

Ciclo de Workshops E3S



7º workshop

COMO CRIAR PARCERIAS COM IMPACTO



- Enquadramento
- Conceitos
- Como identificar, negociar e implementar uma parceria
- A mudança
- Gestão das parcerias
- Impactos financeiros



Como criar parcerias com impacto

ENQUADRAMENTO

Nova proposta de legislação europeia (1/2)

Resolução do Parlamento Europeu, de 10 de março de 2021, sobre o dever de diligência das empresas e a responsabilidade empresarial.*

A presente diretiva deverá aplicar-se a todas as **grandes empresas**, independentemente de serem privadas ou estatais e a todas as **pequenas e médias empresas cotadas em bolsa**.

O dever de diligência deverá ser entendido como a **obrigação** de tomar todas as medidas proporcionadas e adequadas e de realizar todos os esforços ao seu alcance para evitar efeitos nefastos e corrigir esses efeitos negativos sempre que estes ocorram.

* Portugal ainda não transcreveu esta resolução para a legislação nacional

Nova proposta de legislação europeia (2/2)

Na prática, o dever de diligência consiste num processo instituído para:

- **IDENTIFICAR,**
- avaliar,
- prevenir,
- mitigar,
- cessar,
- monitorizar,
- **COMUNICAR / PRESTAR CONTAS,**
- **RESOLVER / CORRIGIR**

os efeitos negativos potenciais e/ou reais nos

- DIREITOS HUMANOS,
- NO AMBIENTE,
- E NA BOA GOVERNAÇÃO

decorrentes das suas próprias atividades.

Por outras palavras:

Vai ser criada uma obrigação para as Empresas evitarem os problemas causados pela sua actividade e reduzindo ou anulando o seu impacto.

Surge uma oportunidade para as Organizações da sociedade civil participarem na definição de planos de ação e sua concretização, através de parcerias.

Sabe o que é a Responsabilidade Social Corporativa?
E se sabe, já realizou parcerias com a área de responsabilidade social de uma empresa?

- Não sei
- Sim sei e ainda não realizei parcerias
- Sim sei e já realizei parcerias

Corporate Social Responsibility (CSR)

A Responsabilidade Social Empresarial (CSR) é definida como a responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades

- Nas questões ambientais, como a biodiversidade, alterações climáticas, utilização eficiente dos recursos e prevenção da poluição;
- No combate à corrupção;
- No envolvimento e o contributo para o desenvolvimento da comunidade;
- Na inclusão de pessoas em situação de desigualdade; e
- Nos interesses e benefícios dos consumidores.

Resulta que a área de CSR é responsável pelo **planeamento e implementação das actividades** que **minimizam ou anulam os efeitos não desejados provocados pela actividade da empresa** no seu entorno.

É portanto **esta a área a ser contactada para o estabelecimento de parcerias.**



Como criar parcerias com impacto

CONCEITOS

Definições

Parceria é uma associação de duas ou mais entidades que estabelecem um acordo de cooperação para atingir objectivos comuns.

O acordo de parceria é formalizado através de um protocolo, que conforme a vontade das entidades participantes pode ser verbal ou escrito.

Exemplo (1/2)

Entidades

- Empresa – **Go Healthy Inc.**
Actividade – **Alimentos pré-confeccionados.**
Posicionamento – **Dieta mediterrânica, variada, equilibrada e saudável.**
Material promocional – **Folhetos explicativos das necessidades alimentares, roda dos alimentos, valores calóricos e nutrientes dos alimentos.**
- Associação – **Pequenos e Fortes**
Actividade – **Creche e Pré-escolar**
Programa – **Crescer Saudável – promover hábitos de vida saudável, a nível alimentar, exercício físico e ocupação dos tempos de lazer.**

Exemplo (2/2)

Parceria

Contribuição

Pequenos e Fortes

- Convocação participantes e cedência de sala
- Avaliação do impacto da acção nos participantes

Objectivo

Promover hábitos de alimentação saudável

Concretização

Formação teórico/ prática aos pais clientes da creche e do pré-escolar

Go Healthy Inc

- Formador, conteúdo e suporte da formação
- Documentação de apoio

Partilha dos resultados da acção

As parcerias no 3º sector – o que interessa à organização

No 3º sector as principais vantagens que se procuram obter são:

- Aumentar ou melhorar os **serviços prestados**
- Melhorar a **sustentabilidade** da Organização, chegando a mais clientes, oferecendo mais serviços, ampliando o âmbito e o território da intervenção

Frequentemente as parcerias nas organizações sociais **resultam da concretização de uma oportunidade de melhoria**, com origem numa oferta externa, **e não de um processo de planeamento estratégico/operacional.**

Note apenas: Parcerias não são Apoios

	Parceria	Apoio
Alinhamento estratégico	✓	
Partilha de objectivos	✓	
Disponibilização de recursos pela Organização	✓	
Disponibilização de recursos pela Entidade externa	✓	✓
Avaliação de resultados	✓	
Duração	Em geral, longa duração	Em geral, pontual

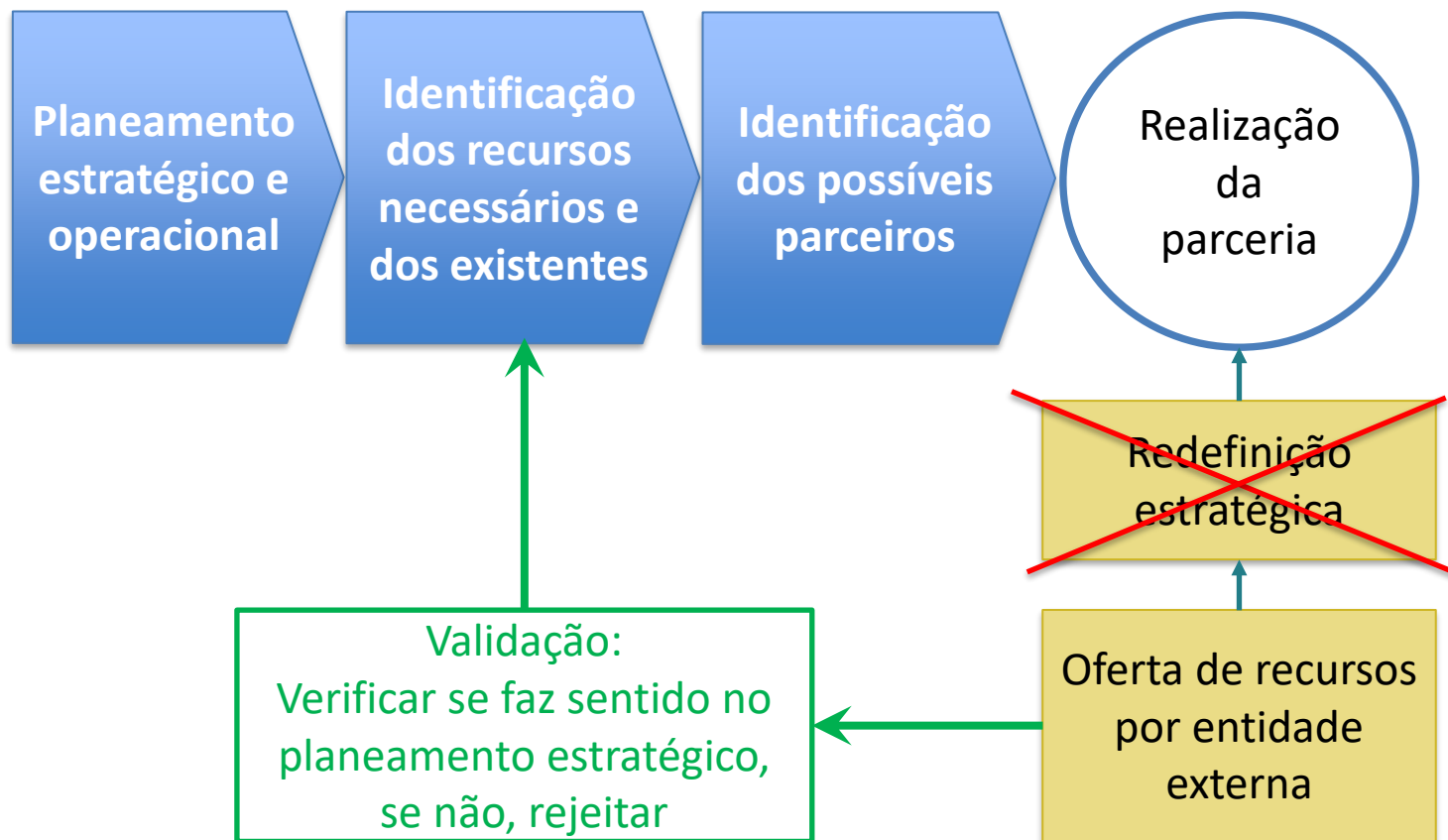
Apesar de o apoio não ter necessariamente alinhamento estratégico, é de boa prática fornecer informação sobre os resultados alcançados, incentivando assim a sua continuidade.




Parcerias


COMO IDENTIFICAR, NEGOCIAR E IMPLEMENTAR UMA PARCERIA

Formação de parceria – perspectiva da organização



 Como deveria ser feito, com base no planeamento estratégico

 Como frequentemente se faz, perante uma oferta de recursos

 Como deveria ser feito, perante uma oferta de recursos

As parcerias no 3º sector

Consideremos, no entanto, que a realização de uma parceria resulta da definição das acções a implementar, em colaboração com outras entidades, para cumprir o definido no planeamento operacional.

São estas as parcerias, resultantes do planeamento operacional, que geram maior impacto nos resultados da Organização.

A seguir verifiquemos quais os requisitos a serem cumpridos na concretização destas parcerias.

Requisitos a cumprir

1. Definir objectivo
2. Análise de risco
3. Identificar o parceiro
4. Negociar a parceria
5. Implementação do acordo firmado
6. Quantificar o resultado
7. Avaliar o impacto nas partes interessadas

1 - Definir o objectivo e análise de risco

Por vezes, no processo de planeamento estratégico, verifica-se que a melhor forma de alcançar o objectivo pretendido **não é realizável por falta de recursos e/ou competências específicos.**

Verifica-se também que a melhor forma de suprir esta necessidade é encontrar **uma entidade que possua esses recursos e/ou competências e esteja disponível para partilhá-los.**

Conclui-se assim existir a necessidade de criar uma **parceria para viabilizar a concretização do objectivo.**

Atenção: a decisão de constituir a parceria só deve ser tomada se os danos originados por eventual incumprimento por parte do parceiro forem menores do que os resultantes de não realizar a actividade.

2 - Identificar o parceiro (1/2)

A identificação dos potenciais parceiros é um dos passos mais difíceis que as Organizações têm de ultrapassar na concretização de uma parceria.

São potenciais parceiros as entidades que cumpram os seguintes requisitos:

- **Disponham dos recursos e/ou competências** específicos não existentes na Organização e necessários à concretização do objectivo definido.
- Que o **objectivo definido permita concretizar um dos seus objectivos** estratégicos.
- Que **não disponham de alguns dos recursos e/ou competências específicos existentes na nossa Organização** e necessários à concretização do objectivo definido.

2 - Identificar o parceiro (2/2)

Caso sejam identificados vários parceiros possíveis, a escolha deve basear-se nos seguintes critérios:

- Melhor imagem na comunidade
- Maior capacidade de mobilização de recursos
- Maior disponibilidade
- Maior sintonia nos objectivos comuns a alcançar
- Menor tempo expectável de negociação/implementação
- Menor custo expectável de concretização para a Organização

3 - Negociar

Identificado o parceiro, deve proceder-se à clara definição dos proveitos e custos da parceria.

- Clarificação dos **recursos e competências** que cada parceiro deve disponibilizar à parceria - (que cada um dá)
- Definição da **responsabilidade operacional** de cada parceiro – (o que cada um faz)
- Verificação das possíveis **vantagens adicionais** da parceria para além da concretização do objectivo definido.
- Definição dos **resultados pretendidos** por cada parceiro resultante da concretização do objectivo definido e forma de avaliação
- Identificação de **possíveis desvantagens** resultantes da parceria e formas de as minimizar (eventuais conflitos de interesse com terceiros)

4 – Planear a implementação

A primeira impressão é a que fica. É fundamental que na fase de implementação da parceria não se cometam erros ou omissões.

Elaborar um **plano de acção** que inclua todas as actividades a desenvolver, com:

- **Definição dos responsáveis,**
- **Cronograma de execução,**
- Mecanismos de **controlo**
- **Metodologia e periodicidade de comunicação** da concretização das diferentes actividades ao parceiro.

5 – Quantificar o resultado intermediário

Definidos os resultados pretendidos por cada parceiro, deverão ser acordados:

- os **indicadores** e as **metas** que permitirão **avaliar o resultado intermediário alcançado**
- o **cronograma de avaliação** temporal dos resultados.
- que **medidas correctivas** adoptar, caso os resultados pretendidos não sejam alcançados

No exemplo de parceria indicado no slide 11, o resultado pode ser quantificado através de:

- Número de participantes
- % de participantes face ao número de convidados

6 – Avaliar o impacto nas partes interessadas

- Realizar uma análise de contexto **avaliando o impacto** do acordo de parceria nas partes interessadas

- Identificar as vantagens e os inconvenientes que a parceria trouxe a cada uma das partes e elaborar um **plano de comunicação** que divulgue perante todos a realização da parceria e os objectivos alcançados com a mesma

No exemplo de parceria indicado no slide 11, o impacto pode ser avaliado através de um inquérito que verifique:

- % de participantes que afirmam ter alterado os seus hábitos alimentares face ao número total de participantes

ou

- Número de alterações nas respostas a dois inquéritos, um no início da sessão e outro no final, sobre boas práticas alimentares

Atenção: erros mais comuns

Os principais erros a evitar durante o processo de identificação, negociação e implementação da parceria são:

- Escolher o parceiro errado
- Definir mal ou de forma pouco clara os objetivos a serem alcançados
- Não demonstrar empenho e interesse na celebração da parceria
- Não atender aos interesses do parceiro, focando-se apenas nas vantagens a obter
- Não seleccionar os colaboradores adequados para a gestão da parceria
- Não definir adequadamente a comunicação a manter com o parceiro
- Não avaliar devidamente as resistências à parceria e à cultura do parceiro



Parcerias A MUDANÇA

As parcerias tradicionais

A ORGANIZAÇÃO

Procura competências ou recursos para concretizar os seus objectivos operacionais

Existem objectivos comuns ou complementares

O PARCEIRO

Disponibiliza as competências ou recursos que a Organização necessita, no exercício da sua responsabilidade social ou ambiental

Exemplo:

Câmara Municipal Objectivo – melhorar a qualidade de vida dos seus munícipes

Organização Objectivo – Apoiar famílias carenciadas fornecendo bens alimentares

Parceria A Câmara Municipal empresta viatura automóvel para recolha de alimentos

A organização recebe meios para melhorar a qualidade do serviço prestado ou a sua sustentabilidade

As novas parcerias – um novo requisito

O PARCEIRO

Necessita minimizar ou anular os efeitos negativos gerados pela sua actividade a nível social e/ou ambiental

Disponibiliza os recursos necessários para realizar a actividade

A ORGANIZAÇÃO

No exercício da sua actividade consegue anular, total ou parcialmente, os efeitos negativos gerados pela actividade do parceiro

Consegue obter resultados que minimizam ou anulam os efeitos negativos gerados pela actividade do parceiro

Exemplo:

Organização – A maioria dos pais desloca-se em viatura própria para levar as crianças à creche/infantário

Parceiro – Cede viatura eléctrica para recolha e entrega das crianças no seu domicílio

A diminuição da emissão de gases de efeito de estufa resultante da redução nas deslocações diárias das viaturas dos pais permite anular parcialmente a poluição ambiental gerada pela actividade do parceiro

Exemplos – O que pode interessar ao parceiro (1/2)

Melhorar a qualidade de vida das populações apoiadas

Adoptar medidas amigas do ambiente

- **Creche com horário alargado** apoiada por empresa com trabalho por turnos
- **Associações de Desenvolvimento Local** – promoção de produtores, fornecedores, cultura, artesanato
- **Melhoria mobilidade local** – transporte de clientes assegurado por parceiro
- **Promoção da comunicação digital** – candidaturas, inscrições, pagamento, informações sobre o decorrer da actividade (creche), ...
- Plataformas que **promovam a reparação e recuperação de equipamentos** e instalações realizadas por trabalhadores independentes
- **Investimentos em tecnologias amigas do ambiente** – digitalização de documentos, energias limpas, captação água da chuva, ...

Exemplos – O que pode interessar ao parceiro (2/2)

Melhorar a qualidade de vida das populações apoiadas

Adoptar medidas amigas do ambiente

- **Parceria múltipla**

Exemplo: Um dos Parceiros entrega os resíduos alimentares da sua cantina a uma Organização que realiza a sua compostagem. A Câmara Municipal adquire a matéria orgânica resultante do processo para a utilizar como fertilizante nos jardins do espaço público.

Para beneficiar da parceria a organização necessita:

- **Ser inovadora nas soluções a propor ao parceiro**
- **Garantir a entrega de resultados quantificados resultantes da sua actividade**



Parcerias

GESTÃO DAS PARCERIAS

Avaliação e acompanhamento das parcerias (1/2)

A avaliação e acompanhamento de uma parceria exige:

- **Medir ou monitorizar** os resultados obtidos, comparando-os com os resultados esperados quando foram definidos os objectivos;
- **Comunicar** periodicamente com os parceiros;
- **Avaliar o grau de satisfação dos parceiros.**

Estas actividades consomem recursos.

É portanto necessário avaliar o esforço a dedicar a cada parceria

Avaliação e acompanhamento das parcerias (2/2)

Dado que nem todas as parcerias têm o mesmo interesse estratégico ou provocam o mesmo impacto na Organização;

Deve adoptar-se uma metodologia de classificação que permita dosear o esforço de gestão a dispender com cada uma delas.

De acordo com a sua importância estratégica ou com o impacto que a parceria provoca na Organização, podemos considerar dois fatores:

- P - **Poder do parceiro** (legal, financeiro ou outro)
- I – **Importância dos resultados** obtidos com a parceria para o cumprimento da estratégia da organização

A importância da parceria

Do cruzamento destes factores resulta a matriz que permite ordenar as parcerias de acordo com a sua **importância**

		Interesse - I	
		Baixo (-)	Alto (+)
Poder - P	Baixo (-)	Baixa (P- I-)	Média (P- I+)
	Alto (+)	Média (P+ I-)	Alta (P+ I+)

Estratégia de comunicação

Partindo da importância da parceria é possível definir a **estratégia para a comunicação**

Importância

Comunicação

Baixa (P- I-)

Pontual, apenas para monitorização da parceria

Média	(P+ I-)
	(P- I+)

Periódica, de modo a manter o parceiro informado das nossas actividades. Um parceiro satisfeito dá uma boa imagem da nossa organização

Periódica, de modo a colmatar as exigências (legais ou outras) ou seja de modo a garantir o cumprimento dos requisitos exigidos / acordados na parceria.

Alta (P+ I+)

Permanente de modo a manter o parceiro interessado

Periodicidade de execução (avaliação e comunicação)

Definida a estratégia determina-se a **periodicidade de execução**:

		Periodicidade de execução		
		Avaliação resultados/ impacto	Comunicação c/ parceiro	Avaliação satisfação parceiro
Comunicação	Permanente	Mensal	Permanente	Anual
	Periódico	Semestral ou anual	Semestral/anual ou sempre que necessário	Anual
	Esporádico ou pontual	Quando necessário	Quando necessário	Quando necessário

A vantagem de se adoptar uma classificação deste tipo é evidenciar de forma clara **a importância relativa** das diferentes parcerias, de acordo com a sua importância estratégica ou do impacto que provocam na Organização ou suas partes interessadas



Parcerias

AVALIAÇÃO DO IMPACTO FINANCEIRO

Qual a dependência financeira?

Deverá ser sempre estimado/avaliado o custo financeiro, para a Organização, da aquisição e manutenção das competências/ serviços / recursos fornecidos pelo parceiro.

Esta avaliação permite:

- Conhecer a dependência da parceria
- Saber quais os custos inerentes à manutenção da actividade em caso de incumprimento do parceiro.

Num orçamento realista deverá ser:

- Contabilizado como custo o valor real das competências (serviço prestado) / recursos fornecidos pelo parceiro
- Contabilizar como doação a valorização da cedência dessas competências / recursos.

A parceria só faz sentido se os proveitos recebidos pela actividade realizada forem superiores aos custos reais da Organização



ASSOCIAÇÃO APOIO A
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

COMO CRIAR PARCERIAS COM IMPACTO

Apresentação disponível para consulta:

Página de eventos do site

Material de suporte desenvolvido

Texto de suporte no site, na página do puzzle,
peça Parcerias

Obrigado

www.e3s.pt
geral@e3s.pt