

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE CAPACIDADE E SENSIBILIDADE ORGANIZACIONAL AO CONFLITO

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 American™  e  AngloAmerican™ são marcas comerciais da Anglo American

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE CAPACIDADE E SENSIBILIDADE ORGANIZACIONAL AO CONFLITO

Essa ferramenta deve ser usada para avaliar a sensibilidade do site ao conflito, bem como sua capacidade de gerenciar o conflito.

Definições:

Conflito no contexto do uso desta ferramenta deve ser entendido como uma situação de desacordo grave e contínuo entre o site e as partes interessadas externas e/ou entre as partes interessadas externas, onde os problemas que causam ou agravam o conflito estão relacionados com as atividades e/ou presença do site. (Consulte 4J.1 para uma definição completa de conflito).

A **sensibilidade ao conflito** se refere às estruturas, cultura e capacidades dentro de uma organização para entender o conflito no contexto em que opera, para entender como suas operações impactam ou geram situações de conflito, e sua capacidade de responder eficazmente ao conflito de maneiras que mitiguem as consequências negativas e realcem as positivas.

Como usar esta ferramenta:

Siga as orientações fornecidas em 4J.2 Tarefa 2 na aplicação da ferramenta.

A ferramenta está organizada em três temas, nomeadamente governança, recursos humanos e integração. Cada tema é organizado em tópicos com requisitos de capacidade relacionados. A terceira coluna da ferramenta descreve o resultado desejado se o requisito de capacidade estiver sendo atendido.

Os sites devem avaliar se os requisitos de capacidade sob os três temas estão em vigor para determinar seu nível de maturidade em relação à sensibilidade ao conflito em uma escala de um a três (veja a legenda abaixo para detalhes).

A pontuação é por tema e é determinada da seguinte forma:

- Pontuação 3: Todos os requisitos de capacidade são atendidos com qualidade suficiente
- Pontuação 2: Não mais do que uma preocupação com a qualidade do material ou lacuna em relação aos requisitos
- Pontuação 1: Existem duas ou mais preocupações com a qualidade do material ou lacunas em relação aos requisitos de capacidade

Uma classificação geral de maturidade é dada com base nessas pontuações da seguinte forma:

- Maturidade 3: Pontuações 3 em todos os temas
- Maturidade 2: Pontuações 2 ou mais em todos os temas, nenhum tema com pontuação 1
- Maturidade 1: Um ou mais temas com pontuação 1

Uma classificação de maturidade mínima de "2" é exigida nos sites onde o requisito 4J - Conflito foi rastreado e os impactos ou riscos relacionados ao conflito são de nível 1-3 seguindo a SHIRA e a matriz de risco ORM. Um "3" é exigido em sites onde os impactos ou riscos reais ou potenciais relacionados ao conflito são altos ou grandes (classificado como "4" ou "5" na matriz de risco ORM).

Onde capacidade inadequada foi identificada no site, o Plano de gerenciamento de conflitos (descrito em 4J: Tarefa 5) e, quando necessário, o plano de recursos de desempenho social deve incluir objetivos e ações associadas para desenvolver a capacidade de sensibilidade ao conflito.

Legenda da escala de maturidade	
Nível	Descrição
<p>1: Básico: Alguma compreensão do conceito de "gerenciamento de conflito", mas não como ele se aplica ao contexto do site. As pessoas dizem: "Já ouvi falar, mas preciso saber mais sobre como aplicá-lo." O sistema não está estruturado para considerar ativamente o conflito. Algum esforço para relatar cenários de conflito, mas a avaliação é reativa e há uma análise mínima. Os cenários de conflito relacionados ao site são aceitos ou vistos como inevitáveis.</p>	<p>É necessário um esforço moderado a significativo para construir capacidade e fortalecer a sensibilidade ao conflito. Recomenda-se que o apoio externo seja envolvido (consultoria ou desempenho social do grupo) para identificar as mudanças prioritárias necessárias, definir objetivos e desenvolver um plano de ação. O plano de ação deve ser integrado ao Plano de gerenciamento de conflitos.</p> <p>Essa ferramenta deve ser revisada semestralmente até que todas as lacunas sejam preenchidas.</p>
<p>2: Intermediário: Compreende os princípios e a teoria do gerenciamento de conflitos. As pessoas dizem "Eu entendo a teoria e como aplicá-la, mas ainda preciso incorporá-la totalmente à prática." O sistema pode considerar e responder a este tópico. Alguma análise e uso de monitoramento/revisão para identificar potenciais cenários de conflito.</p>	<p>Um pequeno nível de esforço é necessário para construir capacidade e fortalecer a sensibilidade ao conflito. O SPMC e a equipe de desempenho social do site devem identificar ações para fechar lacunas e fortalecer a sensibilidade e capacidade de conflito com base nos resultados desta avaliação e incluí-los no Plano de gerenciamento de conflitos, contando com apoio externo, se necessário.</p> <p>Essa ferramenta deve ser revisada semestralmente até que todas as lacunas sejam preenchidas.</p>
<p>3: Avançada: É capaz de aplicar a teoria em um ambiente de trabalho com segurança e definir a abordagem das melhores práticas. As pessoas dizem "Eu faço isso regularmente e de forma eficaz como parte da minha função. As pessoas vêm até mim para aprender sobre isso." Os sistemas são usados ativamente para responder a conflitos e apoiar o gerenciamento de conflitos de uma forma integrada que promova a sensibilidade ao conflito em todos os outros elementos do desempenho social e do gerenciamento do site.</p>	<p>Os requisitos de capacidade estão em vigor, funcionando de maneira ideal e agregando valor ao gerenciamento de impactos e riscos de conflitos.</p> <p>Nenhuma ação corretiva é necessária. Oportunidades para compartilhar lições aprendidas e melhores práticas devem ser aproveitadas sempre que possível. Esta ferramenta deve ser revisada anualmente.</p>

1. Governança

O objetivo desta seção é estabelecer se o site possui liderança, mecanismos de responsabilidade e cultura necessários para permitir a sensibilidade ao conflito.

Tópico	Requisito de capacidade	Resultados desejados	Implementado com qualidade suficiente?
Foco no gerenciamento/liderança	A liderança e o gerenciamento do site compreendem e promovem a importância da sensibilidade ao conflito e podem explicar por que a sensibilidade ao conflito é relevante	<ul style="list-style-type: none"> • O gerenciamento está ciente e pode descrever a sensibilidade ao conflito com precisão • O gerenciamento comunica a importância da sensibilidade ao conflito ao nível do site e com as partes interessadas externas • O compromisso do gerenciamento é traduzido em decisões de capacitação, alocação de recursos, etc. que apoiam a sensibilidade ao conflito 	
Mecanismos de responsabilidade	O site possui sistemas de responsabilidade em vigor que permitem a sensibilidade ao conflito	<ul style="list-style-type: none"> • É explícito onde reside a responsabilidade por vários aspectos da sensibilidade ao conflito • Os sistemas de monitoramento de desempenho consideram as práticas sensíveis a conflitos dos empregados • Existe um sistema para capturar e monitorar atividades que ignoram ou não abordam adequadamente a sensibilidade ao conflito • Os sistemas de incentivos não incentivam inadvertidamente os empregados a evitar práticas sensíveis a conflitos 	
Tomada de decisões	A sensibilidade ao conflito é integrada à tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • A sensibilidade ao conflito tem alta prioridade na tomada de decisão 	

Tópico	Requisito de capacidade	Resultados desejados	Implementado com qualidade suficiente?
		<ul style="list-style-type: none"> Existem verificações de sensibilidade a conflitos no processo de aprovação da atividade do projeto/site Os processos de tomada de decisão consideram as consequências indesejadas de uma decisão, incluindo como elas podem resultar em um conflito maior 	
Abertura e transparência para discutir conflitos	Existem "espaços seguros" onde as pessoas podem discutir abertamente onde sentem que os programas/atividades podem ter resultados negativos no conflito e compartilhar as lições aprendidas relacionadas à sensibilidade ao conflito	<ul style="list-style-type: none"> As pessoas sabem o que fazer quando sentem que um projeto ou atividade operacional pode contribuir para o conflito O gerenciamento demonstra liderança em torno do tópico de reconhecimento e discussão de riscos de conflito e impactos com os empregados do site Incidentes relacionados a conflitos são investigados e as lições aprendidas são compartilhadas 	
Reflexão e análise	O site promove uma cultura de reflexão de modo que os empregados sejam incentivados e capacitados a pensar e analisar as possíveis consequências não intencionais do projeto e das atividades do site em conflitos	<ul style="list-style-type: none"> Um processo de reflexão sobre o contexto do conflito é institucionalizado e promovido ativamente como parte do planejamento e da tomada de decisão 	
Avaliação de capacidade +2: Pontuação 1 1 lacuna: Pontuação 2 Sem lacunas: Pontuação 3			

2. Recursos

O objetivo desta seção é estabelecer se os empregados possuem a consciência e as habilidades necessárias para a sensibilidade a conflitos.

Tópico	Requisito de capacidade	Resultados desejados	Implementado com qualidade suficiente?
Sensibilidade a conflitos nas funções do site	As expectativas sobre o que é exigido de diferentes papéis e funções para ser sensível a conflitos são claras	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades de sensibilidade a conflitos são explicitamente referenciadas em perfis de funções para empregados ou equipes relevantes • As competências de sensibilidade a conflitos estão incluídas nos perfis de funções de funções de suporte relevantes • Os empregados estão cientes das implicações que a sensibilidade ao conflito tem para sua função 	
Competência de sensibilidade ao conflito	Os empregados são competentes para atender às expectativas de sensibilidade ao conflito para sua função	<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados têm o conhecimento, as habilidades e as atitudes necessárias para cumprir as expectativas sensíveis ao conflito de suas funções • A equipe está ciente e é capaz de articular as atitudes e comportamentos adequados para a sensibilidade ao conflito • As competências de sensibilidade a conflitos estão incluídas no processo de recrutamento para empregados e gerenciamento relevantes • As competências de sensibilidade a conflitos estão incluídas nos processos de avaliação para equipes e empregados relevantes 	
Sensibilidade de conflito básica	O site tem um nível básico de consciência e compreensão da sensibilidade ao conflito	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os empregados-chave com responsabilidades de gerenciamento de conflitos podem dar uma boa descrição básica da sensibilidade ao conflito e por que isso é importante 	

Tópico	Requisito de capacidade	Resultados desejados	Implementado com qualidade suficiente?
		<ul style="list-style-type: none"> Os empregados que trabalham em funções de suporte também consideram a sensibilidade ao conflito como relevante para o seu trabalho, por exemplo, cadeia de suprimentos, meio ambiente, recursos humanos 	
Treinamento e capacitação de sensibilidade a conflitos	O site garante que o treinamento seja fornecido onde os déficits nos conhecimentos ou habilidades atuais são identificados, bem como para reforçar as competências de sensibilidade ao conflito	<ul style="list-style-type: none"> A integração dos empregados inclui sensibilidade ao conflito, incluindo instruções sobre questões de conflito relevantes para as áreas de responsabilidade de funções específicas A competência para sensibilidade ao conflito é avaliada como parte do processo de avaliação de recursos do site para identificar e abordar sistematicamente os déficits Os empregados estão recebendo apoio para desenvolver habilidades/conscientização onde há deficiências 	
Sensibilidade de conflito de terceiros e parceiros	A capacidade de sensibilidade ao conflito de terceiros e parceiros relevantes é entendida e considerada em seu processo de seleção	<ul style="list-style-type: none"> Os requisitos de sensibilidade a conflitos são explicitados em licitações, documentação de contrato ou memorandos de entendimento com terceiros e parceiros, conforme relevante. Terceiros e parceiros são solicitados a detalhar os recursos (tempo e orçamento) necessários para atender às expectativas de sensibilidade ao conflito, quando relevante. 	<ul style="list-style-type: none">

Tópico	Requisito de capacidade	Resultados desejados	Implementado com qualidade suficiente?
Avaliação de capacidade +2 lacunas: Pontuação 1 1 lacuna: Pontuação 2 Sem lacunas: Pontuação 3			

3. Integração

O objetivo desta seção é estabelecer se a sensibilidade ao conflito está integrada à atividade do site.

Tópico	Requisito de capacidade	Resultados desejados	Implementado com qualidade suficiente?
Compromisso com a sensibilidade ao conflito em planos centrais, estratégias e procedimentos	Princípios sensíveis a conflitos são integrados em estratégias relevantes, documentos de planejamento e procedimentos operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> Referências à sensibilidade ao conflito são feitas nos planos, estratégias e procedimentos centrais do site, por exemplo, aqueles relacionados a aquisições, recrutamento, planejamento SED, envolvimento das partes interessadas, segurança. 	
Integração de sensibilidade ao conflito	A sensibilidade ao conflito é integrada ao planejamento do site e às atividades operacionais	<ul style="list-style-type: none"> Os processos de planejamento centrais do site consideram e relatam a interação entre o conflito e as atividades do site Há avaliações e relatórios regulares sobre as atividades do site usando critérios de sensibilidade ao conflito para compreender e gerenciar quaisquer impactos/riscos (não intencionais) relacionados ao conflito. 	
	A sensibilidade ao conflito é integrada ao planejamento e implementação do projeto (incluindo novos projetos de capital, mudanças organizacionais e fechamento do site)	<ul style="list-style-type: none"> O planejamento do projeto considera e relata a interação entre o conflito e as atividades do projeto em cada fase do ciclo do projeto Há avaliação e relatórios regulares sobre as atividades do projeto usando critérios de sensibilidade ao conflito 	

Tópico	Requisito de capacidade	Resultados desejados	Implementado com qualidade suficiente?
	A sensibilidade ao conflito está integrada ao projeto e implementação de atividades de desempenho social?	<p>para entender e gerenciar os impactos/riscos (não intencionais) relacionados ao conflito durante a implementação do projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • As análises de contexto externo e interno incorporam análise de conflito • Os processos de análise das partes interessadas consideram o papel potencial das partes interessadas ou a sensibilidade ao conflito • A interação entre o conflito e outras atividades de desempenho social é revisada e refletida nos planos relevantes, conforme necessário. • O monitoramento e a avaliação das atividades de desempenho social consideram os critérios de sensibilidade ao conflito para compreender quaisquer impactos/riscos (não intencionais) relacionados ao conflito 	
Recursos para sensibilidade ao conflito	A sensibilidade ao conflito possui os recursos adequados	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos (tempo dos empregados e orçamento) para a sensibilidade ao conflito estão incluídos nos orçamentos do site, equipe e projeto 	
Avaliação de capacidade +2 lacunas: Pontuação 1 1 lacuna: Pontuação 2 Sem lacunas: Pontuação 3			

Classificação de maturidade de sensibilidade a conflito: