



### RESERVAS DA BIOSFERA DE PORTUGAL

### GUIA DE APOIO AO ENVOLVIMENTO DE

### STAKEHOLDERS/PARCEIROS

Como criar compromissos, responder a expectativas e criar estruturas eficazes de gestão e ação nas Reservas da Biosfera (RB) envolvendo os atores ambientais, sociais e económicos locais.

#### **A. Definir a visão, a missão e o nível de compromissos com os atores locais**

É uma fase importante, a ser realizada entre parceiros internos/promotores da candidatura.

- a) Definir a visão e a missão. Estabelecer a visão e a missão vai ajudar a identificar os objetivos, o nível de entendimento e as prioridades de intervenção, assim como o grau de envolvimento dos stakeholders;
- b) Definir previamente o que se pretende dos stakeholders e qual o nível de interligação pretendido;
- c) Perceber e definir onde e como o envolvimento dos stakeholders terá mais impacto;
- d) Definir quais são os stakeholders a abordar e a convidar a ser promotor da candidatura e/ou gestor da RB. Deverá ser dada prioridade à representatividade local e só depois passar para representantes de entidades de escala regional, nacional e internacional;
- e) Perceber quais as expectativas reais dos stakeholders. As perspetivas e interesses dos stakeholders/partes interessadas devem ser conhecidas previamente, para que a estratégia a adotar seja bem direcionada e win-win;
- f) Necessidade de discussão prévia interna (núcleo duro) sobre como evitar riscos e problemas que possam surgir nas reuniões;
- g) Identificar os temas a discutir. Por exemplo, questões geográficas da área a integrar na RB, (limites, governança,...) e que níveis/graus de entendimento devem ser estabelecidos com os diferentes stakeholders.

#### **B. Mapeamento dos stakeholders/parceiros/ partes interessadas**

- a) O mapeamento de partes interessadas é um processo colaborativo de pesquisa, debate e discussão que se baseia nas várias perspetivas dos parceiros internos, para que se efetue uma lista completa e conclusiva dos stakeholders. Este mapeamento pode ser dividido em:
  - Listar grupos relevantes, associações, organizações e pessoas a título individual;
  - Verificar interligações e conexões entre esses stakeholders;
  - Ver a sua relevância/importância/peso e quais os temas de maior interesse para cada um dos interessados.

Será importante fazer uma listagem de partes interessadas sem fazer triagem, incluindo todos os que poderão ter interesse numa futura RB e nos seus objetivos, quer presentes quer futuros. Sempre que possível, identifique-se igualmente pessoas individuais(idóneas, carismáticas, de reconhecido mérito, com disponibilidade, sensíveis ao tema, ...).

*Exemplo:* proprietários, investidores, analistas, associações setoriais; comunidade, câmaras de comércio, associações de moradores, escolas, organizações comunitárias e grupos de interesses especiais; associações de ambiente, cientistas, acadêmicos, instituições acadêmicas e universidades, comunidades espirituais, ONGs; associações culturais e grupos organizados. Organizações da sociedade civil; pessoas, líderes de opinião e mídia; associações de pescadores, agricultores e produtores florestais; empresas e pessoas com atividades setoriais inovadoras; jovens e associações de jovens; autoridades públicas e formuladores de políticas locais; setores econômicos como a hotelaria, restauração, operadores de turismo da natureza, entre outros.

- b) Será importante identificar constrangimentos prévios ao envolvimento efetivo das partes interessadas. Estes constrangimentos podem ser em termos de:
- Objetivo, ou seja, diferentes lógicas, agendas e interesses entre as partes interessadas, criando obstáculos para a adoção de metas convergentes;
  - Competência, ou seja, capacidade científica e técnica insuficiente das partes interessadas para se envolverem efetivamente nestes processos;
  - Informação, ou seja, lacuna de conhecimento entre ciência, política e prática, assimetrias de informação entre as partes interessadas, desinformação;
  - Responsabilidade, ou seja, ferramentas limitadas de conscientização e avaliação;
  - Rede, ou seja, ausência total de peso/papel/carisma, na sociedade ou no setor, enquanto agregador e/ou facilitar no envolvimento de outras partes.

**Nota:** Esta é uma oportunidade para alcançar e misturar tradição e inovação.

As redes sociais oferecem ainda uma oportunidade para identificar, alcançar grupos e partes interessadas menos conhecidas: Blogs, fóruns, redes e plataformas, facebook, twitter, youtube, Instagram, sites de notícias locais e regionais, pequenas empresas inovadoras, etc.

- c) Depois da elaboração da lista de partes interessadas, é importante fazer uma análise mais profunda para se entender melhor a relevância e identificar que relacionamento poderão estes stakeholders ter com o tema.

Lista de critérios para analisar cada parte interessada:

- Contribuição: O stakeholder possui informações, conselhos ou conhecimentos que possam ser úteis?
- Disposição para se envolver: quão disposto estará o stakeholder em se envolver neste processo?
- Influência: Que influência tem o stakeholder?
- Envolvimento: Grau de envolvimento que será necessário deste stakeholders e perspectiva da capacidade de envolvimento do stakeholder no processo/compromisso.

### **C. Estabelecimento de compromissos**

As fases anteriores são importantes para informar e melhorar o processo de preparação. A missão, objetivos e priorização dos stakeholders deverão estar clarificadas. Todos estes aspetos são chave na definição posterior dos compromissos que se pretende atingir no processo de elaboração, gestão e governança da RB.

Para realizar esta interligação entre a sociedade civil, a administração, e os setores de atividade, culturais e ambientais poder-se-ão usar diferentes formatos:

- Ações conjuntas (Joint ventures); parcerias para atividades; colaborações mútuas; Workshops, fóruns, summits; patrocínios, inquéritos, newsletters, sites, conferências no youtube e redes sociais, campanhas de marketing, publicações, cobertura mediática, ...

O importante é que o parceiro se reveja na iniciativa e que a mesma também lhe traga mais valias tanto ao nível da visibilidade como do negócio.

---

### **Preparação da Reunião/workshop/fórum**

#### *Logística:*

#### Prévio:

- Garantir um local apropriado;
- Desenvolver uma **agenda** focada em objetivos e resultados;
- Fazer os convites com informações práticas para os participantes. Remeter previamente a agenda;
- Pensar no catering, que pode ser ligeiro como águas, café ou mais completo;
- Desenvolver previamente regras de envolvimento, confidencialidade e processo de tomada de decisão;
- Poder-se-ão criar quadros de diagnóstico ou outras matérias a ser efetuadas na reunião e que permitam um melhor envolvimento e participação ativa dos intervenientes.

---

#### **Durante a reunião/workshop/fórum\*:**

- Abrir a sessão com as partes interessadas a partilhar expectativas;
- Comunicar objetivos, âmbito, alcance da reunião;
- Explicar o que está em jogo e o que se pretende dos parceiros;
- Definir funções claras para os participantes;
- Determinar se é necessário selecionar um facilitador entre os presentes (ou previamente);
- Atribuir papéis e responsabilidades aos participantes;
- Configurar canais de comunicação contínua (Twitter, app/plataforma de votação, quadros brancos,...);
- Permitir igual tempo de contribuição dos participantes; respeitar o direito de cada um;
- Focar a discussão: os diálogos não deverão desviar-se do tema. Manter-se na agenda. Quaisquer questões fora do tema poderão ser anotado para discussão/compromissos futuros - caso haja entendimentos, os mesmos devem ser abordados no futuro;
- Gerir dinâmicas culturais: Não misturar ou discutir matérias anteriores pois podem dar dinâmicas complicadas. Há que saber separar matérias e tempos. Cuidado com mal-entendidos durante o envolvimento;
- Mitigar a tensão: Certos temas podem ser controversos e pode haver dinâmicas inesperadas, assuntos mal resolvidos anteriormente ou mesmo rivalidades entre participantes;
- Criar critérios de avaliação e medidas para acompanhar o processo. Preparar mecanismos de feedback.

---

#### **Concluir e dar seguimento**

No sentido de formalizar e desenvolver esforços para as atividades futuras, é importante que da reunião saia registado:

- O objetivo original e os objetivos do trabalho, os métodos usados, os participantes, um resumo das preocupações das partes interessadas, expectativas, um resumo das discussões e uma lista robusta de resultados (decisões, ações, propostas e recomendações).

#### **D. Melhorar a candidatura/plano de ação**

Próxima fase: Poderão sair ideias e compromissos da reunião mas para serem efetivos os resultados e discussões devem ficar documentados. Nesta fase, dever-se-á desenvolver o plano de ação cujo objetivo principal é traduzir as percepções e os acordos de compromisso para a ação.

Assim, o plano de ação, deverá utilizar os resultados do envolvimento dos parceiros para responder às necessidades da candidatura, melhorar a mesma e desenvolver relacionamentos duradouros.

Trata-se de um plano que integra os resultados do trabalho efetuado interna (com o grupo core envolvido no processo) e externamente. Igualmente o plano deve ter um formato final com ações focalizadas na comunicação para o exterior e na construção de relacionamentos e com ações focadas na definição e melhoria de processos.

Cada ação deverá definir objetivos, entidade responsável na sua implementação, marcos, um cronograma realista para a sua execução e a forma de ser monitorizada/avaliada.

O plano de ação também deverá ser criado como um relatório de progresso cruzando com a visão, missão, metas e objetivos da futura Reserva da Biosfera.

A partir do plano de ação será importante elaborar um relatório público. Deverá ser usada esta fase para demonstrar como as atividades de compromisso e participação com os stakeholders definem a estratégia global da RB e abrem o modelo governança da mesma à sociedade civil, respeitando os princípios base do Programa Man and the Biosphere (MAB) da UNESCO.

Depois de concluir estas fases e de ter sido desenvolvido um mecanismo de feedback robusto, é o momento de retirar lições aprendidas e planear próximos compromissos.

#### **D. Estrutura de governança**

O envolvimento gradual de atores públicos, não estatais, organizações privadas e sem fins lucrativos, setores económicos e culturais, e os diferentes níveis da administração pública tem vindo a aumentar nas últimas décadas.

O papel tradicional da governação *top-down* tem vindo a ser substituída pela governança policêntrica multinível, demonstrando que uma multiplicidade de partes interessadas pode contribuir para melhorar a tomada de decisão e incrementar o nível qualitativo e a valoração do território.

O Programa MAB, preconiza formas coerentes, holísticas e integradas, em termos de consulta, participação e coordenação do envolvimento mais efetivo das partes interessadas em todas as fases da criação e gestão de uma Reserva da Biosfera.

Uma boa forma de incorporar expectativas e de formalizar as ações preconizadas num plano de ação, como atrás referido, será a de construir uma efetiva estrutura de governança da RB que

incorpore os principais e mais relevantes atores locais consultados e cujos compromissos acabaram por fazer parte da proposta de RB e do seu plano de ação.

Nesta estrutura ou estruturas a serem definidas e criadas, os stakeholders que entraram no processo podem ser categorizados como de consulta e aconselhamento ou de perfil mais operacional e técnico. Também se poderão encontrar parceiros financeiros.

*\*Checklist de tópicos base a abordar:*

- O que é (e o que não é) uma Reserva da Biosfera
- Que funções tem uma RB
- Definir o zonamento e a sua fundamentação
- Que zonamento deve respeitar
- O processo de decisão em rede e o processo participativo onde todos ganham
- Coordenação de atividades, transparência e metas comuns aos parceiros  
Especificando:
  - O que se pretende com a RB Biosfera
  - Quais os setores mais relevantes. Quem é quem no processo
  - Como construir uma RB com interesses comuns
  - Qual a área ou áreas a incorporar enquanto território da RB
  - Que ideias comuns e compromissos podem ser definidos e estabelecidos
  - Que ações podem consubstanciar o plano de ação
  - Como implementar esse plano
  - Qual a participação e responsabilidade de cada um na estrutura de governança