeada uma). Tente que os participantes cheguem a um novo compromisso relativamente ao diálogo e às regras básicas. Caso contrário, o grupo terá de decidir se vale a pena continuar a dialogar sem o envolvimento daquela parte ou se é preferível terminar o diálogo. ▪ Os participantes no diálogo optam pela mudança de facilitadores (conforme definido nas regras básicas comuns). |
| Não foram alcançados quaisquer resultados/não foi dado seguimento aos resultados obtidos | <p>Esta é uma conclusão para o diálogo que deve ser evitada através de acções pró-activas e de um seguimento atento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acorde um programa de trabalho e um calendário, e, se necessário, acorde também prazos e metas, e avalie-os periodicamente. ▪ O seguimento é da responsabilidade tanto do facilitador, como da pessoa da empresa ou da autoridade nomeada para o fazer. ▪ Procure aferir regularmente o grau de satisfação com o diálogo; se obtiver uma resposta crítica: ver gestão de críticas e de conflitos. |
| Os colaboradores da empresa estão convencidos de que não dispõem do suporte necessário (formação e experiência) para lidar com eventuais situações difíceis que possam surgir | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recorra aos serviços de um facilitador externo profissional ▪ Prepare as situações de diálogo internamente (ver passo 1.6). |
| Os elementos que estão a representar a empresa/as autoridades no diálogo não têm autoridade para tomar decisões ou | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegure-se de que um representante da gestão de topo e dos tomadores de decisões toma constantemente parte no diálogo. ▪ Certifique-se de que as sessões de diálogo são bem preparadas internamente e de que os membros dos colaboradores da empresa |

| | |
|--|---|
| para tomar as decisões pedidas pelos outros parceiros do diálogo | <p>ou da autoridade podem transmitir um feedback competente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adie o feedback para a reunião seguinte. ▪ Faça com que as responsabilidades e os processos de tomada de decisões sejam transparentes, e convide os tomadores de decisões que faltam a participarem no diálogo. |
| Há uma diferença nos poderes de que as partes que estão a participar no diálogo estão investidas. As personalidades individuais parecem estar a desempenhar um papel demasiado importante no diálogo (ou seja, são as relações pessoais difíceis, mais do que as verdadeiras diferenças de opinião, que estão a impedir o progresso) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nas regras básicas comuns, defina direitos de participação e de tomada de decisões que garantam um certo equilíbrio de poderes. ▪ Contrate um facilitador profissional e defina as suas funções/tarefas com clareza. ▪ Aplique técnicas de facilitação e de comunicação com iguais oportunidades de participação. |

3.6 Estrutura de um conceito de diálogo

Os seguintes elementos estruturais podem ajudar a elaborar o conceito do diálogo:

- I. Resumo executivo
- II. Introdução: Motivo, mandato, procedimento
 - Quem quer iniciar um diálogo? (ver passo 1.1)
 - Intenção e motivação do iniciador? (ver passo 1.1)
 - Passado profissional e mandato do autor dos relatórios (se facilitador ou consultor)?
 - Quais foram as principais fases no desenvolvimento do conceito?
- III. Características da posição comunicativa inicial
 - Existe alguma causa especial ou actual para a proposta de diálogo?
 - Características da(s) empresa(s): produtos e produção, instalações, situação legal, comunicação, relacionamento com a comunidade, planos para o futuro?
 - Características da vizinhança (zona residencial) e partes interessadas relevantes (ver passo 1.6)
 - Análise de problemas e conflitos (ver passos 1.6 e 2.1):
 - i. historial
 - ii. problemas (cada um com a respectiva análise das diferentes percepções e âmbito de acção)
 - Comunicação insuficiente?
 - Oportunidades de negócio, melhorias ambientais e bases comuns?
- III. Recomendações para o estabelecimento de um diálogo com a vizinhança
 1. Estrutura geral e horizontes temporais
 2. Metas e objectivos
 3. Participantes

4. Temas de interesse
5. Princípios do trabalho conjunto, elementos chave e métodos apropriados
6. Proposta de regras básicas comuns
7. Informação aos meios de comunicação e ao público
8. Programa de trabalhos e calendário

IV. Anexos

- Recursos
- Lista de contactos (opcional: com questionário de entrevistas com as partes interessadas)

3.7 Exemplo de regras básicas comuns

**Objectivos e procedimentos
da Associação de Residentes relativamente à
Honeywell Specialty Chemicals Seelze GmbH e a
Sigma-Aldrich Laborchemikalien GmbH*
("Regras comuns")**

Versão de 10 de Novembro de 1999

*daqui em diante designadas por: Honeywell e Sigma-Aldrich

Objectivos

A Associação de Residentes (Neighbourhood Association) é um fórum de intercâmbio de informação e de discussão aberta de conflitos e problemas entre a Honeywell, a Sigma-Aldrich e outras empresas que funcionam nas instalações da Honeywell, e a população local.

Se os membros assim o desejarem, a associação pode ajudar a encontrar soluções para possíveis conflitos.

Natureza pública

Todas as conferências da Associação de Residentes são públicas.

No entanto, para visitas a fábricas e outros eventos semelhantes pode ser necessário, por razões organizacionais, limitar o número de participantes.

É permitido aos representantes da imprensa, rádio e televisão registarem som e imagens, desde que nenhum dos membros da Associação de Residentes levante qualquer objecção.

Reuniões

A Associação de Residentes reúne-se normalmente três vezes por ano. Uma vez por ano, é feita uma visita guiada.

Para além da informação e discussão entre os participantes e as empresas sobre assuntos considerados importantes, as reuniões servem também para fomentar um diálogo mais aprofundado entre a população local e os representantes das empresas, trabalhando, por exemplo, em sub-grupos.

Membros e Representantes

Os representantes de todos os grupos de acção social de Seelze e Garbsen, que desejem participar regularmente nas reuniões, podem tornar-se membros da Associação de Residentes. O termo "grupo de acção social" inclui todos os grupos, formais e informais.

Cada grupo torna-se membro nomeando um representante.

Os membros dos colaboradores da Honeywell e da Sigma-Aldrich não podem ser membros da Associação de Residentes.

A Honeywell e a Sigma-Aldrich designam os seus representantes que regularmente participam nas reuniões.

Residentes / "Convidados privilegiados"

Os cidadãos que não são representados por um grupo de membros podem participar na Associação de Residentes como "convidados privilegiados". Os "convidados privilegiados" da Associação de Residentes recebem convites para as reuniões e as actas das reuniões.

Se forem discutidas questões que afectem pessoalmente esses convidados, eles poderão votar a apresentação de recomendações e a obtenção de pareceres especializados.

Grupo de coordenação

A Associação de Residentes pode eleger membros para fazerem parte do grupo de coordenação. Este grupo funciona como principal contacto na elaboração da agenda e da ordem de trabalhos das reuniões. Estas tarefas são desempenhadas pelo facilitador.

Os membros do grupo de coordenação são eleitos por um período de dois anos por maioria simples.

Informação, pareceres especializados, peritos

A Honeywell e a Sigma-Aldrich devem prestar atempadamente à Associação de Residentes todas as informações sobre os seus planos e sobre quaisquer questões problemáticas. Deve ser dada uma atenção muito especial à forma de apresentar a informação, a qual deve ser compreensível por todos incluindo os leigos nas matérias.

Os pareceres especializados sobre as questões acima referidas são disponibilizados aos membros da Associação de Residentes para que esta proceda à inspecção pessoal dos processos da empresa. (Esta disposição aplica-se sempre, excepto no caso das informações consideradas confidenciais. Nesse caso, tem de ser dada uma explicação e devem ser envidados todos os esforços para encontrar outras formas de prestar as informações adequadas.)

A pedido, podem ser organizadas e facilitadas inspecções especiais às fábricas e reuniões com os membros dos colaboradores da Honeywell e da Sigma-Aldrich.

Também, caso a maioria dos membros da Associação de Residentes manifeste vontade, podem ser convidados peritos independentes para liderarem as principais questões contenciosas da Associação de Residentes.

Recomendações

A Associação de Residentes pode fazer recomendações à Honeywell e à Sigma-Aldrich sempre que a maioria dos membros presentes na reunião assim o entender.

A Honeywell e a Sigma-Aldrich comprometem-se a estudar as recomendações e a comentá-las.

Facilitador(es) e actas

As conferências da Associação de Residentes são preparadas e dirigidas por um facilitador externo independente, o qual também redige as actas e elabora um resumo das opiniões e informações importantes.

As actas são enviadas a todos os membros da Associação de Residentes e aos convidados privilegiados. A pedido, as actas de reuniões individuais ou de questões tratadas individualmente serão disponibilizadas a terceiras partes interessadas.

O facilitador pode ser demitido por votação da maioria simples dos membros da Associação de Residentes.

Convites, agenda e datas

No final de cada reunião, é decidida a data e agenda para a reunião seguinte. O facilitador pode incluir pedidos de alterações e emendas que o grupo de coordenação lhe recomende entre reuniões.

A Honeywell e a Sigma-Aldrich enviam as convocações para as reuniões com 14 dias de antecedência e, na medida do possível, juntam às convocações algumas informações prévias sobre os assuntos a tratar.

Custos

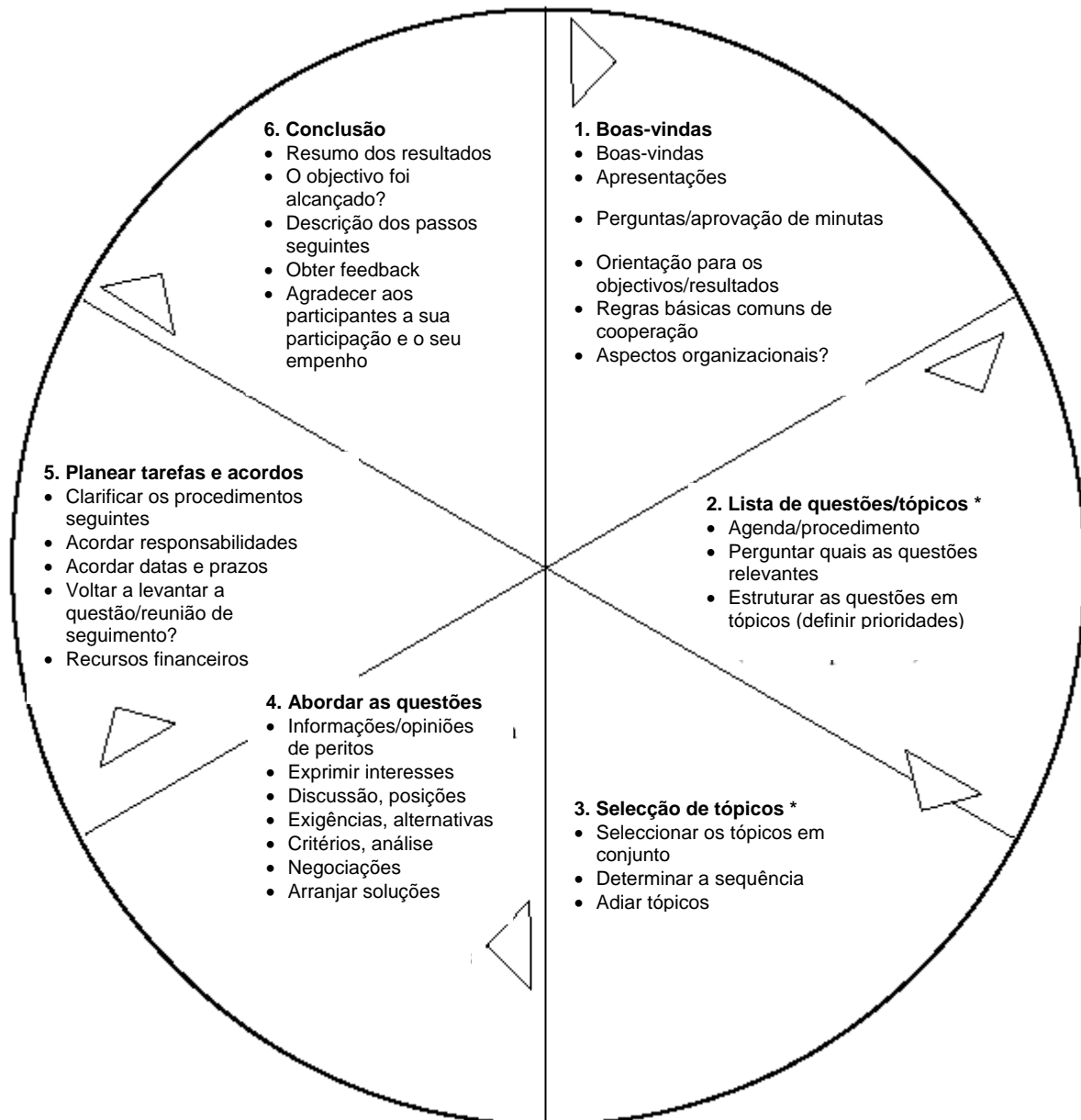
A Honeywell e a Sigma-Aldrich assumem todos os custos inerentes à organização e apresentação da Associação de Residentes e os custos dos convites feitos a peritos e oradores.

Alterações às regras

Estas regras podem ser alteradas com a aprovação de uma maioria de dois terços dos membros da Associação de Residentes.

3.8 Ciclo de facilitação: procedimento padrão durante uma reunião de diálogo

Nos processos de facilitação a longo prazo as fases repetem-se continuamente - por isso as apresentamos aqui num círculo (que representa um processo cíclico sem fim). Esta ferramenta serve de auxiliar no planeamento de uma reunião e ajuda o facilitador a manter o processo de facilitação centrado nos objectivos e nos passos necessários para os alcançar. O círculo mostra o progresso ideal de uma reunião facilitada. Pode também ajudar o facilitador a identificar as causas do problema ou a insatisfação dos participantes motivada frequentemente por um tema ter sido deixado de fora ou tratado demasiado superficialmente.



*= Lista/selecção de questões/tópicos: estes aspectos podem ser discutidos no âmbito do diálogo com a vizinhança, seja como parte de uma ordem de trabalhos seja no final de cada reunião. A lista de tópicos pode ser criada durante as reuniões do diálogo. A experiência mostra que o ideal é ser um grupo composto pelo **facilitador**, pela empresa e por um grupo de vizinhos escolhidos para o efeito, a decidir a agenda detalhada antes de cada reunião.

3.9 Critérios para a revisão e avaliação de diálogos a longo prazo (fonte: Zöller 2005)

Os aspectos que se seguem podem ajudar na revisão e avaliação dos diálogos:

- Equidade
 - escolha dos participantes e composição do grupo
 - regras do diálogo
 - escolha de questões
 - distribuição e equilíbrio de poderes, apoiados pela facilitação
- Competência
 - participação com acesso à informação para aumentar a competência
 - opiniões de peritos independentes
 - qualidade dos resultados
- Eficiência
 - relação entre o tempo e o esforço investidos no diálogo e na obtenção dos resultados
 - participação continuada
 - transparência do processo de diálogo e dos resultados
- Autorização/aceitação
 - Objectivos e qualidade dos resultados
 - participação na tomada de decisões
 - transparência
 - avaliação interna e externa

4. Histórias de sucesso do diálogo com a vizinhança

1. Diversas queixas sobre o aterro de Bryn Posteg, no País de Gales, Reino Unido

Diariamente, a agência para o ambiente da Inglaterra e País de Gales (Environment Agency of England and Wales) recebia queixas acerca do aterro de Bryn Posteg e nenhuma entidade responsável pelo ambiente mostrava vontade de regulamentar o local. A pequena comunidade local queria que o aterro fosse encerrado e estava descontente com o cheiro, o efeito nos cursos de água das redondezas, o lixo, o aspecto geral do local e o trânsito de camiões nas apertadas estradas locais. A notícia de que estava a ser planeada uma ampliação da área ocupada pelo aterro para duplicar a sua capacidade veio agravar muito a questão.

Tinha sido adoptada uma abordagem tradicional para tratar o problema – as queixas eram geridas uma a uma e organizavam-se reuniões públicas. Nessas reuniões o tom chegava ao rubro e acabava-se por não resolver nenhum dos problemas inerentes ao aterro.

Depois de várias reuniões públicas muito complicadas, a agência para o ambiente decidiu adoptar uma abordagem diferente e trabalhar em conjunto com o operador e com a comunidade, levando o tempo que fosse necessário a desenvolver a confiança, a explicar o seu papel e o que a agência estava a fazer para atacar localmente os problemas. Era importante dar um rosto à agência do ambiente, ouvir as preocupações da vizinhança e implementar melhorias práticas no local, usando o contacto pessoa a pessoa. Foi criado um grupo de interligação, constituído por residentes, o responsável pelo aterro, representantes das autoridades locais e a agência para o ambiente, para proporcionar um fórum de debate das questões ou problemas e para manter a comunidade informada sobre como o local era gerido e regulamentado.

Foi preciso tempo para conseguir criar um clima de confiança mas presentemente a agência para o ambiente já não recebe queixas sobre o aterro e mantém um diálogo aberto e eficaz através do grupo de interligação.

2. Emissão de poeiras da fábrica de aço ThyssenKrupp Nirosta, Krefeld, Alemanha

Há vários anos que a vizinhança da fábrica de aço ThyssenKrupp Nirosta se vinha queixando à autoridade de inspecção competente acerca dos danos em superfícies (carros, janelas) causados pelas emissões de poeiras calcárias produzidas pela fábrica. Esse facto esteve na origem de várias acções legais para Novembro de danos. Em 2003, a agência para o ambiente da Renânia do Norte-Vestefália também detectou a presença de elevados níveis de níquel e crómio nos depósitos de poeiras e em partículas suspensas, devido às emissões da fábrica vizinha. A autoridade de inspecção competente analisou então vários vegetais e encontrou valores elevados de níquel e crómio nos vegetais com folhas.

Depois de, em 2005, ter sido implementado um sistema de filtragem de poeiras, foram efectuadas novas medições que mostraram que os valores de níquel ainda eram elevados. A população vizinha estava preocupada e sentia-se mal informada acerca do estado da situação das emissões e ao impacto que elas tinham tanto para o ambiente como para a saúde pública. Depois de duas sessões informativas levadas a cabo pela autoridade de inspecção, esta convenceu a empresa a iniciar um diálogo. No Outono de 2005, a empresa, que também planeava construir novas instalações no local, encarregou um facilitador profissional de contactar a população vizinha e sondar a possibilidade de estabelecer um diálogo com a vizinhança. De início, os residentes na zona, os grupos de acção social local e as instituições (por exemplo, a comunidade) mostraram-se interessados mas com uma certa reserva.

O diálogo iniciou-se em Maio de 2006, com duas reuniões públicas por ano e com a criação de um grupo de interligação (Kontaktgruppe) encarregado de preparar essas reuniões. O grupo de interligação é composto por representantes dos grupos sociais (por exemplo, políticos locais, creches, escolas, representantes das várias igrejas e da associação de mesquitas, da associação de cidadãos) e por vários membros dos colaboradores da empresa. Os vizinhos que participam no diálogo podem assistir às reuniões do grupo com o estatuto de convidados. Também a autoridade competente e os grupos regionais de interesse ambiental têm o estatuto de convidados no diálogo público. O diálogo aborda todas as questões e desenvolvimentos da fábrica que sejam do interesse da população vizinha. Agora, a empresa convida a vizinhança a visitar as instalações e nomeou um colaborador como contacto permanente (com uma linha telefónica directa).

Depois de ter ocorrido um incêndio, tanto a empresa como a autoridade de inspecção competente organizaram uma sessão pública para informarem sobre o que se estava a passar em termos de emissões. Essa sessão foi liderada pelo facilitador do diálogo. Nessa sessão, tanto quadros superiores da empresa como

outros peritos falaram sobre a situação das emissões, as medidas que estavam a ser tomadas e as opções técnicas. Em finais de 2006, a comunidade, com o apoio da empresa, publicou uma brochura de fácil leitura destinada aos residentes e aos responsáveis pela manutenção de jardins nos arredores da fábrica. Informa sobre os perigos da exposição ao níquel e recomenda uma limitação do consumo de vegetais com folhas, cultivados pelos próprios em terrenos próximos da fábrica. Foi também introduzido um procedimento simplificado para que os proprietários de veículos mandassem lavar os carros sempre que houvesse uma emissão de poeiras da fábrica. Ano e meio depois de o diálogo ter sido iniciado, as relações entre a vizinhança e a empresa tinham melhorado e o número de queixas apresentadas à autoridade responsável pelas inspecções tinha diminuído consideravelmente. Agora, as questões são imediatamente discutidas e a empresa procura as soluções para os problemas. A vizinhança está preparada para aceitar quaisquer impactos que a empresa não possa evitar.

3. Incêndio numa fábrica de produtos químicos na área residencial de Hillegom, Holanda do Sul, Países Baixos

Nos Países Baixos, as autoridades provinciais são responsáveis pela concessão de licenças e pelo controlo de toda a indústria química, ao abrigo da Directiva SEVESO. Após a ocorrência de um incêndio na fábrica e devido ao plano municipal de construir uma escola para 1100 alunos nas proximidades da fábrica, um grupo de residentes manifestou-se muito preocupado e começou a pressionar as autoridades, quer através de protestos directos quer utilizando os meios de comunicação.

O grupo de residentes contactou o VROM – Ministério Holandês de Construção, Planeamento e Ambiente, a Inspeção do VROM, o ministério do Interior e o departamento de Justiça e apresentou uma queixa formal contra o município e a província, queixando-se da pouca eficiência no combate ao incêndio, de não haver segurança e de a fábrica não estar a cumprir nem a lei nem os regulamentos. As organizações governamentais acordaram entre si que deveria ser a Inspeção do VROM a tomar conta do assunto.

A Inspeção do VROM decidiu que uma ou mais reuniões (diálogo) com todas as partes seria a melhor opção, uma vez que a falta de comunicação era, sem dúvida, o principal problema. Na primeira reunião, a Inspeção falou com todas as partes para obter uma visão completa da situação. No princípio, havia várias partes relutantes em participar, mas depois de várias pessoas falarem, tornou-se claro que o incêndio tinha sido correctamente combatido e que a fábrica cumpria as regras de segurança. O que tinha falhado tinha sido a comunicação. Tornou-se também claro que o VROM poderia desempenhar um importante papel, uma vez que é a entidade regulamentadora. No caso de vir a haver uma discussão séria sobre segurança, tanto o VROM como a Inspeção do VROM seriam as autoridades certas a serem chamadas para resolver o problema. Na primeira reunião com o presidente da câmara, os bombeiros, vários membros do conselho local, a província da Holanda do Sul, a Inspeção do VROM e o público, também a imprensa local esteve presente. A reunião foi dominada pelas emoções mas, no final, a grande maioria dos presentes aceitou a explicação dada pelas autoridades e o pedido de desculpas pela falha de comunicação havida. A Inspeção do VROM explicou as margens de segurança. As hipóteses de ocorrência de um acidente eram diminutas mas, caso ele ocorresse, o número de vítimas previsíveis rondaria as 20 ou 30. A construção da escola é possível mas a sua segurança situa-se numa margem de risco e as autoridades locais têm de decidir se o investimento é desejável. A empresa também esteve presente e propôs um dia de "portas abertas" para que todos pudessem ver as medidas de segurança de que a fábrica dispõe.

A reunião teve tanto êxito que, à excepção de uma pessoa, todos os presentes consideraram o caso encerrado. A imprensa local falou favoravelmente da reunião. Rapidamente se concluiu que não seria necessária uma segunda reunião. A pessoa que não ficou satisfeita com os resultados ainda hoje continua a enviar cartas às autoridades. Foi-lhe enviada uma carta informando que mais nenhuma resposta lhe seria dada. Posteriormente, a província da Holanda do Sul decidiu cancelar o plano de construir uma escola naquele terreno. A escola será construída noutra local.

Neste caso, o diálogo desempenhou um papel muito importante. Não foram usadas todas as ferramentas, mas as linhas orientadoras fornecidas neste guia revelaram-se muito úteis. Não é vulgar que uma única reunião baste, na maioria dos casos são necessárias várias reuniões.

4. Posteriormente, será adicionado um exemplo de um novo Estado Membro/Europa de Leste

5. Fontes e documentos de referência

- **leis, directivas e convenções**

Convenção de Aarhus:

http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=Decision&an_doc=2005&nu_doc=370

- **Manuais e guias para o envolvimento e a participação do público com base na facilitação e na mediação**

Adler et alii:

Adler, Peter S./ Barret, Robert C. et alii: Managing Scientific and Technical Information in Environmental Cases. Principles and Practices for Mediators and Facilitators.

http://consensus.fsu.edu/ResourceCtr/sci_culture.pdf

EPA 2003:

Environmental Protection Agency, How to-Brochures for Effective Public Involvement, Washington, EUA 2003. Download: <http://www.epa.gov/stakeholders/brochures/index.htm>

Consensus Building Institute 2003:

Consensus Building Institute for the U.S. EPA Office of Environmental Justice: Using Dispute Resolutions Techniques to Address Environmental Justice Concerns: Case Studies.

Health Canada 2000a:

Health Canada, Corporate Consultation Secretariat, Health Policy and Communications Branch: Health Canada Policy Toolkit for Public Involvement in Decision Making. Ottawa, Ontário: Minister of Public Works and Government Services, Canadá. 2000.

http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/alt_formats/ccs-scm/pdf/2000decision_e.pdf

Health Canada 2000b:

Health Canada, Office of Consumer and Public Involvement: Public Involvement: Framework and Guidelines. Ottawa, Ontario: Minister of Public Works and Government Services, Canadá. 2000.

http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/alt_formats/hpfb-dgpsa/pdf/pubs/piframework-cadrepp_e.pdf

IAF 2002:

International Association of Facilitators: Basic Facilitation Skills, 2002. Download: <http://www.iaf-world.org/files/public/FacilitatorMnl.pdf>

Lebensministerium/ÖGUT 2005:

Arbter, Kerstin/ Handler, Martina/Purker, Elisabeth/Tappeiner, Georg/Trattnigg, Rita: Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Zukunft gemeinsam gestalten. Im Auftrag des österreichischen Lebensministeriums und der Österreichischen Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT). Viena 2005, Download (apenas em língua alemã)

http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Publikationen/Handbuch_oeffentlichkeit_ssbeteiligung.pdf

OECD 2001:

Organisation for Economic Cooperation and Development: Citizens as Partners. OECD handbook on information, consultation and public participation in policy-making. Paris 2001. (também disponível em língua francesa). Download: www.oecd.org/publications/e-book/4201131E.PDF

OEGUT 2001:

Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT): „Das Handbuch Umweltmediation“, Viena 2001. Download: http://www.oegut.at/downloads/pdf/handbu_media.pdf

Umweltbundesamt 2003:

Schmidt, Elfriede/Kaether, Johann/Gehrens, Hermann/Dehne, Peter: Management Guide for Regional Cooperation. Im Auftrag des Umweltbundesamtes. Neubrandenburg 2003. Download:

<http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/2301.pdf>

Pode obter mais informações no seguintes sítios de web:

<http://www.epa.gov/stakeholders/intro.htm>

www.iaf-world.org

www.the-environment-council.org.uk

www.mediate.com

- **Diálogo com a vizinhança**

GAA Hannover 2003:

Staatliches Gewerbeaufsichtsamt (GAA) Hannover/Departamento do Trabalho e e Autoridade de Inspeção Ambiental, Hanover, Alemanha (Ed.): Enterprises and their neighbours: Building confidence to solve conflicts. 12 steps towards a good neighbourhood. Brochure and basic concept (apenas em língua alemã). Hanover 2003. Download: www.gewerbeaufsicht.niedersachsen.de, ver projectos.

IMPEL 2004/2005:

Projecto IMPEL "Resolução informal de conflitos ambientais através do diálogo com a vizinhança" 2004/2005: Brochura em nove línguas europeias "Solving environmental conflicts by dialogue" and final report (apenas em língua inglesa), Download: <http://ec.europa.eu/environment/impel/workgroups.htm#18>

Zöller 2005:

Zöller, Katharina: Akzeptanz durch Dialog? Eine wirtschaftsgeographische Untersuchung deutscher und amerikanischer Chemiedialoge. Estugarda, Dezembro de 2005. Versão completa disponível para download em: <http://kups.uni-koeln.de/volltexte/2004/1292>

- **Acordos de Boa Vizinhança**

Friends of the Earth Scotland 2004:

Friends of the Earth Scotland: Love thy neighbour? The potential for Good Neighbour Agreements in Scotland. Edimburgo 2004. http://www.foe-scotland.org.uk/nation/gna_report.pdf

Natural Resources Law Center 2004:

Kennedy, Douglas S./Stohs, Miriam and Chavez, Jessica (Natural Resources Law Center, University of Colorado School of Law): Evaluating the use of Good Neighbor Agreements for Environmental and Community Protection. Boulder, Colorado, EUA. Agosto de 2004.

<http://www.northernplains.org/ourwork/goodneighbor/files/GoodNeighborAgreementsEvaluationReport.pdf>

- **Estabelecimento de uma relação de confiança com as comunidades**

Environment Agency UK 2004a:

The Environment Agency: Building trust with communities.

A toolkit for staff. Bristol 2004

Environment Agency UK 2006:

The Environment Agency: Working with others. Building trust with communities – A guide for staff. Bristol 2006

- **Empenhamento das partes interessadas**

The Copenhagen Centre 2003:

Copenhagen Centre (TCC)/CSR Europe and International Business Leaders Forum (IBLF) (Ed.): It Simply Works Better. Making Stakeholder Engagement Work, Campaign Report on European CSR Excellence 2003-2004, Frederiksberg, Dinamarca 2003. Download:

http://www.copenhagencentre.org/graphics/CopenhagenCentre/Publications/It_Simply_Works_Better_II.pdf, www.cscampaign.org

Conselho de Ambiente 1999:

The Environment Council: Guidelines for stakeholder dialogue – a joint venture. Londres 1999.

Download: www.the-environment-council.org.uk

WBCSD 2001:

World Business Council for Sustainable Development: Stakeholder Dialogue. The WBCSD's approach to engagement. Geneva 2001. Download:

<http://www.wbcd.org/DocRoot/sY0gbwlH9OPo3doLXocI/stakeholder.pdf>

6. Ficha técnica

Equipa do projecto e Editor:

Bernd Reese (Responsável) e Lars Bobzien

chefe do Departamento de Trabalho e Inspeção Ambiental de Hanover, Baixa Saxónia
(Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Hannover)

Am Listholze 74

30177 Hannover

Alemanha.

website: www.gewerbeaufsicht.niedersachsen.de (link: IMPEL)

email: lars.bobzien@gaa-h.niedersachsen.de

Gisela Holzgraefe,

Staatliches Umweltamt Itzehoe,

gisela.holzgraefe@stua-iz.landsh.de,

Martina Froben e Kristina Rabe,

Ministério Federal do Ambiente, Conservação da Natureza e Segurança Nuclear – Berlim

martina.froben@bmu.bund.de, kristina.rabe@bmu.bund.de,

Consultores do projecto:

Maren Schüpphaus (autor), dialogimpulse, Muniue/hammerbacher, Osnabrück, Alemanha
ms@dialogimpulse.de

Ruth Hammerbacher, hammerbacher, Osnabrück, Alemanha, rh@hammerbacher.de

Facilitador das reuniões do projecto:

Sabine Chmielewski, Honeywell Specialty Chemicals Seelze GmbH, Alemanha

Participantes:

- Bélgica – Peter Schryvers,
Ministério da Comunidade Flamenga, Secção de Inspecção Ambiental – Bruxelas
peter.schryvers@lin.vlaanderen.be
- Bulgária – Milka Asenova e Elena Grigorova (Director)
Inspecção Regional do Ambiente e da Água – Veliko Turnovo
asenovam@riosvt.org, grigorovae@riosvt.org
- República Checa – Jiri Valta
Agência Checa de Informação Ambiental – Praga
jiri.valta@cenia.cz
- Dinamarca – Lene Thystrup
Concelho de Copenhaga, Departamento Técnico, Secção do Ambiente –
Município de Glostrup/Ballerup
lenethystrup@hotmail.com
- França – Henri Kaltembacher
Chefe-adjunto do Serviço de Inspecções Ambientais, Ministère de
l'Ecologie et du Développement Durable – Paris
henri.kaltembacher@industrie.gouv.fr
- Alemanha – Dr. Franz Graßmann,
Serviço estatal de Brandenburg para o Ambiente/Landesumweltamt
Brandenburg – Zossen/Wünsdorf
franz.graszmann@lua.brandenburg.de,
Annabill Schubert-Rasp,
Regierungspräsidium Darmstadt, Abteilung Umwelt/Departamento do Ambiente
a.rast@rpu-wi.hessen.de
Axel Strohbusch,
Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz
Berlin/Ministério Estatal da Saúde, Ambiente e Protecção dos Consumidores
– Berlim,

axel.strohbusch@senGUV.verwalt-berlin.de,

Helga Stulgies

Bezirksregierung Düsseldorf/Governo Distrital – Agência de Krefeld
(antiga Agência do Ambiente),

helga.stulgies@stuaa-kr.nrw.de

Irlanda –

Alan Stephens,

Agência de Protecção do Ambiente, Inspecção Regional – Dublin

a.stephens@epa.ie

Itália –

Dra. Carmela de Lauro,

ARPA Lombardia – Milão

cdelauro@arpalombardia.it

Países Baixos –

Drs. Martin Bakker,

Inspecção da Habitação, do Planeamento do e do Ambiente – Roterdão

martin.bakker@minvrom.nl

Astrid Pap-Schwieger,

Província de Overijssel – Zwolle

a.pap-schwieger@overijssel.nl,

Polónia –

Agnieszka Tarach,

Chefe da Inspecção para a Protecção Ambiental – Varsóvia

a.tarach@gios.gov.pl

Portugal –

Paula Matias e Bibilana Silva,

Inspecção-Geral do Ambiente (IGA) – Lisboa

pmatias@igaot.pt, bsilva@igaot.pt

Roménia –

Dana Haranciu

Protecção Nacional do Ambiente – Bucareste

dana.haranciu@gnm.ro

Trifu Mircea

Protecção Nacional do Ambiente, Comissariado Regional de Sibiu – Alba Iulia

mirceapm@yahoo.com

Espanha –

Carmen Garcia

Inspecção do Ambiente – Potevedra, Galiza

mima.garcia.alonso@xunta.es

Maria Dolores Martinez,

Governo Basco, Departamento do Meio Ambiente e do Ordenamento do
Território – San Sebastian

dml-martinez@ej-gv.es

Reino Unido –

Joanne Isaac,

Environment Agency of England and Wales – Bristol

jo.isaac@environment-agency.gov.uk

Caspian Richards,

Scottish Environmental Protection Agency (SEPA) – Stirling

caspian.richards@sepa-org.uk