

# manual e ferramentas para a construção de Parcerias



# manual e ferramentas para a construção de Parcerias

Escrito por Ros Tennyson  
Co-Diretora da *The Partnership Initiative*  
e Diretora de Programas Educacionais do *International  
Business Leaders Forum (IBFL)*

Adaptado por Roberta Landgraf Darahem

Capa: Roberta Landgraf Darahem  
Ilustrações: Microsoft Word Clipart

Design: [www.blahdblah.com](http://www.blahdblah.com)

Impressão:

ISBN: 1899159 08 8

2003. *International Business Leaders Forum (IBLF)*  
e *Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)*

Esta publicação é composta por 3 partes:

- Parte 1: manual que descreve de maneira genérica o processo de construção de parcerias da idéia inicial até sua conclusão.
- Parte 2: ferramentas individuais que permitem aos interessados desenvolverem efetivamente a parceria.
- Parte 3: material adicional sobre a GAIN, a questão da fortificação de alimentos e espaço para a inserção futura de estudos de caso locais, apropriados para esta versão traduzida.

As idéias expressadas nesta publicação são aquelas da autora que agradece, e reconhece sua dívida com os diversos “praticantes” de parceria espalhados pelo mundo, com quem ela vem trabalhando nos últimos doze anos.

Além da edição original em inglês, existem versões desta publicação em outros idiomas. Estas versões estão disponíveis em [www.ThePartneringInitiative.org](http://www.ThePartneringInitiative.org) ou [www.gainhealth.org](http://www.gainhealth.org).

## INTRODUÇÃO

por Roberta Landgraf Darahem

em nome do time multicultural responsável pela adaptação deste material em 15 idiomas

Este material foi desenvolvido pela especialista em parcerias Ros Tennyson e traduzido em diversos idiomas em iniciativa organizada pela *GAIN* (demais versão estão disponíveis em [www.gainhealth.org](http://www.gainhealth.org)) com o objetivo de aplicá-lo localmente no trabalho das Alianças Nacionais de Fortificação, responsáveis pela implantação de programas de fortificação de alimentos em países em desenvolvimento. No entanto, este não é o uso exclusivo deste livro.

Nós encorajamos a todos aqueles envolvidos em atividades pró desenvolvimento sustentável, trabalho comunitário ou qualquer outro programa relacionado a promoção do bem comum a se familiarizarem com o conteúdo deste livro. Certamente, qualquer trabalho que requerer a cooperação de diferentes partes interessadas, como o governo, agências públicas, setor privado, associações, organizações não governamentais e sociedade civil irá se beneficiar da experiência de outros traduzida neste material como um processo organizado e racional de construção e administração de parcerias.

Esta versão do “Manual e Ferramentas para a Construção de Parcerias” será aproveitada em países de língua portuguesa na Ásia, África e América e portanto, não aborda particularidades regionais em seu conteúdo (consultar Parte 3 para informações sobre os países de língua portuguesa).

Conforme interpretação da autora deste livro, Ros Tennyson:

“**Parceria** é a reunião de um grupo de pessoas para atingir um fim de interesse comum, que será alcançado somente através do trabalho colaborativo, com os riscos e benefícios da jornada compartilhados entre todos os **parceiros**. Como a proposta do livro é a construção de **Parcerias Intersetoriais**, os parceiros devem necessariamente representar os diferentes setores: público, privado e sociedade civil.”

Durante a adaptação deste material optou-se por manter algumas palavras em sua forma original em inglês, seja por ausência de uma palavra ou expressão de mesmo significado em português ou pela apropriação e incorporação da terminologia em seu formato original à linguagem utilizada no dia-a-dia profissional. No final da Parte 1 deste livro criamos um glossário, relacionando estas palavras e/ou expressões seguidas de uma breve explicação em português.

Esperamos que os “praticantes” de parceria e trabalho colaborativo tenham sucesso em suas empreitadas e que encontrem no nosso “Manual e Ferramentas para a Construção de Parcerias” um forte aliado!

# sumário

(parte 1)

PREFÁCIO

1

O DESAFIO DO TRABALHO EM PARCERIA  
AS RAZÕES PARA FORMAÇÃO DE PARCERIAS  
PRINCÍPIOS –CHAVE PARA A FORMAÇÃO DE PARCERIAS  
OBSTÁCULOS À FORMAÇÃO DE PARCERIAS  
O DESAFIO DA LIDERANÇA

2

CONSTRUINDO PARCERIAS  
IDENTIFICANDO PARCEIROS  
AVALIANDO RISCOS E RECOMPENSAS  
MAPEANDO RECURSOS

3

ACORDOS DE PARCERIA  
ASSEGURANDO O COMPROMETIMENTO DOS PARCEIROS  
NEGOCIAÇÃO BASEADA EM INTERESSES  
GOVERNANÇA E *ACCOUNTABILITY*

4

ADMINISTRANDO O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS  
PAPEIS DOS PARCEIROS  
PARCEIROS COMO LÍDERES  
HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS  
O BOM EXERCÍCIO DA PARCERIA

5

ENTREGANDO PROJETOS DE SUCESSO  
ADMINISTRANDO A TRANSIÇÃO  
ATENDO-SE A TAREFAS  
REPORTANDO-SE, REFLETINDO E FAZENDO MUDANÇAS

6

MANTENDO PARCERIAS  
PLANEJANDO PARA O LONGO PRAZO  
ASSEGURANDO MAIOR ENGAJAMENTO  
CONSTRUINDO CAPACIDADE INSTITUCIONAL

7

PARCERIAS DE SUCESSO  
DEFINIDO SUCESSO  
COMPARTILHANDO BOAS EXPERIÊNCIAS  
COLABORAÇÃO EM UM MUNDO COMPETITIVO

8

GLOSSÁRIO

## PREFÁCIO

É fácil falar sobre trabalho em parceria, mas é sempre difícil fazê-lo. Ele requer coragem, paciência e determinação ao longo do tempo, raramente representa uma solução rápida para um problema e pode às vezes tornar-se uma experiência frustrante e desapontadora, não atingindo as expectativas iniciais.

Porém, isso não precisa ser assim.

Há diversas evidências provenientes de iniciativas de parceria em desenvolvimento em diferentes partes do mundo que provam que a colaboração intersetorial pode ser extremamente eficiente e sustentável quando desenhada, desenvolvida e administrada de uma maneira sistemática.

O **Manual e Ferramentas para Construção de Parcerias** é baseado na experiência daqueles que estiveram à frente de parcerias inovadoras e oferece um resumo dos elementos essenciais para uma parceria de sucesso.

Esperamos que este material ofereça segurança e estímulo a todos que o usarem. Desejamos que ele ajude a construir parcerias fortes e de muito sucesso; e que os resultados conquistados não sejam apenas genuinamente sustentáveis, mas que contribuam para acabar com a pobreza no mundo.



# 1

## O DESAFIO DO TRABALHO EM PARCERIA

### AS RAZÕES PARA FORMAÇÃO DE PARCERIAS

Em 1992 a Conferência das Nações Unidas (ONU) sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada na cidade do Rio de Janeiro, conhecida como “Rio-92” ou originalmente, *The Rio Earth Summit*, estabeleceu as parcerias entre governos, setor privado e sociedade civil como elementos-chave para o desenvolvimento sustentável global. Esse assunto vem sendo tratado em sucessivos encontros sobre população, desenvolvimento urbano, sexo, desenvolvimento social e, mais recentemente, na conferência seguinte à “Rio-92” organizada em Johannesburgo em 2002.

Por que parcerias?

A hipótese que sustenta a abordagem de parcerias é que somente com colaboração intersetorial abrangente e bem difundida, pode-se garantir que as iniciativas pró-desenvolvimento sustentável sejam suficientemente criativas, construtivas, coerentes e integradas para atacar os mais intratáveis problemas. Abordagens unisetoriais foram tentadas, mas provaram-se decepcionantes. Trabalhando separadamente, os diferentes setores desenvolveram atividades isoladas, muitas vezes competindo entre si ou duplicando esforços e desperdiçando recursos valiosos. O trabalho isolado acabou levando muitas vezes ao desenvolvimento da “cultura da culpa alheia” na qual o caos e o descaso são quase que invariavelmente atribuídos a terceiros.

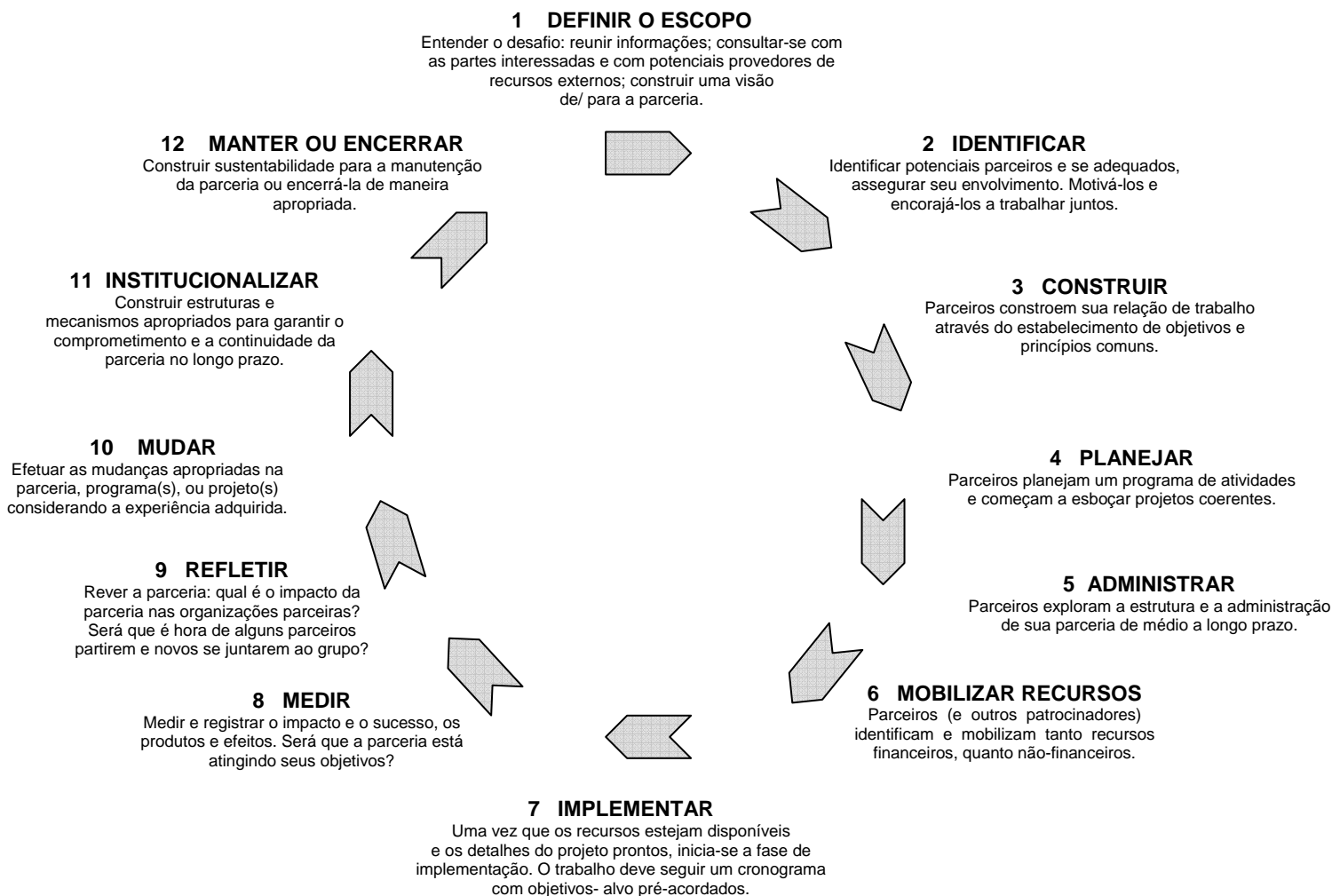
Portanto, parcerias proporcionam uma nova oportunidade para o desenvolvimento, através do reconhecimento das qualidades e competências de cada setor e encontrando novas maneiras de aproveitá-las para o bem comum.

Como cada setor, seja ele público, privado ou a sociedade civil, pode contribuir? O *core business* ou o negócio principal de cada setor acaba o orientando para prioridades, valores e características diferentes. Isso pode ser resumindo da seguinte maneira:

SETOR	CORE BUSINESS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
<b>SETOR PÚBLICO</b>	<p>Cumprimento da lei:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ criação de parâmetros para direitos econômicos, políticos e sociais- e geração de comprometimento político com o desenvolvimento;</li><li>➤ desenvolvimento de regras e normas, estabelecimento de mecanismos, assim como adesão a obrigações internacionais;</li><li>➤ fornecimento de serviços públicos para garantir que direitos e necessidades básicas sejam respeitados.</li></ul>	Orientado por <b>direitos</b> , o setor público fornece o acesso, a informação, a estabilidade e a legitimidade.
<b>SETOR PRIVADO</b>	<p>Investimento e comércio através de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ criação de bens e serviços;</li><li>➤ criação de oportunidades de emprego, inovação e crescimento econômico;</li><li>➤ maximização de lucros de investidores, garantindo mais investimentos, que por sua vez permitirão que os negócios continuem se renovando.</li></ul>	Orientado por <b>lucro</b> , o setor privado é inovador, produtivo, extremamente focado e rápido.
<b>SOCIEDADE CIVIL</b>	<p>Desenvolvimento social através de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ criação de oportunidades para o crescimento individual e exercício da criatividade;</li><li>➤ fornecimento de apoio e serviços a aqueles em necessidade ou socialmente excluídos;</li><li>➤ atuação como guardiões do bem público.</li></ul>	Orientado por <b>valores</b> . A sociedade civil é suscetível a estímulos, expressiva, inclusiva e criativa.

# diagrama 1

## AS 12 FASES DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS



### LEMBRE-SE

Essas são apenas diretrizes, cada parceria irá seguir o seu próprio e único caminho. O mais importante é estar atento a cada uma das fases mencionadas acima, que quando ignoradas podem abalar o equilíbrio da parceria e impedir que os objetivos sejam alcançados.



Além das características gerais mencionadas da página 3, cada setor tem diferentes competências, aspirações e estilos de funcionamento que podem, em uma parceria de sucesso, ser combinados para se atingir um objetivo comum.

O trabalho colaborativo em uma parceria pró-desenvolvimento sustentável pode proporcionar:

- Abordagens inovadoras para enfrentar os desafios do desenvolvimento sustentável e para construir esperança de um dia se eliminar a pobreza no mundo;
- Uma variedade de mecanismos que permite a cada setor compartilhar suas capacidades e competências e alcançar tanto os objetivos comuns, quanto os complementares, de maneira mais efetiva, legítima e sustentável do que quando trabalhando sozinhos;
- Acesso a um leque mais abrangente de recursos técnicos, humanos, físicos, intelectuais e financeiros provenientes dos diferentes setores e atraídos para a parceria;
- Redes novas e mais dinâmicas que ofereçam a cada setor canais mais eficientes de envolvimento com a comunidade e maior capacidade de influenciar as políticas de desenvolvimento;
- Maior compreensão dos valores e características de cada setor, construindo uma sociedade mais estável e integrada.

Enquanto parcerias podem existir em diferentes níveis, de alianças estratégicas nacionais ou internacionais a iniciativas locais de foco prático, sabe-se que os processos de construção e manutenção são aplicáveis a praticamente todos os tipos de parcerias.

## OBSTÁCULOS À FORMAÇÃO DE PARCERIAS

Mesmo havendo várias e boas razões para se formar parcerias para tratar de questões mais complicadas do desenvolvimento, nem sempre fica claro para todos se essa é a melhor maneira de agir. Além disso, também não é fácil promover a colaboração entre os setores em contextos culturais, políticos e econômicos pouco receptivos.

Os obstáculos à formação de parcerias podem se manifestar das seguintes maneiras:

ORIGEM DO OBSTÁCULO	EXEMPLO
<b>PÚBLICO EM GERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Predominância do comportamento cético</li><li>▪ Opiniões rígidas e pré-concebidas sobre setores e/ou parceiros específicos</li><li>▪ Expectativas irreais do que, de fato, é possível</li></ul>
<b>CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DO SETOR</b> (REAIS OU PERCEBIDAS)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Setor público: burocrático e intransigente</li><li>▪ Setor privado: determinado e competitivo</li><li>▪ Sociedade Civil: combativa e territorial</li></ul>
<b>LIMITAÇÕES PESSOAIS</b> (DE INDIVÍDUOS LIDERANDO AS PARCERIAS)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inabilidade para formação de parcerias</li><li>▪ Autoridade interna e/ou externa limitada</li><li>▪ Foco do cargo muito restrito</li><li>▪ Não acreditar no sucesso da parceria</li></ul>

**LIMITAÇÕES ORGANIZACIONAIS**  
(DAS ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS)

- Prioridades conflitantes
- Competição (dentro de um setor)
- Intolerância (de outros setores)

**RESTRIÇÕES EXTERNAS MAIS ABRANGENTES**

- Ambiente social, político e/ou econômico local
- Escala dos desafios/ velocidade de mudança
- Incapacidade de acessar recursos externos

Quando muitos obstáculos se amontoam no caminho das parcerias é melhor abandonar a idéia e esperar por um momento mais propício. No entanto, a maioria dos obstáculos é superável com uma boa dose de paciência, comprometimento e esforço. Mesmo aqueles que desafiam as parcerias até o ponto de ruptura podem ser usados para transformá-las em algo melhor e mais forte. Alguns alegam (e muitas parcerias já viveram essa realidade) que a ruptura ou a crise podem gerar um resultado incomum e inesperado, porque elas forçam os envolvidos a prestar mais atenção e a ver as coisas de maneira mais criativa.

Sob essa perspectiva, um obstáculo pode, de fato, representar para a parceria “o momento da virada”.

## PRINCÍPIOS-CHAVE PARA A FORMAÇÃO DE PARCERIAS

Assim como um objetivo comum, as parcerias precisarão de alguns princípios básicos para manter os participantes unidos. Esses princípios devem ser trabalhados durante o processo de construção da parceria e aceitos por todos os parceiros. Os princípios-chave devem atuar como a “fundação” sobre a qual a parceria será erguida, mantendo todos os parceiros unidos ao longo do tempo, conforme as coisas forem progredindo.

Cada setor terá suas próprias prioridades e pode relutar em aceitar as prioridades alheias. No entanto, uma boa conversa explicando por que um princípio é tão importante para um ou outro parceiro pode funcionar para reconciliar as diferenças e atingir o comprometimento de todos.

Três princípios fundamentais são bastante recorrentes em parcerias intersetoriais em diferentes partes do mundo: Equidade, Transparência e Benefício Mútuo. Veja abaixo:



### EQUIDADE?

O que significa “equidade” em um relacionamento entre indivíduos que desfrutam de diferentes graus de poder, recursos e influência no ambiente externo a parceria? Equidade não é o mesmo que “igualdade”. Equidade implica em dar a mesma importância a todos membros do grupo, a reconhecer com a mesma intensidade cada uma das contribuições recebidas, e não apenas as mensuráveis em termos financeiros ou de aparição pública.

### TRANSPARÊNCIA?

Abertura e honestidade em relacionamentos de trabalho são pré-condições para criar confiança, e são vistas por muitos como ingredientes importantes para uma parceria de sucesso. Somente com transparência uma parceria será verdadeiramente justificável para seus parceiros, doadores e outros envolvidos.





### **BENEFÍCIO MÚTUO?**

Se é esperado que todos os parceiros contribuam com a parceria, eles devem ter também o direito de se beneficiar dos resultados. Uma parceria saudável irá caminhar sobretudo na direção dos benefícios específicos de cada parceiro ao mesmo tempo em que caminha na direção do benefício comum. Somente assim se garantirá a continuidade do comprometimento dos parceiros, tornando a parceria sustentável.

Esses três princípios-chave podem ser o ponto de partida de uma conversa entre potenciais parceiros, antes da formalização de uma parceria. Mesmo que mais tarde esses princípios sejam substituídos por outros criados pelo grupo, o que importa é que todos os parceiros aceitem e concordem em ser fiéis às decisões do grupo.

### **O DESAFIO DA LIDERANÇA**

Lidar com obstáculos que atrapalham as parcerias e garantir que os princípios acordados sejam continuamente respeitados constituem os maiores desafios de uma parceria. Outros desafios são relacionados a tarefas de administração do dia-a-dia dos projetos e atividades promovidos pela parceria. Sobretudo, o que indivíduos operando em parceria pensam uns sobre os outros (será que eles se sentem conectados com o objetivo comum?) e como eles se sentem sobre a parceria (será que eles compartilham o comprometimento de trabalharem juntos?) é de suma importância. O trabalho em parceria requer comportamento correto e forte comprometimento, assim como requer boas estruturas, habilidades específicas e atitudes. O desafio de liderar uma parceria está relacionado a todos estes fatores. Este assunto será tratado em maiores detalhes no capítulo 4.



### **LEMBRE-SE**

Parcerias exigem muito esforço dos envolvidos e em particular, exigem o investimento de tempo na construção de uma relação de trabalho de qualidade que irá sustentar o processo colaborativo. O risco neste caso, é que a parceria se resuma a apenas isso e não seja capaz de produzir um programa de trabalho útil. Parcerias são um meio para o desenvolvimento sustentável social, ambiental e/ou econômico. Não são um fim em si próprias.



# 2

## CONSTRUINDO PARCERIAS

### IDENTIFICANDO PARCEIROS

As parcerias mais fortes são aquelas que atraíram o melhor conjunto de organizações parceiras. Nos estágios iniciais, depois de “Definir o Escopo” da parceria, é indispensável:

- Identificar quais os tipos de organizações parceiras criariam valor ao integrar a parceria;
- Explorar o rol de opções disponíveis, seja contando com os contatos já conhecidos e confiáveis, seja procurando novos;
- Selecionar os parceiros mais apropriados e assegurar seu envolvimento ativo.

Vale a pena dedicar tempo para levantar o máximo de informações possível sobre as organizações e estar preparado para poder tomar a decisão correta. Essas informações podem ser levantadas nos relatórios anuais da empresa, em sua página na Internet, em uma visita a suas instalações e consultando terceiros que conheçam a organização para obter suas opiniões. Um diálogo preliminar pode então ser agendado com os executivos da empresa. Essa primeira conversa não gera comprometimento para nenhuma das partes, mas cria uma oportunidade para que elas se conheçam melhor e concluam se vale a pena ou não prosseguir. Na melhor das hipóteses, este encontro será usado para se expor às preocupações de cada uma das partes e esclarecer potenciais pontos de conflito, permitindo que o processo de parceria avance.

Pode ser que seja necessário explicar o conceito de parceria e como cada organização em particular participaria: qual seria sua contribuição e como ela se beneficiaria. Pode ser que demore até que um número suficiente de pessoas da potencial organização parceira seja convencido de que a parceria valerá o tempo e o trabalho empenhado.

A organização de eventos especiais, tais como palestras, visitas e intercâmbios entre as potenciais organizações parceiras, pode ser mais uma maneira de explorar a idéia da parceria antes de se assumir um compromisso formal. Indica-se também a delegação de trabalho de *follow-up* a alguns indivíduos para avaliar sua capacidade de transformar o compromisso verbal em ação concreta.

Em algumas ocasiões pode haver pouca ou nenhuma opção na escolha de parceiros. Se for importante trabalhar com uma agência governamental local, por exemplo, os esforços terão que ser dedicados a convencê-los a se tornarem ativamente envolvidos. Demonstrar como eles poderiam se beneficiar (alcançar suas próprias metas) através do trabalho colaborativo e construtivo com outros setores pode facilitar a tarefa.

Em todas as situações porém, é muito importante ser realista sobre as metas que as parcerias podem alcançar e ser franco sobre os desafios envolvidos.

#### ferramenta 1 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE POTENCIAIS ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS

fornece uma relação de perguntas que pode ser usada para análise de qualquer organização parceira em potencial



#### LEMBRE-SE

Nenhum parceiro (incluindo você ou sua organização) é perfeito. O que você procura é uma organização parceira que irá proporcionar a melhor combinação possível para viabilizar a conquista dos objetivos. Essencialmente, você está procurando por parceiros que tenham as características apropriadas e o potencial claro para crescer plenamente no papel de parceiro ao longo do tempo.

## AVALIANDO RISCOS E RECOMPENSAS

Cada parceiro precisa avaliar os riscos e recompensas que podem resultar do seu envolvimento em uma iniciativa intersetorial. Na verdade, cada parceiro precisará entender os riscos e recompensas potenciais das demais organizações parceiras quase tão profundamente quanto os seus, se estiver realmente comprometido em colaborar e com o princípio de “Benefício Mútuo”. Enquanto é normal que cada parceiro acredite que sua organização corre mais riscos que as demais, é interessante notar que a maioria das categorias de risco se aplicam igualmente a todos os parceiros.

O risco organizacional para cada um dos setores pode surgir em qualquer uma das seguintes áreas:

- **Impacto na reputação** – todas as organizações e instituições valorizam sua reputação e de antemão ficariam preocupadas com a possibilidade de feri-la, seja pelo fato da parceria por si só, seja pela possibilidade de deixar a parceria no futuro, caso ela não tenha sucesso.
- **Perda de autonomia** – trabalhar em colaboração significa inevitavelmente menos independência para cada organização nas áreas de trabalho em parceria.
- **Conflitos de interesse** – seja em nível estratégico ou operacional. Acordos de parceria podem dar origem a subgrupos com opiniões distintas e/ou ao sentimento de obrigação de fazer concessões indesejadas.
- **Consumo de recursos** – parcerias requerem normalmente um pesado investimento inicial (especialmente investimento de tempo), antes de qualquer garantia de retorno.
- **Desafios de implementação** – uma vez que a parceria está estabelecida, os recursos captados e ela caminha para a fase de implantação, haverá uma confirmação dos que estão realmente comprometidos e uma redistribuição das responsabilidades à medida que novos desafios surgirem.

A avaliação de risco é importante, mas às vezes é ignorada devido ao entusiasmo gerado pelos potenciais benefícios provenientes da parceria. Parceiros devem encorajar um ao outro a passar pela avaliação nos estágios preliminares do processo e quando possível, encontrar oportunidades para tratar das preocupações de cada um, juntos, como um grupo, em um ambiente aberto e imparcial.

Porém, é claro que todos os parceiros esperam que as recompensas superem os potenciais riscos. E assim como acontece com os riscos, os benefícios também podem ser comuns a todos os parceiros. As categorias de benefícios incluem:

- Desenvolvimento profissional do pessoal-chave;
- Melhor acesso à informação e a diferentes redes de contato;
- Maior alcance;
- Melhora da eficiência operacional;
- Produtos e serviços mais apropriados e eficientes;
- Inovação;
- Melhora da credibilidade; e
- Maior acesso a recursos.

Além desses benefícios comuns, é muito provável que haja uma série de outras recompensas específicas para cada parceiro. Idealmente, esses dois grupos de benefícios deveriam ser conhecidos e compartilhados entre todos os parceiros desde as fases iniciais da colaboração, permitindo que todos entendam completamente as prioridades e expectativas de cada participante.

## MAPEANDO RECURSOS

Antes de se formalizar uma parceria, é importante que todos os parceiros analisem quais recursos serão necessários para os projetos e/ou programas de trabalho acordados. Este procedimento é tipicamente realizado para levantar recursos financeiros, mas um dos benefícios reais do trabalho em parceria intersetorial é o acesso potencial a uma enorme variedade de recursos não financeiros que podem ser trazidos para a parceria pelas organizações parceiras.

A realização de uma reunião dedicada a identificar com quais recursos cada parceiro pode contribuir é muito útil e importante. Se liderada em formato de *workshop* por um consultor externo especializado, pode oferecer oportunidades para os parceiros explorarem por completo seu próprio potencial de contribuição, e pode ainda levá-los a assumir compromissos palpáveis que permitirão à parceria caminhar de maneira mais rápida e eficiente.

Há diferentes maneiras de fazer isso de forma dinâmica. O jeito mais simples é pedir a todos os presentes na sala de conferência para escrever cada recurso com os quais ele pode contribuir em um cartão (um recurso por cartão), e em seguida, grudá-los na parede onde todos possam ver toda a "coleção de recursos". Os cartões podem ser diferenciados por cores, cada uma atribuída a um diferente parceiro. Estes cartões podem ser agrupados em diferentes famílias (ex: recursos tecnológicos, de pessoal) para serem revisados pelo grupo. Durante este processo novos cartões ou famílias podem ser incorporadas às existentes à medida que novas idéias forem surgindo.

Além das contribuições tangíveis resultantes deste processo, ele também será útil para desenvolver entre os parceiros o respeito, a compreensão e a capacidade de se trabalhar em grupo. Todas essas são condições indispensáveis para uma colaboração de sucesso.

# diagrama 2

## CONSTRUINDO O MAPA DE RECURSOS

Abreviações: PUB= Setor público PRI= Setor privado CIV= Sociedade civil TOD= Todos os setores

### Pessoas

- Pessoal especialista (TOD)
- Intercâmbio de profissionais de outros setores (PRI, PUB)
- Voluntários (CIV, PRI)
- Estudantes/ Estagiários (PUB)
- Suporte Administrativo (PUB)

### Relações com

- Doadores (CIV, PUB)
- Responsáveis pelo desenvolvimento de políticas (PRI, PUB)
- Fornecedores/ Sociedades de Classe (PRI)
- Instituições religiosas (CIV)
- Comunidades (CIV)
- Grupo de organizações associadas (PRI, CIV)
- Mídia (TOD)
- Público em geral (CIV, PUB)

### Conhecimento

- Especialistas técnicos (TOD)
- Desenvolvimento de projeto (TOD)
- Treinamento/ Capacitação (TOD)
- Administração (PRI)
- Marketing (PRI)
- Moderação (CIV)
- Reunião (PUB)

### Informação

#### (obter e assimilar)

- Estatísticas/ Ambiente regulatório (PUB)
- Análise de mercado/ Projeções (PRI)
- Conhecimento local/ Condições sociais (CIV)

### Instalações para

- Parceria/ Projetos (TOD)
- Reuniões/ *Workshops* (TOD)
- Eventos de alta projeção (PRI, PUB)
- Estoque/ Armazém (PRI, PUB)
- Atividades de projetos (TOD)
- Posto de informação ao público (TOD)

### Produtos

- (dependendo do foco do projeto e dos negócios envolvidos)
- Remédios (PRI)
  - Alimentos (PRI)
  - Tecnologia (PRI)
  - Recursos Energéticos (PUB, PRI)  
Etc.

**COMO CADA PARTICIPANTE PODE CONTRIBUIR COM A PARCERIA?**

### Outros

- Transporte (PRI, PUB)
- Equipamentos (PRI, PUB)
- Mobiliário (PRI, PUB)

### Informação

#### (disseminação)

- Sistemas de comunicação eletrônica (TOD)
- Boca a boca (TOD)
- Publicações (TOD)
- Rede (TOD)



### LEMBRE-SE

Todos os setores dispõem de recursos humanos, técnicos e de conhecimento de alguma espécie. Eles são, na maioria das vezes, diferentes, complementares e quando agrupados podem oferecer muitos dos recursos necessários para as atividades planejadas. Doadores gostam de ver evidências das contribuições de recursos dos parceiros e a muitas das contribuições não financeiras recebidas, pode-se atribuir um valor relativo em dinheiro.



# 3

## ACORDOS DE PARCERIA

### ASSEGUANDO O COMPROMETIMENTO DOS PARCEIROS

Parcerias são um pouco mais que diálogos até que os envolvidos tenham chegado a um compromisso real para uma colaboração. Tal compromisso é normalmente registrado em algum tipo de Acordo de Parceria ou Memorando de Entendimento. A diferença entre um acordo e um contrato é na maioria das vezes a seguinte:

- Não resulta em obrigação legal;
- É desenvolvido e acordado entre as partes, como iguais;
- É renegociável a qualquer momento;
- Não expira (dependendo do caso, uma série de acordos de curto prazo é mais apropriado que um acordo ilimitado);
- As partes participam voluntariamente.

Na realidade, o que os parceiros estão criando é um “acordo de cooperação”, documento este que muitas vezes é suficiente para se começar a trabalhar em parceria. Num estágio mais adiante, pode ser que seja necessário criar contratos com base legal para amparar projetos complexos, para lidar com recursos financeiros ou para formar uma nova instituição. No entanto, um acordo de parceria é usualmente o primeiro passo e em muitas ocasiões é suficiente para confirmar e consolidar uma parceria de médio a longo prazo.

### NEGOCIAÇÃO BASEADA EM INTERESSES

É necessário negociar para fechar acordos, mas num sistema de parceria a negociação não é dura e sisuda como no mundo dos negócios. É uma oportunidade para as partes envolvidas nomearem seus interesses que devem ser discutidos com o propósito de superar as diferenças e encontrar um consenso.

Parceiros que passam por esse tipo de negociação necessitam exercitar consideravelmente sua paciência, tato e flexibilidade. Caso somente um indivíduo do grupo demonstre a intenção de fazê-lo, os demais tenderão a segui-lo.



#### **LEMBRE-SE**

A negociação baseada em interesses funciona melhor quando:

- Ouve-se atentamente;
- Faz-se perguntas abertas ao invés de fechadas;
- Repete-se o que foi dito para se certificar que todos entenderam corretamente;
- Concorda-se em discordar quando necessário para levar a discussão adiante.

# diagrama 3

## ESTRUTURAS FORMAIS x INFORMAIS

TIPO DE ESTRUTURA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>INFORMAL</b>		
<b>GRUPO DE TRABALHO</b> Um pequeno número de pessoas que concordam em explorar a iniciativa de parceria em nome do grupo todo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mais liberdade para explorar idéias/ planos e construir novos relacionamentos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não ser levado a sério por agências externas ou outros participantes importantes.</li></ul>
<b>GRUPO DE FOCO</b> Um pequeno número de pessoas que concordam em levar adiante um aspecto específico do desenvolvimento da parceria.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mais barato- o recurso mais demandado neste caso é tempo, e não dinheiro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilmente negligenciado quando outras prioridades distraem os envolvidos.</li></ul>
<b>GRUPO DE TAREFA</b> Enviado por um grupo maior para completar uma tarefa específica (obtenção de recursos e processo de inscrição, por exemplo).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não é burocrático.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não é suficientemente estruturado para coordenar e administrar recursos.</li></ul>
<b>INTERMEDIÁRIA</b>		
<b>REDE</b> Um sistema de comunicação ligando pessoas que estão engajadas em atividades similares.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver um perfil mais elaborado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessita de maior coordenação.</li></ul>
<b>FÓRUM</b> Um lugar de encontro para o debate aberto e novas idéias.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agrupar uma variedade de atividades pouco interligadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessita de maior entendimento sobre políticas e princípios operacionais.</li></ul>
<b>SOCIEDADE</b> Uma organização de sócios-membros dedicada a uma atividade-foco.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar comprometimento de natureza mais abrangente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apresenta processos de tomada de decisão mais complexos.</li></ul>
<b>FORMAL</b>		
<b>ASSOCIAÇÃO</b> Uma versão mais formal e organizada de sociedade.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior autoridade e capacidade de exercer influência.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sujeita a restrições legais de atuação.</li></ul>
<b>FUNDAÇÃO</b> Uma associação que mobiliza e dissemina recursos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atividades mais focadas e maiores chances de atingir a sustentabilidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendência a se tornar muito burocrática e impessoal.</li></ul>
<b>AGÊNCIA</b> Uma organização independente estabelecida para atuar em nome de outras.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior habilidade de mobilizar e administrar recursos em grande escala.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custos administrativos, ao invés de projetos, sempre crescentes.</li></ul>

## GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY

Até nos estágios iniciais, parcerias precisarão ter estruturas de governança montadas para garantir que os processos de tomada de decisão, administração e desenvolvimento estejam operando de maneira eficaz e apropriada.

ferramenta 2  
QUESTIONÁRIO DE  
AVALIAÇÃO DE  
COERÊNCIA  
relaciona as principais  
questões que organizações  
deveriam fazer a suas  
parceiras e a si mesmas  
para checar as intenções,  
atitudes e compromisso  
relacionados à parceria

Com frequência, parceiros julgam-se *accountable* por diferentes partes interessadas:

- Beneficiários dos projetos de parceria;
- Doadores externos não parceiros (que terão suas próprias exigências de comunicação e relatórios);
- Organizações parceiras (cada uma terá seu próprio sistema de governança e *accountability*);
- Um pelo outro, como colegas de parceria.

É provável que *accountability* seja um condutor da parceria muito mais poderoso do que normalmente se reconhece e por esta razão os procedimentos de governança e *accountability* precisam ser acordados e incorporados ao conteúdo do Acordo de Parceria.

ferramenta 3  
EXEMPLO DE ACORDO  
DE PARceria  
oferece um modelo  
simples para acordos  
iniciais de parceria

Os parceiros terão liberdade para escolher entre uma série de opções, de acordos completamente informais (exemplo: grupo arbitrário de pessoas), a aqueles que são extremamente formais (exemplo: registrar uma nova organização com estrutura de governança independente) até encontrarem a melhor opção que supra suas necessidades. No entanto, independente do quão informal seja a estrutura, o Acordo de Parceria é sempre necessário para evitar desentendimentos e conflitos no futuro. A maioria das parcerias começam informalmente e vão se tornando mais formais com o tempo, à medida que seu programa de trabalho se torna mais complexo e usa mais intensamente os recursos. (Vide diagrama 3, página 14 e diagrama 4, página 20).



# 4

## ADMINISTRANDO O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS

Uma vez que a parceria está montada e o Acordo de Parceria é assinado há novos desafios para se encarar.

### PAPÉIS DOS PARCEIROS

Muitas pessoas estarão envolvidas na parceria em suas diversas fases assumindo diferentes papéis conforme a necessidade. É importante reconhecer as diferenças, e entender quais papéis são necessários em quais fases da parceria e para que finalidade. É igualmente importante garantir que as pessoas mais qualificadas sejam alocadas para desempenhar papéis específicos. As funções de cada um podem mudar muito durante a vida útil da parceria e os parceiros podem assumir novos papéis conforme se tornam mais experientes no trabalho em parceria.

PAPEL/ FUNÇÃO	OBSERVAÇÕES
<b>“EMBAIXADOR”/ PATRONO</b>	Um ou mais indivíduos que promovem a parceria usando sua reputação pessoal ou profissional e lutam para dar à parceria um nome de prestígio.
<b>INTERMEDIÁRIO/ AGENTE</b>	Um indivíduo selecionado (seja de uma das organizações parceiras ou não) para atuar em nome dos parceiros para construir e fortalecer a parceria, especialmente nas fases iniciais.
<b>DOADOR</b>	Se todos os parceiros estiverem contribuindo para a parceria (veja a sessão 2), todos os parceiros são doadores de fato. (Obs: pode haver situações onde os doadores são todos externos à parceria. Nesse caso, os parceiros deverão esclarecer com os doadores como será o sistema de comunicação e relatórios para evitar que a credibilidade da parceria seja ferida).
<b>ADMINISTRADOR</b>	Um indivíduo apontado pelos parceiros, um profissional pago, que irá administrar a parceria e/ou seus projetos especialmente depois da parceria estar estabelecida e no estágio de implementação.
<b>MODERADOR/ FACILITADOR</b>	Um indivíduo, normalmente externo a parceria, apontado para administrar específicos aspectos do processo, como por exemplo uma reunião importante ou um evento.
<b>PROMOTOR/ DEFENSOR</b>	Um indivíduo, provavelmente membro da parceria, que irá agir como promotor da idéia perante terceiros. Ele será um “líder” que argumentará sobre os méritos da parceria baseado somente no histórico e desenvolvimento da mesma, e não em sua reputação pessoal (papel do “embaixador”/patrono).

Nesta estrutura, a liderança pode passar de uma pessoa para outra de acordo com o que for necessário para o desenvolvimento e administração saudáveis da parceria.

## PARCEIROS COMO LÍDERES

Parcerias levantam pontos interessantes sobre liderança. Qual é o papel de um “líder” em um paradigma que é essencialmente colaborativo e baseado na noção de equidade entre os parceiros? Será que a colaboração entre os parceiros é compatível com a noção de forte liderança? Como a liderança consegue emergir e encontrar sua expressão em um paradigma de parceria sem destruir o princípio de responsabilidade compartilhada? Como os parceiros conseguem assumir os papéis de liderança necessários na empresa em nome da parceria, e na parceria em nome da empresa?

É natural que em algum estágio do desenvolvimento da parceria um ou outro parceiro assumam um papel de liderança mais pró-ativo, público e/ou de maior exposição. Neste caso, ele será responsável pelas ações da parceria perante seus colegas. O tipo de estilo de liderança escolhido num dado momento depende muito do tipo de parceria, da complexidade do assunto em pauta, da urgência das ações requeridas e das personalidades dos envolvidos. Idealmente, as parcerias devem incluir pessoas com competências diversas de liderança para que todos os desafios encarados pela parceria durante sua vigência possam ser enfrentados.

Há outros papéis de liderança que provavelmente serão necessários durante o processo de parceria, incluindo:

- Atuar como “guardião” da missão (interna e externa) da parceria e estar preparado para defender seus valores;
- *Coaching* (direto ou indireto) entre os participantes sobre como se comportar como um bom parceiro e administrar bem a parceria e/ou projetos;
- Desafiar a maneira de cada um olhar para o mundo, fazer coisas e abordar assuntos mais complicados;
- Dar autonomia a outros membros da parceria para que sejam pró-ativos e inovadores, mesmo que isso implique no risco de cometer erros;
- Criar esperança e otimismo quando o processo parece emperrado.

Durante as fases iniciais do processo de parceria, a experiência revelou ser muito útil selecionar um indivíduo, seja ele membro de uma das organizações participantes ou não, para atuar em nome dos parceiros como agente ou intermediário para construir e fortalecer a parceria. O agente ou intermediário deve “fazer acontecer” usando sua habilidade de combinar a visão do processo com a prática do dia-a-dia. O agente de parcerias é um exemplo perfeito de um novo estilo de liderança que opera como catalisador de mudanças, desempenhando o papel de condutor ao invés de diretor da equipe.

Para que qualquer parceria enfrente bem os desafios e tenha sucesso é necessário construir uma fundação forte de compromisso individual e de convicção que a abordagem de parceria intersetorial é necessária para atingir o objetivo desejado.

## HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS

Parcerias de sucesso requerem uma série de habilidades de seus participantes. Algumas podem vir naturalmente e outras podem ser adquiridas, mas aquelas necessárias para negociação, mediação, moderação, capacitação de pessoas e trabalho em equipe são cruciais para todos os indivíduos que querem trabalhar efetivamente juntos e atingir excelentes resultados. Esses indivíduos estarão um dia **negociando** acordos, **mediando** conflitos entre diferentes parceiros, ou **moderando** reuniões polêmicas. Precisarão, quase que certamente **assimilar**, **registrar** e **disseminar** muita informação. Podem também precisar **treinar e capacitar** outros parceiros, participantes-chave ou equipes de projeto. A necessidade de convencer suas próprias organizações a aprofundar seu envolvimento na parceria pode requisitar habilidades de **criação de comprometimento institucional** ou **fortalecimento institucional**. E finalmente, cada parceiro irá assumir alguma responsabilidade de **avaliação** e **revisão** da parceria e seus impactos.

É claro que ninguém possui todas essas habilidades na mesma proporção e é por isso que em uma parceria as tarefas devem ser distribuídas levando em conta tanto as qualidades, quanto as limitações profissionais de cada um. Indivíduos de cada setor trarão diferentes habilidades e competências profissionais para a parceria e num estágio inicial as tarefas podem ser alocadas a aqueles que demonstrarem ser bons naquela atividade em particular.

No entanto, o trabalho em parceria oferece também oportunidade para indivíduos desenvolverem suas habilidades e construir novas competências. De fato, esse é um dos aspectos mais atrativos da parceria intersetorial, uma nova área de trabalho para aqueles que estão prontos para uma mudança nas suas carreiras.

Durante o processo de desenvolvimento de habilidades e construção de novas competências, os indivíduos descobrem com frequência que o processo de parceria não os levou apenas a uma jornada profissional, mas também a uma aventura pessoal de auto-conhecimento e desenvolvimento.

As habilidades necessárias para o desenvolvimento de parcerias são entretanto, mais facilmente adquiridas por aqueles que já possuem um certo nível de autoconsciência e controle pessoal. Em outras palavras, parcerias de sucesso requerem pessoas que possam ler e controlar suas próprias emoções, que sejam autoconfiantes e personifiquem qualidades como empatia, otimismo, imaginação, franqueza e modéstia. Ter parceiros com iniciativa também é um fator crucial para qualquer parceria.

ferramenta 4  
QUESTIONÁRIO DE PAPÉIS  
E HABILIDADES  
NECESSÁRIAS PARA O  
DESENVOLVIMENTO DA  
PARCERIA  
permite aos indivíduos  
envolvidos na parceria acessar  
suas próprias habilidades e  
descobrir como suas  
competências profissionais  
podem ser desenvolvidas para  
que se tornarem melhores  
parceiros no futuro

# diagrama 4

## OPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO OU MANDATO PARA PARCERIAS

OPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO OU MANDATO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA</b> (administração da parceria ou projeto a cargo de apenas uma organização parceira em nome de todo o grupo que forma a parceria)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Máxima eficiência</li><li>• Processos claros de tomada de decisão e de administração de rotina</li><li>• Abordagem administrativa convencional</li><li>• “One stop shop” para indivíduos e agências externas</li><li>• Menor tempo de reação, mais rápido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muito distante da experiência ou de potenciais contribuições de parceiros</li><li>• Muita influência e controle nas mãos de um único parceiro</li><li>• Muito convencional para as necessidades flexíveis de uma parceria</li><li>• Pode tomar decisões com rapidez indesejada</li></ul>
<b>ADMINISTRAÇÃO DECENTRALIZADA</b> (diferentes aspectos da administração são compartilhados entre as organizações parceiras)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Máxima diversidade nos níveis operacionais</li><li>• Mais oportunidades para liderança individual</li><li>• Sensação de “propriedade” compartilhada</li><li>• Distancia-se da idéia convencional de centros de poder</li><li>• Maior liberdade de operação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior potencial para conflito de interesses</li><li>• Parceiros ou indivíduos podem se sentir isolados</li><li>• Processos incômodos de tomada de decisão</li><li>• Falta de coerência</li></ul>
<b>ADMINISTRAÇÃO POR MANDATO</b> (tarefas específicas são designadas, caso a caso, a indivíduos ou a uma única organização parceira que responde por todos os parceiros do grupo)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite a aqueles com maior disponibilidade de tempo (ou maior interesse nas atividades) desempenharem o papel</li><li>• Abordagem extremamente flexível que pode ser revisada e mudada o quanto for necessário</li><li>• Compartilha tarefas entre parceiros e promove a sensação de responsabilidade coletiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As tarefas precisam ser claramente definidas e alocadas apropriadamente</li><li>• Extremamente dependente da atitude e credibilidade dos indivíduos</li><li>• Corre-se o risco de indivíduos ou uma única organização parceira tomar atitudes sem consultar ou comunicar adequadamente o resto do grupo</li></ul>



## **O BOM EXERCÍCIO DA PARCERIA**

### **USANDO O IDIOMA COMO UMA FERRAMENTA PARA A CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS**

A maneira como os parceiros se expressam pode contribuir para fortalecer ou destruir a parceria. Cada setor possui seus jargões característicos que podem ser indecifráveis e alienar qualquer pessoa que não esteja familiarizada com os termos do setor. Parceiros precisam ser sensíveis ao se expressar e estarem atentos para usar adequadamente a linguagem. Algumas palavras bem escolhidas e colocadas valem mais que muitas palavras obscuras e confusas.

No melhor dos casos, a boa escolha de palavras pode ser usada como uma ferramenta para construir o consenso, diferente do mau emprego da linguagem que irá contribuir para a divisão do grupo. Alguns exemplos úteis de emprego apropriado da linguagem em processos de parceria:

<b>CONCEITOS DIFÍCEIS PARA PARCEIROS</b>	<b>ALTERNATIVA CONSTRUTIVA PARA A PARCERIA</b>
<b>Confiança</b>	<b>Transparência</b>
<b>Lucro</b>	<b>Benefício</b>
<b>Objetivos comuns</b>	<b>Objetivos complementares</b>
<b>Contrato</b>	<b>Acordo</b>
<b>Plano de negócio</b>	<b>Plano de ação</b>
<b>Captação de fundos</b>	<b>Captação de recursos</b>
<b>Prioridades setoriais</b>	<b>Valores setoriais</b>
<b>Comitê</b>	<b>Grupo de trabalho/ Força tarefa</b>
<b>Avaliação</b>	<b>Revisão</b>
<b>Análise de Mercado</b>	<b>Exercício de definição de escopo</b>
<b>Consulta</b>	<b>Participação</b>
<b>Estratégia de saída</b>	<b>Estratégia de mudança</b>

A habilidade de fazer distinções, mesmo que sutis, é extremamente importante para uma parceria ter sucesso. Dá às pessoas maior liberdade de pensar e agir; e leva a maior sucesso e satisfação pessoal e profissional. Abaixo serão mencionadas mais algumas distinções úteis de linguagem:

### **TRABALHO A PARTIR DE FATOS**

A habilidade de distinguir entre fatos e a interpretação dos mesmos é extremamente importante para qualquer situação de vida. É prejudicial para qualquer parceria que as atitudes das pessoas sejam baseadas na interpretação dos eventos, ao invés de basearem-se nas evidências de acontecimento dos mesmos.

### **MUDANÇA RADICAL POSITIVA E NÃO DESTRUTIVA**

Mudanças podem ocorrer durante qualquer estágio do processo de parceria. De fato, esses eventos são subprodutos naturais de processos desafiadores que requerem grande esforço e determinação. Desarranjos na situação vigente podem ser desmotivantes e acabam sendo muitas vezes encarados como obstáculos intransponíveis. Um desarranjo, uma mudança, não é necessariamente uma coisa ruim, mas sim uma interrupção de um processo que está tentando atingir algo diferente. O desafio para os parceiros é ver esse evento como uma oportunidade para mudar radicalmente e dar a volta por cima.

## SOLICITAR x RECLAMAR

Solicitação é um aspecto de toda a parceria. Normalmente as pessoas não solicitam o suficiente, ao invés disso, elas simplesmente reclamam. No entanto, há uma diferença grande entre ambos. Reclamações deixam as pessoas ofensivas e desmerecem o mérito da questão, quase sempre levando à animosidade e não à resolução do problema. Fazer pedidos ou solicitar por outro lado, cria uma situação completamente diferente. Um pedido convida à resposta e à ação.

## CRIANDO CONVERSAS DE QUALIDADE

Parcerias são, até certo nível, redes de conversas. A qualidade dessas conversas entre os parceiros irá determinar o sucesso da parceria. Durante as conversas os parceiros criam o futuro. Juntos, eles estão criando uma visão da onde querem chegar, discutindo sobre os valores que irão defender, sobre a responsabilidade de cada um e criando um entendimento de como podem confiar um no outro. A conversa é uma das ferramentas mais poderosas para se criar transparência e consequentemente, confiança entre os parceiros. É na conversa com o outro que problemas viram oportunidades e atividades práticas são geradas.

## ADMINISTRANDO BEM REUNIÕES

Principalmente nos estágios iniciais, as parcerias se apóiam nos encontros entre os participantes, sejam esses encontros entre duas pessoas ou de grandes grupos. Se essas reuniões não tiverem foco, nem forem bem administradas, facilmente se tornarão monótonas, repetitivas e improdutivas. A criação de um bom ambiente para reuniões é uma habilidade em particular e deve garantir o cumprimento dos seguintes objetivos em qualquer reunião:

- Alcançar as metas;
- Manter todos os participantes ativos até sua conclusão;
- Abordar todos os itens da agenda;
- Alocar tarefas de *follow-up* e cronogramas para sua execução;
- Concordar sobre os processos de tomada de decisão que irão valer no período entre reuniões;
- Alertar a todos sobre as questões a serem abordadas nas próximas reuniões;
- Resumir todas as decisões tomadas; e acima de tudo
- Acabar na hora marcada.

Esta técnica de administração de reuniões, sejam elas formais ou informais, irá gerar a sensação de que a contribuição de todos é valorizada e o tempo de todos é respeitado.

As reuniões poderão ainda operar como ferramentas de construção de parcerias através da distribuição das responsabilidades de administração de cada reunião. Como por exemplo: liderar a reunião, moderá-la e fazer o registro da ata. Outras maneiras de transformar as reuniões em eventos significativos e animados são:

- Permitir oportunidades para interação social entre os participantes;
- Fazer *brainstorming* com assuntos novos;
- Convidar pessoas ou profissionais interessantes para se apresentarem;
- Compartilhar experiências relevantes. Talvez organizar uma visita a um dos projetos ou realizar uma reunião na sede de uma nova organização parceira e aproveitar para conhecer o seu trabalho; e
- Usar a reunião para melhorar o aprendizado do time. Encerrá-la com um resumo do que funcionou até então e do que ainda pode ser melhorado na interação entre os parceiros.

Se a presença de representantes das organizações parceiras começar a cair, o fato deve ser encarado como um sinal de má administração das reuniões. Elas já não são mais suficientemente importantes para os parceiros se esforçarem para comparecer. Medidas drásticas deverão ser tomadas!

ferramenta 5  
DIRETRIZES PARA  
CONVERSAS ENTRE  
PARCEIROS  
explora em maiores  
detalhes a importância  
de uma conversa  
criativa como base  
para uma  
boa parceria

## MANTENDO REGISTROS ou ARQUIVOS

Manter um bom arquivo das reuniões e do progresso da parceria é uma arte e por isso não é uma boa idéia dar essa responsabilidade à pessoa menos experiente ou mais júnior disponível. O maior desafio é decidir entre manter tudo ou guardar o mínimo possível. Cada parceria irá decidir do que necessita, mas algumas considerações básicas devem ser lembradas:

- Decidir com antecedência quem precisa de que informação e em que formato para então adaptá-la para os diferentes propósitos;
- Limitar as anotações em reuniões a: 1) decisões, 2) áreas que precisam de maior discussão, 3) pontos de ação já acordados;
- Manter um arquivo atualizado sobre o histórico da parceria, incluindo fotografias, para que novos parceiros possam entender o que foi conquistado antes da sua chegada; e
- Fazer o máximo de registros escritos o mais acessível possível para que a parceria seja reconhecida como transparente e eficiente.

## CRIANDO UMA CULTURA DE APREDIZAGEM

A maioria dos envolvidos em parcerias afirma que aquelas que resistem, são as mais dispostas a aprender com os seus e com os erros dos outros. Toda parceria pode ser vista como uma forma de “aprendizagem prática”, onde os parceiros aprendem fazendo. Ver toda iniciativa do tipo parceria como uma espécie de pesquisa, além do seu papel como mecanismo de entrega de resultados, permite aos parceiros se aprofundarem e melhorarem seu conhecimento, suas habilidades e sua prática profissional. A colaboração verdadeira transforma os indivíduos conscientemente engajados: parceiros se ajudam a crescer pessoal- e profissionalmente enquanto alcançam os objetivos da parceria.

Além disso, cada parceria terá muito que ensinar a outros que aspiram criar iniciativas de trabalho colaborativo semelhantes, independente da área de trabalho. Muitas parcerias, incluindo aquelas que parecem estar muito bem estabelecidas, beneficiaram-se por integrar uma “rede de aprendizagem” onde experiências boas e ruins são compartilhadas.

## ESTABELECENDO REGRAS BÁSICAS

Algumas regras simples acordadas entre os parceiros podem ser muito úteis quando a parceria é nova e os diversos parceiros sentem a necessidade de reivindicar seus direitos e interesses em detrimento aos dos demais. Alguns parceiros, especialmente dos setores público e privado, podem achar estranho estabelecer regras de comportamento, enquanto que colegas da sociedade civil são mais propensos a pensar que este é um procedimento adequado e aceitável (um dos exemplos da diversidade entre os setores).

As regras podem incluir:

- Escutar com atenção;
- Não interromper;
- Falar objetivamente e ir direto ao ponto;
- Lidar com fatos e não rumores; e
- Respeitar aqueles que não estão presentes.

Normalmente, nos estágios iniciais os parceiros podem precisar lembrar uns aos outros das regras básicas acordadas. Isso acontece porque demora um certo tempo para se quebrar padrões de comportamento. No entanto, com o tempo, a parceria irá adotar naturalmente esses novos métodos e as regras básicas estarão lá simplesmente como lembrete. Com isso, novos parceiros se adaptarão facilmente ao *modus operandi* que verão funcionando bem.

As regras básicas podem ser parte do Acordo de Parceria.

#### **LEMBRE-SE**

Parcerias trabalham bem, quando:

- Há um protocolo claro para a tomada de decisão e os procedimentos são previamente acordados e colocados em ação;
- A maioria das decisões do dia-a-dia é tomada por um indivíduo ou por um pequeno grupo em nome da parceria;
- Apenas decisões maiores, como por exemplo a política de gastos, são trazidas para o grupo todo discutir;
- A informação é de fácil acesso, breve e compartilhada regularmente entre os parceiros.



# 5

## ENTREGANDO PROJETOS DE SUCESSO

### **ADMINISTRANDO A TRANSIÇÃO**

Uma vez que a parceria está montada e o Acordo de Parceria em vigor, os parceiros irão dirigir suas atenções para o desenvolvimento dos projetos e programas de trabalho propostos. Esse é o momento no qual a parceria exerce seu lado prático, ele marca a transição do foco da construção da parceria para o desenvolvimento e implantação de projeto. Alguns parceiros estarão muito mais à vontade nessa fase, porque eles preferem as atividades práticas e provavelmente consideravam a fase anterior um tanto enfadonha. Outros não ficaram tão à vontade com a passagem da parceria da fase de conversas para as ações.

Como em qualquer projeto, atenção considerável deverá ser dedicada ao acerto dos detalhes e à elaboração de um Plano de Trabalho. Diretrizes operacionais e metas claras, que sejam do acordo de todos, devem ser estabelecidas. (veja diagrama 5, página 20)

### **ATENDO-SE ÀS TAREFAS**

As parcerias de maior sucesso são aquelas extremamente focadas na atividade prática, onde todos os parceiros são ativamente engajados na entrega de resultados tangíveis e mensuráveis. Nesta fase, pode haver a necessidade de nomear um Coordenador ou Gerente para administrar o projeto em nome dos parceiros que muito provavelmente não teriam condições de se dedicar diariamente a essa atividade. Pelo menos uma pessoa, o Coordenador ou Gerente, precisará supervisionar a operação para garantir que a equipe de projeto e os parceiros estão cumprindo o acordado. É apenas uma questão do quanto o relacionamento entre os parceiros evoluiu e se eles desenvolveram a capacidade de confiar um no outro o suficiente para delegar a administração do programa com tranquilidade.

### **REPORTANDO-SE, REFLETINDO E FAZENDO MUDANÇAS**

Uma vez que o projeto ou programa de trabalho está montado e funcionando, os parceiros podem optar por se encontrar com menor frequência e apenas para revisar o processo e o projeto. Relatórios periódicos devem ser enviados aos parceiros para informá-los sobre o progresso das atividades. Esses relatórios, escritos ou falados, podem formar a base para revisões tanto do projeto como da parceria (veja sessão 7). Os parceiros podem optar por revisar o Acordo de Parceria uma vez ao ano e alterá-lo, se necessário, para melhor refletir novas prioridades e/ou aspirações.

ferramenta 6  
**MODELO DE REVISÃO DA  
PARCERIA**  
sugere diferentes maneiras  
de se conduzir  
a revisão da parceria,  
dependendo de qual  
seja o seu objetivo

# diagrama 5

## PLANO DE AÇÃO

Desenvolver um Plano de Ação, também conhecido como Plano de Negócio ou Plano de Desenvolvimento, é um processo já conhecido por muitos profissionais e há muitas maneiras de fazê-lo. Em uma parceria é particularmente importante lembrar que:

- Todos os parceiros devem estar envolvidos no processo de criação do Plano de Ação para sentirem-se comprometidos e responsáveis;
- Cada indivíduo contribuirá com diferentes habilidades e expectativas durante o trabalho. Administrar essa diversidade pode ser desgastante, mas certamente será de grande valia para o resultado final;
- Cada indivíduo precisará considerar as implicações do Plano de Ação para suas organizações e o impacto do mesmo sobre as prioridades e planejamento individual de cada um dos demais participantes.

### EXEMPLO DE ESTRUTURA DE UM PLANO DE AÇÃO

#### PARTICIPANTES-CHAVE

- PARCEIROS- atuais e futuros
- OUTROS PARTICIPANTES- atuais e futuros
- BENEFICIÁRIOS- se diferirem dos acima citados

#### OBJETIVOS DO PROJETO OU PROGRAMA

- AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES E PROBLEMAS- compreensão da raiz do problema, da causa
- VISÃO COMUM- o objetivo máximo/ final acordado por todos os participantes
- OBJETIVOS- da parceria e individuais de cada organização

#### LINHAS GERAIS DO PROJETO OU PROGRAMA

- ESBOÇAR PROPOSTA
- PAPÉIS, RESPONSABILIDADES E NECESSIDADES DE PESSOAL
- ATIVIDADES ESSENCIAIS
- CRONOGRAMA- para as diferentes fases
- NECESSIDADE DE RECURSOS
- PROCEDIMENTOS DE ACCOUNTABILITY- para a parceria e para as organizações parceiras.

#### REVISÃO DO PLANO

- MONITORAMENTO DE PROGRESSO
- AUDITORIA DE RESULTADOS E IMPACTO- dos projetos e/ou programas
- ANÁLISE – da parceria
- REVISÃO DOS PROCEDIMENTOS
- ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA OU SAÍDA



#### LEMBRE-SE

O desenvolvimento do Plano de Ação marca um ponto significativo da parceria, onde os relacionamentos já estão estabelecidos e o foco de atenção avança da fase de construção da parceria para a criação e produção de um programa de trabalho colaborativo. Por este motivo, o Plano de Ação deve ser bem feito ou irá acabar prejudicando o desenvolvimento da parceria.

# 6

## MANTENDO PARCERIAS

### PLANEJANDO PARA O LONGO PRAZO

Um dos maiores desafios à sustentabilidade das parcerias é a captação de recursos no longo prazo. Cada situação pedirá recursos específicos e algumas iniciativas podem se tornar dependentes eternas de recursos externos. No entanto, sempre que possível deve-se optar por recursos locais e renováveis. Muitas parcerias iniciam seu programa de trabalho com espírito pioneiro e uma vez que a iniciativa se prova efetiva, assina acordos de caráter mais permanente com agências ou outras instituições do governo.

Parceiros precisam articular suas estratégias de mudança, tanto individuais, quanto coletivas desde o início do desenvolvimento da parceria. A estratégia coletiva deve, quando possível, ser incluída no Acordo de Parcerias. Os parceiros podem se deparar com quatro diferentes cenários de mudança:

CENÁRIOS DE MUDANÇA	COMENTÁRIOS
<b>ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS DEIXAM A PARCERIA INDIVIDUALMENTE</b>	<p>Todas as parcerias lidarão com a questão da sucessão- o processo de passar a iniciativa das mãos dos "fundadores" para os "seguidores". Indivíduos podem abandonar a parceria a qualquer momento e por qualquer razão, por isso a criação de um plano de sucessão é necessária para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir que a parceria sobreviva após a saída de parceiros;</li><li>• Permitir que os novos parceiros se atualizem e se integrem ao grupo rapidamente;</li><li>• Recrutar a participação ativa das organizações que se uniram ao grupo mais tarde, mesmo que seu estilo operacional seja diferente do estilo da organização antecessora.</li></ul>
<b>PARCERIA É DESFEITA ( 1 )</b>	<p>Os parceiros podem decidir que uma das organizações parceiras deverá administrar o programa de trabalho de forma independente. Nesse caso, os parceiros concordam em entregar as atividades e ativos da parceria a essa organização. Talvez, pessoas-chave das demais organizações permaneçam envolvidas no projeto na qualidade de "procuradoras" ou conselheiras, mas a responsabilidade do programa neste caso, não recairá mais sobre a parceria.</p>
<b>PARCERIA É DESFEITA ( 2 )</b>	<p>Os parceiros decidem criar uma instituição intersetorial para assumir a administração e desenvolvimento da iniciativa. Neste caso, há uma série de opções (veja diagrama 6) e os parceiros podem precisar de ajuda externa para selecionar a melhor delas. Como no caso anterior, os parceiros podem assumir papéis de "procuradores" ou conselheiros no novo cenário ou apenas durante a fase de transição.</p>
<b>PARCERIA É ENCERRADA</b>	<p>Algumas das parcerias mais inovadoras e de maior sucesso são desenhadas para serem temporárias e por isso, seu final deixa de representar fracasso e passa a ser sinal de meta cumprida (no entanto, pode ser difícil convencer quem está do lado de fora que esse é o caso). Algumas vezes, a parceria acaba sem conseguir atingir os objetivos. Se as etapas descritas nesta publicação forem seguidas isto não deverá acontecer! Quando uma parceria acaba, seja qual for o motivo, é importante comunicar a todos os envolvidos e celebrar as conquistas.</p>

## **ASSEGUANDO MAIOR ENGAJAMENTO**

Parceiros sempre terão que trabalhar duro para garantir o engajamento das organizações parceiras e em muitos casos de organizações não parceiras também.

No que se refere às organizações parceiras, não é raro encontrar exemplos de envolvimento periférico e superficial. Por que isso pode importar? A falta de engajamento real das organizações parceiras pode significar na melhor das hipóteses o envolvimento menos vigoroso das organizações, e na pior das hipóteses o colapso do relacionamento entre parceiros. O envolvimento ativo das organizações parceiras é muito mais importante do que normalmente se imagina.

E o que esperar de organizações não parceiras?

Há diversas outras instituições ou agências para as quais a parceria pode ser importante e que por isso, precisam entender seu funcionamento e se tornar mais comprometidas com os parceiros. Entre essas estão:

- **INSTITUIÇÕES OPERANDO EM NÍVEIS ESTRATÉGICOS OU DE DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS** (ex: departamentos de governo, partidos políticos e agências internacionais)
- **ORGANIZAÇÕES EM NÍVEIS OPERACIONAIS** (ex: outras empresas, agências do setor público e organizações da sociedade civil)
- **DOADORES** (ex: provedores de recursos externos à parceria)

Os parceiros precisarão avaliar o quão importante é cada um desses relacionamentos, seja em termos do maior impacto que a parceria pode gerar ou de como ela pode influenciar o funcionamento dessas instituições.



## CONSTRUINDO CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Como os parceiros podem construir capacidade nas instituições envolvidas? É uma questão de ajudar as instituições a internalizar as lições da parceria. Às vezes é uma mera questão de tempo, mas mais constantemente é um caso de combate à resistência ativa e/ou pacífica à mudança.

Há uma série de abordagens que podem ser adotadas pelos parceiros no processo de capacitação das instituições e organizações envolvidas direta e indiretamente na parceria. Entre elas está o uso da experiência adquirida pelas organizações parceiras em colaborações intersetoriais para construir:

### MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Demonstrar que outras organizações fazem coisas de maneira diferente e algumas vezes mais eficiente;
- Provar o valor da difusão da “cultura da aprendizagem” dentro de uma organização;
- Promover abordagens organizacionais baseadas em valores;
- Convencer Gerentes, Diretores e outros Executivos que um estilo de administração mais participativo pode funcionar muito bem.

### DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

- Demonstrar que a colaboração intersetorial pode melhorar o desempenho profissional;
- Envolver funcionários de maneira prática nas iniciativas de parceria das quais aquela organização participa;
- Convencer Gerentes, Diretores e outros Executivos que as organizações podem se beneficiar do envolvimento dos funcionários nas colaborações intersetoriais.

### REDES DINÂMICAS

- Demonstrar à organização, o valor dos novos relacionamentos, a diversidade do seu alcance e sua influência;
- Mostrar o potencial para o surgimento de novos relacionamentos, idéias e áreas de trabalho;
- Trazer elementos-chave para a organização de maneira criativa e útil.

### MELHOR COMUNICAÇÃO

- Endossar a organização através da boa publicidade trazida pelas conquistas da parceria;
- Usar sistemas de comunicação interna para manter as pessoas engajadas e informadas;
- Criar eventos especiais para outras pessoas ou organizações mostrarem os benefícios da parceria.

### OPORTUNIDADES PARA FAZER ALGO DIFERENTE, FORA DO CONVENCIONAL

- Fornecer oportunidades para participantes-chave terem uma experiência real e em primeira mão do trabalho de parceria;
- Promover encontros entre pessoas importantes que normalmente não se encontrariam (que possivelmente tenham um histórico de suspeita ou conflito);
- Criar novas oportunidades de aprendizagem experimental. (ex: intercâmbios de funcionários, estágios, seminários e oficinas de parceria)

Em algumas situações pode ser apropriado criar uma instituição completamente nova para assumir o papel dos parceiros no médio ou longo prazo (veja diagrama 6, página 30 e diagrama 3, página 14).

# diagrama 6

## CONSTRUINDO NOVAS INSTITUIÇÕES DE PARCERIA

TIPO	CARACTERÍSTICAS	FORTALEZAS
<b>ALIANÇA LOCAL</b>	Parceiros dos setores principais igualmente envolvidos e responsáveis pelo processo de tomada de decisão dentro de uma estrutura formal independente de operação local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte sentimento de "propriedade local" e autodeterminação</li> <li>• Constrói e institucionaliza colaboração local</li> </ul>
<b>ALIANÇA GLOBAL</b>	Como a anterior, mas operando internacionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia de escala</li> <li>• Constrói elos estratégicos entre os participantes que quando unidos trazem poder, recursos e influência</li> </ul>
<b>DISPERSA</b>	Parceiros concordaram com uma meta comum, mas raramente se encontram pessoalmente. Ao invés disso, eles operam através de diferentes parceiros ou em subgrupos de parceiros para completar tarefas em nome da parceria pela qual são responsáveis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade máxima</li> <li>• Liberdade de operação e autodeterminação para parceiros</li> </ul>
<b>TEMPORÁRIA</b>	A estrutura da parceria é desenhada para entrar em desuso no futuro. Ela tem tempo determinado de vida e por isso, é dispensada uma vez que o programa de trabalho esteja completo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidade de envolvimento</li> <li>• Foco em resultados imediatos e visíveis</li> </ul>
<b>CONSULTIVA</b>	A "tarefa" da instituição de parceria é aconselhar e/ou sugerir novas idéias ao invés de desenvolver e implementar projetos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporada ao processo político</li> <li>• Autoridade extraída do consenso e não da base de poder</li> </ul>
<b>INTERMEDIÁRIA</b>	Uma organização operando entre e em nome dos parceiros e diversos outros participantes. Ela apóia o desenvolvimento de uma série de parcerias independentes, ao invés de ser ela mesma uma parceria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um modelo que dá bastante autonomia</li> <li>• Ajuda a criar uma cultura de colaboração</li> <li>• Cria estruturas de suporte apropriadas e flexíveis</li> </ul>
<b>DE APRENDIZADO</b>	A parceria é estabelecida com a meta de aprender e compartilhar informações resultantes da experiência da própria parceria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexível</li> <li>• Construindo conhecimento e capacidade como meta principal</li> </ul>

Os parceiros precisam avaliar se seus esforços serão melhor aproveitados: engajando instituições de maneira mais efetiva, capacitando instituições já existentes ou criando novas estruturas institucionais. De fato, com o tempo, uma parceria pode precisar fazer as três coisas e o processo se torna uma questão de reforma institucional.

Nós contamos com a parceria intersetorial para criar uma abordagem para o desenvolvimento sustentável mais inovadora e de maior alcance social, econômico e ambiental do que abordagens unisetoriais. No entanto, se a parceria falhar na tarefa de desafiar e mudar o já viciado comportamento institucional e setorial, então é bem provável que seu impacto seja apenas transitório e superficial.

Em algum momento ficará claro que parcerias têm um papel importante na revisão dos valores centrais, papéis e atividades dos diferentes setores, sejam eles privado, público ou sociedade civil.

A reforma institucional pode ser o resultado mais importante alcançado por uma iniciativa de parceria. Em outras palavras, se a parceria levar um departamento governamental a funcionar melhor e de maneira mais criativa, ou uma corporação a contribuir sistematicamente para o desenvolvimento sustentável em todos os aspectos de sua operacionalização, ou uma ONG a ter maior alcance e capacidade de produzir mais impacto, então os **efeitos** da parceria terão se tornado significativamente mais substanciais que seus **produtos**.



# 7

## PARCERIAS DE SUCESSO

### DEFININDO SUCESSO

Qual será o formato de uma parceria de sucesso? Quem define sucesso? Como ele é medido? Parcerias e projetos baseados em parcerias são invariavelmente complexos e podem por isso, ser difícil de avaliar. Produtos, efeitos e impactos são normalmente variados e às vezes sutis ou inesperados. Nesta publicação tratamos especificamente de como avaliar uma parceria, assumindo que o valor dos projetos será estimado da mesma maneira que todos os outros projetos de desenvolvimento: de acordo com o critério estabelecido pelos doadores e/ou parceiros no início do processo. Nossa maior preocupação aqui é o sucesso da parceria sob a perspectiva das organizações parceiras.

Os parceiros provavelmente precisarão medir ou avaliar três coisas:

- Os impactos do projeto de parceria na sociedade;
- O valor da parceria para cada organização parceira;
- Os custos e benefícios reais da abordagem de parceria.

Somente olhando para todos os fatores mencionados acima será possível avaliar se:

- A parceria foi bem sucedida no alcance de seus objetivos;
- Os parceiros realmente se beneficiaram de seu envolvimento;
- A abordagem de parceria foi a escolha mais apropriada.

Coletar as informações para se avaliar o sucesso da parceria já é um desafio por si só. A maioria das parcerias que chegam a este momento tendem a distinguir entre medir os impactos dos projetos desenvolvidos pela parceria e o valor da parceria para as organizações parceiras.

O que se faz normalmente é avaliar os projetos e atividades segundo métodos convencionais baseados nos produtos e resultados estatísticos, mas em uma parceria se faz necessário o uso de uma abordagem um tanto diferente para estimar o seu valor. A avaliação de uma iniciativa de trabalho colaborativo requer um processo de pesquisa também colaborativo, quando se pretende respeitar a integridade da parceria e mantê-la funcionando.

Então, qual será o formato de uma parceria de sucesso? Uma parceria de sucesso pode ter uma, várias ou todas as características abaixo:

- **A parceria está executando o que se propôs a fazer:** o projeto ou programa de atividades atingiu os objetivos pré-acordados.
- **A parceria está tendo impacto além do seu grupo imediato de partes interessadas:** beneficiários dos projetos ou o resto da comunidade reconhecem as conquistas da parceria.
- **A parceria é sustentável e auto-administrável:** seja através do contínuo engajamento das organizações parceiras ou através de mecanismos de autosustentabilidade que substituíram a parceria e permitiram aos parceiros se dedicarem a outras atividades.
- **A parceria criou valor e as organizações parceiras conseguiram se beneficiar individualmente disso:** organizações parceiras estabeleceram novas maneiras de trabalhar com outros setores e/ou melhoraram seus sistemas e estilos operacionais.

Era uma vez...

Parcerias começam como estórias dentro de nossas cabeças e acabam como estórias do mundo. Na viagem do ideal para o real o primeiro passo é dado pela imaginação. Ao mesmo tempo em que concebemos o conceito da iniciativa da nossa imaginação, precisamos ser capazes de compartilhá-lo de maneira a gerar grande interesse e entusiasmo em outras pessoas.

Compartilhar nossa experiência sem o recurso da imaginação pode fazer a parceria parecer mais uma "receita de bolo". O processo fica reduzido a uma série de manobras estratégicas, descrições estatísticas e análises factuais. Apesar desse tipo de estória também ter o seu valor, elas oferecem pouco no campo da inspiração. Para realmente nos sentirmos tocados pela idéia, precisamos sentir que algo significativo está em jogo e que na tentativa de dar vida a esta visão estaremos correndo riscos reais.

Contar a estória de uma parceria é como recontar uma aventura, uma batalha para atingir algo ao mesmo tempo único e universal. Único, porque ninguém fez essa jornada antes. E universal, porque toda parceria navega em mares desconhecidos procurando seu destino que está longe de ser certo ou seguro. Existe, de fato, um prêmio no final da viagem, mas há também o perigo real da parceria ir a pique antes de conquistá-lo.

Ao contar sobre a viagem é importante não omitir nenhum dos obstáculos enfrentados, sejam eles: problemas parcialmente submersos que sobem à superfície logo no início, cínicos que defendem uma abordagem menos cooperativa, ou erros de julgamento monstruosos que precisaram ser encarados e corrigidos. As estórias que despertam maior interesse no ouvinte mantêm a tensão entre o bem e o mal ou entre a possibilidade de sucesso e fracasso até o final. Garanta que tanto os erros quanto os acertos apareçam como personagens imponentes. Nós, o público, queremos desesperadamente ouvir sobre os "quase fracassos", sobre as situações que beiraram o colapso no fechamento daquele acordo importante.

Se há um conselho essencial é o seguinte: permita o heroísmo. É fácil ser modesto e desconsiderar os resultados alcançados. Parcerias intersetoriais no entanto, estão longe de ser "lugar comum". Verdadeiras parcerias de sucesso são material para criação de lendas. Fazer uma escolha consciente para operar em parceria, transpor barreiras e fazer o que for necessário para atingir seu objetivo ainda é uma raridade, um evento pouco usual, excepcional.

Isto não implica no uso de linguagem floreada ou frases extremamente dramáticas, mas sim na manutenção da dimensão real das conquistas. Sem reduzi-las a meros fatos e permitindo que a platéia se maravilhe com o que foi alcançado. Isto também ajudará a todos enxergarem a parceria como algo pelo qual vale à pena aspirar.

No final, ninguém será mais o mesmo após ter mantido o curso, abatido os dragões e velejado triunfantemente para casa. A experiência deixou sua marca. O fato de ter enfrentado dúvidas e trabalhado as dificuldades trouxe oportunidades de aprendizagem, novas forças e entendimento. Ao praticar a arte da parceria nós transformamos nossas organizações e nós mesmos, em outras palavras, transformamos o mundo.

Esta é uma estória que sempre vale a pena ser contada.

- **A parceria fez uma contribuição útil para o movimento global de parcerias-** informações sobre a parceria estão amplamente disponíveis ao domínio público para consulta de terceiros que poderão se beneficiar desta experiência na construção de suas próprias parcerias.

O importante é que os parceiros pré-estabeleçam alguns indicadores, tanto para resultados tangíveis, quanto para processos mais amplos e os usem como base para medir o sucesso da parceria ao longo do tempo. Idealmente, os indicadores devem cobrir os objetivos comuns da parceria e os objetivos individuais de cada organização parceira.

## COMPARTILHANDO BOAS EXPERIÊNCIAS

ferramenta 7  
**MODELO BÁSICO  
 PARA ESTUDOS  
 DE CASO**  
 fornece uma forma  
 simples de organizar um  
 estudo de caso com o  
 objetivo de disseminar a  
 experiência

Se sua parceria teve sucesso e foi produtiva então espalhe a notícia para todos. Porém, espere para fazê-lo quando você estiver munido de uma estória convincente e real. Quando você decidir ir a público conte bem sua estória (vide diagrama 7, página 34) e para isso, escolha os melhores “contadores-de-estória” da sua rede de contatos da parceria.

Quem estaria interessado em saber se a parceria teve sucesso ou não?

Há uma lista de potenciais públicos, internos e externos, para essa informação:

### PÚBLICO INTERNO

- Beneficiários do projeto de parceria
- Parceiros e pessoal envolvido na parceria
- Gerentes e Diretores das organizações envolvidas
- Executivos seniores das organizações parceiras
- Alguns departamentos das organizações parceiras
- Pessoal operacional que encara desafios similares no seu dia-a-dia

### PÚBLICO EXTERNO

- Doadores externos
- Responsáveis por políticas de desenvolvimento
- Agências bilaterais, regionais ou intersetorias
- Associação de organizações
- Outros elementos-chave, incluindo aqueles que podem se unir à parceria no futuro ou que podem desenvolver suas próprias parcerias inspiradas nessa iniciativa

ferramenta 8  
**CHECK-LIST DE  
 COMUNICAÇÃO**  
 algumas sugestões sobre  
 públicos em potencial, opções  
 de métodos de comunicação e  
 mensagens para compor as  
 estórias de parceria

É importante divulgar a informação da maneira mais apropriada para cada um dos diferentes públicos. Um doador externo, por exemplo, irá esperar um relatório formal escrito. O público em geral irá preferir uma estória com dimensões pessoais. Os responsáveis por políticas de desenvolvimento irão gostar de estatísticas. Potenciais parceiros irão querer saber como os atuais parceiros se beneficiaram do seu envolvimento. Uma parceria de sucesso irá saber quem precisa de que tipo de informação e encontrará os métodos adequados para comunicá-la.

## COLABORAÇÃO EM UM MUNDO COMPETITIVO

Parcerias oferecem uma abordagem alternativa real para o desenvolvimento sustentável ao substituir a competição pela colaboração.

Nenhuma parceria será fácil, confortável, segura, rápida ou barata. Porém, com uma boa administração, vontade e determinação a parceria intersetorial para o desenvolvimento sustentável pode funcionar bem e pode alcançar muito mais que iniciativas de um só setor.

Finalmente, existem três “regras de ouro” que podem ajudar a manter a parceria no caminho certo durante toda a sua jornada...

### LEMBRE-SE

#### **Regra nº 1 – CONSTRUA A PARCERIA BASEADA EM VALORES COMUNS**

(porque parcerias de sucesso são conduzidas por valores)

#### **Regra nº 2 – SEJA CRIATIVO**

(porque cada parceria é única)

#### **Regra nº 3 – SEJA CORAJOSO**

(porque qualquer trabalho de parceria envolve risco)



Acima de tudo, nunca se esqueça que independente do quão difícil fiquem as coisas- nas palavras do autor nigeriano, Ben Okri: “Seres humanos foram abençoados com a necessidade de transformação.” Uma parceria intersetorial tem o potencial para ser um excelente mecanismo de transformação econômica, ambiental e social.

Boa sorte na tentativa de fazer a sua parceria alcançar os objetivos almejados!









**Accountability/ accountable**

Termo usado em sua forma original na maioria dos textos técnicos atuais, devido à ausência de uma palavra em português que expresse a mesma idéia. *Accountability* é a ação de prestar contas à sociedade e/ou demais partes interessadas, com responsabilidade e transparência.

**Brainstorm**

Procedimento de exploração de possíveis soluções para um problema, através da captação de idéias propostas de maneira criativa e liberal pelos participantes de um grupo.

**Check list**

Lista de controle, espécie de inventário.

**Coaching**

Processo de aconselhamento profissional com o objetivo de desenvolver os talentos de um indivíduo ou uma equipe, instruindo, preparando e treinando os seus membros. É comum a existência da figura de um conselheiro ou mentor- *coach*- durante este processo.

**Core Business**

Principal negócio da empresa, a sua atividade produtiva chave, ao “carro chefe” da empresa, ao foco central da atividade de uma organização.

**Feedback**

Comentário sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação. Também conhecido como retroinformação ou retroalimentação.

**Follow-up**

Ato de dar continuidade ou sequência, retomar um assunto, atividade ou evento que começou no passado, mas ainda não está completo.

**Learning Organization**

Expressão originada no bestseller de Peter Senge “The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization”.

**One stop shop**

Expressão que resume a proposta dos hipermercados/grandes lojas de departamento, onde vc consegue adquirir tudo que precisa em apenas um lugar e portanto, em uma só “viagem” consegue completar todos os afazeres do seu dia.

**SWOT Analysis**

Termo que faz alusão à técnica de análise usada em *marketing* e planejamento estratégico. Refere-se à análise das fortalezas (*S-strengths*), fraquezas (*W- weaknesses*), oportunidades (*O- opportunities*) e ameaças (*T-threats*).

**Website**

Termo universalizado pela Internet. Refere-se ao endereço de uma organização ou indivíduo na internet, a sua página ou portal na internet.

**Workshop**

Seminário participativo ou “oficina”, um evento onde a platéia além de ouvir também é convidada a participar de alguma maneira.

# Índice de ferramentas

1  
FORMULÁRIO DE  
AVALIAÇÃO DE POTENCIAIS  
ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS

2  
QUESTIONÁRIO DE  
AVALIAÇÃO DE COERÊNCIA

3  
EXEMPLO DE  
ACORDO DE PARCEIRA

4  
QUESTIONÁRIO DE PAPÉIS E  
HABILIDADES NECESSÁRIAS  
PARA O DESENVOLVIMENTO  
DE PARCEIRAS

5  
DIRETRIZES PARA CONVERSAS  
ENTRE PARCEIROS

6  
MODELO DE  
REVISÃO DA PARCEIRA

7  
MODELO BÁSICO  
DE ESTUDO DE CASO

8  
*CHECK LIST*  
DE COMUNICAÇÃO

Um roteiro que permite os responsáveis pela criação da parceria questionarem de maneira sistemática seus potenciais parceiros com o objetivo de garantir um bom “casamento” com os objetivos e necessidades da parceria. Essa ferramenta deve ser usada como ponto de partida na exploração de um potencial relacionamento, fornecendo a base para discussões francas entre os participantes-chave envolvidos tanto no nível sênior, quanto operacional. Esta ferramenta foi desenhada para levantar questões apropriadas e não para realizar a triagem definitiva.

<b>SERÁ QUE A POTENCIAL ORGANIZAÇÃO PARCEIRA TEM...</b>	<b>SITUAÇÃO ATUAL</b> Revisão: • Do que você sabe até agora; • Da confiabilidade das suas fontes de informação; • De quanta informação você dispõe e se é o suficiente para embasar suas decisões.	<b>AÇÕES FUTURAS</b> Lembrete: • Para requerer mais informação; • De preocupações remanescentes; • Do cronograma e critérios para se decidir sobre a adequação da potencial parceira.
1. Um bom histórico?		
2. Uma boa reputação entre as outras organizações do mesmo setor?		
3. Uma boa reputação entre organizações de setores diferentes e outros participantes-chave?		
4. Uma rede de contatos abrangente e útil que esteja disposta a compartilhar com as organizações parceiras?		
5. Acesso à informação, recursos e experiências relevantes?		
6. Habilidades e competências que complementam aquelas da sua organização e/ou dos demais parceiros?		
7. Uma administração sólida e estruturas de governança?		
8. Registro de estabilidade financeira e confiabilidade?		
9. Uma equipe estável?		
10. Poder de adesão para quando as coisas ficarem difíceis?		
<b>SERÁ QUE O PESSOAL DA POTENCIAL ORGANIZAÇÃO PARCEIRA . . .</b>		
11. É experiente e confiável no desenvolvimento de projetos?		
12. É bem sucedido na mobilização e administração de recursos?		
13. Sabe trabalhar em grupo e tem boa comunicação?		

**1. Intenções, atitudes e comprometimento do líder**

- Eu vejo a abordagem de parceria como algo crucial para atingir nossos objetivos?
- Eu acredito que meus parceiros querem, de fato, que a parceria tenha sucesso?
- Eu estou comprometido com os resultados da parceria?
- Eu estou disposto a desafiar minhas opiniões?
- Eu valorizo as diferenças entre os parceiros?
- Eu confio em meus parceiros a ponto de permitir que tomem decisões em meu nome?

**2. Comportamento do líder**

- Eu sou um defensor da abordagem de parcerias?
- Eu escuto meus parceiros com atenção e interesse?
- Eu sigo aos princípios da parceria (ex: equidade, transparência e benefício mútuo) no meu comportamento diário?
- Eu busco/dou *feedback* construtivo de/para meus parceiros?
- Eu levo/mantenho meu compromisso até o final?
- Eu respeito meus parceiros mesmo quando eles não estão presentes?
- Eu apoio as necessidades de desenvolvimento e aprimoramento dos meus parceiros?
- Eu reconheço as conquistas dos meus parceiros?

**3. Conceitos, valores e normas da parceria**

- Nós compartilhamos o mesmo entendimento sobre os benefícios e riscos da parceria?
- Nós estamos alinhados à mesma visão e valores?
- Nós manifestamos livremente nossas idéias mesmo quando elas são opostas às idéias dos demais?
- Nós estamos abertos a mudar nosso ponto de vista sobre as outras partes interessadas?
- Nós estamos dando uns aos outros o benefício da dúvida?
- Nós desenvolvemos uma cultura de transparência entre nós, parceiros, e na parceria?
- Nós estamos continuamente buscando novas oportunidades para aprender, mudar e melhorar?

**4. Estruturas, sistemas e estratégias da parceria**

- O nosso acordo de parceria é claro e bem compreendido por todos?
- Existem benefícios que motivem os parceiros a pensar e agir em benefício da parceria?
- Nós temos as habilidades, competências e tecnologia para sermos bem sucedidos em nossa colaboração?
- Nós temos as estruturas e regras básicas implantadas para trabalharmos efetivamente juntos?
- Nós estamos compartilhando informações livremente com as partes interessadas?
- As nossas prioridades estratégicas estão claras para todos que interessam?
- Nós estabelecemos e respeitamos altos padrões de qualidade em tudo que fazemos?
- Nós estamos trazendo os recursos melhores e mais complementares possíveis para construir uma parceria de sucesso?
- Nós devemos institucionalizar a parceria para que ela continue funcionando sem a gente?

**1.0 ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS**

- 1.1 Organização parceira A  
Informações de contato  
Pessoa de contato
- 1.2 Organização parceira B  
Informações de contato  
Pessoa de contato
- 1.3 Organização parceira C  
Informações de contato  
Pessoa de contato

**2.0 DECLARAÇÃO DE INTENÇÕES**

- 2.1 Nós, as organizações abaixo assinadas, reconhecemos o compromisso comum de...
- 2.2 Trabalhando juntas, como parceiras, nós reconhecemos o valor criado por cada uma para atingir o objetivo/ tratar da questão...
- 2.3 Nós esperamos, mais especificamente, que cada parceira contribua para o projeto da seguinte(s) maneira(s):  
Parceira A...  
Parceira B...  
Parceira C...

**3.0 ESTRUTURAS E PROCEDIMENTOS**

- 3.1 Papéis e responsabilidades dos parceiros...
- 3.2 Coordenação e administração...
- 3.3 Grupos de trabalho/ Comitês/ Conselhos...
- 3.4 Processos de tomada de decisão...
- 3.5 Sistema de *accountability*...

**4.0 RECURSOS**

- 4.1 Nós iremos fornecer os seguintes recursos  
a) à parceria e  
b) ao projeto ...

**5.0 AUDITORIA / REVISÃO**

- 5.1 Nós concordamos em colocar à disposição dos parceiros, conforme necessário, toda informação relevante sobre a parceria.
- 5.2 Nós concordamos em revisar a parceria a cada ... meses.
- 5.3 Uma auditoria independente das atividades financeiras da parceria (e de qualquer projeto resultante da parceria) será realizada anualmente.
- 5.4 Nós concordamos em fazer ajustes na parceria (incluindo a reformulação deste acordo), caso a revisão ou a auditoria indiquem que isso é necessário para se alcançar os objetivos traçados.

**6.0 ADVERTÊNCIA**

- 6.1 Esse acordo não permite o uso de material com direitos autorais reservados (incluindo logotipos) ou a disseminação a terceiros de informações confidenciais, sem autorização por escrito dos parceiros responsáveis.
- 6.2 Na ausência de documentação formal complementar, este acordo não vincula as organizações parceiras ou seu pessoal a obrigações financeiras ou de qualquer outra natureza.

**ASSINADO**

\_\_\_\_\_ em nome da Parceira A

\_\_\_\_\_ em nome da Parceira B

\_\_\_\_\_ em nome da Parceira C

**DATA**

\_\_\_\_\_

**LOCAL**

\_\_\_\_\_



# QUESTIONÁRIO DE PAPÉIS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PARCERIA

## ferramenta 4

Este questionário foi criado por indivíduos envolvidos em parcerias para avaliar suas próprias habilidades, criando confiança baseada em suas características mais fortes e chamando atenção para possíveis fraquezas a serem trabalhadas. Ele pode ser usado pelos parceiros em uma atividade em grupo, para elaborar o perfil de competências da parceria e identificar o indivíduo mais adequado para assumir um determinado papel ou executar uma determinada tarefa. Caso se constate a ausência de alguma habilidade específica indispensável para o desenvolvimento da parceria, os parceiros devem buscá-la fora do grupo num agente externo.

### AValiação de Papéis (1 = baixa, 5 = alta)

PAPÉIS-CHAVE NA PARCERIA	Avaliação da capacidade atual nesta área					Estratégia para melhoria (se necessária)
Defender e divulgar a idéia de parceria ou o projeto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Despertar a consciência/ Chamar a atenção	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Coordenação e administração	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Administração de relacionamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Mobilização de recursos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Planejamento de projetos ou programas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Administração de projetos ou programas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Comunicação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Monitoramento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Outros (especifique)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

### AValiação de Habilidades (1 = baixa, 5 = alta)

HABILIDADES-CHAVE NA PARCERIA	Avaliação da capacidade atual nesta área					Estratégia para melhoria (se necessária)
Negociação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Mediação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Facilitação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Sintetização de informações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Capacitação de pessoas/ Coaching	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Comprometimento institucional	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Fortalecimento institucional	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Avaliação/ Revisão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Outros (especifique)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	



#### LEMBRE-SE

Habilidades podem ser desenvolvidas e papéis podem mudar durante o curso da parceria. Quanto mais o indivíduo desenvolver suas capacidades profissionais e assumir novas responsabilidades, mais ele se sentirá engajado e valorizado na parceria. Parcerias podem funcionar bem, porque criam novas oportunidades e permitem aos indivíduos irem além de sua rotina operacional diária.

### Conversa para Geração de Possibilidades

Uma Conversa para Geração de Possibilidades é uma conversa que encara o futuro como um rico cenário de possibilidades inspiradoras. Trata-se da troca de idéias criativas. Questões sobre viabilidade não são importantes neste estágio. Ao invés disso, uma Conversa para Geração de Possibilidades pretende trazer a tona visões intuitivas e ambiciosas de como pode ser o melhor futuro possível da parceria.

A Conversa para Geração de Possibilidades é mais apropriada durante os estágios iniciais do processo de parceria, quando os parceiros estão trabalhando juntos para criar uma visão. No entanto, ela também pode ser aplicada mais adiante, quando a parceria estiver se renovando. A conversa deve ser conduzida como uma sessão de *brain-storming* sobre uma relação de questões abertas e estratégicas que encorajam à reflexão e imaginação, e não induzem a um simples sim ou não.

A Conversa para Geração de Possibilidades deve durar pelo menos quinze minutos, mas muitas vezes ela se prolonga até uma hora. Exemplos de questões abertas adequadas incluem:

*O que uma mudança radical em... (adicione o tema ou resultado desejado) significaria?*

*O que a superação de ... (adicione o tema ou resultado desejado) tornaria possível?*

*O que vocês estão/nós estamos construindo com esta iniciativa?*

### Conversa para Geração de Oportunidades

Uma Conversa para Geração de Oportunidades tem o objetivo de gerar compromisso concreto para ações de mudança. É uma conversa sobre responsabilidades compartilhadas. É através desse tipo de conversa, que parceiros chegam a um acordo sobre qual das possibilidades criadas anteriormente constituem em oportunidades concretas e realistas para o futuro.

A Conversa para Geração de Oportunidades convida as pessoas a responderem a seguinte questão:

*Qual será a conquista/ grande mudança no final dessa iniciativa?*

Uma vez que essa questão foi discutida por pelo menos quinze minutos, os parceiros podem avançar para o desenvolvimento de uma Declaração de Compromisso de Parceria (esse documento não deve ser confundido com o Acordo de Parceria, pois são coisas diferentes). A Declaração pode começar com uma afirmação de abertura:

*Nós estamos/ Nossa parceria está comprometida com...*

Cada parceiro deverá escrever como ele/ela pensa que a declaração de compromisso deve ser. O resultado desse exercício é então compartilhado entre o grupo e os pontos positivos (e não os negativos) de cada declaração são discutidos. O grupo irá escolher a melhor declaração e irá trabalhá-la até que seu texto reflita, adequadamente, o compromisso de cada parceiro e todos estejam plenamente satisfeitos.

... continua

Esta ferramenta foi criada para avaliar se os objetivos e expectativas de cada organização parceira estão sendo alcançados. É essencialmente um exame da parceria, e não uma auditoria formal de projeto ou programa.

OBJETIVOS	POSSÍVEIS ATIVIDADES
<p><b>Oferecer aos parceiros uma oportunidade para refletir sobre o valor da parceria sob a perspectiva de suas próprias organizações</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Conversas individuais</b> com as pessoas-chave de cada organização parceira, realizadas por um revisor (nomeado previamente) e depois divulgadas para o grupo para serem discutidas.</li> <li>▪ <b>Workshops</b> realizados separadamente em cada organização parceira e execução de análise SWOT, mapeando Forças (<i>Strengths</i>), Fraquezas (<i>Weaknesses</i>), Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>).</li> <li>▪ <b>Reuniões em duplas</b> (dois participantes, cada um de uma organização parceira diferente, no papel de "colegas críticos") para uma troca franca de opiniões que serão posteriormente compartilhadas em encontros/ <i>workshops</i> com os demais parceiros.</li> </ul>
<p><b>Avaliar quais mudanças (quando há necessidade de mudanças) melhorariam o sucesso da parceria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mudança de foco</b>- pode ser explorada através de especulações sobre o futuro em um <i>workshop</i> ou exercícios de planejamento de cenários futuros, onde os parceiros são convidados a divagar em seus pensamentos.</li> <li>▪ <b>Redefinição de papéis e responsabilidades</b> – parceiros são incentivados a reavaliar suas responsabilidades e papéis (vide ferramenta 3) e redistribuí-los entre os parceiros, com o objetivo de explorar novas maneiras para se realizar as tarefas.</li> <li>▪ <b>Institucionalização</b> – engajar na parceria, de maneira nova e criativa, um grande número de pessoas das organizações parceiras.</li> </ul>
<p><b>Concordar como grupo com qualquer mudança efetuada no acordo de parceria, com o objetivo de incorporar a ele o resultado do processo de revisão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reescrever o Acordo de Parceria</b> para que ele reflita novos objetivos: mudanças de foco ou novas atividades.</li> <li>▪ <b>Expandir a parceria</b>, seja através da incorporação de novos parceiros, ou da divulgação das atividades e resultados conquistados, apoiando outros indivíduos na criação de iniciativas similares.</li> <li>▪ <b>Desenvolver uma estratégia de encerramento ou de saída</b>– para um projeto, para a parceria, ou para uma ou mais organizações parceiras. A saída pode significar um trabalho bem feito, não precisa necessariamente ser interpretada como uma derrota ou fracasso. Uma parceria sábia lida com encerramento/ mudanças/ saídas de forma criativa e positiva.</li> </ul>



### LEMBRE-SE

Um revisor externo assertivo, que imponha sua opinião, pode ser extremamente destrutivo para o relacionamento dos membros da parceria. Parceiros são mais propensos a saber o que é, e o que não é, avaliando sob sua perspectiva. Eles tendem a ser honestos, expressando suas opiniões e estando mais abertos à possibilidade de mudança quando se sentem seguros. A revisão da parceria deve ser, por isso, encarada como um processo interno onde qualquer revisor externo será apontado apenas como facilitador, e não avaliador.

<b>INFORMAÇÃO</b>	Nome da iniciativa, detalhes sobre os parceiros, detalhes sobre outras partes interessadas, datas importantes, localização.
<b>HISTÓRIA</b>	Que questões-chave levaram à iniciativa de parceria? Quem a começou? Quais foram os princípios/valores de suporte acordados? Quais eram seus alvos e objetivos? Quais foram os passos iniciais?
<b>ATIVIDADES</b>	O que a parceria empreendeu? Como as atividades eram administradas? Quais foram os resultados e produtos até o momento? O que mais se espera?
<b>PAPÉIS</b>	Quem foram os indivíduos-chave envolvidos e quais eram seus papéis? Como os papéis mudaram no decorrer da parceria?
<b>ACCOUNTABILITY</b>	De que maneira a iniciativa é <i>accountable</i> ? Como o seu impacto é avaliado? Como a parceria é revisada? Qual é o processo para se tomar decisões, incluindo mudanças?
<b>DESAFIOS</b>	Quais foram os principais desafios encontrados durante a vida útil da parceria? Como esses desafios foram tratados? Quais desafios ainda restam?
<b>RECURSOS</b>	Como a parceria recebe seus recursos (financeiros e não financeiros)? Há fundos provenientes de alguma fonte externa? Em caso positivo, quem é essa fonte e que proporção do orçamento ela representa? Até onde os recursos são renováveis e/ou a parceria é sustentável? Neste momento? Em estágios futuros?
<b>O FUTURO</b>	Quais são os planos de desenvolvimento imediato? Há planos de longo prazo já implantados? Os parceiros têm uma estratégia de mudança? A iniciativa tem um prazo determinado de operação? Que escala de tempo é prevista para as estratégias de saída ou encerramento?
<b>CONQUISTAS</b>	Quais são as principais conquistas?
<b>INFORMAÇÕES DE CONTATO</b>	Quem pode ser contatado para maiores informações e como?

**LEMBRE-SE**

Ao conduzir entrevistas com pessoas-chave para obter informações, não esqueça de:

- Contar ao entrevistado quem você é e por quê está fazendo essas perguntas;
- Use perguntas abertas ao invés de fechadas. As perguntas abertas conduzem a descrições, enquanto as fechadas a um mero sim ou não;
- Seja um ouvinte atento e interessado. Escute cada resposta ao invés de ficar preparando mentalmente a próxima pergunta;
- Faça suas anotações durante os intervalos das conversas para que você possa olhar para o entrevistado e não para o seu caderno enquanto ele estiver falando;
- Confirme o que você escutou para ter certeza que compreendeu corretamente e para permitir ao entrevistado adicionar algum detalhe que ele tenha esquecido.

PÚBLICOS POTENCIAIS	OPÇÕES DE COMUNICAÇÃO	SUGESTÕES DE MENSAGENS
Parceiros <input type="checkbox"/>	Conversas <input type="checkbox"/>	<i>“Nós aprendemos o valor do trabalho colaborativo. Você também deve tentá-lo!”</i> <input type="checkbox"/>
Equipe de projeto <input type="checkbox"/>	Encontros públicos <input type="checkbox"/>	
Outra equipe de org. parceiras <input type="checkbox"/>	Workshops <input type="checkbox"/>	<i>“Nós tratamos de uma questão importante e obtivemos mais sucesso que iniciativas anteriores que adotaram outras abordagens.”</i> <input type="checkbox"/>
Organizações <input type="checkbox"/>	Capacitação de pessoas <input type="checkbox"/>	
Partes interessadas do projeto <input type="checkbox"/>	Atividades <input type="checkbox"/>	
Beneficiários do projeto <input type="checkbox"/>	Eventos de alta projeção <input type="checkbox"/>	<i>“Nossas evidências demonstram que essa intervenção teve impacto real e positivo sobre aqueles que mais necessitavam!”</i> <input type="checkbox"/>
Grupos comunitários <input type="checkbox"/>	Visita a campo <input type="checkbox"/>	
Doadores não parceiros <input type="checkbox"/>	Mídia escrita <input type="checkbox"/>	<i>“É tudo uma questão de liderança e determinação para se trabalhar junto e fazer a diferença.”</i> <input type="checkbox"/>
Figuras públicas <input type="checkbox"/>	Rádio e/ou TV <input type="checkbox"/>	
Responsáveis por políticas <input type="checkbox"/>	Vídeo e/ou DVD <input type="checkbox"/>	<i>“Esta abordagem é sustentável e de excelente custo benefício.”</i> <input type="checkbox"/>
Governo local/ regional/ nacional <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>	
Novos parceiros potenciais <input type="checkbox"/>	CD Rom <input type="checkbox"/>	<i>“Esta é uma solução local para um desafio local.”</i> <input type="checkbox"/>
Organizações nacionais <input type="checkbox"/>	Estudo de caso por escrito <input type="checkbox"/>	
Instituições acadêmicas <input type="checkbox"/>	Diários e/ou Jornais informativos <input type="checkbox"/>	<i>“Este tipo de colaboração permite maior participação e autonomia daqueles que procuramos ajudar.”</i> <input type="checkbox"/>
Agências internacionais <input type="checkbox"/>	Publicações <input type="checkbox"/>	
Outro <input type="checkbox"/>	Outra <input type="checkbox"/>	Outra <input type="checkbox"/>



**LEMBRE-SE**

Pode ser importante, por diversas razões, fazer publicidade de uma parceria e/ou de suas atividades. Porém, ir a público muito cedo pode colocar muita pressão sobre a parceria e acabar provocando impactos negativos e inesperados. Parceiros precisam avaliar os riscos e benefícios da divulgação pública de seus trabalhos e garantir que todos os parceiros concordem e validem a estratégia acordada.

Este material foi criado pelas seguintes organizações:

#### **GAIN**

A GAIN (*Global Alliance for Improved Nutrition* ou “Aliança Global pela Melhora da Nutrição”) é uma aliança global e regional entre parceiros dos setores público, privado e da sociedade civil, comprometidos com a eliminação de deficiências minerais e de vitaminas na nutrição popular. Até 2007, a GAIN pretende ter contribuído com a melhora da situação nutricional de pelo menos 600 milhões de pessoas em 40 países em desenvolvimento, principalmente através da fortificação de alimentos locais comumente disponíveis e consumidos. A GAIN também almeja energizar e harmonizar o trabalho dos governos, doadores, agências das Nações Unidas, setor privado, organizações de saúde pública e de desenvolvimento, trabalhando para reduzir as carências de micronutrientes.

Para maiores informações visite: [www.gainhealth.org](http://www.gainhealth.org).

#### **TPI**

A TPI (*The Partnering Initiative* ou “A Iniciativa de Parcerias”) é um programa novo dedicado a desenvolver arte e ciência em parcerias intersetoriais. A Iniciativa é uma associação entre o IBLF (*The Prince of Wales International Business Leaders Forum* ou “Fórum Internacional para Líderes de Negócios do Príncipe de Gales”, [www.iblf.org](http://www.iblf.org)) e o “Programa para Indústrias da Universidade de Cambridge” (*The University of Cambridge Programme for Industry*, [www.cpi.cam.ac.uk](http://www.cpi.cam.ac.uk)). A TPI dirige o Curso de Pós-graduação em Parcerias Inter-setoriais (*Post-graduate Certificate in Cross-Sector Partnerships*, [www.cpi.cam.ac.uk/pccp](http://www.cpi.cam.ac.uk/pccp)). Além disso, a TPI está desenvolvendo uma série de programas de treinamento e capacitação de especialistas; e projetos de pesquisa baseados na prática de parcerias, entre outras atividades. A Iniciativa está aberta a novas idéias para colaborações inovadoras e úteis entre setores em qualquer lugar do mundo. Seu *website* hospeda uma crescente rede de indivíduos envolvidos com a promoção, intermediação e/ou administração de parcerias para o desenvolvimento sustentável.

Para maiores informações visite: [www.ThePartneringInitiative.org](http://www.ThePartneringInitiative.org).

