

Negociações e comunicações a nível da parceria



Ferramenta de parceria na prática

Uma boa comunicação constitui o elemento constituinte básico de parcerias robustas. Esta ferramenta ajuda-o a aprofundar mais o modo de comunicar de forma eficaz com os parceiros e de se antecipar a quaisquer negociações difíceis. Poderá, assim, considerar prática e sistematicamente formas de melhorar os mecanismos de comunicação e retorno de opinião com os parceiros e de melhorar as comunicações externas sobre a sua parceria. O conteúdo baseia-se nas orientações da WaterAid sobre a condução de “conversas eficazes” – consulte o anexo 1 para mais pormenores.



Finalidade da ferramenta

Realizar uma análise sistemática do modo como comunica no âmbito de uma parceria específica, explorando os mecanismos e processos em vigor para assegurar comunicações claras, regulares e eficazes. Esta análise ajuda a identificar o que está ou não a funcionar bem no seio da parceria.



Mensagem sobre a parceria

As parcerias são mais eficientes e eficazes quando os parceiros comunicam adequadamente entre si e cumprem os protocolos de comunicação e os códigos de conduta definidos.



Mensagem sobre a prática

As parcerias podem ser melhoradas revendo pro-activamente a forma como as comunicações internas e externas funcionam e como podem ser melhoradas. Tal pode ajudar a evitar situações complexas e falhas de comunicação.

Se surgirem mal-entendidos, pode utilizar as ferramentas e os recursos associados para entender melhor os seus interesses e os interesses dos seus parceiros e traçar planos para a condução de conversas mais eficazes.



Comunicações honestas e cumprimento dos compromissos

- Transmitiremos livremente informações sobre o nosso trabalho comum e não recusaremos informações sem uma justificação sólida.
- Honraremos os prazos assumidos com outras partes para agilizar o trabalho conjunto nesta parceria.
- Trabalharemos colaborativamente enquanto parceiros, comunicando de forma honesta e franca e mantendo a flexibilidade.
- Divulgaremos livremente os nossos interesses no resultado de qualquer matéria em discussão entre as partes ou a nossa parcialidade em relação ao mesmo.
- Os registos da parceria estarão abertos e acessíveis a todas as partes.
- Respeitaremos a confidencialidade de qualquer informação partilhada entre as partes.

Directrizes sobre acordos de parceria, Código de Conduta da WaterAid (anexo A), (2018).

Etapa 1: se já tiver realizado o exercício na ferramenta de parceria na prática sobre governação e responsabilização, utilize as suas respostas da secção sobre “mecanismos de comunicação entre parceiros” no quadro dessa ferramenta e releia as suas sugestões de melhorias (quadro 1).

Se ainda não tiver realizado este exercício, pode efectuar-lo agora. Baseie as suas respostas numa parceria real a que pertença ou, caso não esteja a trabalhar numa parceria existente, imagine como devem ser os mecanismos/protocolos de comunicação.

Em seguida, considere as mesmas perguntas para as suas comunicações externas relativamente à mesma parceria.

Conselho: as boas práticas de comunicação entre parceiros são muito semelhantes às boas práticas de comunicação dos quadros de gestão. As competências em matéria de dar e receber opiniões, de escuta activa e de condução de conversas difíceis são extremamente relevantes no trabalho com parceiros.

Quadro 1: Instrumento de gestão de parcerias

instrumento de gestão de parcerias	O que existe?	Como pode ser melhorado? (ou seja, o que falta?)
Mecanismos de comunicação entre parceiros – ou seja, actas formais, relatórios de progresso da parceria, partilha interna de ensinamentos/gestão de conhecimentos; as comunicações são suficientemente claras, frequentes e transparentes? Que canais de comunicação utiliza?	[A sua informação]	[A sua informação]
Comunicações às entidades externas à parceria – ou seja, chegar a acordo sobre ensinamentos colhidos do mundo exterior e partilhá-los, tratar os direitos de propriedade intelectual; quem fala em nome da parceria?	[A sua informação]	[A sua informação]

Etapa 2: em seguida, discuta com os colegas, e de preferência com o(s) seu(s) parceiro(s), de que forma pode criar um “protocolo de comunicação” mutuamente relevante e útil para a sua parceria. Basicamente, este permite-lhe ter uma discussão franca e aberta sobre o modo como as comunicações e o retorno de opinião devem ocorrer e ouvir também as opiniões e expectativas dos seus parceiros. Utilize o seguinte quadro (quadro 2) para estruturar as suas discussões e inscreva as suas conclusões na coluna final.

Quadro 2: Mecanismos de comunicação

Comunicações	Ações de comunicação	Princípios e protocolos de comunicação
Mecanismos de comunicação entre parceiros (no âmbito da parceria) – destinados a determinar se as comunicações são claras, frequentes e transparentes.	Como comunicamos uns com os outros? Ou seja, qual é a plataforma de retorno de opinião e quais são os meios de comunicação utilizados? Utilizamos comunicações formais ou informais?	[Discuta e chegue a acordo sobre a resposta às perguntas colocadas na coluna da esquerda.]
	Quem é responsável ou está envolvido?	
	Que tipo de informação esperamos partilhar uns com os outros? Por exemplo, que tipo de decisões tomamos em conjunto?	
	Quando esperamos que cada um comunique e com que regularidade?	
	Por que razão comunicamos, ou seja, quais são os motivos: é para transmitir informações? Para resolver problemas? Para a gestão da aprendizagem/de conhecimentos?	
	Onde são guardadas e partilhadas as informações?	
Comunicações às entidades externas à parceria – os parceiros devem determinar quais as informações que serão tornadas públicas, como e quando.	Como comunicamos com os outros, ou seja, que plataformas e meios são utilizados? Como utilizamos os logotipos e as marcas?	[Discuta e chegue a acordo sobre a resposta às perguntas colocadas na coluna da esquerda.]
	Quem é responsável ou está envolvido?	
	Que tipo de informação partilhamos com o mundo exterior?	
	Quando “falamos” com o mundo exterior sobre a nossa parceria? Fazemo-lo de forma estratégica?	
	Por que razão comunicamos, ou seja, quais são os motivos? Transmitir informações? Celebrar o sucesso? Para a gestão da aprendizagem/de conhecimentos? Para reforçar a visibilidade?	
	Onde são guardadas e partilhadas as informações?	

Etapa 3: além dos processos e protocolos acima definidos, estão definidos outros princípios de comunicação abrangentes para esta parceria? Por exemplo, os comportamentos e competências de comunicação devem incentivar as pessoas a serem abertas, receptivas, educadas, claras, etc.

Implementar as mudanças

Anote os protocolos de comunicação que acordou com colegas e parceiros. Partilhe-os com a sua equipa para que todos os envolvidos tenham um entendimento comum sobre a forma como chegou a acordo em matéria de comunicações. Este processo deve ser revisto regularmente para determinar se está a funcionar bem e se precisa de ser ajustado para torná-lo mais realista e eficaz. Muitas vezes, as pessoas retomam maus hábitos no que diz respeito às comunicações, pelo que é importante que os parceiros e o pessoal possam responsabilizar-se mutuamente com base no protocolo.

Referências e ferramentas

Para mais orientações sobre os aspectos básicos das parcerias, consulte:

- **Kit de ferramentas de parceria da WaterAid**
- **Directrizes sobre parcerias financeiras da WaterAid**

Anexo 1 – Directrizes sobre comunicações eficazes da WaterAid

Quadro para discussão

É normal ter pontos de vista diferentes e conversas difíceis de troca de opiniões num contexto de trabalho; o segredo é ser capaz de ter conversas eficazes, francas e honestas e chegar a acordo sobre um caminho positivo a seguir. Esta ferramenta destina-se a apoiar conversas em que duas partes (ou mais) não concordam e essa discordância tem um impacto negativo na pessoa individual, na equipa ou na parceria. O exposto seguidamente não inclui tudo o que possa pretender discutir e/ou pode incluir áreas que não considera directamente relevantes. Não há problema – trata-se de um guia para apoiar uma ou mais reuniões orientadas e produtivas e para garantir que todos participem com o mesmo entendimento/propósito.

Finalidade da reunião

Esteja preparado para a transmissão mútua de opiniões de acordo com os nossos valores e para chegar a acordo sobre uma via a seguir que seja produtiva e eficaz. Pode fazê-lo em algumas reuniões ou abordar o assunto na primeira reunião, mas, independentemente da abordagem, o objectivo é sempre o mesmo: ser factual nas suas opiniões, ouvir e receber essas opiniões e chegar a acordo sobre uma via eficaz a seguir. O segredo reside na construção de boas relações de trabalho em que as formas de comunicação (o quê, onde, quando e como) sejam acordadas e haja uma via clara e colaborativa a seguir.

Dar e receber opiniões

Dar opiniões? Seja honesto e baseie-se em factos – e uma boa forma de o fazer é utilizar o modelo EEC (**Evidence, Effect, Change – Provas, Efeito, Mudança**) para ajudar a estruturar o seu retorno de opinião. (**Provas. Efeito. Mudança**). Lembre-se de que, se estiver a transmitir opiniões, também precisa de ser receptivo a recebê-las e, para tal, pode ser útil usar o modelo CAR (**Confirm, Ask, Respond – Confirmar, Perguntar, Responder**) (**Confirmar. Perguntar. Responder**) Segue-se um resumo dos modelos EEC e CAR de retorno de opinião. Para mais informações, não hesite em falar com a sua equipa de recursos humanos ou o seu superior hierárquico.

Dar opiniões

Provas

- As provas devem ser factuais e objectivas.
- Ou seja, o que aconteceu?
- Ou seja, o que observou pessoalmente?

Efeito

- Que impacto tiveram os factos?
- Como o afectaram a si/outras pessoas/o projecto?

Mudança (não avance esta etapa)

- O que gostaria que fizessem de forma diferente no futuro?
- Se estiver a falar de acções que deseja que continuem a realizar, transmita-lhes isso também.

Receber opiniões

- Confirme as suas preocupações para mostrar que ouviu/verificar se as compreendeu (não quer isto dizer necessariamente que esteja de acordo).
- Peça mais informações ou esclarecimentos, se necessário.
- Responda – aceite e apresente uma sugestão para dar seguimento ao assunto ou, se discordar, exponha o seu ponto de vista.
- **Por último**, chegue a acordo sobre uma via produtiva a seguir.

Quadro para discussão

Antes da reunião: pode ser útil reflectir antes da reunião para apoiar a sua conversa. Além dos modelos EEC e CAR, eis algumas perguntas que podem ajudá-lo.

1. Situação actual – como a caracteriza, o que está a funcionar bem, menos bem e que impacto está a ter em si?
2. Situação futura – como define o “sucesso” no final da reunião? Como será quando as coisas estiverem a funcionar bem?
3. Como pode chegar a um ponto em que possam ambos trabalhar de forma colaborativa, comunicar de forma eficaz e para que as suas equipas/subordinados directos também o façam? Que papel podem ambos desempenhar nesta matéria?

Algumas perguntas específicas que podem apoiar a sua reflexão sobre os pontos anteriores:

- Qual é o problema subjacente? Existe mais algum aspecto que tenha contribuído para a situação? Em caso afirmativo, qual é?
- Que impressão tem da situação actual? Que impressão tem dos actuais meios de comunicação? Que opiniões gostariam de dar um ao outro nesta matéria? O que deseja mudar? O que acha que pode fazer de forma diferente nesse sentido?
- Que opiniões gostariam de receber um do outro nesta matéria?
- Como acha que poderá trabalhar colaborativamente para obter retorno de opinião da sua equipa e colegas ou de outras pessoas com quem trabalha ou a quem presta um serviço, para melhorar os métodos de trabalho e a coesão e/ou capacidade de execução da equipa? Como podem fazê-lo em conjunto?

Na reunião: é importante que ambas as partes tenham a oportunidade de falar (sem interrupções), de ouvir e de colocar questões para obter esclarecimentos, etc. Porque não chegar a acordo desde o início da reunião sobre a forma como pretendem conduzir a reunião? Apresentamos a seguir alguns pontos que deve considerar:

1. Ambos devem ter a oportunidade de dar e resumir as suas opiniões, aplicando o modelo do EEC (de acordo com as questões/áreas anteriores ou outras que tenha preparado). Na sua própria perspectiva, como estão as coisas a funcionar e que impacto está isso a ter na sua função/na forma como se sente? A outra parte deve ouvir e, em seguida, podem trocar de posição.
2. Dêem um ao outro tempo para procurar esclarecer quaisquer áreas de retorno de opinião (ou qualquer outro aspecto que continue a oferecer dúvidas) e façam perguntas para compreenderem realmente a outra pessoa.
3. Cada um deve explicar em que deve consistir uma boa relação de trabalho. Tem a mesma visão? Se divergirem, discuta o que cada um pode fazer de forma diferente para chegar a um consenso. Se tiver pontos de vista diferentes, identifique a(s) diferença(s). Explore este aspecto mais aprofundadamente e identifique um meio-termo.
4. Chegue a acordo sobre as acções que ambos devem realizar para progredir – o que irão fazer de forma diferente? O que irá continuar igual? Como irá manter um canal aberto de retorno de opinião e comunicação, etc.?
5. Chegue a acordo sobre o modo como irão analisar o progresso. Dependendo da situação, pode ser uma actividade mensal ou mais/menos frequente, conforme necessário. Mas defina a data da próxima reunião de acompanhamento e quem irá marcá-la. Depois, certifique-se de que a mesma tem lugar.

Post meeting: comunique ao seu superior hierárquico as acções e discuta de que tipo de apoio poderá necessitar da sua parte. Combine uma análise dentro de um determinado número de meses/semanas, mas mantenha o diálogo e lembre-se dos modelos EEC e CAR.

Conversas eficazes: organizador de conversas

1	Qual é o seu objectivo de longo prazo em relação a esta situação/pessoa/parceiro?
2	Que resultado pretende alcançar com esta reunião – para si/para a WaterAid e para a outra pessoa/organização?
3	De que provas/exemplos específicos dispõe sobre o que pretende que mude ou aconteça?
4	Como inicia a conversa e enuncia o objectivo da reunião?
5	Como apresenta a sua opinião e/ou diz o que pretende?
6	Que objecções pode o outro lado levantar e de que modo responde?
7	Como mantém uma atitude positiva e construtiva durante a reunião?

Pense positivamente e seja afirmativo

- Confiante e objectivo
- Directo, aberto e frontal
- Questione e ouça
- Demonstre empatia
- Apresente razões
- Tom firme e calmo
- Postura aberta
- Cabeça levantada
- Afirmações na primeira pessoa
- Procure soluções vantajosas para todos
- Sente-se/fique em pé com à-vontade

Uma estrutura sugerida para conversas eficazes:

1	Introduza a conversa – sobre o que quer falar e o seu objectivo.
2	Estabeleça uma ligação ; comece talvez por pedir a opinião da outra parte.
3	Enuncie a sua ideia/pretenção/opinião e fundamente-as.
4	Pergunte o que a outra parte pensa das mesmas.
5	Demonstre empatia e aceite que a outra parte possa ter uma visão diferente.
6	Explore o ponto de vista da outra parte – o que pensa, a fundamentação apresentada, o que pretende/do que precisa.
7	Escute activamente – coloque a tónica na outra parte e não nas suas próprias reacções, estabeleça contacto visual, acene com a cabeça, peça esclarecimentos, resuma o seu entendimento.
8	Trate das objecções, centre-se na construção de consenso.
9	Solicite à outra parte aquilo de que necessita.
10	Faça um resumo do que foi acordado.