

Seção 4A - Nota de orientação 3.15

VERSÃO 1
MAIO DE 2021

SOCIAL WAY 3.0 – SEÇÃO 4A. DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO

NOTA DE ORIENTAÇÃO 3.15 – DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Isenção de responsabilidade

Nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita, é fornecida em relação à precisão, integridade ou confiabilidade das informações aqui contidas. Nenhum membro da Anglo American ou de suas afiliadas, consultores ou representantes terá qualquer responsabilidade (por negligência ou outra forma) por qualquer perda resultante de qualquer uso deste material ou relacionada de outra forma com este material.

Terminologia do Grupo

Neste material, os termos "Anglo American", o "Grupo Anglo American", o "Grupo", "nós", "nos" e "nosso" são usados como referência à Anglo American plc e suas subsidiárias e/ou a quem trabalhe para elas de forma geral, ou nos casos em que não é necessário referir-se a uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas. O uso desses termos genéricos neste documento visa apenas proporcionar maior praticidade, e de nenhuma forma indica a forma como o Grupo Anglo American ou qualquer de suas entidades são estruturados, gerenciados ou controlados. O Grupo Anglo American é composto por diferentes pessoas jurídicas. "Subsidiárias" são as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American pode exercer o controle de forma direta ou indireta, e as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American possui o controle conjunto, sendo denominadas por isso "joint ventures". "Joint ventures gerenciadas" são as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American possui controle de gerenciamento ou a capacidade de dirigir as atividades diárias.

Propriedade intelectual

Somos proprietários de todas as marcas registradas, nomes comerciais, nomes empresariais, marcas de serviço, marcas de design, patentes, direitos de invenção, direitos autorais e direitos relacionados, direitos de obtenção, boa vontade, direitos de banco de dados e todas as outras propriedades intelectuais que apareçam ou estejam contidas neste material.

Exceto conforme expressamente fornecido abaixo: (a) o uso do material não concede nenhum direito, título, interesse ou licença a qualquer propriedade intelectual que apareça ou contenha as ferramentas contidas neste material; (b) o uso ou reprodução da propriedade intelectual está estritamente proibido; e (c) nada neste material deve ser interpretado como concessão, por implicação, impedimento ou de outra forma, de qualquer licença ou direito de usar qualquer propriedade intelectual deste material.

Concedemos a você uma licença revogável, intransferível, não exclusiva e isenta de royalties para usar este material e toda e qualquer propriedade intelectual que possuímos neste material.

Não oferecemos garantia ou declaração expressa ou implícita de que: (a) temos o direito de conceder a licença estabelecida acima e essa licença é concedida somente com base nos direitos que realmente possuímos; (b) a propriedade intelectual contida nas ferramentas é válida ou aplicável; e (c) qualquer uso deste material não deve infringir os direitos de propriedade intelectual de terceiros.

© 2020 Anglo American

Anglo AmericanTM  TM e  AngloAmerican TM são marcas comerciais da Anglo American

NOTA DE ORIENTAÇÃO 3.15 – DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Esta nota de orientação apoia o desenvolvimento da Declaração de trabalho (de acordo com a orientação de planejamento do desenvolvimento socioeconômico (SED)) quando o site identifica a capacidade institucional como um elemento prioritário. O objetivo é prover os sites de um nível suficiente de compreensão dos projetos de capacidade institucional, de modo a permitir que as equipes dos sites contratem e trabalhem eficazmente com especialistas.

1 O QUE É A CAPACIDADE INSTITUCIONAL?

A capacidade institucional considera como melhorias no conhecimento técnico, habilidades, competências, recursos e a abordagem mais ampla das autoridades locais pode contribuir para melhorar as conclusões do desenvolvimento socioeconômico (SED) para as comunidades. Isto pode incluir conhecimentos técnicos, planejamento e execução de projetos (incluindo gerenciamento administrativo, programação de projetos e pré-investimento, execução de projetos e avaliação de projetos pós-investimento), planejamento participativo, transparência, estudo da informática, resolução de problemas, processos internos (simplificação) e gerenciamento de emergências, entre outros.

A melhoria da capacidade institucional é um resultado desejado no Objetivo de desenvolvimento sustentável (SDG) 16 das Nações Unidas: Peace Justice and Strong Institutions (Justiça da paz e instituições fortes)¹: *promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis*. Além disso, existe uma forte ligação indireta com outros objetivos dos SDG, como o SDG 2 (Fome zero) ou o SDG 4 (Educação), na medida em que instituições fortes e eficazes facilitam a realização destes objetivos.

Esta nota de orientação foi projetada para ajudar os sites a trabalhar com parceiros para aumentar a capacidade das organizações e instituições locais. “Desenvolvimento de capacidades” neste contexto significa ajudar as instituições locais a reforçar a sua eficácia na resposta às necessidades de desenvolvimento e prestação de serviços.

Esta nota de orientação pode ser aplicável a uma vasta gama de instituições, incluindo o governo local, os provedores de educação ou de saúde e as organizações locais de desenvolvimento comunitário. Instituições locais mal equipadas e fracas são uma causa comum de acesso deficiente a serviços básicos, como água potável, eletricidade, cuidados básicos de saúde e educação. Isto

¹ Objetivo de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas (2015) Objetivo 16 Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals/goal16> [acessado em 29 de abril de 2021]

pode impedir o SED e, ao mesmo tempo, tornar mais provável que as partes interessadas procurem as empresas para apoio. À medida que os sites trabalham cada vez mais em parcerias com as autoridades locais para apoiar o SED, podem descobrir que os potenciais parceiros também precisam de apoio. Neste contexto, as instituições locais podem necessitar de assistência antes de se envolverem em outras atividades de SED.

2 COMO A CAPACIDADE INSTITUCIONAL SE CONECTA COM NOSSO PLANO DE MINERAÇÃO SUSTENTÁVEL, DESENVOLVIMENTO REGIONAL COLABORATIVO E OUTRAS INICIATIVAS DE NÍVEL DE GRUPO

A melhoria e o reforço da capacidade institucional têm uma forte ligação com a meta de *Comunidades prósperas* do Plano de mineração sustentável e do Desenvolvimento regional colaborativo. Instituições fortes que são capazes de cumprir o seu mandato e garantir uma prestação eficaz de serviços públicos estabelecem as bases para um ambiente positivo, permitindo melhorar os meios de subsistência nas comunidades onde operamos.

Além disso, este elemento pode ser utilizado em conjunto com outros elementos para aumentar a capacidade dos parceiros de prestação de serviços públicos, tais como escolas e instalações de cuidados de saúde. Também pode ser utilizado como uma nota de orientação autônoma para construir capacidades institucionais locais. As conexões com os objetivos das *Comunidades prósperas* são:

Educação: por exemplo, os projetos de capacidade institucional podem ajudar o sistema escolar a melhorar a sua prestação de serviços e a assegurar um melhor alinhamento com as suas necessidades atuais e futuras (por exemplo, garantir o alinhamento com as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho).

Saúde e bem-estar: os projetos de capacidade institucional podem ajudar a administração hospitalar e clínica a proporcionar um ambiente de cuidados de saúde de qualidade através de um melhor gerenciamento dos recursos humanos, da comunicação com os clientes e do planejamento financeiro.

Meios de subsistência: os projetos de capacidade institucional podem ajudar a melhorar o ambiente operacional das empresas. As estruturas de trabalho lógicas e coerentes, a tributação e o licenciamento contribuem para o sucesso do desenvolvimento dos negócios.

Desenvolvimento colaborativo regional: existe também uma forte conexão com o Desenvolvimento regional colaborativo (CRD), que visa criar prosperidade econômica a longo prazo em comunidades e regiões onde operamos. Um dos meios através dos quais isso pode ser alcançado é melhorando o processo de planejamento público e ancorando algumas das oportunidades identificadas através da análise espacial em planos de desenvolvimento público. O desenvolvimento de capacidade institucional é um dos meios através dos quais isso pode ser alcançado. Além disso, os projetos de desenvolvimento de capacidade institucional também proporcionam a oportunidade de se envolverem com as partes interessadas locais, obterem sua

participação e envolvimento na plataforma e apoiarem-nas para se tornarem um participante mais ativo e mais bem informado.

3 QUANDO SE SABE QUE A CAPACIDADE INSTITUCIONAL É UMA QUESTÃO

Ao revisar o contexto do SED, considere a capacidade das instituições locais de responder às necessidades das pessoas e facilitar o desenvolvimento local, e também analisar a eficácia dos processos de governança. As instituições locais, idealmente, devem autoidentificar a necessidade de capacitação, mas os seguintes são indicadores de que a capacidade institucional pode ser uma questão:

- Os governos locais funcionam ineficazmente devido à falta de estruturas de trabalho administrativas, fiscais, políticas e jurídicas adequadas.
- Falta de participação dos cidadãos nos processos e decisões públicos que afetam as suas vidas, incluindo o planejamento e a orçamentação.
- As instituições governamentais locais são geralmente vistas pelas partes interessadas como ineficazes na parceria com organizações comunitárias e com o setor privado para uma prestação de serviços transparente, responsável e equitativa e com o SED local.
- Canais de informação ineficazes para a comunicação entre intervenientes estatais e não-estatais.
- Falta de responsabilização entre representantes locais e seus eleitores (incluindo cidadãos e organizações comunitárias) e entre órgãos governamentais (locais e nacionais).

A capacidade institucional limitada de seguir e cumprir os planos de desenvolvimento local, ou a incapacidade de planejar questões prioritárias a longo prazo leva a que o governo local não consiga transformar os recursos locais em um bem-estar melhor para a população local. Se a organização alvo não desejar participar numa iniciativa de desenvolvimento de capacidades, é pouco provável que valha a pena prosseguir, uma vez que a vontade de mudar é um pré-requisito fundamental para o êxito do desenvolvimento de capacidades institucionais. Em tais circunstâncias, pode ser melhor tentar trabalhar com outras organizações ou escolher outras formas de intervenção.

4 ABORDAGENS PARA PROJETOS DE CAPACIDADE INSTITUCIONAL

O componente de capacidade institucional está estreitamente relacionado com outros componentes de governança (participação reforçada, transparência e Estado de direito) e pode ter alguma sobreposição nas atividades quando ambas são implantadas.

Os projetos institucionais de reforço das capacidades podem procurar melhorar as condições de uma série de fatores:

Tabela 1. Abordagens para projetos de capacidade institucional

	Fatores	Abordagens do programa de amostra
Conhecimento técnico	O pessoal institucional pode se beneficiar de treinamento adicional ou de educação contínua para preencher melhor as suas posições	• Fornecer aconselhamento sobre a implementação de sistemas de TI básicos. • Compartilhar as capacidades de gerenciamento, envolvimento das partes interessadas ou treinamento técnico da Anglo American. • Apoiar o treinamento/conferências com contrapartes regionais ou nacionais para desenvolver habilidades, compartilhar ideias e explorar novas técnicas • Apoiar uma função civil inovadora com reconhecimento, concursos ou prêmios • Colaborar com instalações educativas para adultos, quando possível, para apoiar a alfabetização, a numeracia e conhecimentos de informática • Conectar as autoridades locais aos colegas regionais/nacionais para conferências/treinamento/compartilhar habilidades
Planejamento participativo e responsabilização	A capacidade institucional no planejamento de projetos tem impacto na definição de objetivos de desenvolvimento local, no envolvimento dos cidadãos, na implementação e monitoramento de projetos	• Apoiar o treinamento com colegas regionais e nacionais para projetar e implementar sistemas para planejamento participativo • Fornecer treinamento sobre a capacidade da autoridade local para envolver as partes interessadas e identificar as necessidades de SED • Identificar parceiros que possam fornecer conselhos de planejamento urbano ou de planejamento econômico regional. • Apoiar o treinamento com colegas regionais ou nacionais para desenvolver mecanismos de planejamento participativo, feedback e queixas • Compartilhar os processos da Anglo American com respeito ao envolvimento (consulte a <i>Seção 3A do Social Way – Envolvimento das partes interessadas</i>) e fornecer apoio no desenvolvimento de um mecanismo de queixa (consulte a <i>seção 3B do Social Way – Gerenciamento de incidentes e queixas</i>) • Fornecer assistência no desenvolvimento de KPIs para monitorar o desempenho. • Fornecer aconselhamento sobre o desenvolvimento de processos de comunicação eficazes.
Disponibilidade de orçamentos	A capacidade institucional para angariar fundos e gerir eficazmente as finanças é necessária para que as autoridades locais possam desenvolver e implementar projetos e estender o alcance dos serviços públicos	• Fornecer aconselhamento sobre a identificação de fontes de financiamento para projetos de desenvolvimento (consulte SEAT3 Nota de orientação 5A – <i>Abordagens para a prestação de benefícios socioeconômicos</i>, e SEAT3 Nota de orientação 5G – <i>Microcrédito para o desenvolvimento de SME</i>) • Compartilhar a experiência da Anglo American em gerenciamento financeiro e de contabilidade e fornecer treinamento básico em orçamentação, contabilidade financeira e relatórios

Gerenciamento de projetos	Capacidade institucional para prestar serviços, satisfazer as necessidades dos cidadãos e ser um parceiro eficaz para o desenvolvimento.	• Fornecer treinamento sobre os procedimentos de adjudicação e licitatório de contratos (consulte elemento de Transparência) • Fornecer treinamento básico de gerenciamento de projetos diretamente ou durante projetos de parceria • Ajudar a organização a desenvolver um plano de gerenciamento e monitoramento, incluindo KPIs • Identificar áreas de fraqueza dentro dos processos de investimento e dentro do ciclo de investimento total (formulação, execução, operação e manutenção)
Recursos humanos	A política de recursos humanos (RH) consistente e considerada ajuda a manter um serviço público qualificado	• Compartilhar a experiência de RH da Anglo American (por exemplo, descrições de empregos, planejamento de desenvolvimento de carreira) • Apoiar o treinamento com colegas regionais e nacionais para projetar e implementar uma política de RH clara, justa e consistente
Recursos de escritório	Espaço físico e equipamento básico para uma instituição cumprir a sua função	• Fornecer apoio financeiro para obter infraestrutura básica de escritório (por exemplo, computadores, telefones, móveis de escritório, etc.) ou criar uma conexão com um projeto de desenvolvimento empresarial

5 DESAFIOS AO TRABALHAR NA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Como referido acima, as instituições devem autoidentificar a sua necessidade de apoio. Se a organização alvo não desejar participar numa iniciativa de desenvolvimento de capacidades, é pouco provável que valha a pena prosseguir, uma vez que a vontade de mudar é um pré-requisito fundamental para o êxito do desenvolvimento de capacidades institucionais. Em tais circunstâncias, pode ser melhor tentar trabalhar com outras organizações ou escolher outras formas de intervenção.

Quando uma necessidade de desenvolvimento de capacidade tiver sido identificada por partes interessadas fora da organização alvo, qualquer abordagem dessa organização deve ser feita com sensibilidade. Por exemplo, a oferta de assistência deve deixar claro que a organização alvo não foi apontada como tendo um desempenho fraco. Fazer a abordagem conjuntamente com terceiros confiáveis, como certas instituições governamentais locais ou organizações comunitárias bem consideradas, pode ser útil.

Ao autoidentificar os desafios da capacidade institucional, as instituições focam em questões óbvias e tangíveis, tais como orçamentos e conhecimentos técnicos. As habilidades sociais (planejamento, facilitação) e as mentalidades (diligência, cultura organizacional) são questões mais delicadas que requerem o reconhecimento de um elevado grau de autoconsciência. A resolução de problemas tangíveis, como os orçamentos, pode não resultar em conclusões melhoradas se existirem questões de habilidades sociais que também estejam afetando o desempenho. Procure identificar estas

questões e incorporá-las em projetos através de coaching e outras abordagens a longo prazo e orientadas para as relações, se necessário.

Esteja ciente de que, à medida que os projetos constroem a capacidade das pessoas, é provável que subam a escada do emprego ou se desloquem para outro emprego nos setores público ou privado. Inclua uma abordagem “treinamento dos treinadores”, de modo a que as autoridades locais e outros parceiros possam criar um transportador de novos talentos e capacidades.

6 CONCLUSÕES E INDICADORES ESPERADOS DE CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Tabela 2. Conclusões e indicadores esperados de capacidade institucional

Fatores	Conclusões	Indicadores da amostra
I. Melhoria dos conhecimentos técnicos	Todos os empregados se encontram ou estão no caminho certo para atenderem às habilidades pessoais e objetivos de treinamento no trabalho	• Número de empregados que atendem às qualificações indicadas – educação, experiência, habilidades, etc. – para o seu cargo • Número de empregados que procuram ativamente melhorias profissionais através de treinamento, conferências, aulas, etc.
II. Melhoria da capacidade de planejamento participativo e responsabilização contínua	• A instituição assegura uma participação regular e permanente dos cidadãos através de mecanismos que permitam a participação no planejamento e na execução dos planos, bem como nos projetos • Os cidadãos são informados e capacitados para responsabilizar as instituições • Os processos institucionais são conhecidos, confiáveis e regulares • A corrupção é controlada	• Número ou proporção de cidadãos/organizações que frequentam/falam em fóruns públicos, chamadas para linhas diretas telefônicas, pesquisas concluídas, etc. • Número de cidadãos/organizações que participam nas reuniões de planejamento, por presença e atividade • Número ou proporção de demandas da comunidade resultando em ação correspondente • Percepção da clareza dos procedimentos, regulamentos e processos de responsabilidades, instituições e informação • São fornecidas ou publicadas informações adequadas para que os cidadãos compreendam e monitorem (por exemplo, documentos e planos de políticas facilmente acessíveis, nomeando todas as partes interessadas envolvidas no desenvolvimento de objetivos políticos, etc.) • As partes interessadas têm acesso a uma reparação eficaz de queixas para garantir ação justa e imediata • Os sistemas de comunicação estão implementados para garantir que os objetivos são claramente comunicados aos constituintes ou partes interessadas • Presença de mecanismos de comunicação segura e de remediação imediata para práticas corruptas ou injustas • Percepção da transparência

III. Melhoria do gerenciamento financeiro, da disponibilidade orçamental e dos recursos físicos	• As instituições locais mostram versatilidade no fornecimento de fundos • A instituição realiza um planejamento financeiro (integração do planejamento e orçamentação e orçamentação anual) seguindo as boas práticas. • A instituição obtém a recuperação de custos/sustentabilidade financeira dos serviços prestados. • A instituição participa voluntariamente na comunicação pública de informações financeiras: • As instituições pagam empregados, fornecedores, etc.	• Volume de financiamento e aumento das receitas (impostos, taxas de utilização, empréstimos, administração central, etc.). • Volume de financiamento proveniente de recursos de terceiros (doadores, fundações, ONGs, setor privado, etc.). • Utilização de mecanismos de financiamento alternativos e eficientes para o investimento público (impostos, etc.) • Documentação do plano orçamental • Número de departamentos que operam com orçamento equilibrado • Cobrança regular de receita • Informações financeiras concisas, precisas e completas são fornecidas ao público • Existência de registos de pagamento precisos e acessíveis • Percepção de que os recursos públicos são alocados eficazmente
IV. Melhoria no gerenciamento de projetos	• A instituição demonstra consciência da própria capacidade/responsabilidades e do desejo de melhoria contínua • A instituição demonstra licitação, contratos e aquisições eficazes: • Processo transparente e resultados que são documentados e seguem boas práticas	• A autoavaliação da instituição é documentada e precisa • Os processos e resultados de licitação são publicados e acessíveis ao público • Existência de indicadores detalhados e mensuráveis e de um plano de monitoramento • Existência de registos sistemáticos • Processos de avaliação e impacto
V. Recursos humanos	Políticas de RH eficazes e justas	• Descrições das funções dos empregados e compreensão das respectivas funções, responsabilidades e metas de desempenho • Políticas que proíbem o trabalho infantil ou o trabalho forçado/escravo; • Políticas claras em matéria de horário de trabalho, férias, licença por doença, licença maternidade, etc. • Normas de desempenho claras e procedimentos disciplinares • Existência de uma escala de remuneração e de provas lógicas e justas por parte dos empregados dos salários que estão a ser pagos a tempo

		• Existência de uma estrutura de trabalho não discriminatória que regule o recrutamento e a promoção
VI. Recursos de escritório	Espaço suficiente e equipamento para uma instituição cumprir a sua função	• Espaços de trabalho, computadores, telecomunicações, veículos, etc. adequados

7 MODELOS DE COLABORAÇÃO E PARCERIAS

Doadores multilaterais (como o Banco Mundial e o Fundo das Nações Unidas para o Desenvolvimento de Capital (UNCDF)), doadores bilaterais (como a USAID e o Departamento do Reino Unido para o Desenvolvimento Internacional), e os bancos de desenvolvimento regional (como o Banco de Desenvolvimento do Sul da África e o Banco Interamericano de Desenvolvimento) têm ampla experiência em construção de estruturas governamentais locais. Em muitos países, existem também organizações não governamentais (ONGs) de desenvolvimento que têm experiência neste domínio.

8 SUSTENTABILIDADE E PROJETOS DE CAPACIDADE INSTITUCIONAL

A capacidade institucional ruim aumenta o risco de dependência da empresa para a prestação de serviços. As instituições com maior capacidade de planejar, implementar e monitorar o SED ao longo do ciclo do projeto estão mais bem equipadas para apoiar as conclusões de projetos sustentáveis.

9 VULNERABILIDADE, INCLUSÃO E DIVERSIDADE

As instituições com maior capacidade de prestação de serviços são mais capazes de satisfazer as necessidades das pessoas vulneráveis. Regras, processos e procedimentos claros e consistentes tornam mais difícil excluir os cidadãos dos serviços governamentais e permitir uma governança mais inclusiva.

10 RECURSOS ADICIONAIS

1 Anglo American (2021) SEAT Toolbox: Ferramenta 5E: Desenvolvimento da capacidade institucional local. Disponível em:

[https://angloamerican.sharepoint.com/:b:/r/sites/Pursuit_Functions/ssd/AASSDDOCREPO/Social/Socio-Economic%20Assessment%20Toolbox%203%20\(SEAT\)%20ENG.pdf?csf=1&web=1&e=GjEv3m](https://angloamerican.sharepoint.com/:b:/r/sites/Pursuit_Functions/ssd/AASSDDOCREPO/Social/Socio-Economic%20Assessment%20Toolbox%203%20(SEAT)%20ENG.pdf?csf=1&web=1&e=GjEv3m)

[acessado em 29 de abril de 2021]

2 Plummer, J. (2002) Focusing Partnerships: A sourcebook for Municipal Capacity Building in Public-Private Partnerships. Disponível em:

<https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/municipal-capacity-building-in-public-private-partnerships/Municipal-Capacity-Building.pdf> [acessado em 29 de abril de 2021]

3 UNDP Global Centre for Public Service Excellence (2017) Collaborative Capacity in Public Service Delivery. Disponível em: <https://www.undp.org/publications/collaborative-capacity-public-service-delivery> [acessado em 29 abril de 2021]

4 United Nations (2015) Sustainable Development Goals. Disponível em: <https://sdgs.un.org/> [acessado em 29 de abril de 2021]