

**CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
DIVULGAÇÃO PÚBLICA APÓS APROVAÇÃO**

DOCUMENTO DO BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO

ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO GRUPO BID-SOCIEDADE CIVIL

O presente documento foi preparado por uma equipe interdisciplinar do BID Invest, VPC, VPS, LEG e SPD liderada por Flavia Milano da Vice-Presidência de Países.

O presente documento contém informação confidencial compreendida em uma ou mais das dez exceções da Política de Acesso à Informação, inicialmente será considerado confidencial e estará disponível unicamente para funcionários do Banco. Será divulgado e colocado à disposição do público uma vez aprovado ou concluída sua consideração.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	4
2.	RESULTADOS ESPERADOS	5
3.	VISÃO E OBJETIVOS	5
4.	CONTEXTO REGIONAL E PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL	6
5.	O BANCO E A SOCIEDADE CIVIL.....	8
6.	LIÇÕES APRENDIDAS.....	10
7.	JUSTIFICAÇÃO	13
8.	LINHAS ESTRATÉGICAS	15
9.	PRINCÍPIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	17
10.	CONSIDERAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	18
11.	CONCLUSÕES E PLANO DE AÇÃO	18

GLOSSÁRIO

ALC	América Latina e Caribe
Banco	Banco Interamericano de Desenvolvimento, BID Invest, Fundo Multilateral de Investimentos.
BID Invest	Setor Privado do Grupo BID
BMD	Bancos Multilaterais de Desenvolvimento
ConSoC	Grupos Consultivos da Sociedade Civil
EPC	Estratégia de Participação Cidadã, BID 2004
Fumin	Fundo Multilateral de Investimentos
Grupo BID	BID, BID Invest, Fumin
OSC	Organização da Sociedade Civil
PO	Políticas Operacionais
VPC	Vice-Presidência de Países

1. INTRODUÇÃO

- 1.1. O Banco, como instituição líder de desenvolvimento para a América Latina e o Caribe (ALC), graças à sua posição privilegiada em relação aos Governos, ao Setor Privado e à Sociedade Civil, busca continuamente prever tendências e acompanhar as mudanças da região de modo a contribuir ao desenvolvimento sustentável sob múltiplas dimensões.
- 1.2. Neste contexto, o Banco conta com vantagens comparativas, não só financeiras e técnicas, mas também de proximidade com a região, que lhe permitem contribuir sistematicamente à identificação de novas oportunidades para o desenvolvimento econômico e social dos países. Este envolvimento com a região implica a contínua criação e fortalecimento de suas capacidades institucionais para enfrentar os novos desafios e oportunidades sociais, econômicas e ambientais da ALC.
- 1.3. Visando o futuro, uma das áreas institucionais em que o Banco continua aprofundando sua capacidade técnica é o planejamento e implementação de um relacionamento significativo com a Sociedade Civil. Este relacionamento enquadra-se na contribuição do Banco ao desenvolvimento econômico e social dos países que resulta da inclusão estratégica do conhecimento, perspectivas, experiências e valores das pessoas diretamente beneficiadas e impactadas pelo trabalho do Banco.
- 1.4. Um relacionamento planejado, visando a resultados mensuráveis e comparáveis e que se nutre da experiência tanto do Banco como dos países, representa hoje uma oportunidade estratégica especialmente em setores essenciais para o desenvolvimento da região, como a infraestrutura sustentável, a educação, a saúde, os mercados de trabalho e a inovação tecnológica, entre outros. Este tipo de relacionamento do Banco com a Sociedade Civil representa, assim, um ativo valioso para contribuir para o seu objetivo de melhorar vidas.
- 1.5. Por Sociedade Civil entende-se, entre outros, o conjunto de organizações, empresas sociais, movimentos de cidadãos, líderes de opinião, grupos emergentes, federações de indústria, câmaras de comércio e representantes do setor produtivo que influem e compõem o tecido social da ALC e cujas atividades não pertencem ao governo. As Organizações da Sociedade Civil (OSC) podem gerar serviços e obter lucros cuja característica é o reinvestimento no objetivo social que as constitui. Portanto, as OSC são organizações de caráter não governamental com presença pública dentro da mesma sociedade que expressam seus interesses e valores baseados em considerações culturais, sociais, econômicas, religiosas, étnicas, políticas, de orientação sexual e identidade de gênero.
- 1.6. A presente Estratégia contribui para dar resposta ao novo contexto da região, à experiência acumulada e às oportunidades que resultam para o Banco de um enfoque articulado, eficaz e eficiente em seu relacionamento com a Sociedade Civil. A presente proposta, uma vez aprovada pela Diretoria Executiva, substitui o documento *Estrategia*

para promover la participación ciudadana en las actividades del Banco [Estratégia para promover a participação cidadã nas atividades do Banco] (documento GN-2232-5), aprovado em 28 de março de 2004.

2. RESULTADOS ESPERADOS

2.1. Esta Estratégia busca obter dois resultados principais:

- i. Um relacionamento do Grupo BID com a Sociedade Civil internamente harmonizado e planejado, com resultados quantificáveis que permitam medir tanto sua eficácia como o valor agregado de tal relacionamento aos esforços de desenvolvimento do Grupo BID.
- ii. O fortalecimento do posicionamento do Grupo BID como referencial técnico em seu conhecimento do tecido social da América Latina e do Caribe (ALC), graças ao qual o Banco contribua para facilitar processos de relacionamento efetivo entre o Governo, o Setor Privado, a Sociedade Civil e outros atores do desenvolvimento, com resultados quantificáveis.

3. VISÃO E OBJETIVOS

3.1. *Visão:*

O Grupo BID reconhecido como líder no relacionamento com a Sociedade Civil para maximizar a contribuição conjunta ao desenvolvimento dos Governos, do Setor Privado e da própria Sociedade Civil.

3.2. *Objetivos:*

- a) Alavancar a expertise e potencializar o posicionamento do Grupo BID em matéria de relacionamento com a Sociedade Civil para ajudar os *Governos* da região a avançar em suas agendas de desenvolvimento, em conformidade com as Estratégias de País do Banco.
- b) Apoiar o fortalecimento da capacidade institucional e de participação da *Sociedade Civil* a fim de oferecer melhores capacidades na formulação e implementação das agendas de desenvolvimento dos países.
- c) Valorizar a experiência e posicionamento do Grupo BID em matéria de relacionamento com a Sociedade Civil para maximizar o impacto no desenvolvimento da implementação de projetos e iniciativas do *Setor Privado*.

4. CONTEXTO REGIONAL E PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

- 4.1. Os países da região avançaram no fortalecimento dos mecanismos de relacionamento cidadão nas últimas décadas. Esses avanços responderam a fatores internos e tendências globais que em seu conjunto modificaram drasticamente a interação entre Governo, Setor Privado e Sociedade Civil. Estes fatores e tendências podem ser condensados em quatro dimensões, que são descritas adiante.
- 4.2. **Massificação do uso de novas tecnologias e redes sociais.**¹ A crescente geração e disponibilidade de dados que veio junto com a transformação digital², a grande redução dos custos de transação e a velocidade do fluxo de informação são fatores determinantes na facilitação da participação da Sociedade Civil. Essa mudança tecnológica e a proliferação de novas vias de comunicação contribuíram para canalizar uma maior participação da Sociedade Civil, com esquemas novos que operam com uma fluidez sem precedentes e às vezes desintermediando organizações e agrupações cidadãs tradicionais. A título de exemplo, as mobilizações contra a corrupção em que se utilizaram plataformas e redes sociais para organizar manifestações cidadãs constituem uma mostra desta nova fluidez e desintermediação.³
- 4.3. **Maturidade crescente dos sistemas democráticos.** Os Estados da região avançaram no fortalecimento da governabilidade com mecanismos de relacionamento cidadão que sinalizam maiores graus de transparência da gestão pública, a institucionalização da participação da Sociedade Civil em novas leis e políticas e um processo contínuo de modernização do Estado que implica maior participação cidadã nos processos de tomada de decisões. Esses avanços permitiram uma melhor formulação e monitoramento de políticas, algumas das quais se transformaram em referências fora da região.⁴ Nesta linha surgiram iniciativas e políticas públicas que reforçam o monitoramento cidadão participativo também em orçamentos governamentais⁵, campanhas e programas de participação.⁶

¹ A revolução árabe, um dos maiores acontecimentos sociais da primeira parte do século XXI, evidenciou o poderoso papel das redes sociais digitais como meio para influir e mudar estruturas. “[Social Media as Tool for Social Protest](#)”. Stratfor Worldview 2011. “[Under pressure: campaigns that persuaded companies to change the world](#)”, Marc Gunther, The Guardian.

² Ver “[Government as a Platform](#)”, Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice. Tim O’Reilly; The MIT Press Journals, Cambridge.

³ Ver [Brazil: Overview of Corruption and Anticorruption, Transparency International, 2016](#). “[Mexico’s Civil Society Takes on Corruption](#)”, Blog de Javier Peña, Program Associate, International Republican Institute.

⁴ Por exemplo, o [Programa Prospera](#) (anteriormente “Programa Progresas” e “Oportunidades”) de transferências condicionadas, inicialmente elaborado no México, foi exportado para mais de 40 países da América Latina, África e Ásia.

⁵ Ver [Open Budget Initiative](#); [Open Data Barometer](#); [Open Government Partnership](#).

⁶ Ver [Campanhas de Governo Aberto \(OGP\)](#). Ver: Richard Parker “[Grassroots Activism, Civil Society Mobilization, and the Politics of the Global HIV/AIDS Epidemic](#)”. Brown Journal of World Affairs, Copyright © Spring / Summer 2011 (Volume xvii, Issue ii). Ver: Carruthers, David V. (editor) “[Environmental Justice in Latin America: Problems, Promise, and Practice](#)” (MIT Press, 2008) GE235.L29E58. Ver: Morrissey, Laura “[The Rise of Ethnic Politics: Indigenous](#)

- 4.4. **Novo relacionamento entre a Sociedade Civil e o Setor Privado.** A Sociedade Civil constitui um dos motores mais poderosos para impulsionar uma massa crítica de empresas que aderem a princípios de responsabilidade social corporativa.⁷ Por sua vez, o empresariado, em conjunto com a Sociedade Civil, respondeu com a definição de padrões específicos que guiam o comportamento das empresas em setores como as indústrias extrativas, o setor automotivo, as atividades financeiras e o setor eletrônico, entre outros.⁸ Num nível mais geral, os modelos de negócios contemplam padrões crescentes de transparência das operações do Setor Privado como resultado da adesão a regulações e guias de caráter voluntário no âmbito internacional que incluem o respeito aos direitos humanos, ações para a redução de impactos ambientais e a habilitação de mecanismos de reparação de danos.⁹
- 4.5. **Crescimento econômico e empoderamento da classe média.** Nas últimas décadas a região experimentou um crescimento econômico significativo e junto com isso a expansão e empoderamento de uma classe média que demanda mais e melhores serviços públicos. Junto com a expansão do acesso à educação, verifica-se uma maior demanda de participação nos processos de tomada de decisões sobre aspectos que afetam o cidadão individual e coletivamente. O aumento do empoderamento também se reflete numa maior demanda de prestação de contas. A reação recente aos escândalos de corrupção tanto no setor público como no setor privado¹⁰ mostra uma mudança de percepção. Neste contexto, um amplo espectro da cidadania, que incluiu em não menor medida a emergente classe média, exigiu que os envolvidos respondam sobre as acusações em processos de investigação que resguardem o devido processo e a independência judicial.
- 4.6. Neste ambiente, o papel, a visibilidade, a capacidade de organização e o alcance de ação da Sociedade Civil adquiriram uma relevância proeminente. Os novos movimentos sociais passaram a incorporar novas dinâmicas de intercâmbio que se estenderam para incluir grupos tradicionalmente marginalizados, bem como outros que expressam comunidade de interesses. Neste sentido podemos mencionar os movimentos rurais, as alianças de povos indígenas,¹¹ as organizações defensoras de direitos de minorias sexuais, pessoas com deficiência e aqueles que promovem a igualdade de gênero, entre outros. Menção à parte merece a crescente internacionalização das Organizações da Sociedade Civil latino-americanas e caribenhas para abordar problemáticas locais, bem

[Movements in the Andean Region](#)” (Development Magazine) December 2009, Volume 52, Issue 4, pp 495–499. Ver: Zambrano, Liliana, Gomez Isa, Felipe “[Participation of Civil Society in the Colombian Peace Process](#)” (Report, Norwegian Peacebuilding Resource Centre) Palgrave Macmillan, July 2013.

⁷ Ver [RSE na América Latina](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento, maio de 2011;

⁸ Ver [International Council on Mining and Metals \(ICMM\)](#); [Automotive Industry Action Group](#); [Electronics Industry Citizenship Coalition](#); [Global Social Compliance Programme](#).

⁹ Ver [Princípios Voluntários](#) sobre Segurança e Direitos Humanos (para ajudar as empresas a garantir a segurança de suas operações); [Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU](#); [Iniciativa Devonshire](#) para o setor extrativo de mineração; [Declaração do Direito ao Desenvolvimento da ONU](#).

¹⁰ Ver: Fórum Econômico Mundial, [Apresentação do presidente do BID, Luis Alberto Moreno](#).

¹¹ Ver: Confederação de Nacionalidades Indígenas do Equador (CONAIE), Coordenadora das Organizações Indígenas da Bacia Amazônica (COICA) e grupos urbanos como o Movimento Sem Teto.

como fenômenos mundiais derivados do processo de globalização.¹² Além disso, a evolução no relacionamento da Sociedade Civil com o Estado e o Setor Privado trouxe consigo um processo dinâmico de inovação social¹³, entendida como a criação, inclusão e difusão de novas práticas e ideias que contribuíram para solucionar problemas sociais de maneira mais eficiente e sustentável.¹⁴

5. O BANCO E A SOCIEDADE CIVIL

- 5.1. O Banco avançou, se modernizou e melhorou suas políticas e mecanismos de transparência e participação, bem como suas políticas operacionais de salvaguardas sociais e ambientais.¹⁵ Estas políticas e mecanismos não só proporcionaram um quadro de referência geral para o relacionamento, mas ajudaram a construir laços de confiança entre o Banco e a Sociedade Civil.
- 5.2. Em 2004 o Banco elaborou e adotou formalmente a primeira Estratégia de Participação Cidadã (documento GN-2232-5), que reconhece a entidade e importância da participação cidadã nas atividades do Banco, bem como a relevância do papel da Sociedade Civil na região no tocante aos mecanismos de participação. Entre seus pontos fortes, a Estratégia de Participação Cidadã (EPC) catalogou em um documento a rica experiência do Banco em matéria de relacionamento com a Sociedade Civil, apresentou uma enunciação de boas práticas de participação e transparência e demonstrou a importância de alianças temáticas com a Sociedade Civil. A EPC contribuiu também para proporcionar um quadro analítico sobre âmbitos e instrumentos para a participação. Finalmente, a EPC enfatizou a importância da participação cidadã como um ativo a ser considerado na formulação e execução de atividades e projetos do Banco.

¹² Ver [Fórum Social Mundial](#).

¹³ Ver “[Agents of Change: Strategy and Tactics for Social Innovation](#)” Sanderijn Cels, Jorrit de Jong, Frans Nauta, Brookings Institution Press, 2012. Harvard Kennedy School, ASH Center for Democratic Governance and Innovation

¹⁴ Ver [Princípios do Equador](#). Investidores Financeiramente Responsáveis/SRI (“[Latin America Finding its Own Way to Rise to the SRI Challenge](#)” Global Capital, setembro de 2015.)

¹⁵ Desde 2004, o Banco atualizou mandatos e políticas setoriais operacionais. Por exemplo, a [Política OP-703 de Meio Ambiente e Cumprimento de Salvaguardas \(GN-2208-20\)](#) foi atualizada em 19 de janeiro de 2006; a [Política OP-704 sobre Gestão do Risco de Desastres GN-2354-5](#) foi revisada em 23 de fevereiro de 2007; a [Política OP-708 de Serviços Públicos Domiciliares \(GN-2716-6\)](#) foi aprovada em 11 de dezembro de 2013; a [Política OP-761 de Igualdade de Gênero no Desenvolvimento \(GN-2531-10\)](#) foi atualizada em 3 de novembro de 2010; e a [Política Operacional OP-765 de Povos Indígenas \(GN-2386-80\)](#) foi atualizada em 27 de fevereiro de 2006. Além disso, como parte das reformas do Nono Aumento Geral de Recursos (BID-9), foi incluído na Agenda para um Banco Melhor o estabelecimento de uma nova [Política de Acesso à Informação \(GN-1831-28\)](#) como um instrumento para elevar os padrões de transparência do BID ao mais alto nível das práticas internacionais, a qual foi atualizada em 12 de maio de 2010.

- 5.3. Embora a EPC tenha contribuído enormemente para os âmbitos mencionados, sua implementação revelou aspectos que precisam ser abordados ou revisitados no contexto atual. Entre estes aspectos encontra-se a necessidade de: (i) contar com uma visão comum, bem como eixos estratégicos de ação para todo o Grupo BID; (ii) uma melhor harmonização e articulação interna de relacionamento com a Sociedade Civil para todo o Grupo BID, que contribua para alcançar objetivos de desenvolvimento; (iii) ferramentas para a sistematização da informação sobre todo o trabalho do Grupo BID com a Sociedade Civil, inclusive a definição de linhas de base, métricas e avaliações regulares. Em suma, a Estratégia não se consolidou como uma ferramenta interna para ajudar especialistas setoriais e operacionais a maximizar o valor agregado do relacionamento com a Sociedade Civil na formulação e implementação de atividades, operações, políticas e estratégias do Banco. Em consequência deste vazio estratégico, atividades e iniciativas com a Sociedade Civil que contaram com a consequente alocação de recursos foram realizadas de forma isolada, sem aderir a critérios de medição que permitissem conhecer sua eficácia, perdendo sustentabilidade e impacto.¹⁶
- 5.4. Por outro lado, sob a perspectiva de evitar e/ou mitigar conflitos com a Sociedade Civil e seus impactos humanos, econômicos e financeiros, as pesquisas e a experiência regional do Banco mostram que os investimentos em grande escala, como os de infraestrutura, estão expostos a aumentos importantes em seus custos financeiros em resultado de conflitos sociais.¹⁷ Tais conflitos se intensificam por um relacionamento deficiente, onde as queixas e as preocupações da comunidade se acumulam sem resolução durante longos períodos. A maioria dos projetos de infraestrutura do Banco cancelados ou adiados enfrentou conflitos antes do início das operações.¹⁸ No âmbito mundial, outros estudos mostram que operações de investimento de grande escala, como as do setor extrativo (US\$ 3-5 bilhões de gasto de capital) podem registrar perdas da ordem de US\$ 20 milhões semanais em termos de valor atual líquido em resultado de conflitos sociais.¹⁹ Isso acentua fortemente a necessidade de um planejamento adequado para um relacionamento estratégico com a Sociedade Civil que encare de forma correspondente os cenários e desafios futuros.

¹⁶ Ver: [Grupo BID e Sociedade Civil: Revisão das ações de relacionamento e compromisso 2014-2015](#) e edição [2016-2017](#).

¹⁷ Ver “[Lessons from Four Decades of Infrastructure Project-Related Conflicts in Latin America and the Caribbean](#)”, Grupo BID.

¹⁸ Op. cit. “[Lessons from Four Decades of Infrastructure Project-Related Conflicts in Latin America and the Caribbean](#)”, IDB Group.

¹⁹ Ver: Harvard, Queensland e Clark “[Conflict translates environmental and social risk into business costs](#)” D. Franks, R. Davis, A. Bebbington, S. Ali, D. Kemp, M. Scurrah.

6. LIÇÕES APRENDIDAS

6.1. Num contexto regional em evolução constante, o Banco adquiriu experiência e enriqueceu suas atividades com um acervo de lições aprendidas no âmbito de seu trabalho operacional-setorial e de geração de conhecimento. Metodologicamente, a fim de sistematizar o universo de experiências e lições aprendidas, analisou-se o trabalho do Banco com a Sociedade Civil sob cinco diferentes enfoques de ação: *informação, diálogos, consultas, colaboração e alianças*.²⁰ Com essa taxonomia o Banco aprendeu: (i) a importância de ampliar os canais de acesso à informação; (ii) o valor agregado dos espaços de diálogo direto; (iii) a devida diligência para a efetividade das consultas públicas; (iv) a colaboração com a Sociedade Civil e sua contribuição ao acervo de conhecimento do Banco sobre a região; (v) a alavancagem de recursos obtida pelas alianças estratégicas com a Sociedade Civil e sua contribuição para ajudar o Banco a atingir beneficiários e partes interessadas. Adiante, resumem-se as principais lições aprendidas.

6.2. **A importância de ampliar e maximizar os canais de acesso à informação:** As diversas unidades do Banco compreenderam progressivamente a importância da transformação digital e incorporaram o uso de novas tecnologias e ferramentas tanto para a geração de novos espaços de acesso à informação como para a coleta de dados e geração de informações. O Grupo BID tem reiterado seu compromisso em aumentar a transparência, prestação de contas e acesso à informação como mecanismos necessários para manter e fortalecer seu relacionamento com a Sociedade Civil. Esta abertura permitiu promover a relação com as partes interessadas e melhorar a formulação e implementação dos projetos, além de fortalecer os resultados em matéria de desenvolvimento. Com esses princípios, as diversas unidades do Banco implementaram progressivamente a utilização de novas tecnologias e o uso de ferramentas para coletar e sistematizar a informação, bem como garantir o devido acesso a ela e, desta maneira, poder gerar novos espaços de relacionamento com a Sociedade Civil. Adicionalmente, o aumento da divulgação de informações, o desenvolvimento de plataformas de colaboração e a utilização de outros canais de comunicação permitiram facilitar a interação entre centros de conhecimento e os grupos da Sociedade Civil em busca de soluções para problemáticas de desenvolvimento que afetam estes últimos. Esses novos espaços contribuíram para um relacionamento com a Sociedade Civil mais próximo e acessível, que guarda plena coerência com os objetivos de transparência do Banco.

6.3. **O valor agregado dos espaços de diálogo direto:** A valorização da contribuição potencial da Sociedade Civil requer canais contínuos de diálogo direto com o Banco.

²⁰ Ver definições e detalhes em [Grupo BID e sociedade civil: revisão das ações de relacionamento e compromisso 2014-2015](#) e edição [2016-2017](#).

Neste sentido, o Banco passou de um diálogo em grande medida de caráter informativo para um que proativamente procura gerar espaços de intercâmbio para o envolvimento dos atores relevantes da Sociedade Civil. Graças a isso, o Banco aprendeu a centralizar seus esforços, criando e melhorando suas agendas de intercâmbio com a Sociedade Civil, permitindo-lhe ao mesmo tempo aprender e disseminar os últimos avanços do Banco em matéria de desenvolvimento da ALC.

- 6.4. O Banco realizou um esforço importante para gerar e promover espaços de *diálogo* técnico-setorial com intercâmbios críticos e construtivos em diversas áreas. Este diálogo tem sido um esforço institucional de grande magnitude, que conta com um forte compromisso e participação da Alta Administração, bem como dos especialistas operacionais e setoriais. Este envolvimento resultou numa aproximação ampla e inclusiva com as Organizações da Sociedade Civil (OSC) tradicionais e emergentes que contribuíram não só para a capacidade do Banco de formular agendas de desenvolvimento de valor compartilhado, mas também para o conhecimento recíproco de capacidades e vantagens.
- 6.5. Adicionalmente, o Banco fundou uma rede de OSC que posteriormente deram lugar aos chamados Grupos Consultivos da Sociedade Civil (ConSoC).²¹ Os ConSoC, como interlocutores de intercâmbio regular de *informação* e *diálogo*, contribuíram para adquirir capacidades e solidificar as relações do Banco com as OSC do país. Os ConSoC demonstraram ser uma ferramenta relevante para a aproximação do Banco com a Sociedade Civil nos países. Um objetivo para o qual são necessários esforços adicionais é o de obter uma participação e representatividade mais robusta dentro dos ConSoC de comunidades de zonas periurbanas e rurais. Adicionalmente, outro ponto a ser melhorado é o de otimizar a composição dos ConSoC em conformidade com as atividades do Banco no país.
- 6.6. **A devida diligência para a efetividade das consultas públicas:** O Banco fortaleceu seu conhecimento sobre a ALC graças aos processos de *consultas públicas*.²² As consultas públicas lhe permitiram recolher insumos relevantes para a formulação e implementação de políticas, estratégias e operações. A rica experiência do Banco o transformou numa fonte de conhecimento e depositário de boas práticas de devida diligência para a oportuna inclusão da Sociedade Civil nos processos de consulta pública. O Banco também aprendeu que os processos de consulta têm particularidades setoriais e geográficas de ordem regulatória que às vezes excedem os âmbitos definidos em suas Políticas Operacionais. Assim, os processos de devida diligência das consultas se beneficiam da contínua ampliação e atualização dos conhecimentos sobre os marcos regulatórios

²¹ Ver antecedentes dos ConSoC como "[Conselhos Assessores da Sociedade Civil do BID: Análise e Proposta de Funcionamento](#)", 2010

²² Ver: BID - [Consultas Públicas com a Sociedade Civil: Guias para Agências Executoras Públicas e Privadas](#) e sua atualização, 2018-2019. Ver BID "[Meaningful Stakeholder Consultation](#)" Kvam, Reidar.

setoriais para as consultas públicas, bem como as políticas de transparência e participação aplicáveis em cada país.

- 6.7. A colaboração com a Sociedade Civil aumenta o acervo de conhecimento do Banco sobre a região:** As OSC e o Banco somaram experiências e conhecimentos conjuntos em vários domínios, disseminando esses conhecimentos e boas práticas no âmbito setorial, inclusive (i) a geração e difusão de produtos de conhecimento, (ii) as experiências sobre mecanismos de prestação de serviços no âmbito comunitário, (iii) a canalização de influências na formulação de políticas públicas (*lobbying*), (iv) os conhecimentos e perspectivas alternativas para diminuir as disparidades de gênero e (v) os conhecimentos sobre as repercussões da mudança climática na segurança alimentar, biodiversidade e turismo sustentável, entre outros. Menção especial merece a colaboração do Banco com as OSC no âmbito de programas de capacitação institucional elaborados pelo Banco para a Sociedade Civil, cujos resultados preliminares indicam a contribuição do Banco ao enriquecimento do capital humano da região e a progressiva melhoria na transparência da gestão de fundos e prestação de contas por parte das OSC.
- 6.8. Como resultado deste intercâmbio de conhecimentos, hoje o Banco está em melhores condições para: (i) articular espaços de cooperação auspiciando o relacionamento entre o Governo, o Setor Privado e a Sociedade Civil; (ii) potencializar seus conhecimentos setoriais com a criação de produtos de conhecimento com OSC especializadas em temas específicos e em territórios determinados; (iii) aumentar seu conhecimento do tecido social no âmbito regional e nacional graças à colaboração com uma base diversificada de OSC.
- 6.9. As alianças estratégicas com a Sociedade Civil alavancam recursos e contribuem para ajudar o Banco a atingir beneficiários e partes interessadas:** As OSC, tanto por sua experiência técnica como por seus conhecimentos da realidade local, se transformaram em atores relevantes para a prestação de serviços públicos de diversa índole. O Banco cultivou alianças estratégicas com OSC que as transformam em parceiros para a formulação e execução de projetos e atividades do Banco. Estas alianças são especialmente relevantes para manter presença em comunidades situadas em zonas de difícil acesso ou baixa conectividade.
- 6.10. As alianças do Banco com as OSC e o trabalho conjunto que isso implica permitiram também trazer recursos financeiros e humanos provenientes dessas organizações. O Banco também aprendeu a importância de contar com mecanismos para identificar OSC que operam com transparência, contam com capacidade de prestação de contas de sua gestão e representam legitimamente um conjunto de beneficiários que definem o mandato

dessas OSC.²³ Adicionalmente, o Banco propiciou *alianças* para a formulação conjunta e implementação de programas-piloto,²⁴ campanhas de sensibilização para aliviar situações de emergência sanitária e/ou catástrofes naturais²⁵ e ações de monitoramento participativo em iniciativas para o apoio aos esforços de transparência dos governos e do setor privado, entre outros.

7. JUSTIFICAÇÃO

- 7.1. Neste panorama, o relacionamento do Banco com a Sociedade Civil se enquadra tanto dentro do contexto regional, como dentro da experiência do Banco, as lições aprendidas e sua Estratégia Institucional²⁶. Esta última assinala a *crecente importância da participação cidadã na formulação e execução das políticas públicas*. Além disso, a fim de preservar os avanços em termos de desenvolvimento e assegurar que a ALC continue progredindo rumo a uma região mais próspera e inclusiva, é preciso abordar conjuntamente as principais limitações estruturais do passado da região e os desafios emergentes do contexto atual. A região deve *reduzir a desigualdade e a pobreza, potencializar a produtividade e a inovação e reforçar a integração econômica*. A pobreza extrema continua afetando 80 milhões de pessoas e se concentra de forma desproporcional em mulheres e crianças e em grupos específicos, como as comunidades indígenas e afrodescendentes e os habitantes de zonas rurais e assentamentos precários urbanos.
- 7.2. A presente estratégia encontra sua justificação sob várias perspectivas, entre as quais se destacam quatro:
- 7.3. ***Perspectiva da missão e valores do Banco:*** A inclusão da Sociedade Civil é crucial para cumprir os mandatos e valores do Grupo BID. O BID, através de um relacionamento estratégico com a Sociedade Civil, está em melhores condições para compreender os desafios de desenvolvimento dos países e da região em seu conjunto e com isso contribuir para os esforços de desenvolvimento dos Governos e do Setor Privado em prol do desenvolvimento econômico e social.

²³ As próprias OSC executam programas com uma ampla variedade de interesses que muitas vezes não emergem à primeira vista e que requerem uma avaliação e experiência pertinentes.

²⁴ Ver, por exemplo, uma série de iniciativas lançadas pelo Fumin: o mecanismo-piloto [Bônus de Impacto Social](#) na Colômbia é uma demonstração da eficiência que se obtém quando se juntam os setores público, privado e social. A aliança pioneira [Novos Empregos e Oportunidades \(NEO\)](#), presente em 10 países da região, permite que as empresas, o governo e a sociedade civil forneçam recursos, conhecimentos e habilidades para [implementar soluções efetivas e sustentáveis de emprego juvenil](#). O [Programa Fundo de Tecnologia para a Inserção de Jovens no Mercado de Trabalho](#), cofinanciado pelo Fumin e Microsoft, é executado por uma fundação argentina, em conjunto com 29 organizações da sociedade civil em nove países.

²⁵ Ver [Grupo BID e Sociedade Civil: Revisão das ações de relacionamento e compromisso 2014-2015](#) e edição [2016-2017](#).

²⁶ [Atualização da Estratégia Institucional 2010-2020](#), Banco Interamericano de Desenvolvimento, março de 2015.

- 7.4. **Perspectiva da sustentabilidade:** A participação e inclusão oportuna e estratégica da Sociedade Civil constitui um ativo para a sustentabilidade das iniciativas e operações do Banco.²⁷ O envolvimento e sentido de compromisso dos beneficiários gera oportunidades de desenvolvimento com base em objetivos comuns que contribuem para a legitimidade dessas iniciativas e operações públicas e privadas no longo prazo.²⁸ Igualmente, a cooperação do Banco com a Sociedade Civil no intercâmbio de informações, diálogos e conhecimentos sobre a construção de mecanismos de participação e transparência, contribui para a sustentabilidade de esforços apoiados pelo Banco que requerem compromissos de longo prazo, como a redução das disparidades de gênero e o empoderamento das mulheres, a promoção da diversidade para o acesso a capital e educação e o apoio à implementação das agendas climáticas,²⁹ entre outros. Finalmente, um relacionamento planejado contribui também para a sustentabilidade das operações através do aproveitamento de novas ferramentas, como o monitoramento participativo para a prestação de contas e transparência.
- 7.5. **Perspectiva de riscos:** O relacionamento estratégico com a Sociedade Civil contribui para mitigar riscos de conflitividade associados às operações e seus custos.³⁰ O envolvimento planejado e direto do Banco com as partes interessadas permite conhecer as percepções e preocupações a respeito dos projetos, ao mesmo tempo que permite fornecer informação direta sobre tais operações. O intercâmbio direto com a Sociedade Civil também é crucial para discernir os interesses das partes interessadas e sua representatividade a respeito da vontade da maioria dos beneficiários de uma operação.³¹ Este intercâmbio bidirecional amplia as possibilidades de conter possíveis conflitos (e os custos associados) ou, se for o caso, melhorar o processo de tomada de decisões a respeito desses últimos.³²
- 7.6. **Perspectiva de inovação social e resultados:** A participação planejada dos cidadãos na prestação de serviços públicos modifica favoravelmente a concepção tradicional do papel do Estado, do Setor Privado e da própria Sociedade Civil.^{33,34} Seu envolvimento tem o potencial de fomentar a inovação social graças a novas soluções que contribuam para

²⁷ Ver [Aliança Mundial sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável](#).

²⁸ Ver “[The Importance of Stakeholder Ownership for Capacity Development Results](#)”, Nicola Smithers, World Bank Institute, 2011, e [Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento](#).

²⁹ Ver “[Promoting Sustainable Development Through More Effective Civil Society Participation in Environmental Governance. A Selection of Country Case Studies from the EU-NGOs Projects](#)”. Um projeto global financiado pela União Europeia (UE), implementado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e executado e cofinanciado pelo Programa de Pequenas Doações do Global Environment Facility (GEF). Ver, por exemplo: BID [Diagnóstico sobre o avanço das agendas de mudança climática dos governos da região somando a sociedade civil da ALC para a implementação dos INDC](#).

³⁰ Ver: OCDE, [Impulsionando a produtividade e o crescimento inclusivo na América Latina](#).

³¹ Ver: “[Lições de quatro décadas de conflitos sociais com relação a projetos de infraestrutura na América Latina e no Caribe](#)”.

³² Harvard, Queensland e Clark “[Conflict translates environmental and social risk into business costs](#)” D. Franks, R. Davis, A. Bebbington, S. Ali, D. Kemp, M. Scurrah.

³³ Ver World Economic Forum 2013, “[The Future Role of Civil Society](#)”.

³⁴ Ver: “[Building more effective, accountable, and inclusive institutions for all](#)”, Element 6, Paper 1, OECD.

reduzir custos e aumentar a satisfação dos cidadãos.³⁵ O envolvimento do Banco com a Sociedade Civil pode nutrir-se desse potencial e contribuir para a formulação e implementação de políticas mais sensíveis e equitativas.³⁶

8. LINHAS ESTRATÉGICAS

- 8.1. Em resposta ao contexto da região, aos antecedentes e lições aprendidas e em cumprimento da visão e objetivos para alcançar os resultados esperados da presente Estratégia, o Banco planejará seu relacionamento com a Sociedade Civil de um modo proativo em ações mensuráveis e orientadas a atingir objetivos de longo prazo, gerando confiança desde o princípio.
- 8.2. Assim, o Banco se concentrará em cinco linhas de ação estratégicas: (i) *fortalecer e desenvolver capacidades internas para captar, processar e dar acesso à informação para o relacionamento com a Sociedade Civil*; (ii) *fortalecer a integração de espaços de diálogo direto com a Sociedade Civil*; (iii) *otimizar e ajustar os processos de consultas públicas*; (iv) *individualizar e ampliar espaços de colaboração com a Sociedade Civil*; (v) *maximizar o valor das alianças estratégicas com a Sociedade Civil*.
- 8.3. **Fortalecer e desenvolver capacidades internas para captar e dar acesso à informação.** O Banco se concentrará em fortalecer e desenvolver capacidades em matéria de acesso e processamento de informação estratégica. Estas ações permitem ao Banco: (A) proporcionar mais informações diretamente à Sociedade Civil a respeito das atividades do Banco; (B) melhorar ativamente a identificação, geração, aplicação e difusão de informação para: (i) contribuir para prever e compreender tendências e percepções da Sociedade Civil; (ii) apoiar os processos de tomada de decisões das diversas partes a respeito dessas tendências;³⁷ (iii) nutrir o diálogo do Banco com os Governos, o Setor Privado e a própria Sociedade Civil com base em dados e novas informações. As ações desta linha estratégica guardam coerência com os esforços em matéria de transparência contidos na Política de Acesso à Informação.³⁸
- 8.4. A título de exemplo, dentro desta linha, o Banco poderá promover o uso interno de ferramentas analíticas; a geração de redes específicas com a Sociedade Civil que permitam a disseminação de informação setorial; a utilização estratégica de plataformas digitais e redes sociais que permitam disseminar o trabalho dos Governos, do Setor Privado e da Sociedade Civil sobre um mesmo setor e área geográfica; a implementação de atividades de capacitação e desenvolvimento de guias de boas práticas no uso de

³⁵Ver: “[Civil Society and the Integration of Climate Change Risks into Planning and Policy-making](#)”, World Resources Institute Report.

³⁶ Ver: “[Participatory Governance: Engaging Citizens for Development, including the Millennium Development Goals \(MDGs\)](#)”, United Nations Committee of Experts on Public Administration (CEPA), Policy Brief No. 1.

³⁷ Ver “[A Guide to Solving Social Problems with Machine Learning](#)”, Jon Kleinberg, Jens Ludwig, Sendhil Mullainathan, Harvard Business Review, 2016.

³⁸ [Política de Acesso à Informação \(GN-1831-28\)](#)

informação para o relacionamento com a Sociedade Civil no âmbito de projetos e iniciativas do Banco.

- 8.5. **Fortalecer a integração de espaços de diálogo direto com a Sociedade Civil.** O Banco buscará potencializar sua posição privilegiada para fortalecer processos de diálogo direto com a Sociedade Civil, bem como contribuir para espaços de interação entre a Sociedade Civil, o Governo e o Setor Privado. Este fortalecimento de seu posicionamento permitirá ao Banco: (i) contribuir para gerar agendas de valor compartilhado com a Sociedade Civil; (ii) aprofundar relações construtivas que aproximem e gerem confiança entre atores relevantes; (iii) identificar e desenvolver novos relacionamentos com grupos emergentes.
- 8.6. A título de exemplo, dentro desta linha, o Banco buscará potencializar a transferência de conhecimento nos fóruns anuais do Grupo BID com a Sociedade Civil; fortalecer e afinar a efetividade do papel dos ConSoC como grupos de diálogo para o avanço das Estratégias País e estratégias setoriais; apoiar ações de fortalecimento das capacidades da Sociedade Civil para a articulação de diálogos com o Governo e o Setor Privado; fortalecer as capacidades das equipes operacionais do Banco para realizar diálogos construtivos com a Sociedade Civil; promover e integrar ações para promover a diversidade e o enfoque de gênero nos diálogos diretos com a Sociedade Civil.
- 8.7. **Otimizar e ajustar os processos de consultas públicas.** O Banco continuará adotando novas práticas com base nos contextos e lições aprendidas que permitam otimizar o trabalho operacional dos especialistas na realização de consultas públicas efetivas. Esta contínua atualização permitirá ao Banco: (i) ajustar os processos de consulta às singularidades setoriais; (ii) conhecer e incluir os marcos regulatórios locais em permanente evolução; (iii) fortalecer o papel das consultas para melhorar a formulação e implementação de projetos.
- 8.8. A título de exemplo, dentro desta linha, o Banco buscará capacitar seu próprio pessoal sobre a realização de consultas pública efetivas; desenvolverá e atualizará guias sobre os marcos regulatórios setoriais aplicáveis em cada país; fortalecerá seu posicionamento como referencial técnico, promovendo a difusão de guias para a devida diligência em matéria de consulta pública para operações dos setores público e privado.
- 8.9. **Individualizar e ampliar os espaços de colaboração com a Sociedade Civil.** O Banco continuará fomentando o intercâmbio de conhecimentos com a Sociedade Civil para aumentar sua capacidade de oferecer novas soluções aos problemas de desenvolvimento da região. Este intercâmbio permitirá ao Banco: (i) coletar e avaliar conhecimentos e novos enfoques de desenvolvimento provenientes da Sociedade Civil para melhorar as iniciativas do Banco; (ii) alavancar recursos mediante a coordenação de agendas de conhecimento; (iii) contribuir ao conhecimento e capacidade das organizações da Sociedade Civil para melhorar seu relacionamento estratégico com atores relevantes.
- 8.10. A título de exemplo, dentro desta linha, o Banco propiciará instâncias para fomentar o intercâmbio de conhecimentos para a inovação social a partir da Sociedade Civil; coordenará agendas de conhecimento temáticas com a Sociedade Civil; fortalecerá o

acesso de OSC a redes de conhecimento pertinentes; apoiará atividades de capacitação institucional das OSC; incentivará a consolidação ou formação de espaços de colaboração setorial com a Sociedade Civil.

- 8.11. **Maximizar o valor das alianças estratégicas com a Sociedade Civil.** O Banco propiciará a busca de parceiros estratégicos na Sociedade Civil que contribuam para apoiar a efetividade e eficiência dos seus programas. Essas alianças permitirão ao Banco: (i) desenvolver novos canais para alcançar as populações-alvo; (ii) mobilizar recursos humanos e financeiros externos; (iii) otimizar o apoio na prestação de serviços públicos.
- 8.12. A título de exemplo, dentro desta linha, o Banco buscará catalisar e mobilizar novos recursos financeiros de organizações filantrópicas com interesses de desenvolvimento na região e explorará o potencial de escalamento de programas-piloto do Banco com a Sociedade Civil.

9. PRINCÍPIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- 9.1. *Inclusividade:* O relacionamento do Grupo BID com a Sociedade Civil é concebido como um ativo que se nutre da inclusividade, isto é, um relacionamento que visa a somar capacidades, experiência e conhecimentos diversos que melhor contribuam aos esforços de desenvolvimento, alavancando recursos nos setores e operações em que o Grupo BID trabalha. Sob esta perspectiva, o relacionamento com a Sociedade Civil deve ser plenamente coerente com a Estratégia Institucional do Banco, contemplando especialmente os aspectos de gênero e diversidade.
- 9.2. *Sustentabilidade:* O relacionamento do Banco com a Sociedade Civil busca contribuir aos esforços do Governo, do Setor Privado e da cidadania para o desenvolvimento econômico social dos países. Por isso, o relacionamento com a Sociedade Civil é entendido como um ativo a ser mantido com o fim de obter resultados no longo prazo.
- 9.3. *Flexibilidade:* O relacionamento com a Sociedade Civil deve ser flexível e baseado nas especificidades locais. Esta flexibilidade destaca a necessidade de interpretar, adaptar, planejar e implementar a Estratégia segundo o contexto de cada país, pois os processos de relacionamento estão sujeitos a condicionantes de caráter institucional, cultural e político que variam de país em país.

10. CONSIDERAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- 10.1. *Papéis para a Implementação:* O Representante, em seu papel como representante único do Grupo BID, é responsável por implementar as linhas estratégicas da presente Estratégia em cada país, assegurando-se de adaptar tal implementação ao contexto local. Esta liderança exigirá uma adequada coordenação e previsão de ações e atividades por parte do Representante em conhecimento e apoio ao trabalho regular dos especialistas setoriais e operacionais do Grupo BID (BID, BID Invest e Fumin) com a Sociedade Civil. Os especialistas setoriais e operacionais do Grupo BID serão responsáveis, em seus âmbitos de competência, por alinhar seu trabalho com a Sociedade Civil de acordo com as linhas estratégicas da Estratégia. VPC/VPC será responsável pela aplicação da Estratégia no âmbito regional, bem como pela articulação de recursos internos e externos do Grupo BID para alcançar os objetivos da Estratégia.
- 10.2. *Planejamento:* A implementação da presente Estratégia exigirá um planejamento de atividades e ações por linha estratégica que permita coordenar esforços e maximizar os recursos disponíveis com antecipação. Tal planejamento visa a obter um relacionamento com a Sociedade Civil que se construa, meça e mantenha.
- 10.3. *Plano de Ação:* Para a implementação da presente Estratégia, uma vez aprovada pela Diretoria Executiva, a Administração preparará e aprovará um Plano de Ação. Esse Plano de Ação incluirá diretrizes para a aplicação da Estratégia, inclusive indicadores mensuráveis e comparáveis por resultado e eixo estratégico que permitam avaliar a alocação de recursos a determinada atividade e à luz de sua sustentabilidade, nível de acesso, participação e oportunidade. Sob a liderança e coordenação da Vice-Presidência de Países, o Plano de Ação será suscetível de atualizações periódicas.

11. CONCLUSÕES E PLANO DE AÇÃO

- 11.1. Após a aprovação da presente Estratégia, a Administração elaborará o Plano de Ação, com diretrizes para sua implementação, que será apresentado para informação ao Comitê de Programação da Diretoria do BID e à Comissão da Diretoria Executiva da CII dentro de um prazo de 180 dias. Este prazo corresponde à necessidade de envolver diversos departamentos e divisões do Grupo BID, dada a natureza transversal da temática. O Plano de Ação servirá como guia de implementação para os Representantes nos países, especialistas operacionais e setoriais do Grupo BID no momento de implementar políticas e estratégias e preparar operações com respeito às oportunidades de relacionamento com a Sociedade Civil.
- 11.2. Inclui-se a [lista de representantes do Governo, da Sociedade Civil e do Setor Privado que participaram](#) do extenso processo de consultas públicas presenciais e virtuais, os

insumos recebidos no processo de consulta e as seções em que os mesmos foram incorporados.