TSM Brasil

Rumo à Mineração Sustentável

**Protocolo Planejamento de Gerenciamento de Crise e Comunicação**

# Protocolo de AVALIAÇÃO- TSM

Uma ferramenta para avaliar o Desempenho do Planejamento de Gerenciamento de Crise e Comunicação.

## Propósito

Fornecer orientações às empresas associadas para concluírem a avaliação do planejamento de gerenciamento de crise e comunicação, frente aos indicadores da iniciativa TSM. O protocolo de avaliação estabelece as expectativas gerais das empresas associadas da MAC sobre o planejamento de gerenciamento de crise e comunicação, em apoio à iniciativa TSM.

Como em outros sistemas de gestão, ao avaliar o grau de implementação de um indicador do sistema e a qualidade da gestão dos processos, e da intervenção, é necessário ter a opinião de um profissional. Aplicar este protocolo vai demandar vasta experiência em auditorias e avaliação de sistemas; conhecimentos e experiência em práticas de planejamento de gerenciamento de crise e comunicação, inclusive de relevantes regimes regulatórios e requisitos. Esse protocolo de avaliação fornece o nível de implementação do planejamento de gerenciamento de crise, em apoio à iniciativa TSM, mas não constitui, por si só, uma garantia da eficácia das suas atividades.

## Indicadores de Desempenho

#### Foram estabelecidos três indicadores de desempenho:

1. **Gerenciamento de crise e agilidade da comunicação**

As empresas associadas devem executar o gerenciamento de crise e o plano de comunicação.

#### Revisão

As empresas associadas irão analisar e atualizar, regularmente, seus respectivos sistemas de gerenciamento de crise e planos de comunicação, para assegurar-se que estão prontas para responder, adequadamente, às necessidades da empresa e aos riscos associados às suas operações, refletindo as melhores práticas do setor.

#### Treinamento

Será realizado, anualmente, um treinamento em gerenciamento de crise, acompanhado de exercícios de simulação.

O avaliador do protocolo é requisitado a determinar quando os critérios de cada indicador são atendidos pela empresa e pelas instalações operacionais, fornecendo a resposta ***sim/não*** para cada indicador. Todos os critérios devem ser atendidos para cada indicador, a fim de obter a classificação SIM. Quando um elemento de desempenho ou um indicador não for relevante, deve ser escolhida a opção N/A (nenhuma das alternativas).

## Avaliações Corporativas e das Instalações

Para o gerenciamento de crise plano de comunicação, as empresas são convidadas a apresentar uma avaliação para cada indicador para seu escritório corporativo, assim como para cada uma de suas instalações operacionais canadenses. Um plano corporativo de crise, completo e eficaz, conforme descrito no guia *MAC’s Crisis Management and Communications Planning Reference Guide\*,* inclui a criação de equipes para crise locais, em apoio ao gerenciamento de crise completo e corporativo. Os protocolos foram concebidos para que, as empresas possam avaliar o estado do gerenciamento de crise e o plano de comunicação, em ambos os níveis: corporativo e das instalações. Esta abordagem permite que as empresas identifiquem os seus pontos fortes e, fracos, dentro das organizações.

*\* Guia de Referência em Planos de Comunicação e Gerenciamento de Crise da MAC. Estas diretrizes fornecem referências úteis, mas não devem ser usadas como fonte de critérios adicionais.*

# GERENCIAMENTO DE CRISE E AGILIDADE DA COMUNICAÇÃO

## Requisito

As empresas associadas devem ter o gerenciamento de crise e o plano de comunicação funcionando.

## Gerenciamento de Crise e Agilidade da Comunicação:

### Critérios de Avaliação - Corporativo

#### Após as entrevistas e a revisão da documentação, determinar se:

* 1. O CEO endossou e apoiou o gerenciamento de crise e o plano de comunicação.
	2. Foram identificados riscos e ameaças plausíveis para a empresa e foram estabelecidos protocolos para abordá-los.
	3. Os resultados dessas avaliações foram compartilhados entre os níveis corporativo e das operações.
	4. Foi criada uma Equipe Corporativa para Gerenciamento de Crise com funções e responsabilidades definidas.
	5. Em casos de crise, há um mecanismo de notificação para ativar a Equipe Corporativa para Gerenciamento de Crise.
	6. Foi designado e treinado um porta-voz da área de mídia.
	7. O Planejamento de Gerenciamento de Crise e Comunicação é um documento controlado.
	8. Todos os membros da Equipe Corporativa para Gerenciamento de Crise receberam o plano e a lista com os contatos-chave.
	9. Foi criado e, equipado, um centro para controle de crise.
	10. Foram compiladas as folhas de registro com os telefones para os contatos-chave da mídia.
	11. Foram estabelecidos mecanismos para alertar os funcionários sobre a crise e seu desenvolvimento.
	12. Foram compiladas informações relevantes, a respeito de riscos e ameaças plausíveis, para os principais *stakeholders*.

## Gerenciamento de Crise e Agilidade da Comunicação:

### Critérios de Avaliação - Instalação

####  Após as entrevistas e a revisão da documentação, determinar se:

1. Foram identificados riscos e ameaças plausíveis para a empresa e foram estabelecidos protocolos para abordá-los.
2. Os resultados dessas avaliações foram compartilhados com o escritório corporativo.
3. Foi criada uma Equipe Local para Gerenciamento de Crise com funções e responsabilidades definidas.
4. Em caso de crise, existe um mecanismo de notificação para ativar a Equipe Local de Gerenciamento de Crise.
5. Foi designado e treinado um porta-voz da mídia.
6. O Plano Local de Gerenciamento de Crise e comunicação é um documento controlado.
7. Todos os membros da Equipe Local de Gerenciamento de Crise receberam o plano e a lista de contatos.
8. Foi criado e equipado um centro de controle da crise.
9. Foram compiladas as folhas de registro com os telefones dos contatos-chave da mídia.
10. Foram estabelecidos mecanismos para alertar os funcionários sobre a crise e seus andamentos.
11. Foram compiladas informações relevantes sobre riscos e ameaças plausíveis para os principais *stakeholders*.
12. A instalação reúne-se com os representantes Sênior das autoridades locais, encarregados do setor de respostas a emergências (quando houver): anualmente.

# Revisão

## Requisito

## As empresas associadas irão analisar e atualizar o plano de gerenciamento de crise e comunicação para assegurar-se que, estão prontas a responder às necessidades da empresa e aos riscos associados às suas operações, adequadamente, e refletindo as melhores práticas do setor.

## Revisão

**CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – NÍVEL CORPORATIVO**

**Após as entrevistas e a revisão da documentação, determinar se:**

* 1. O Plano Corporativo de Gerenciamento de Crise e Comunicação é revisado e atualizado regularmente:
		+ quando há uma mudança de funcionários associados à implementação do plano de gerenciamento de crise;
		+ quando há uma mudança nos negócios (Exemplo: uma nova mina); e/ou
		+ a cada 18-24 meses.
	2. O mecanismo para notificar a equipe de gerenciamento de crise é testado duas vezes por ano (no mínimo).
	3. Os mecanismos para alertar os funcionários sobre uma crise e seus andamentos são testados uma vez por ano (no mínimo).
	4. Existem processos para garantir que, novos integrantes da equipe da crise se familiarizem com o plano, logo após ingressarem na equipe (nos dois meses iniciais).

**CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – NÍVEL DA INSTALAÇÃO**

**Após as entrevistas e a revisão da documentação, determinar se:**

1. Os planos locais de gerenciamento de crise e comunicação são revistos e atualizados, regularmente:
	* quando houver mudança de pessoal associado à implementação do plano de gerenciamento de crise e comunicação e/ou;
	* a cada 18 até 24 meses.
2. O mecanismo de notificação para a equipe de gerenciamento de crise é testado duas vezes ao ano

(no mínimo).

1. Os mecanismos de notificação aos funcionários, e os andamentos da crise são testados uma vez ao ano (no mínimo).
2. O plano da instalação é compartilhado com o escritório corporativo.
3. Existem processos garantindo que novos integrantes da equipe de crise se familiarizem com o plano, logo após ingressarem na equipe (nos dois meses iniciais).

# 3. TREINAMENTO

## Requisito

Será realizado um treinamento em gerenciamento de crise, acompanhado por exercícios de simulação, uma vez ao ano.

## Treinamento

 **CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – NÍVEL CORPORATIVO**

 **Após as entrevistas e a revisão da documentação determinar se:**

* Foram realizados os exercícios de simulação de crise, conhecidos como *Tabletop exercise*, anualmente.

 **CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – NÍVEL DA INSTALAÇÃO**

 **Após as entrevistas ea revisão da documentação determinar se:**

1. Foram realizados os exercícios de simulação de crise, conhecidos como *Tabletop exercise*, anualmente.
2. Uma simulação completa da crise é realizada a cada três anos.

**ANEXO 1: PERGUNTAS FREQUENTES**

Orientações Específicas do Protocolo

##### O que é uma crise?

Uma "crise" é definida como um evento repentino que pode afetar, consideravelmente, a capacidade da empresa de realizar seus negócios.

É importante saber distinguir uma emergência que, pode e deve ser tratada pela administração local conforme os planos de resposta a emergências e uma crise, cuja solução requer o envolvimento e as ações dos gestores Sênior da corporação.

Situações que denotam se uma crise está instalada ou está evoluindo:

* + A emergência representa uma ameaça significativa para o público ou os funcionários.
	+ Uma situação emergencial provoca o escrutínio do governo.
	+ Perdeu-se o controle total da situação - outras agências estão assumindo o comando.
	+ A situação causou interesse da mídia nacional ou internacional.
	+ A situação vai piorar e não há solução imediata à vista.
	+ A reputação da corporação pode deteriorar-se ou ter sua missão ou lucros ameaçados.
	+ Os acidentes sujeitos ao gerenciamento de crise podem incluir:
	+ Emergências industriais como acidentes, resultando em ferimentos graves ou danos materiais, incêndio, colapso de edifício, desmoronamento de minas, inundações, explosões, falha de energia, congelamento, perda de água.
	+ Desastres naturais como inundações, deslizamento de lama, *tsunami*, tornado, furacão, terremotos, fogo ou vulcão, que podem comprometer a segurança pessoal ou as operações comerciais; e interromper de forma drástica o transporte comercial e as comunicações com os locais afetados.
	+ Emergências médicas nas jurisdições onde o atendimento médico é remoto ou carente.
	+ Despejo acidental de rejeitos como falhas em barragens de rejeitos ou derramamento químico, que podem impactar o meio ambiente ou a saúde e a segurança das pessoas afetadas.
	+ Incidentes de pessoas desaparecidas relacionados a circunstâncias criminais ou não criminais.
	+ Riscos políticos e de segurança como sequestros, extorsão, ameaça de bomba, bombardeios, agitação política ou civil, detenção ilegal pelas autoridades locais, atos insurgentes e guerrilha.
	+ Qualquer outro evento inesperado que pode ameaçar a segurança dos funcionários da empresa ou do contratante, ou da comunidade local, ou então, prejudicar a reputação da empresa como um cidadão corporativo responsável.

##### Uma instalação da rede compartilhada, como é o caso da SharePoint, constitui uma ameaça plausível em avaliação de riscos?

Sim. Publicar um documento com a identificação de ameaças e riscos plausíveis numa rede compartilhada, como é o caso da SharePoint, é a forma mais adequada para compartilhar as avaliações, entre o escritório corporativo e a instalação; porém, é importante lembrar que, algum tipo de notificação deverá ser enviado à pessoa responsável.

##### O que constitui um documento controlado?

Um documento controlado tem recursos de rastreamento que permitem aos funcionários acessarem os documentos atualizados. Isso significa que há um processo para revisar e aprovar o documento, enquanto as versões desatualizadas são destruídas, retiradas de circulação e substituídas. O controle de documentos requer um processo que possa rastrear documentos emitidos. Este processo sobre registros vai garantir que sempre seja enviada a revisão mais recente, substituindo todas as cópias anterior.

Trata-se de um processo onde o documento pode ser apresentado tanto em formato físico quanto eletrônico. No caso de documentos eletrônicos, é compreensível que o processo chegue até a hora da impressão, e uma vez que o documento for impresso não será mais considerado controlado.

##### O que é um exercício Tabletop em gerenciamento de crise?

Um exercício *Tabletop* é uma ferramenta útil e, econômica, para ‘afiar’ as competências do gerenciamento de crise e da comunicação, e ajudar a equipe da crise, na identificação dos pontos fracos ou lacunas presentes no planejamento do gerenciamento da crise.

Trabalhando a partir de um cronograma de eventos, um facilitador oferece à equipe de crise (grupo de gestão) uma série de situações a serem analisadas e discutidas, antes que as decisões e ações sejam tomadas. Através de elementos como a complexidade e assiduidade dos problemas, coloca-se a equipe sob pressão, enquanto os facilitadores levantam questões a partir do ponto de vista de audiências externas.

Na seção 8 do guia *MAC’ Guidelines for Corporate Crisis Management* *and Communications Planning,* há diferentes tipos de exercícios em planejamento de gerenciamento de crise, inclusive com simulações completas sobre crises. Muitas empresas de comunicação e relações públicas oferecem serviços em gerenciamento de crise e treinamento em comunicações.

##### Como avaliar uma instalação com um novo plano de crise que, ainda, não completou todo o exercício de simulação de crise?

Uma instalação com um novo plano tem o prazo de três anos, nos quais poderá planejar e realizar os exercícios completos da simulação. Desde que o novo plano tenha sido testado pelos exercícios *Tabletop,* o avaliador poderá responder "Sim" para este indicador.

##### Uma crise de verdade pode cumprir os requisitos de um teste sobre o plano de gerenciamento de crise e comunicação?

Sim, uma crise de verdade pode atender aos requisitos de um teste, se o plano for implementado em resposta à crise, e após a crise, a equipe reuniu-se para rever a implementação e identificou as lições aprendidas, assim como as necessidades de efetivar modificações ao plano. Os resultados desta revisão devem ser documentados.

##### O exercício anual Tabletop deverá abordar toda a instalação?

Não. A abordagem de toda instalação não é uma exigência, mas espera-se que que os exercícios *Tabletop* testem diferentes situações e aspectos do negócio, para que o plano completo de crise seja testado e aperfeiçoado a longo prazo.

##### Como pode uma empresa, cuja estrutura corporativa permite a locação de seus gestores em várias partes do mundo, atender ao requisito de disponibilizar uma sala para crises equipada?

Reconhece-se que ter uma sala para crises pode não ser adequado para alguns escritórios corporativos (periféricos), mas se houver um processo formal permitindo reunir a equipe de crise, mediante uso de tecnologias, a empresa poderá obter um "Sim" para o indicador 1.

##### Para as empresas sediadas fora do Canadá, quem deve endossar e apoiar o plano de gerenciamento de crise e comunicação?

Para as empresas sediadas fora do Canadá, o único a endossar e apoiar o plano de gerenciamento de crise e comunicação, será a pessoa com o cargo executivo (Sênior) de maior nível hierárquico no país.

##### ANEXO 2: FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO - TSM

Plano de Gerenciamento de Crise e Comunicação - Nível Corporativo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nome da instalação: |  | Nome da empresa: |  |
| Avaliado por: |  | Data do envio: |  |

|  |
| --- |
| Documentação/Comprovantes: |
| **NOME DO DOCUMENTO** | **Localização** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
| --- |
| Entrevistados: |
| **Nome** | **Cargo** | **Nome** | **Cargo** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pergunta** | **SIM** | **NÃO** | **NA**  | **DESCRIÇÃO E FATOS** |
| **INDICADOR 1: GERENCIAMENTO DE CRISE E PRONTIDÃO DA COMUNICAÇÃO** |
| **Indicador 1** | 1. O CEO endossou e apoiou o plano de gerenciamento de crise e comunicação? |  |  |  |  |
| 2. Foram identificadas ameaças e riscos plausíveis para a empresa e foram criados protocolos para abordá-los? |  |  |  |  |
| 3. Os resultados dessas avaliações foram compartilhados entre os níveis: corporativo e de operações? |  |  |  |  |
| 4. Foi criada uma equipe de gerenciamento de crise corporativa,com papéis e responsabilidades definidas? |  |  |  |  |
| 5. Existe um mecanismo de notificação para ativar a equipe corporativa de gerenciamento de crise no caso de umacrise? |  |  |  |  |
| 6. Foi designado e treinado um porta-voz da mídia? |  |  |  |  |
| 7. O Plano de Gerenciamento de Crise e Comunicação um documento controlado? |  |  |  |  |
| 8. Todos os membros da Equipe Corporativa de Gerenciamento de Crise receberam o plano e a lista de contatos importantes? |  |  |  |  |
| 9. Foi criado e equipado um centro de controle para a crise? |  |  |  |  |
| 10. As folhas de registro com os contatos para mídia e telefones estão prontas? |  |  |  |  |
| 11. Foram criados mecanismos de alerta para os funcionários sobre a crise e seus andamentos? |  |  |  |  |
| 12. Foram compiladas informações com os contatos para os principais *stakeholders* sobre os riscos e as ameaças plausíveis? |  |  |  |  |
| *Se você respondeu "Sim" a todas as perguntas, atribua um "Sim" para este indicador. Caso contrário, atribuir um "Não".* |
|  | **DESEMPENHO CORPORATIVO AVALIADO PARA O INDICADOR 1** | **S / N:**  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pergunta** | **SIM** | **NÃO** | **NA**  | **DESCRIÇÃO E FATOS** |
| **INDICADOR 2: REVISÃO** |
| **Indicador 2** | 1. O Plano Corporativo de Gerenciamento de Crise e Comunicação é revisado e atualizado regularmente:* quando há mudança de funcionários associados à implementação do plano de gerenciamento de crise e comunicação?
 |  |  |  |  |
| * quando há mudança nos negócios, por exemplo uma nova mina), e/ou a cada 18 até 24 meses?
 |  |  |  |  |
| 2. O mecanismo para notificar a equipe de crise foi testado duas vezes ao ano (no mínimo)? |  |  |  |  |
| 3. Os mecanismos para alertar os funcionários sobre crises e seus desenvolvimentos foram testados uma vez ao ano (no mínimo)? |  |  |  |  |
| 4. Há processos para garantir que novos membros da equipe de crise se familiarizem com o plano nos dois primeiros meses, após ingressar naequipe? |  |  |  |  |
| *Se você respondeu "Sim" a todas as perguntas, atribua um "Sim" para este indicador. Caso contrário, atribuir um "Não".* |
|  | **DESEMPENHO CORPORATIVO AVALIADO PARA O INDICADOR 2** | **S / N:**  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pergunta** | **SIM** | **NÃO** | **NA**  | **DESCRIÇÃO E FATOS** |
| **INDICADOR 3: TREINAMENTO** |
| **Indicador 3** | 1. São realizados exercícios de simulação *Tabletop:* anualmente? |  |  |  |  |
| *Se você respondeu "Sim" a esta pergunta, atribua um "Sim" para este indicador. Caso contrário, atribuir um "Não".* |
|  | **DESEMPENHO CORPORATIVO AVALIADO PARA O INDICADOR 3** | **S / N:**  |

Planejamento de Gerenciamento de Crise – Nível da Instalação

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nome da instalação: |  | Nome da empresa: |  |
| Avaliado por: |  | Data do envio: |  |

|  |
| --- |
| Documentação/ Comprovantes: |
| **NOME DO DOCUMENTO** | **Localização** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
| --- |
| Entrevistados: |
| **Nome** | **Cargo** | **Nome** | **Cargo** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pergunta** | **SIM** | **NÃO** | **NA**  | **DESCRIÇÃO E FATOS** |
| **INDICADOR 1: PREPARAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DA CRISE** |
| **Indicador 1** | 1. Foram identificados riscos e ameaças plausíveis (para a empresa), e foram estabelecidos protocolos para abordá-los? |  |  |  |  |
| 2. Os resultados dessas avaliações foram compartilhados com o escritório corporativo? |  |  |  |  |
| 3. Foi criada uma equipe local de gerenciamento de crises, com funções e responsabilidades definidas? |  |  |  |  |
| 4. Existe um mecanismo de notificação para ativar a equipe local de gerenciamento de crise, em caso de crise? |  |  |  |  |
| 5. Foi designado e treinado algum porta-voz da mídia? |  |  |  |  |
| 6. O Plano Local de Gerenciamento de Crise e Comunicação é um documento controlado? |  |  |  |  |
| 7. Todos os membros da equipe local de gerenciamento de crises receberam o plano e a lista de contatos importantes? |  |  |  |  |
| 8. Foi criado e equipado um centro para o controle de crise? |  |  |  |  |
| 9. Foram compiladas folhas de registro com os contatos chave da mídia e números de telefones? |  |  |  |  |
| 10. Foram criados mecanismos de alerta para os funcionários sobre a crise e seus andamentos? |  |  |  |  |
| 11. Foram compiladas informações para os principais *stakeholders* sobre riscos e ameaças plausíveis? |  |  |  |  |
| 12. A instalação reúne-se com os gestores Sênior das autoridades locais em respostas a emergências (quando houver):anualmente? |  |  |  |  |
| *Se você respondeu "Sim" a todas as perguntas, atribua um "Sim" para este indicador. Caso contrário, atribuir um "Não".* |
|  | **DESEMPENHO AVALIADO DA INSTALAÇÃO PARA O INDICADOR 1** | **S / N:**  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pergunta** | **SIM** | **NÃO** | **NA**  | **DESCRIÇÃO E FATOS** |
| **INDICADOR 2: REVISÃO** |
| **Indicador 2** | 1. O Plano Local de Gerenciamento de Crise e Comunicação é revisto e atualizado, regularmente, quando há mudança dos funcionários associados à implementação do plano e/ou a cada 18 até 24 meses? |  |  |  |  |
| 2. O mecanismo de notificação para a equipe de gerenciamento de crise é testado duas vezes ao ano (no mínimo)? |  |  |  |  |
| 3. Os mecanismos para alertar os funcionários sobre uma crise e seus andamentos são testados uma vez ao ano (no mínimo)? |  |  |  |  |
| 4. O plano da instalação é compartilhado com o escritório corporativo? |  |  |  |  |
| 5. Há processos garantindo que novos integrantes da equipe de crise estejam familiarizados, logo após ingressarem na equipe (nos dois meses iniciais)? |  |  |  |  |
| *Se você respondeu "Sim" a todas as perguntas, atribua um "Sim" para este indicador. Caso contrário, atribuir um "Não".* |
|  | **DESEMPENHO AVALIADO DA INSTALAÇÃO PARA O INDICADOR 2** | **S / N:**  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Pergunta** | **SIM** | **NÃO** | **NA**  | **DESCRIÇÃO E FATOS** |
| **INDICADOR 3: TREINAMENTO** |
| **Indicador 3** | 1. Os exercícios de simulação *Tabletop* são realizados: anualmente? |  |  |  |  |
| 2. Realiza-se alguma simulação completa a cada três anos? |  |  |  |  |
| *Se você respondeu "Sim" a todas as perguntas, atribua um "Sim" para este indicador. Caso contrário, atribuir um "Não".* |
|  | **DESEMPENHO AVALIADO DA INSTALAÇÃO PARA O INDICADOR 3** | **S / N:**  |



**Para mais informações sobre a TSM, acessar:**

Associação de Mineração do Canadá (The Mining Association of Canada)

[www.mining.ca/tsm](http://www.mining.ca/tsm)

Associação de Mineração de Quebec (Quebec Mining Association)

[www.amq-inc.com](http://www.amq-inc.com/)

Associação da Mineração da Finlândia (Finnish Mining Association - FinnMin)

[www.kaivosvastuu.fi/in-english](https://miningcanada.sharepoint.com/Shared%20Documents/TSM/Protocols/Aboriginal%20and%20Community%20Outreach/www.kaivosvastuu.fi/in-english)

Câmara Argentina de Empresários da Mineração (The Argentinean Chamber of Mining Entrepreneurs - CAEM)

[www.caem.com.ar/hms/](http://www.caem.com.ar/hms/)

Câmara das Mineradoras de Botswana (Botswana Chamber of Mines)

[www.bcm.org.bw](https://miningcanada.sharepoint.com/Shared%20Documents/TSM/Protocols/Aboriginal%20and%20Community%20Outreach/www.bcm.org.bw)

Confederação Nacional de Empresários da Mineração e Metalurgia (Confederación nacional de empresarios de la minería y de la metalurgia - CONFEDEM)

[www.confedem.com](file:///C%3A%5CUsers%5CDaniela%5CDesktop%5CIBRAM%5CWORD%5Cwww.confedem.com)

*Está autorizada a reprodução da publicação para fins educativos ou sem interesses comerciais sem o consentimento da Associação de Mineração do Canadá, desde que a fonte original seja mencionada. Está proibida a reprodução da publicação para revenda, ou outros fins comerciais, sem o consentimento prévio e escrito da Associação de Mineração do Canadá (Mining Association of Canada).*

*©2017 The Mining Association of Canada. Marca registrada: inclui, porém não se limita a Towards Sustainable Mining®, TSM®, as figuras dos arcos em forma de losango e os desenhos dos quadriláteros são também marcas registradas ou logomarcas da Associação de Mineração do Canadá e/ou em outros países.*