



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Parcerias**

Peça: **Parcerias**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Estratégia
- Análise do risco



## Parcerias

---

### Índice

1. Introdução.....	2
2. Como identificar, negociar e implementar uma parceria.....	3
3. Exemplos .....	6
4. Gerir as parcerias.....	7
5. Anexo 1 -Exemplo de protocolo de parceria.....	11

### 1. Introdução

“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe.”

Clarice Lispector (1920-1977)

**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 (anexo 1), que conforme a vontade das entidades participantes pode ser verbal ou escrito.

Os acordos de parceria podem ser estabelecidos entre entidades públicas ou privadas, individuais ou coletivas.



A razão principal para a celebração de uma parceria é a redução de custos através de uma economia de escala e a partilha de competências ou de recursos complementares entre as entidades parceiras.

No 3º sector as principais vantagens que se procuram obter através da realização de parcerias 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
- Aumentar a visibilidade e notoriedade da Organização

## 2. Como identificar, negociar e implementar uma parceria

A grande maioria das parcerias resulta da concretização de uma oportunidade de melhoria e não de um processo de planeamento estratégico.

Significa isto, que a decisão de constituir uma parceria precede, em geral, a necessidade estratégica da sua constituição.

Esquecendo esta realidade e para verificar quais os requisitos que devem ser cumpridos na concretização de uma parceria, consideremos que a sua realização resulta da definição das acções a implementar, em colaboração com outras entidades, para cumprir o definido no planeamento estratégico.

Para concretizar este processo decisório devem ser cumpridos os seguintes passos:

### 2.1. Definir o objectivo

Por vezes, no processo de planeamento estratégico, verifica-se que o melhor objectivo operacional para a concretização de determinado objectivo estratégico não é alcançável por falta de recursos ou competências específicos.

Verifica-se também que a melhor forma de suprir esta necessidade é encontrar uma entidade que esteja disponível para colaborar, o que implicará alterações pela perda de individualidade e exigirá um grau de confiança entre entidades e pessoas envolvidas

Conclui-se assim existir a necessidade de criar uma **parceria** e definido o **objectivo** a ser concretizado por ela.

### 2.2. Identificar o parceiro

A identificação dos potenciais parceiros é um dos passos mais difíceis que as Organizações têm de ultrapassar na concretização de uma parceria. As parcerias podem ser de diversos tipos sendo as mais frequentes as colaborações pontuais, as parcerias estratégicas e as plataformas como a de compras publicas.

São potenciais parceiros as entidades que cumpram os seguintes requisitos:



- **Disponham dos recursos 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 ou competências** específicos existentes na Organização e necessários à concretização do objectivo definido.

Para além de cumprir estes requisitos, a **actividade** e a **imagem** do potencial parceiro devem ser compatíveis com a actividade e a imagem da Organização.

*Será difícil de entender que uma ONG que combate as alterações climáticas tenha como parceiro uma companhia aérea, ou que uma organização de combate à pobreza tenha como parceira uma empresa que viola os direitos humanos num país em vias de desenvolvimento.*

### 2.3. Definir os direitos e deveres

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.
- Definir a **responsabilidade operacional** de cada parceiro.
- 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.
- Identificação de **possíveis desvantagens** resultantes da parceria.

### 2.4. Quantificar o resultado

Definidos os resultados pretendidos por cada parceiro, deverão ser acordados os **indicadores** e as **metas** que permitirão **avaliar o resultado alcançado**, assim como o cronograma de avaliação temporal dos resultados.

### 2.5. Avaliar o impacto nas partes interessadas

É fundamental realizar uma análise de contexto **avaliando o impacto** do acordo de parceria em todas as partes interessadas da Organização.

Depois de identificadas as vantagens e os inconvenientes que a parceria poderá trazer a cada uma destas partes, deverá ser elaborado um **plano de comunicação** que divulgue perante todos a realização da parceria e



os objectivos a serem alcançados com a mesma e o seu acompanhamento.

## 2.6. 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. Deve, portanto, elaborar-se um **plano de acção** que inclua todas as actividades a desenvolver com **definição dos responsáveis, cronograma de execução, mecanismos de controlo e metodologia e periodicidade de comunicação** da concretização das diferentes actividades ao parceiro.

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 objectivos 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



### 3. Exemplos

- Exemplo 1

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.**

<b>Parceria</b>	Objectivo	<b>Promover hábitos de alimentação saudável</b>
	Concretização	<b>Formação teórico/ prática aos pais dos clientes da creche e do pré-escolar</b>
	Contribuição da Sopa de Pedra	<b>Formador, conteúdo e suporte de formação</b>
	Contribuição da Pequenos e Fortes	<b>Convocação participantes e cedência de sala</b>

#### É uma parceria

Existe um objectivo comum.  
 Ambos os parceiros contribuem com recursos ou competências

- Exemplo 2

Entidade – **Câmara Municipal.**  
 Actividade – **Gestão do município.**  
 Pelouro – **Ação social.**

Instituição – **Boa cozinha**  
 Actividade – **Cantina social**

Objectivo	<b>Garantir a sustentabilidade da Instituição</b>
Concretização	<b>Comparticipação nos custos operacionais originados com a compra/recolha de alimentos</b>
Contribuição da Câmara Municipal	<b>Empréstimo de viatura</b>
Contribuição da Boa Cozinha	-----

#### Não é uma parceria, é um apoio

Apesar de existir um objectivo comum, um dos parceiros não contribui com recursos ou competências.  
 A Instituição não cede recursos ou competências à Câmara Municipal



Nota: Independentemente de ser apoio ou parceria é necessário assegurar a existência de uma comunicação adequada de forma a garantir um bom relacionamento com a entidade externa,

## 4. Gerir as parcerias

### 4.1. Programação e acompanhamento

A concretização de uma parceria realiza-se através da execução de um conjunto de actividades.

Para gerir adequadamente uma parceria é necessário:

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

Estas tarefas são actividades que consomem recursos.

Atendendo a que nem todas as parcerias têm o mesmo interesse estratégico ou provocam o mesmo impacto na Organização, deve ser adoptada uma metodologia de classificação que permita dosear o esforço de gestão a realizar com cada uma delas.

Vimos já que, atendendo ao objectivo a ser alcançado, as parcerias podem ser agrupadas em três grandes classes; de acordo com os objectivos estratégicos:

1. Aumentar ou melhorar os serviços prestados aos clientes
2. Melhorar a sustentabilidade da Organização
3. Aumentar a visibilidade e notoriedade da Organização

Dentro de cada uma destas classes e de acordo com a sua importância estratégica ou com o impacto que ela provoca na Organização, podemos ainda 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

de acordo com a matriz:

		Interesse (I)	
		Baixo (-)	Alto (+)
Poder (P)	Baixo (-)	P- I-	P- I+
	Alto (+)	P+ I-	P+ I+

A classificação permite definir a estratégia de comunicação a ter com cada um dos grupos com vista ao acompanhamento da parceria:

P- I- A comunicação pode ser **pontual** apenas para monitorização da parceria



P- I+A comunicação deverá ser **periodica** de modo a manter o parceiro informado das nossas actividades. Um parceiro satisfeito dá uma boa imagem da nossa organização

P+ I- A comunicação deverá ser pensada de modo a colmatar as exigências (legais ou outras) ou seja de modo a garantir o cumprimento dos requisitos exigidos / acordados na parceria.

P+ I+ A comunicação deve ser **permanente** de modo a manter o parceiro

com a seguinte periodicidade de execução desejável:

		Periodicidade de execução		
		Avaliação resultados	Comunicação c/ parceiro	Avaliação satisfação parceiro
Acompanhamento	Permanente	<b>Mensal</b>	<b>Permanente</b>	<b>Anual</b>
	Periódico	<b>Semestral ou anual</b>	<b>Semestral ou anual e sempre que necessário</b>	<b>Anual</b>
	Esporádico ou pontual	<b>Quando necessário</b>	<b>Quando necessário</b>	<b>Quando necessário</b>

As vantagens de se adoptar uma classificação deste tipo são:

- Evidenciar de forma clara **a importância relativa** das diferentes parcerias, de acordo com a sua importância estratégica ou do impacto que provocam na Organização
- Definir as necessidades de **avaliação de resultados** e de **comunicação** com o parceiro, o que permite:
  - Dosear o esforço de gestão
  - Definir cronogramas de execução das tarefas de avaliação e comunicação.

Para garantir a boa execução destas tarefas, deve ser nomeado o/os responsável/eis pela gestão das parcerias, devendo esta responsabilidade estar indicada na respectiva descrição de funções.

*A avaliação do impacto que as partes interessadas provocam na organização está descrita, mais detalhadamente, na Peça de Gestão – Análise do risco, no subcapítulo – Relevância das partes interessadas.*

## 4.2. Planeamento

De forma a reunir a informação relevante de cada parceria, recomenda-se a construção de uma tabela para o mapeamento das parcerias onde está definido o tipo//periodicidade de comunicação e a metodologia do acompanhamento e controlo da parceria. Na página seguinte apresenta-se





uma tabela em que cada linha corresponde a uma parceria, registrando-se nas colunas as informações necessárias à sua gestão.



## 5. Anexo 1 -Exemplo de protocolo de parceria

---

### PROTOCOLO DE COLABORAÇÃO

Entre

(Organização 1), NIPC (xxxxxxxx), com sede na (morada), em (localidade), representada por (cargo) (nome), doravante designada como (ORG1),

e

(Organização 2), NIPC (xxxxxxxx), com sede na (morada), em (localidade), representada por (cargo) (nome), doravante designada como (ORG2),

Considerando que:

A (ORG1) é uma instituição particular de solidariedade social que desenvolve actividade de relevante interesse no apoio a \_\_\_\_\_ e os seus fins são \_\_\_\_\_;

A (ORG2) garante o funcionamento da resposta social \_\_\_\_\_, tendo por missão \_\_\_\_\_

Assim,

É reciprocamente acordado e livremente aceite o presente protocolo de cooperação constante das seguintes cláusulas:

#### **Primeira Objecto e destinatários**

Pelo presente Protocolo, e nos termos e condições nele previstos, tem por objecto regular a articulação entre os dois outorgantes signatários na criação e implementação de respostas/apoios sociais aos utentes e beneficiários, que se encontrem necessitados e devidamente identificados pelo segundo outorgante.

#### **Segunda Obrigações do primeiro outorgante**

A (ORG1) compromete-se a apoiar as actividades promovidas pela (ORG2) disponibilizando gratuitamente vestuário, alimentação e outros produtos (ou serviços), de acordo com a disponibilidade dos seus recursos.



### **Terceira Obrigações do segundo outorgante**

A (ORG2) compromete-se a receber os bens (ou serviços) identificados na cláusula anterior, responsabilizando-se pelo seu adequado encaminhamento para os utentes/ beneficiários sinalizados.

### **Quarta Divulgação do Protocolo**

A (ORG1) poderá divulgar a acção da (ORG2), bem como a existência do presente Protocolo através dos meios de comunicação interna e externa que entender convenientes, comprometendo-se, no entanto, a submeter previamente à (ORG2) os textos escritos se divulgados através de meios de comunicação social.

A (ORG2) compromete-se a divulgar o apoio da (ORG1) em todos os suportes de apresentação, comunicação e imagem, sempre que tal seja adequado à característica e propósito dos mesmos, bem como a incluir a (ORG1) no seu relatório na qualidade de Parceiro, mediante aprovação prévia dos textos escritos, se divulgados através de meios de comunicação social.

### **Quinta Coordenadores**

Cada uma das Partes designará um coordenador, devendo comunicar, por escrito, a sua designação à outra parte.

Para o ano 2016 são designados os seguintes coordenadores, devendo a respectiva substituição ser comunicada por escrito, entre as Partes:

(ORG1)

(nome)

Telefone -

Endereço electrónico -

(ORG2)

(nome)

Telefone -

Endereço electrónico -



Os coordenadores são responsáveis pelos contactos entre as Partes e pela gestão da relação de colaboração estabelecida ao abrigo do presente Protocolo.

### **Sexta Vigência**

O presente Protocolo é válido para o ano de 2016 e seguintes, produzindo efeitos a partir do dia da sua assinatura.

Qualquer modificação, alteração ou aditamento ao presente Protocolo, será reduzido a escrito e assinado por ambas as partes e a ele ficará anexo como parte integrante.

Ambas as Partes poderão denunciar o presente Protocolo, por carta registada com aviso de recepção dirigida à outra Parte, com a antecedência mínima de 30 (trinta) dias relativamente à data em que a denúncia produzirá efeitos.

Lisboa, XX de XXXX de 2016

Pela (ORG1)

Pela (ORG2)

---

---

---

Nota: Se um dos parceiros for uma entidade da economia privada, ao efectuar a sua apresentação nos considerandos, esta deve revelar duas preocupações:

1. Preocupação com as pessoas – normalmente utiliza-se um resumo da declaração da política da qualidade, onde se afirma o foco no cliente e no fornecimento de bens e serviços de qualidade.



2. Responsabilidade social – preocupação com o desenvolvimento da comunidade em que está inserida e em particular com os beneficiários da acção da qual vai ser parceira.