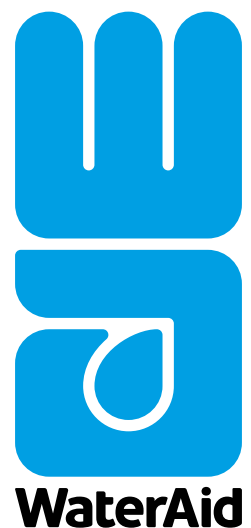


Kit de ferramentas de parceria

Directrizes sobre como trabalhar com parceiros de forma eficaz

Janeiro de 2021



Índice

O que contém o presente guia?	3
Agradecimentos	4
Glossário e definições	5
Introdução	8
1. Avaliar e seleccionar parceiros	10
Processo de selecção de parceiros	11
Riscos inerentes à selecção de parceiros	12
Critérios de selecção	13
2. Planeamento com parceiros: elaborar acordos de parceria, definindo objectivos e orçamentos	16
3. Comportamentos dos parceiros: acompanhamento e apoio	18
Verificação da saúde das parcerias	19
4. Governação e responsabilização: tomada de decisões no âmbito das parcerias	21
5. Reforço de capacidades	24
Etapas da avaliação do risco e desenvolvimento de capacidade	24
6. Resolução de conflitos e mecanismos de reclamação	28
Atenuação e previsão de crises ou de conflitos entre parceiros	28
Resolução de litígios	29
7. Estratégia de saída ou transição	30
8. Planos de comunicação	32
Comunicação entre parceiros	32
Comunicação interna	32
Comunicação externa	33
9. Avaliação do sucesso das parcerias	34
10. Trabalhar com tipos de organizações diferentes	36
Trabalhar com os governos	36
Trabalhar com instituições académicas e de investigação	37
Colaboração com as organizações da sociedade civil, incluindo organizações de defesa dos direitos das mulheres e organizações de pessoas com deficiência	38

O que contém o presente guia?

O trabalho em parceria é uma pedra angular da visão da WaterAid de um mundo em que todas as pessoas, em toda a parte, tenham acesso a água e saneamento. Só concretizaremos a nossa visão e a nossa missão através da colaboração com um vasto conjunto de parceiros do governo, da sociedade civil, do meio académico e do sector privado para melhorar as políticas e as práticas relacionadas com água, saneamento e higiene (ASH).

O foco das parcerias estende-se para além dos elementos produzidos pelos projectos a curto prazo. O nosso objectivo consiste no reforço das instituições, dos sistemas e das capacidades necessários para prestar serviços de ASH sustentáveis a longo prazo. Para o conseguir, temos de desenvolver relações viabilizadoras e potenciadoras que apoiem os nossos parceiros para que reforcem as suas capacidades a fim de prestarem serviços de ASH sustentáveis, conforme definido no **quadro de parceria da WaterAid**.

Este kit de ferramentas presta orientações concretas sobre boas práticas de parceria que devem ser relevantes para todos os colaboradores da WaterAid.

As secções curtas estabelecem as principais considerações das parcerias, desde as diferentes fases de avaliação e selecção de parceiros até ao planeamento de projectos em moldes colaborativos e ao acompanhamento e apoio aos parceiros, juntamente com estratégias de saída e transição.

► **Martin, um engenheiro de saneamento da Water for People do Uganda, dando formação a pessoas anteriormente envolvidas no despejo ilegal de latrinas, através do método seguro do permutador de pressão atmosférica, freguesia de Kibuye, Campala, Uganda. Agosto de 2018.**

Existem também secções para promover relações positivas, incluindo governação e responsabilização, comunicação e negociação, resolução de conflitos e mecanismos de reclamação, bem como a avaliação do sucesso das parcerias.

A secção final examina as boas práticas para trabalhar com diferentes tipos de parceiros, como governos, instituições académicas e organizações que representam os direitos das pessoas. Este kit de ferramentas deve ser lido em conjunto com os seguintes documentos:

Directrizes sobre parcerias financeiras:

As directrizes sobre parcerias financeiras prestam mais informações ao pessoal da área financeira sobre a gestão do risco nas parcerias sem serem excessivamente impositivas, de uma forma que seja relevante para os diferentes níveis de risco associados a diferentes parceiros e tipos de parcerias.

Quadro de parceria: *O quadro de parceria da WaterAid define a nossa posição, abordagem e normas programáticas em relação ao nosso trabalho com os parceiros. Este kit de ferramentas presta mais informações sobre como aplicá-lo na prática.*



WaterAid/James Kiyimba

Agradecimentos

O presente documento é uma versão actualizada do kit de ferramentas de parceria original da WaterAid de 2014. Baseia-se no trabalho e na experiência de muitas pessoas na WaterAid e noutras organizações, incluindo Keystone Accountability, Mango e BOND. Este kit de ferramentas procura abordar os desafios surgidos no âmbito de um conjunto de análises de parceria nos programas nacionais (PN) da WaterAid realizadas ao longo de vários anos. Os inquéritos de opinião aos parceiros conduzidos para a WaterAid pela Keystone Accountability em 2014, 2016 e 2019 recolheram igualmente as percepções dos nossos parceiros, as quais vieram enriquecer este kit de ferramentas.

Tracey Keatman da Partnerships in Practice (PiP) (anteriormente BPD) e Thérèse Mahon lideraram grande parte do trabalho inicial em que este kit de ferramentas se baseia. Desde a sua primeira edição, muitas outras pessoas na organização contribuíram com ferramentas, tempo, experiência e reflexão crítica analítica sobre parcerias, incluindo Adeola Akintoye, Shamila Jansz, Alpha Traore, Pascaline Lamien,

Bethlehem Mengistu, Thida Seng, Saheed Mustafa, Aditi Chandak, Tigist Tefera, Meselech Seyoum, Shibabaw Tadesse, Mariame Dem, Christine Babin, Mark Lomas, Emily Wilton, Anne Mutta, Francis Musunguzi, Lydia Zigomo, Joe Lambongang, Samantha French, Elijah Adera, Munawar Hasan, Tommy Ka Kit Ngai, Eleanor Lucas, Natasha Scott, Tidiane Diallo, Frances Kelsey, Ben Robinson, Samir Hafiz, Leigh Heale e Aftab Opal, e vários outros participantes no programa de formação PiP contribuíram com a sua experiência e análise.

Quaisquer debilidades ao nível do quadro e do kit de ferramentas devem-se às limitações dos autores em matéria de tradução desta experiência em directrizes úteis. Por conseguinte, serão as mesmas continuamente revistas e actualizadas de forma a reflectir melhorias no entendimento e na prática de parceria na WaterAid.

Louisa Gosling, Unidade de Apoio a Programas WaterAid, Janeiro de 2021

► (Esquerda para a direita) Tripti Rai (Directora Nacional, WaterAid Nepal), Bhupendra Prasad (Director Geral, Nepal Water Supply Corporation) e Muni Sah (Presidente da Câmara de Lahan) após a assinatura da declaração de intenções no Gabinete do Município de Lahan, Lahan, Siraha, Nepal. Setembro de 2018



Glossário e definições

Parceiro: utilizamos o termo “parceiro”, na sua acepção mais lata, para indicar qualquer organização com a qual colaboramos para alcançarmos os nossos objectivos.

Temos diferentes relações de trabalho que classificamos em quatro grandes tipos:

- As **parcerias formais** baseiam-se em Acordos de Parceria de Projecto (APP) assinados e juridicamente vinculativos que estabelecem os objectivos, funções, responsabilidades, processos e elementos a produzir acordados entre todas as partes. Estes incluem objectivos para o programa que a parceria pretende concretizar e para a própria parceria. O desenvolvimento organizacional é frequentemente incluído nos objectivos da parceria. Uma parceria deve contribuir para a aprendizagem e para a responsabilização mútuas.
- As **parcerias colaborativas** envolvem o trabalho com outras organizações no sentido de objectivos comuns de longo prazo, nomeadamente, através da partilha de conhecimentos ou de acções de defesa. Geralmente, não envolvem um acordo juridicamente vinculativo nem a transferência significativa de fundos. Os parceiros podem desenvolver um Memorando de Entendimento (MdE) para manifestar a intenção de colaboração recíproca e as funções, responsabilidades e contributos de cada parte.
- Um **consórcio** é um grupo de organizações estabelecido para perseguir um objectivo comum. Um consórcio financiado, estabelecido para atingir objectivos específicos, está vinculado por um acordo formal com funções e responsabilidades definidas. No âmbito deste modelo, uma organização, designada como principal, é responsável pela gestão da subvenção e pela distribuição dos fundos pelos restantes parceiros.

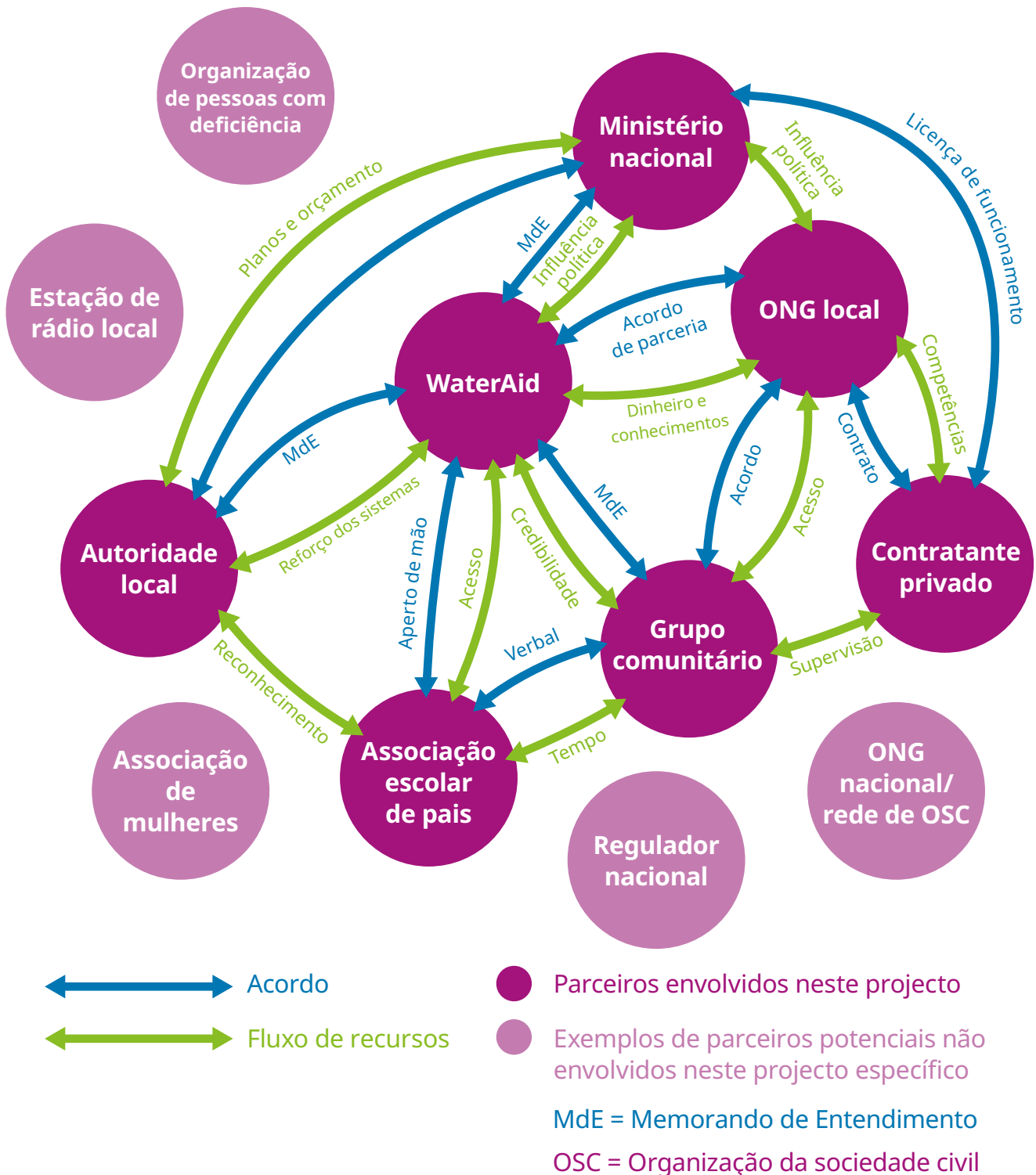
- **Em geral, os contratos com fornecedores de bens ou serviços** não são considerados parcerias. O contrato define os bens ou serviços que fornecem, os respectivos termos e condições e o pagamento a efectuar. O fornecedor entrega os serviços ou bens de acordo com as especificações do comprador. specifications.

Outros termos aplicados em relação à parceria:

- **Parceiros face a parceria:** uma ênfase nos parceiros significa uma ênfase nas organizações com as quais trabalhamos. Uma ênfase na parceria significa uma ênfase nas relações entre as diferentes organizações e na medida em que a colaboração no seu conjunto é bem sucedida.
- **Parceria estratégica face a parceria táctica:** a colaboração estratégica centra-se no trabalho em prol de interesses comuns e metas de longo prazo com outra organização durante um longo período. A colaboração táctica centra-se na obtenção de resultados específicos através da parceria.
- **Relações transformadoras face a relações transaccionais:** as relações transformadoras visam capacitar e desenvolver a capacidade e o perfil das organizações envolvidas, enquanto as relações transaccionais se assemelham mais a contratos de prestação de serviços específicos sem qualquer orientação para o desenvolvimento de capacidades ou para a sustentabilidade da organização parceira.

Exemplo de parcerias complexas envolvidas num programa a nível subnacional

Todos os programas envolvem numerosas partes interessadas, associadas através de um conjunto de acordos formais e informais, com um fluxo de recursos entre elas. Estes incluem recursos materiais, como dinheiro, e recursos imateriais, como conhecimentos, contactos e competências. O diagrama seguinte ilustra um possível exemplo. Cada programa é diferente.



Acordos de parceria: os diferentes tipos de acordo reflectem as relações entre as diferentes partes interessadas.

Termo relativo às partes interessadas	Definição
Parte interessada	Uma parte interessada é qualquer interveniente (pessoa individual, grupo ou organização) que participa num projecto e/ou tem um interesse ou influência no mesmo ou é afectado por um projecto e pelos respectivos resultados. O interesse, influência ou impacto pode ser positivo ou negativo, directo ou indirecto.
Grupo-alvo	Partes interessadas que “visamos” durante o projecto através de actividades (por exemplo, autoridades distritais), a fim de alcançar e beneficiar os utilizadores de ASH.
Utilizadores de ASH (por vezes designados como “beneficiários finais”)	Partes interessadas sobre as quais o projecto procura ter um impacto positivo (por exemplo, pacientes de unidades de saúde, pessoas nas comunidades, alunos de escolas). Como titulares de direitos, são as principais partes interessadas na maioria dos projectos. Normalmente, não assinamos acordos formais de parceria com estas partes interessadas, mas devemos discutir e definir as nossas funções, responsabilidades e responsabilização mútuas.
Parceiro de projecto	Uma organização em conjunto com a qual executamos um projecto específico, financiado e limitado no tempo. Um parceiro de projecto é normalmente nomeado no âmbito de uma proposta de financiamento restrita e deve ser submetido a um processo de devida diligência e a verificações éticas antes da assinatura dos APP. Um parceiro de projecto pode ser simultaneamente um parceiro colaborativo (5), mas em princípio não pode ser um fornecedor de serviços/bens (6) no âmbito do mesmo projecto.
Parceiro colaborativo	Uma organização (por exemplo, uma agência governamental, ONG ou instituição académica) com a qual temos o compromisso de trabalhar durante um período mais longo para alcançar objectivos amplos e partilhados sem transferência de fundos, muitas vezes formalizados num MdE. Um parceiro colaborativo também pode ser um parceiro de projecto quando se trata de trabalho conjunto num projecto financiado e limitado no tempo.
Fornecedor de serviços/bens	Uma pessoa individual ou organização que é contratada e financiada para entregar bens ou serviços específicos dentro de um período definido (geralmente a curto prazo), vinculada por um contrato. Em geral, um fornecedor de serviços/bens não pode ser um parceiro de projecto no âmbito do mesmo projecto para o qual fornece os serviços ou bens.
Fornecedor principal ou essencial do consórcio	Um fornecedor principal ou essencial do consórcio estabelece e lidera um consórcio de organizações para concorrer a projectos específicos limitados no tempo, bem como para executá-los. Outros parceiros do consórcio (incluindo a WaterAid) são normalmente designados como “subcontratantes”. Os fornecedores principais incluem organizações do sector privado, ONG e organizações de investigação. WaterAid enquanto subcontratante, assina um acordo formal com o fornecedor principal. Em geral, os termos e condições deste contrato têm de fluir para os parceiros de projecto.
Parceiro do consórcio	Uma organização com a qual a WaterAid trabalha em conjunto no âmbito de um consórcio liderado por um fornecedor principal. A WaterAid e outros parceiros do consórcio devem colaborar de acordo com princípios de parceria definidos e os métodos de trabalho do consórcio.

Introdução

Na WaterAid, sempre acreditámos que o trabalho através de parcerias é fundamental para alcançar a mudança em maior escala e com maior sustentabilidade. Só concretizaremos a nossa visão e a nossa missão através da colaboração com um vasto conjunto de parceiros do governo, da sociedade civil, do meio académico e do sector privado para melhorar as políticas e as práticas relacionadas com a ASH. A nossa função é a de catalisadores e agentes de mudança, permitindo, em última análise, que as instituições nacionais introduzam e mantenham melhorias do acesso a longo prazo à ASH.

O foco das parcerias estende-se para além dos elementos produzidos pelos projectos a curto prazo. O nosso objectivo consiste no reforço das instituições, dos sistemas e das capacidades necessários para prestar serviços de ASH sustentáveis a longo prazo. Para o conseguir, temos de desenvolver relações viabilizadoras e potenciadoras que apoiem os nossos parceiros para que reforcem as suas capacidades a fim de prestarem serviços de ASH sustentáveis, conforme definido no [quadro de parceria da WaterAid](#).

A nossa abordagem prática ao trabalho colaborativo com os outros orienta-se por quatro valores:

- **Complementaridade ou sinergia no trabalho rumo a uma visão comum:** reconhecer o contributo e o valor acrescentado que cada parceiro traz.
- **Respeito e apoio mútuos:** reconhecer que cada parceiro tem o direito de determinar a orientação e as prioridades organizacionais que pretende adoptar.
- **Responsabilização:** ser mutuamente responsável enquanto parceiros e perante a generalidade das partes interessadas, incluindo as comunidades, os governos e os doadores.

- **Equidade:** assegurar que os processos decisórios sejam o mais justos possível, tendo em conta a existência de relações desiguais de poder, e desenvolver esforços para reforçar as capacidades de envolvimento dos parceiros menos poderosos.

A maior parte das parcerias no sector da ASH envolve várias partes interessadas. Para sermos eficazes, temos de compreender qual o contributo mais importante que podemos dar a cada parceria e maximizar o seu valor. Cada parceria é única, influenciada tanto pelo contexto específico da ASH num país ou distrito como pelos factores internos que afectam as organizações individuais.

Os factores externos e internos mudam continuamente, pelo que devemos tratar todas as parcerias como dinâmicas e evolutivas. Temos de avaliar e rever permanentemente a nossa função em cada parceria, tendo em conta as opiniões dos parceiros para mantermos a nossa eficácia e relevância.

Muitos colaboradores da WaterAid em diferentes cargos interagem com os parceiros e cada um desempenha uma função crítica para manter esta relação potenciadora, assegurando ao mesmo tempo que os projectos sejam executados com sucesso.

Este kit de ferramentas presta orientações concretas sobre boas práticas de parceria que devem ser relevantes para todos os colaboradores. As orientações, ferramentas e listas de controlo devem ser adaptadas, desenvolvidas e aplicadas em estreita colaboração entre os colegas responsáveis pelo trabalho, pelas acções de defesa, pelas finanças e pela pesquisa de financiamentos para os programas.

Este kit de ferramentas constitui um breve guia sobre cada uma das áreas seguintes, com ligações para as ferramentas relevantes:

1	Avaliação e selecção de parceiros Página 10	6	Resolução de conflitos e mecanismos de reclamação Página 28
2	Planeamento com parceiros: elaborar acordos de parceria, definindo objectivos e orçamentos Página 16	7	Estratégia de saída ou transição Página 30
3	Comportamentos da parceria: acompanhamento e apoio Página 18	8	Planos de comunicação Página 32
4	Governança e responsabilização: tomada de decisões no âmbito das parcerias Página 21	9	Avaliação do sucesso das parcerias Página 34
5	Reforço de capacidades Página 24	10	Trabalhar com tipos de organizações diferentes Página 36

Estas directrizes, ferramentas e modelos complementares prestam mais informações:

- **Quadro de parceria da WaterAid:** posição, abordagem e princípios abrangentes.
- **Directrizes sobre parcerias financeiras:** prestam mais informações ao pessoal da área financeira sobre a forma de gerir o risco nas parcerias sem serem excessivamente impositivas, de um modo que seja relevante para os diferentes níveis de risco associados a diferentes parceiros e tipos de parcerias.
- **Directrizes e modelos relativos a acordos:** definem os conteúdos dos Memorandos de Entendimento e dos Acordos de Parceria de Projecto.
- **Ferramentas práticas de parceria:** como realizar exercícios específicos neste kit de ferramentas.
- **Estratégia para fornecedores principais:** quando a WaterAid é um parceiro a jusante de um parceiro principal e é guiada pelo processo de financiamento restrito.



Avaliação e selecção de parceiros

- Desenvolva uma estratégia de parceria para o seu programa que ajude a atingir os seus objectivos estratégicos. Defina que tipo de parcerias se adequam a organizações específicas. Inclua uma análise das partes interessadas e dos potenciais parceiros, identificando com que organizações deve trabalhar e quais os tipos de parcerias que serão mais produtivas. Reconheça quais os contributos e recursos de que a WaterAid necessita para investir nas relações.
- Estabeleça um processo claro e transparente para a selecção e avaliação de novos parceiros. Certifique-se de que os parceiros são também capazes de avaliar a WaterAid.
- Invista em tempo para se conhecerem mutuamente. O mesmo se aplica quando é seleccionado por outras organizações, por exemplo, no âmbito de um consórcio.

A selecção de parceiros deve basear-se numa análise dos bloqueios e oportunidades do sector de ASH. Seleccionar os **parceiros certos** é fundamental para o sucesso da WaterAid e para a sua capacidade de atingir todos os seus objectivos estratégicos.

Cada país ou estratégia regional exige uma **combinação de diferentes tipos de relação** com vários tipos de organizações para atingir os seus objectivos de curto prazo, bem como o objectivo de longo prazo de reforço dos sistemas de ASH e capacitação das pessoas para que exijam os seus direitos. Como detentores de obrigações relativamente aos serviços de ASH, as **agências governamentais locais e nacionais** estão quase sempre envolvidas.

O sucesso de cada projecto ou programa depende dos contributos de um conjunto de organizações, havendo tipos de relações diferentes entre todas as partes interessadas envolvidas, algumas formais e outras informais. O **exercício de levantamento de parcerias** pode ser utilizado para analisar quais as organizações que devem estar envolvidas, a experiência com que cada organização pode contribuir e o tipo de acordo mais apropriado para obter o melhor valor de cada relação. Tal inclui relações que envolvem e relações que não envolvem transferência de fundos.

É importante seleccionar parceiros que tenham uma **visão e objectivos comuns** quanto ao trabalho a realizar e seleccionar parceiros que contribuam com diferentes domínios de especialização por forma a ajudar a concretizar os objectivos. Cada organização terá também diferentes incentivos para se envolver numa relação e é sempre útil analisá-los no início da parceria.

Temos a responsabilidade de utilizar os fundos dos doadores **de forma eficaz**, o que significa seleccionar parceiros que possam ser eficazes e capazes de cumprir os requisitos dos doadores e da WaterAid. Tal inclui organizações que já têm uma elevada capacidade de execução de programas. Pode também incluir algumas que têm potencial para serem eficazes, mas necessitam de apoio para desenvolver a sua capacidade técnica e de gestão de programas, bem como a sua capacidade institucional de governação, salvaguarda, recursos humanos e gestão financeira (ver a secção 3 sobre desenvolvimento de capacidades).

A adequação de potenciais parceiros deve ser estabelecida através **da condução de uma avaliação completa** e da devida diligência a fim de aferir as suas competências técnicas, governação e controlos, a salvaguarda eficaz e a sustentabilidade financeira, bem como a sua abordagem aos direitos humanos e à igualdade. A recolha de um amplo leque de perspectivas de outras entidades, incluindo organizações da sociedade civil, utilizadores de ASH, outros doadores, organizações não governamentais internacionais (ONGI) e governos, como parte do processo de avaliação, garante a tomada de decisões informadas.

A selecção de parceiros deve basear-se num conjunto de critérios definidos por mútuo acordo desenvolvidos por cada PN e aplicados pela WaterAid através de um processo transparente (consultar o **exemplo de lista de controlo**).

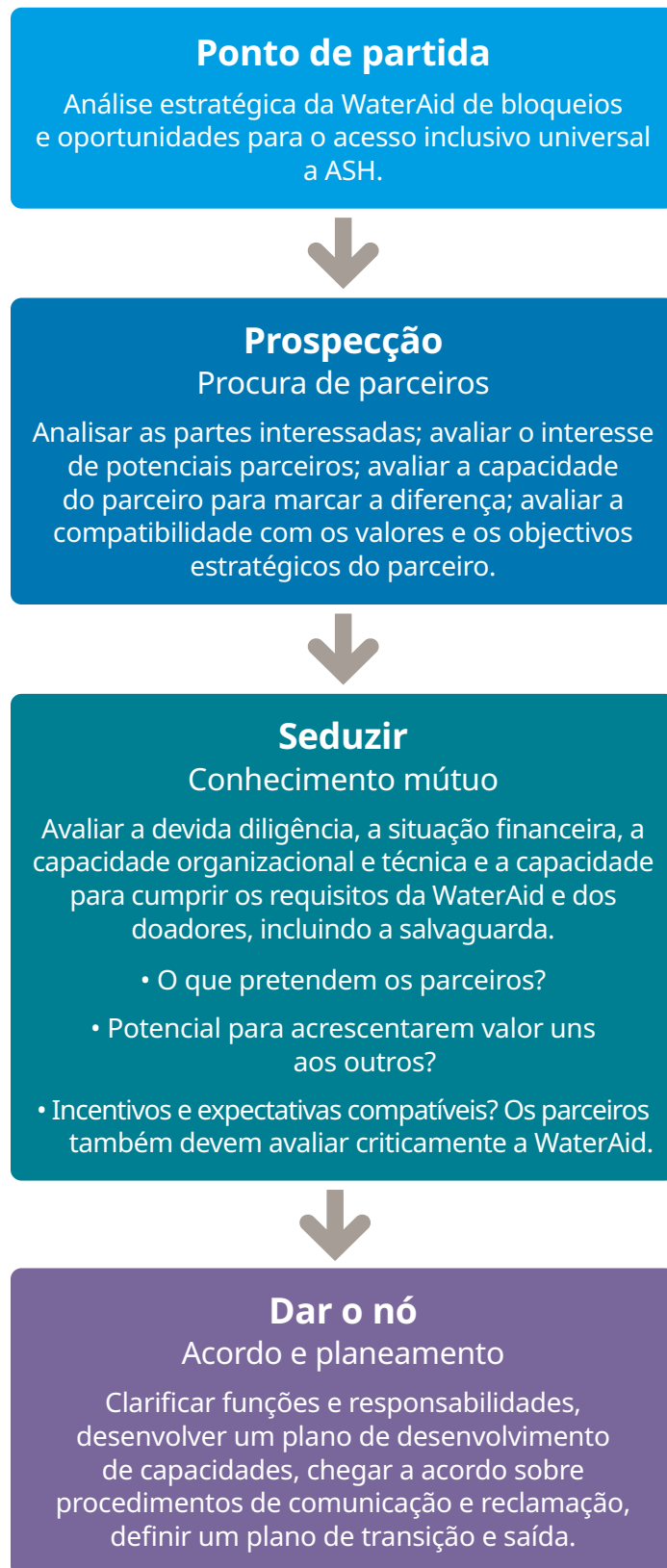
Os parceiros potenciais devem também ter a oportunidade de compreender a WaterAid e de avaliar se desejam estabelecer parcerias connosco. É importante abordar o processo de selecção como uma avaliação mútua uns dos outros e discutir os benefícios e riscos potenciais da parceria.

Pode nem sempre ser possível encontrar uma organização que já possua todas as capacidades e atributos necessários para atingir objectivos específicos. Nesse caso, o PN deve considerar se deve investir no desenvolvimento da capacidade de uma organização que tenha a vontade e o potencial necessários para cumprir as funções exigidas.

Processo de selecção de parceiros

Os representantes de diferentes funções na WaterAid devem participar no processo de selecção de parceiros. Os quadros superiores devem também participar na tomada destas decisões. A última fase do processo consiste em definir conjuntamente e em assinar acordos de parceria ou MdE. **Estão disponíveis orientações sobre a redacção de acordos** em WASH Matters.

O diagrama seguinte reflecte o fluxo do processo de selecção; começando pela procura de parceiros (**prospecção**), o conhecimento mútuo através da avaliação e as verificações (**seduzir**) até à celebração de acordos e ao planeamento (**dar o nó**).



Riscos inerentes à selecção de parceiros

Os procedimentos de selecção e avaliação conduzidos com cuidado podem atenuar os riscos de descobrir que as estratégias ou incentivos dos parceiros não são compatíveis com os da WaterAid. Uma abordagem baseada em risco à selecção de parceiros ajudará igualmente a expor eventuais agendas ocultas ou possíveis problemas em termos da capacidade dos parceiros para cumprirem as suas funções e responsabilidades. O quadro seguinte apresenta algumas **sugestões** relativas a **processos e ferramentas de selecção de parceiros** e a quem deve participar. Devem os mesmos ser adaptados ao contexto do projecto.

	Processo	Ferramentas	Quem deve participar?
Prospecção: procura de um parceiro	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de redes • Recomendações • Organizações que trabalham na mesma área/temática • Interações faseadas (informais, formais, de curto a longo prazo, visitas ao terreno) • Processos de concurso competitivos/abertos • Convites directos • Publicidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos exploratórios • Análise de levantamento de partes interessadas ou capacidades • Bases de dados de ONG/governo • Lista de controlo de selecção • Quadro de acompanhamento • Análise SWOT • Relatórios sobre recomendações • Estratégia/directrizes sobre parcerias • Convites à manifestação de interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Nacional/Equipa de Gestão Superior (EGS) • Pessoal operacional • Directores regionais • Comité interdepartamental • Chefias e pessoal dos parceiros • Árbitros • Organizações comunitárias • Comunidade (dependendo do contexto)
Seduzir: Conhecimento mútuo	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento mútuo, de modo informal e formal (visão, missão, valores, estilos, culturas) • Estabelecer uma cultura de reciprocidade, transparência e responsabilização • Planear mecanismos e normas • Conhecer o trabalho de cada participante • Avaliações das necessidades de capacidade • Inventariar as competências da WaterAid e dos parceiros • Compreender as expectativas de cada um na gestão da relação 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariação dos incentivos • Exercício de levantamento de funções e responsabilidades • Listas de controlo • Avaliação das necessidades de capacidade com vista ao desenvolvimento de capacidade técnica e organizacional • Autoavaliação em matéria de salvaguarda • Verificações éticas • Avaliações de risco • Processo de análise das manifestações de interesse • Directrizes sobre parcerias da WaterAid • Discussões sobre o processo de integração 	<ul style="list-style-type: none"> • DN/EGS/chefias das potenciais organizações parceiras • Departamentos relevantes • Outras fontes de dados: comunidade, jornais, sítios web, redes de ASH; outras ONG • Finanças/auditoria/firmas de advogados • Ponto focal de salvaguarda
Dar o nó: concluir o acordo	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar objectivos, funções e responsabilidades, resultados pretendidos, duração da relação • Clarificar os recursos necessários para realizar o trabalho • Desenvolver um plano de capacidades para o parceiro e a WaterAid cumprirem as expectativas • Negociar a documentação • Planear comunicação e análise regulares • Colocar a ênfase no propósito comum e num espírito de vantagens mútuas ao longo de toda a relação 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercício de levantamento de funções e responsabilidades • Planos de acção • Documentos-tipo (aditar áreas identificadas pelo parceiro) • Estratégias de reclamação/saída 	<ul style="list-style-type: none"> • EGS/Director Nacional/directores dos parceiros • Pessoal da WaterAid e dos parceiros • Departamentos relevantes • Outros intervenientes do sector da ASH (dependendo do contexto)

Critérios de selecção

É importante avaliar os parceiros segundo critérios fundamentais a fim de garantir a existência de níveis mínimos de administração, gestão e execução, de acordo com os quais ambas as partes funcionem. Deve igualmente existir um entendimento claro das necessidades de capacidade e recursos. Esta lista de controlo baseia-se em ferramentas desenvolvidas pelos PN. Por vezes, pode ser difícil encontrar parcerias que satisfaçam todos os critérios, o que deve ser reconhecido e abordado nos planos de desenvolvimento de capacidades.

Cada país deve adaptar esta lista de controlo ao seu próprio contexto, sendo que alguns critérios podem não se aplicar a todos os parceiros. Esperamos ainda que os parceiros avaliem a WaterAid com base em critérios semelhantes para garantir que somos capazes de cumprir as nossas responsabilidades na parceria.

Lista de controlo da selecção de parceiros

Não	Critérios a cumprir	Critérios cumpridos	
		Sim	Não
1	Governança/organizacionais e jurídicos <ul style="list-style-type: none">• Separação entre a gestão e a administração• Manual de administração elaborado• Independência do conselho de administração• Conselho de administração/directores em funcionamento• Cumprimento das disposições legais• Existência jurídica• Estratégia• Plano de negócios• Continuidade da actividade• Estrutura existente para o desenvolvimento organizacional• Mecanismo existente para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores• Neutralidade política• Declaração de conflitos de interesse para permitir a avaliação das relações de trabalho entre as partes• Reputação• Fiabilidade• Provas de empenhamento na causa e envolvimento com o sector, bem como garantia de dedicação• Capacidade para angariar financiamentos		
2	Capacidade técnica (para executar os programas de trabalho) <ul style="list-style-type: none">• Experiência anterior• Historial• Competências da gestão e do pessoal• Recursos adequados para a execução• Localização geográfica e praticabilidade das modalidades de trabalho		

Não	Critérios a cumprir	Critérios cumpridos	
		Sim	Não
3	Controlos do programa e da gestão <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para conduzir as actividades de planeamento, monitorização, avaliação e relato (PMAR) de forma eficaz. Acordos em vigor para assegurar a monitorização e a comunicação de informações, nomeadamente, contagem de utilizadores, testes de qualidade da água (QA), sustentabilidade e aplicação de princípios de equidade e inclusão • Relações saudáveis com a comunidade • Capacidade para adquirir conhecimentos • Capacidade para se adaptar, ser flexível e trabalhar bem em equipa • Documentação • Articulações estabelecidas com outras partes interessadas • Estratégias de reforço e integração 		
4	Gestão e controlo financeiros <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas existentes para apoiar a elaboração de relatórios financeiros de boa qualidade • Auditorias externas realizadas • Procedimentos em vigor para uma gestão de tesouraria eficiente • Controlos bancários eficazes • Plano de contabilidade documentado em uso • Processos de orçamentação e gestão orçamental em vigor 		
5	Capacidade para cumprir requisitos adicionais de conformidade dos doadores <ul style="list-style-type: none"> • Quadros programáticos ou políticas dos doadores adicionais • Requisitos adicionais dos doadores para a gestão e controlo financeiros, como conhecimento da elegibilidade dos custos, folhas de presença, procedimentos de aquisição e documentação de suporte • Comunicação de informações oportuna e de qualidade • Outros requisitos de conformidade específicos dos doadores 		
6	Verificações éticas <ul style="list-style-type: none"> • Valores éticos consistentes com os da WaterAid • Reputação anterior • Indiciamentos (pessoal e administradores) • Ética de trabalho: direitos das crianças, direitos humanos, igualdade • Verificações de actividade terrorista; os auditores internos devem ser informados 		
7	Verificação da capacidade de salvaguarda <ul style="list-style-type: none"> • Preenchimento da ferramenta e do plano de acção de autoavaliação relativos à salvaguarda 		

Verificações adicionais para apoiar o processo de selecção de parceiros:

Não	Verificação	Especificação
1	Acréscimo de valor, ponto forte próprio do parceiro que pode acrescentar valor à WaterAid e a outros parceiros para o fortalecimento do sector.	
2	Equilíbrio entre parceiro novo/parceiro antigo; adequação ao portefólio actual e capacidade para gerir o aumento; recursos estatais	
3	Processo de aprovação; aprovação formal de novas parcerias.	
4	Plano de reforço de capacidades; desenvolvido a partir da avaliação mútua das necessidades de capacidade identificadas a nível do parceiro e da WaterAid.	
5	Documentação do processo de selecção; relatórios formais a apresentar após cada processo.	

Recursos adicionais para avaliar e seleccionar parceiros:

Ferramenta	Descrição
Ferramentas de parceria na prática Processos de selecção de parceiros e estratégias de saída	Um exercício para desenvolver um processo abrangente de selecção e avaliação de novos parceiros num PN.
Directrizes sobre parcerias financeiras	A secção 2 e o anexo 1 apresentam orientações pormenorizadas e uma lista de controlo sobre as avaliações de parcerias baseadas no risco de uma perspectiva financeira.
Ferramenta de avaliação das necessidades de capacidade (BPD e Fundo para a Governança e Transparência (GTF) 2012)	Uma ferramenta para avaliar sistematicamente as necessidades de capacidade de todos os parceiros utilizando as seguintes categorias: aspirações, estratégia, competências, recursos humanos, sistemas e infra-estruturas, estrutura e cultura.
Ferramentas de parceria na prática: Realizar o levantamento das suas parcerias	Utilize esta ferramenta para analisar os tipos de relações que serão necessárias entre diferentes organizações para qualquer programa. Pode a mesma ajudar a identificar as áreas em que são necessários novos parceiros ou diferentes tipos de parceria.
Ferramenta de autoavaliação em matéria de salvaguarda	Utilize esta ferramenta para avaliar a capacidade de salvaguarda de um parceiro, de que resultará uma pontuação geral. Esta avaliação deve ser realizada como um exercício conjunto entre o parceiro e o PN e irá contribuir para a avaliação das necessidades de capacidade e para o plano de acção.



Planeamento com parceiros: elaborar acordos de parceria, definindo objectivos e orçamentos

- Elabore todos os **acordos** com os parceiros de acordo com as directrizes da WaterAid, com a plena participação dos parceiros e prestando especial atenção a todos os campos obrigatórios. Assegure que as funções e responsabilidades dos diferentes parceiros sejam bem articuladas e mutuamente entendidas.
- Se precisar de utilizar o modelo de acordo de outro parceiro ou doador, certifique-se de que os campos obrigatórios da WaterAid são preenchidos. A WaterAid tem ferramentas específicas para projectos financiados pela USAID.
- Utilize um **Memorando de Entendimento (MdE)** para estabelecer a visão de longo prazo e os objectivos da parceria, bem como os valores com que cada parceiro contribui, e para definir claramente as funções e as responsabilidades. O MdE inclui compromissos gerais com respeito às políticas da WaterAid, mas não produz efeitos jurídicos. Utilize um MdE para parcerias que não envolvam qualquer transferência de fundos.
- Utilize os **Acordos de Parceria de Projecto (APP)** para estabelecer expectativas claras e funções e responsabilidades para projectos financiados específicos executados em conjunto. Inclua requisitos que produzam efeitos jurídicos para fins de cumprimento e deixe claras as responsabilidades de cada parceiro. Sempre que a WaterAid trabalhar com o mesmo parceiro em projectos diferentes, poderá haver vários APP ao abrigo do mesmo MdE.
- Sempre que possível e o financiamento o permitir, transite para **APP plurianuais** nos PN a fim de proporcionar estabilidade e uma abordagem mais estratégica

As parcerias eficazes dependem de uma compreensão partilhada do que a parceria pretende alcançar e das funções e responsabilidades de cada parceiro, o que inclui:

- **Objectivos e expectativas relacionados com projectos específicos, conforme estabelecido no APP. Objectivos de mais longo prazo da própria parceria**, incluindo quaisquer objectivos de reforço de capacidades ou de desenvolvimento organizacional. Quando uma colaboração não se limita a um projecto específico, estes objectivos de longo prazo devem ser incluídos num MdE.

O processo para chegar a estes acordos deve ser conduzido de uma forma que incorpore os princípios da parceria de **complementaridade, respeito mútuo, responsabilização e equidade**.

Ao negociar os objectivos da parceria e as diferentes funções e responsabilidades, é importante que estes se **harmonizem, tanto quanto possível, com os incentivos e as expectativas** de cada organização. O exercício de avaliação de incentivos à parceria pode ser utilizado para estimular uma discussão aberta sobre o assunto. O APP também estabelece as condições mediante as quais um acordo deve ser **rescindido** e uma **estratégia de saída** (consultar a secção 7) a fim de reconhecer que, em determinadas condições, todas as parcerias chegam ao fim. Pode ser incluído no acordo um período experimental no caso de algumas novas parcerias.

Os APP plurianuais são preferíveis para proporcionar mais continuidade, eficiência e eficácia. Os acordos anuais, que têm de ser renovados todos os anos, podem atrasar a execução de trabalho, causar incerteza para o parceiro sobre o financiamento e gerar tarefas administrativas adicionais para todos.

Os MdE e os acordos plurianuais devem basear-se numa **avaliação das necessidades de capacidade** da WaterAid e de cada parceiro na fase de planeamento inicial a fim de identificar de que modo a parceria pode ajudar a fortalecer as áreas de vulnerabilidade e tirar partido dos pontos fortes das diferentes organizações de modo a contribuir para os objectivos gerais do trabalho colaborativo. É uma boa prática incluir um plano de desenvolvimento de capacidades financiado em anexo a cada APP.

Os parceiros devem também colaborar estreitamente no planeamento do programa para chegar a acordo sobre objectivos específicos, actividades e orçamentos, certificando-se de que são realistas e relevantes para todos os parceiros. Estes incluem planos de projecto e orçamentos, que são definidos de comum acordo todos os anos, e devem estabelecer claramente as diferentes funções e responsabilidades. O planeamento colaborativo é, muitas vezes, realizado em mesas redondas com os parceiros.



▲ A WaterAid Timor-Leste assinou acordos com quatro parceiros locais para apoiar a resposta à COVID-19, principalmente na comunidade de Manufahi e Liquiça, em Timor Leste. Julho de 2020.

Recursos adicionais para o planeamento com os parceiros:

Ferramenta	Descrição
Directrizes sobre o Acordo de Parceria da WaterAid e Modelos (2020)	Orientações pormenorizadas para desenvolver MdE e APP que sejam adequados aos fins a que destinam, apoiem a responsabilização mútua e possam ser entendidos por todas as partes envolvidas.
Ferramenta de avaliação das necessidades de capacidade (BPD e GTF 2012)	Uma ferramenta para avaliar sistematicamente as necessidades de capacidade dos parceiros utilizando as seguintes categorias: aspirações, estratégia, competências, recursos humanos, sistemas e infra-estruturas, estrutura e cultura.
Directrizes sobre parcerias financeiras	Orientações específicas relevantes para o pessoal da área financeira. Incluem mais informações sobre as condições financeiras dos acordos de parceria.
Tramitação documental da parceria: estruturar os acordos de parceria em matéria de água e saneamento em comunidades de baixo rendimento	Permite uma boa visão geral sobre o processo de acordo e sobre quando introduzir documentação, incluindo tanto documentos informais (cartas e MdE não vinculativos, etc.) como documentos mais formais.
Ferramenta de autoavaliação em matéria de salvaguarda e código de conduta dos parceiros	Deve ser incluída no processo de acordo uma ferramenta de autoavaliação em matéria de salvaguarda. Deve ser elaborado um plano de acção com base no resultado de uma avaliação, que deve ser incorporado no reforço de capacidades e na formação.

Comportamentos da parceria: acompanhamento e apoio

- Estabeleça uma cultura de responsabilização partilhada para alcançar objectivos de longo prazo, objectivos específicos dos projectos e responsabilização mútua nas comunidades.
- Reserve tempo e mantenha a comunicação para receber opiniões, tratar reclamações e efectuar verificações de saúde e análises de forma equitativa. Discuta estratégias de saída desde o início e analise-as regularmente. Respeite plenamente e reconheça os contributos de todos os parceiros, incluindo recursos tangíveis, bem como os contributos menos tangíveis, como a experiência, os contactos, as competências e as redes.
- Certifique-se de que as comunicações externas da WaterAid representam plenamente a função dos parceiros e de que os logotipos de todas as organizações participantes são incluídos nas realizações da parceria, incluindo a infra-estrutura e a documentação.
- Desenvolva competências de parceria a nível dos colaboradores e dos parceiros da WaterAid.

As parcerias representam relações que se transformam e desenvolvem ao longo do tempo. Durante o seu ciclo de vida, uma parceria passa por diferentes fases à medida que as organizações e as pessoas mudam e a própria relação amadurece. É por isso necessário que sejamos flexíveis na forma como gerimos as parcerias.

A WaterAid tem de investir tempo e recursos e **desenvolver as competências dos seus colaboradores para acompanhar e apoiar** parcerias de sucesso, consolidar pontos fortes, fazer face às dificuldades, resolver conflitos e gerir mudanças, incluindo o fim da parceria.

Muitas vezes, pode ocorrer um **desequilíbrio de poder** nas relações de parceria, sobretudo se uma organização for muito maior do que outra ou se uma delas disponibilizar o financiamento. Por conseguinte, é mais importante criar espaço para que todos os parceiros expressem as suas perspectivas, independentemente do seu poder no âmbito da parceria. Os processos de acompanhamento devem **responsabilizar mutuamente** a WaterAid e os parceiros pelo cumprimento das suas diferentes responsabilidades (consultar a secção 4 sobre governação e responsabilização).

A comunicação contínua nos dois sentidos entre todos os parceiros é importante e as **verificações de saúde** periódicas são uma boa forma de garantir os princípios da parceria de **complementaridade, respeito mútuo, responsabilização e equidade**. Todos devem ser respeitados. Devem ser incorporados nos planos do programa marcos acordados para análises da parceria.

Uma **verificação da saúde das parcerias** pode ser um exercício breve que oferece uma oportunidade para a WaterAid e os parceiros apresentarem as suas diferentes perspectivas sobre uma parceria e chegarem a acordo sobre a forma de trabalhar em conjunto de forma mais eficaz. Tal inclui a avaliação do desempenho da WaterAid como um parceiro fiável (consultar esta ferramenta e **a lista de controlo** quanto a sugestões de pontos de discussão).

Pode utilizar os exercícios para traçar periodicamente a situação das parcerias, rever as expectativas e os incentivos e visitar as funções e responsabilidades à medida que continuam a desenvolver-se e a transformar-se ao longo do tempo. Certifique-se de que todos os participantes concordam com eventuais ajustamentos da parceria como resultado da análise.



WaterAid/Sibtain Haider

▲ Tim Wainwright, juntamente com a equipa da WaterAid Paquistão, em reunião com Malik Amin Aslam, assessor do primeiro-ministro para as alterações climáticas, e Hassan Nasir Jamy, secretário do Ministério das Alterações Climáticas, para discutir a parceria actual entre o Ministério e a WaterAid para o programa “Clean Green Pakistan”, no Ministério das Alterações Climáticas, Islamabad, Paquistão. Novembro de 2019.

Por vezes, pode ser útil realizar uma **avaliação aprofundada das parcerias**, mediada externamente, em que todas as partes tenham uma oportunidade de analisar os pontos fortes e fracos de uma relação, os ensinamentos que podem ser colhidos e o que deve ser feito de forma diferente no futuro. Esta avaliação pode também fazer parte da avaliação de um projecto.

Podem ser também realizadas **avaliações das capacidades e desempenho dos parceiros** quando necessário para identificar requisitos específicos de **desenvolvimento de capacidades** em domínios fundamentais, como a qualidade do programa, o financiamento ou a salvaguarda. A secção seguinte aborda este assunto em mais pormenor.

Todas as parcerias têm um fim e o processo de **extinção gradual** ou **cessação das parcerias** deve ser gerido com cuidado. Uma estratégia de saída ou transição deve ser planeada desde o início de cada projecto individual e gerida de forma a garantir que os benefícios da parceria, bem como do projecto, sejam sustentáveis. Tal é particularmente importante quando os parceiros se tornaram muito dependentes do financiamento da WaterAid (consultar a secção 7).

Verificação da saúde das parcerias

Pontos de discussão sugeridos:



Análise das funções e responsabilidades: estão a funcionar na prática? Têm de ser alteradas?



Os parceiros e a WaterAid estão a ter a participação esperada? Existem obstáculos à participação dos parceiros? Estes estão a cumprir os seus compromissos? Os representantes dos parceiros têm o apoio da sua organização?



Existem lacunas em matéria de funções ou recursos? Estas podem ser colmatadas por parceiros existentes? Requerem apoio para o desenvolvimento de capacidades ou é necessário recrutar novos parceiros?



As estruturas de governação estão a funcionar de modo eficaz? É necessário simplificá-las ou reforçá-las? Existem sistemas claros para gerir reclamações? Existem regras claras para a tomada de decisões?



O contexto alterou-se? Esta alteração afectou a capacidade ou os incentivos aos parceiros para que se envolvam?



O **acordo de parceria** precisa de ser alterado (incluindo objectivos e metas, etc.)?



A parceria tem de alterar a sua **estratégia de saída ou transição**?

Recursos adicionais para acompanhar e apoiar as parcerias:

Ferramenta	Descrição
Directrizes sobre parcerias financeiras	A secção 5 deste guia apresenta princípios, linhas de orientação e ferramentas para o pessoal da área financeira relativamente ao acompanhamento e apoio dos parceiros.
Ferramenta de parceria na prática: Verificação da saúde das parcerias	Esta ferramenta presta mais informações sobre o modo de conduzir o exercício de verificação da saúde.
Ferramenta de parceria na prática: Avaliar incentivos	Este exercício ajuda a identificar diferentes parceiros para colaborarem com a WaterAid. A ferramenta pode ser utilizada no âmbito de uma verificação de saúde para apoiar uma discussão sobre diferentes interesses e o modo como a parceria pode melhor responder às expectativas.
Ferramenta de parceria na prática: Funções e responsabilidades	Este exercício pode ser utilizado no âmbito de uma verificação de saúde. Destaca as funções e as responsabilidades na parceria, juntamente com quaisquer lacunas/funções não preenchidas e necessidades correntes de capacidade.
Ferramenta de parceria na prática: Governança da parceria	Este exercício centra-se na exploração dos processos de governança e responsabilização no seio das parcerias e a nível das partes interessadas externas.

► Funcionários do governo do distrito de Nyamagabe ao lado de colaboradores da WaterAid e de Shirley Campbell da Scottish Water após uma reunião, distrito de Nyamagabe, Ruanda. Fevereiro de 2019.



WaterAid/James Kiyimba

4

Governança e responsabilização: tomada de decisões no âmbito das parcerias

- Implemente estruturas e processos de governança claros para garantir transparência, reactividade e conformidade em relação a todos os membros da parceria. Certifique-se de que todas as partes entendem claramente as implicações do não cumprimento do acordo de parceria.
- As estruturas de governança são específicas do tipo de parceria, do contexto e das modalidades de financiamento (caso existam).
- Conduza regularmente inquéritos junto dos parceiros para obter a sua opinião sobre a eficácia da WaterAid no que diz respeito ao acréscimo de valor a outras organizações.

Governança refere-se ao desenvolvimento de estruturas de responsabilidade e decisão numa parceria e à forma como as decisões são tomadas. **Responsabilização** refere-se à forma como as pessoas individuais e as organizações são responsabilizadas pela execução dessas decisões. A clareza em ambas é importante para que as parcerias e os programas sejam eficazes. Em conjunto, proporcionam uma base sólida para a confiança entre os parceiros.

A **boa governança** é necessária para promover e manter a participação interna, demonstrando ao mesmo tempo legitimidade e credibilidade a nível **externo**.

Um bom sistema de governança deve assegurar que todos os parceiros façam o que concordaram em fazer, ao mesmo tempo que permite diversidade, inovação e flexibilidade. Um sistema de governança adequado deve basear-se nas seguintes considerações:

- **Modalidades de tomada de decisões**
– Qual é a instância em que as decisões são tomadas? Quem lidera o processo? As

estruturas são apropriadas para o tipo de parceria e suficientemente robustas para a natureza das decisões a tomar e o nível de risco? Todos os parceiros sentem-se confortáveis com o nível de formalidade?

- **Tomada de decisões no seio da parceria**
– Qual é a base da tomada de decisões? Existe acordo sobre os tipos de questões que precisam de ser apresentadas perante todos para a tomada de uma decisão?
- **Processos de tomada de decisões dos parceiros individuais** – De que modo os parceiros tomam decisões na sua própria instituição? A tomada de decisões é rápida em alguns parceiros, enquanto noutros é mais lenta e ponderada? Qual é o grau de hierarquia ou consulta a nível dos diferentes parceiros? Como pode gerir a tomada de decisões entre os parceiros para dar lugar a estas diferenças?
- **Garantir a conformidade em áreas de alto risco, como a salvaguarda** – Quem é responsável pela salvaguarda e pela protecção das crianças? A direcção é informada sobre preocupações/problemas em matéria de salvaguarda? Existem procedimentos claros de comunicação de informações e são os mesmos acessíveis ao pessoal e às comunidades? É dado o devido seguimento às preocupações relativas à salvaguarda?
- **Modalidades financeiras** – Quem é responsável pelas finanças e pela contabilidade? A parceria é auditada e, em caso afirmativo, como? Como são comunicadas as informações financeiras interna e externamente?
- **Gestão da informação** – Que mecanismos de comunicação de informações estão em vigor? De que modo são comunicadas interna e externamente as informações sobre a parceria? Quem assume a responsabilidade pela gestão da informação?

- **Comunicação no âmbito dos parceiros e entre estes** – Existem protocolos claros para comunicar informações essenciais, incluindo frequência, métodos e canais? Como se certifica de que todos os conhecimentos relevantes são divulgados entre todos os parceiros?
- **Resolução de conflitos** – Existem procedimentos claros para gerir conflitos? Quem gere os processos de resolução de conflitos? Os parceiros compreendem os procedimentos de resolução de conflitos?

As estruturas de governação podem variar; por exemplo, as decisões podem ser tomadas por comités de direcção ou delegando autoridade a um parceiro. Pode haver rotatividade nos cargos de direcção, tomada de decisões por maioria ou tomada de decisões por consenso. Por vezes, existe uma ponderação do risco em que diferentes parceiros têm níveis de influência diferentes em termos da autoridade para decidir com base em negociações sobre o risco real e o risco sentido.

Os sistemas de governação só funcionam quando as pessoas individuais e as organizações são responsabilizadas pelo cumprimento das suas responsabilidades. Uma cultura de responsabilização garante que as pessoas se sintam pessoalmente responsáveis por cumprir as suas responsabilidades e sejam capazes de desafiar outros a que cumpram as suas.

A responsabilização inclui quatro componentes principais:

- **Transparência** – prestar informações às partes interessadas;
- **Reactividade** – incentivar o retorno de opinião e responder às preocupações das partes interessadas;
- **Conformidade** – cumprir as normas e as regras, incluindo os requisitos legais;
- **Participação** – das partes interessadas na tomada de decisões.

A responsabilização mútua é essencial para as parcerias de sucesso. Significa que os parceiros são responsáveis perante a WaterAid e que a WaterAid é responsável perante os seus parceiros – ambos são responsáveis perante os doadores e, mais importante ainda, perante as comunidades por realizar um trabalho eficaz e garantir o acesso a água e saneamento seguros para todos.

Os sistemas de responsabilização devem ajudar a WaterAid a alcançar os seus objectivos e metas e devem também ajudar os parceiros a alcançar os seus. Além disso, várias parcerias e alianças da WaterAid são criadas expressamente para promover a responsabilização no sector: apoiando os utilizadores de ASH para que responsabilizem os prestadores de serviços e apoiando os prestadores de serviços para que sejam reactivos.

Nos casos em que a WaterAid disponibiliza financiamento, as estruturas de responsabilização têm de gerir os riscos associados ao dinheiro. Nos casos em que é financiada por um doador ou faz parte de um consórcio, a WaterAid tem de cumprir as exigências de responsabilização de outras organizações. Estas responsabilidades têm de se reflectir nos acordos de parceria e a gestão destes riscos constitui uma componente importante do acompanhamento e apoio das parcerias (consultar a secção anterior).

Os mecanismos de responsabilização típicos incluem:

- Acompanhamento e comunicação de informações financeiras Comunicação de informações em matéria de salvaguarda
- Auditorias internas e externas
- Acompanhamento e avaliação de projectos e programas
- Gestão do desempenho com base em objectivos pessoais e programáticos
- Inquéritos de opinião e mecanismos de reclamação Retorno de opinião dos beneficiários

Os processos de responsabilização podem ser unilaterais e fragilizar parceiros que têm menos poder e recursos do que outros. As boas práticas de parceria podem ajudar a reequilibrar estas relações de poder através do desenvolvimento conjunto de mecanismos de governação e responsabilização. Por exemplo, envolvendo sistematicamente os parceiros e as comunidades no planeamento e acompanhamento, facultando processos claros de retorno de opinião, capacitando os parceiros para que avaliem a capacidade e o desempenho da WaterAid enquanto entidade parceira ou financiadora e garantindo que as metas e objectivos estratégicos das partes interessadas menos poderosas sejam devidamente reconhecidos em todos os acordos.

Recursos adicionais para a governação e a responsabilização:

Ferramenta	Descrição
Ferramentas de parceria na prática: Governação da parceria	Este exercício centra-se na exploração dos processos de governação e responsabilização no seio das parcerias e a nível das partes interessadas externas.
Plataforma de financiamento restrito	Esta plataforma proporciona um balcão único de ferramentas e recursos para apoiar as suas actividades de financiamento restrito. Utilize-a para se certificar de que os seus processos de governação e responsabilização estão harmonizados com o processo de conformidade dos doadores.
Plataforma de planeamento, acompanhamento, avaliação e relato	Pormenores sobre os principais procedimentos e recursos da WaterAid para a gestão de projectos. Responsabilidades a discutir com os parceiros.
Directrizes sobre parcerias financeiras	A secção 4 deste guia estabelece princípios e directrizes sobre governação e responsabilização de uma perspectiva financeira.
Uma abordagem feminista às parcerias	Blogue de uma consultora em direitos das mulheres sobre como gerir e governar parcerias de uma perspectiva feminista.
Tramitação documental da parceria: estruturar os acordos de parceria em matéria de água e saneamento em comunidades de baixo rendimento	Este documento explica o papel da documentação na governação das parcerias, incluindo tanto documentos informais (cartas e MdE não vinculativos, etc.) como documentos mais formais (contratos, estatutos e regulamentos sociais) que descrevem como os parceiros formam alianças, interagem, o que fazem e como a parceria que estabeleceram deve evoluir ao longo do tempo.



WaterAid/Tapas Paul

◀ **Membros da comunidade que trabalham na Clínica Comunitária de Kolagaon, em Sunamganj Tahirpur, Bangladeche. Outubro de 2019.**

S Reforço de capacidades

- **Desenvolva planos de actividades de aprendizagem e reforço de capacidades** com organizações parceiras e a WaterAid, com base numa visão estratégica da forma como as organizações (incluindo a WaterAid) pretendem desenvolver-se em conformidade com os objectivos e metas da parceria.
- Conceba o desenvolvimento de capacidades para abordar lacunas específicas identificadas através de avaliações participativas das necessidades de capacidade, com actividades de apoio para incorporar a aprendizagem na organização.

▼ A Dra. Queen Kulwa Machella, 24 anos, responsável clínica, no seu gabinete no Dispensário de Nkome, distrito de Geita, Tanzânia. A WaterAid Tanzânia, em parceria com a Amref Health Africa, recebeu financiamento do Governo do Canadá para ajudar a reforçar a saúde materna, neonatal e infantil em países em desenvolvimento. Junho de 2019.



O desenvolvimento de capacidades interage com as parcerias de várias formas:

- **Desenvolvimento de capacidades como um contributo para uma parceria eficaz.** É muitas vezes realizada uma avaliação do risco no início de uma parceria com vista a avaliar a capacidade de cada parceiro (incluindo uma avaliação da capacidade da WaterAid) para cumprir as suas funções respectivas ao abrigo do acordo de parceria. Se forem identificadas lacunas, pode ser então formulado e implementado um plano de desenvolvimento de capacidades para permitir que cada organização (incluindo a WaterAid) desempenhe com sucesso a sua função.
- **Desenvolvimento de capacidades como um resultado de uma parceria eficaz.** O desenvolvimento de capacidades é muitas vezes um resultado de uma parceria eficaz. Cada parceiro contribui com capacidades diferentes e muitas vezes complementares para os objectivos comuns. Trabalhando em conjunto, os parceiros aprendem uns com os outros, aumentando as respectivas capacidades e contribuindo para o fortalecimento dos sistemas de ASH locais e nacionais.

Etapas da avaliação do risco e desenvolvimento de capacidade

1. A primeira etapa consiste em envolver todos os parceiros no processo, chegar a acordo sobre o objectivo da parceria e assumir o compromisso de desenvolver capacidades para que cada organização cumpra efectivamente o seu papel na parceria. Cada contexto e projecto são únicos e as respectivas funções de cada parte interessada, bem como as relações entre elas, também são únicas e têm de ser clarificadas desde o início de qualquer

parceria. Tal pode fazer-se através de **uma análise participativa das funções e responsabilidades**. Uma vez clarificada a função, é possível determinar a capacidade pretendida de cada parte interessada para desempenhar a sua função com eficácia. Tem então início uma avaliação participativa dos recursos e necessidades de capacidade de todos os parceiros e da WaterAid.

2. Em seguida, formule um plano de desenvolvimento de capacidades com base no resultado da avaliação participativa. As actividades de desenvolvimento de capacidades podem incluir formação, orientação, partilha de conhecimentos, participação em conferências, visitas de intercâmbio e destacamentos de pessoal. Existem muitas instituições externas que podem prestar formação relevante em diferentes tópicos. A WaterAid também desenvolveu o seu próprio conjunto de materiais de aprendizagem digital e uma variedade de actividades de formação presencial para apoiar o desenvolvimento de capacidades com os parceiros em vários tópicos, incluindo:

- Aspectos técnicos da prestação de serviços de ASH, incluindo testes de qualidade da água, saneamento rural, ASH em unidades de saúde e supervisão de poços.
- Acompanhamento nacional.
- Concepção e aplicação de um programa de mudança dos comportamentos de higiene.
- Igualdade, inclusão e direitos humanos. Gestão da higiene menstrual (GHM).
- Gestão financeira e gestão de subvenções.
- Pesquisa de financiamentos e redacção de propostas.
- Gestão organizacional, gestão de recursos humanos e gestão do desempenho.
- Gestão de aquisições e inventários.
- Concepção, acompanhamento e avaliação de projectos, elaboração de relatórios, estudo de casos e gestão de dados.
- Investigação, documentação e comunicação.
- Prática de parceria.



Ao formular um plano de desenvolvimento de capacidades adaptado, é importante entender a relação entre o desenvolvimento de capacidades a três níveis: **individual, organizacional e ambiental**, a fim de gerar mudanças transformadoras.

As **capacidades individuais** incluem conhecimentos e competências do pessoal de uma organização em vários domínios, designadamente, aspectos técnicos, contabilidade, gestão de pessoas e coordenação de projectos no sector da ASH.

As **capacidades organizacionais** incluem domínios como estruturas, processos, relações, recursos e infra-estruturas que permitam que uma organização desempenhe as suas funções. As capacidades ambientais referem-se a factores fora do controlo directo de uma organização, como sejam as políticas nacionais de ASH (quando formuladas por terceiros), a taxa de pobreza nacional, a disponibilidade de fundos globais (quando disponibilizados por terceiros) e as alterações climáticas, que podem habilitar ou inibir significativamente uma organização para que desempenhe o seu papel no sistema de ASH.

Um erro comum na formulação de um plano de desenvolvimento de capacidades é visar exclusivamente as capacidades individuais (por exemplo, oficinas de formação técnica para o pessoal), ignorando o papel das capacidades organizacionais e ambientais. A melhoria das capacidades organizacionais e a defesa de mudanças em termos de capacidades ambientais

podem, por vezes, ter um impacto maior para permitir que uma organização parceira cumpra com eficácia o seu papel na parceria.

Outro erro comum é presumir que é função da WaterAid desenvolver a capacidade dos parceiros. Muitos parceiros possuem mais conhecimentos e capacidade do que a WaterAid em certos aspectos do trabalho, caso em que irão desenvolver a capacidade da WaterAid ou podem desenvolver a capacidade de outros parceiros. Em alguns casos, a função da WaterAid pode ser a de facilitar o desenvolvimento de capacidades entre diferentes parceiros ou entre parceiros e entidades externas. Uma vez acordado o plano de desenvolvimento de capacidades, pode o mesmo ser posto em acção.

O progresso deve ser regularmente acompanhado pela WaterAid e o parceiro para avaliar o que está a funcionar e o que precisa de ser melhorado; o plano deve ser então actualizado em conformidade. O diagrama seguinte mostra o processo contínuo de desenvolvimento de capacidades:¹

O desenvolvimento de capacidades é um processo contínuo que tem de ser cuidadosamente planeado desde o início e acordado com os quadros superiores de gestão de cada organização. Garante-se, deste modo, que a aprendizagem realizada a partir de diferentes actividades seja aplicada na prática e que as pessoas certas sejam envolvidas em cada etapa, para que a aprendizagem seja incorporada na organização.

O tipo de desenvolvimento de capacidades que a WaterAid apoiará depende da finalidade da parceria, da capacidade existente dos parceiros e das demais oportunidades que possam existir para o desenvolvimento de capacidades relevantes. Quando for essencial para o sucesso de um projecto, os recursos necessários para o desenvolvimento de capacidades devem fazer parte do orçamento do projecto e ser incluídos na proposta aos doadores.

Estas etapas podem ser adaptadas e utilizadas de diferentes formas em diferentes contextos.



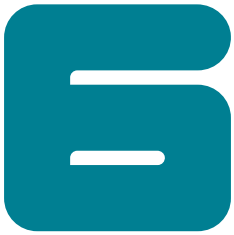
1. PNUD (2008). *Metodologia de Avaliação de Capacidades: Guia do Utilizador*. Disponível em: undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/undp-capacity-assessment-methodology.html (consultado em 10 de Novembro de 2020).

► Muluken Wondirad, director da Debre Tabor Water Utility, avaliando o mapa da rede de canalização de água, Debre Tabor, Amhara, Etiópia, 2018. A WaterAid Etiópia tem vindo a implementar desde 2014 um projecto de desenvolvimento de capacidades financiado pela Yorkshire Water em vinte cidades em todo o país.



Recursos adicionais para o reforço de capacidades:

Ferramenta	Descrição
Diretrizes sobre parcerias financeiras	A secção 6 apresenta os princípios e as linhas de orientação para desenvolver a capacidade financeira com os parceiros.
Guia do Utilizador sobre a Metodologia de Avaliação de Capacidades do PNUD	Um guia passo a passo sobre o modo de conduzir uma avaliação de capacidades aplicando a metodologia de avaliação de capacidades do PNUD, que consiste no quadro de avaliação de capacidades do PNUD, num processo em três etapas e em ferramentas de apoio.
Ferramenta de avaliação das necessidades de capacidade (BPD e GTF 2012)	Uma ferramenta para avaliar sistematicamente as necessidades de capacidade de todos os parceiros utilizando as seguintes categorias: aspirações, estratégia, competências, recursos humanos, sistemas e infra-estruturas, estrutura e cultura.
Ferramenta de autoavaliação em matéria de salvaguarda	Uma ferramenta para avaliar a capacidade de salvaguarda de um parceiro, de que resultará uma pontuação geral. Esta avaliação deve ser realizada como um exercício conjunto entre o parceiro e o PN. Será tida em conta na avaliação das necessidades de capacidade e no plano de acção.



Resolução de conflitos e mecanismos de reclamação

- Implemente estruturas e processos de governação claros para garantir transparência, reactividade e conformidade em relação a todos os membros da parceria.
- Certifique-se de que todas as partes entendem as implicações do não cumprimento do acordo de parceria.
- Evite conflitos através de uma boa comunicação, bem como de troca de opiniões e verificações de saúde regulares.
- Comunique claramente a resolução de conflitos e os mecanismos de reclamação junto de todos.

Nos esforços colaborativos, surgem sempre discordâncias entre os parceiros e uma resposta saudável aos conflitos pode fortalecer a parceria. A existência de um sistema explícito de resolução de conflitos e de um mecanismo de reclamação, que seja acordado entre os parceiros como parte integrante da governação e da responsabilização, pode ser útil neste processo.

Em qualquer processo de resolução de conflitos, constitui uma boa prática procurar consenso através da **negociação baseada em interesses**, em que diferentes parceiros tentam identificar os seus interesses comuns e utilizá-los como base para desenvolver uma solução que seja aceitável a ambos.

Atenuação e previsão de crises ou de conflitos entre parceiros

Um bom acompanhamento das parcerias e um retorno de opiniões e comunicação contínuos devem ajudar a resolver as diferenças entre os parceiros e a evitar crises. A **verificação da saúde das parcerias** na secção 3 é particularmente útil para identificar e resolver potenciais problemas no âmbito da parceria.

É igualmente possível prever algumas crises nos planos e acordos de projecto, procedendo a uma avaliação do risco completa para ajudar a evitar conflitos de maior no futuro. Por exemplo, chegar a acordo sobre qual deve ser o procedimento numa parceria se os recursos previstos não se materializarem.



WaterAid/Basile Ouedraogo

▲ Setou, 45 anos, membro do grupo de mulheres de Benkadi, com as duas filhas em casa, em Kakounousou, Samabogo, distrito de Bla, Segou, Mali, Outubro de 2019.

Resolução de litígios

Se a comunicação de informações e as reuniões regulares não previrem nem resolverem um problema, pode ser necessária uma abordagem mais formalizada para resolver o litígio. Em primeiro lugar, é boa ideia considerar as práticas e métodos locais de resolução de litígios que sejam culturalmente aceitáveis.

Os procedimentos de reclamação acordados devem estabelecer uma hierarquia clara de acções para fazer face a mal-entendidos, litígios e conflitos. Podem ser utilizadas as seguintes opções:

- Uma reunião entre os níveis superiores de gestão de cada parceiro;
- Solicitar a uma autoridade externa, neutra ou respeitada que preste assistência na resolução de conflitos;
- Mediação por uma pessoa externa, com base em termos de referência acordados entre todas as partes;
- Poderão ser necessários procedimentos especiais de auditoria ou investigação em determinadas circunstâncias;
- Opções de penalização e censura em casos de violação grave dos compromissos acordados da parceria que não possam ser resolvidos por meio de mediação.



▲ A WaterAid Timor-Leste assinou acordos com quatro parceiros locais. O apoio destina-se a prestar assistência aos parceiros na execução de actividades na comunidade de Manufahi e Liquiça, em Timor-Leste. Timor-Leste, Julho de 2020.

Recursos adicionais para a resolução de conflitos e mecanismos de reclamação:

Ferramenta	Descrição
Chegar a um consenso: interesses face a posições	Breve vídeo que explica a importância da negociação baseada em interesses e de que modo esta pode ajudar a resolver diferendos.
Ferramenta de parceria na prática: verificação da saúde das parcerias	Ferramenta para facilitar um diálogo construtivo sobre como fortalecer as parcerias e resolver as lacunas ou vulnerabilidades. Se tal for feito regularmente, é menos provável que surjam conflitos graves.
Ferramenta de parceria na prática: negociações e comunicações a nível da parceria	Uma ferramenta para ajudar de modo prático e sistemático a considerar formas de melhorar os mecanismos de comunicação e retorno de opinião com os parceiros, bem como para melhorar as comunicações externas sobre a sua parceria.



Estratégia de saída ou transição

- Discuta estratégias de saída desde o início da parceria e reveja-as regularmente ao longo da relação.
- Reserve tempo e mantenha a comunicação para receber opiniões e tratar reclamações de forma equitativa.
- Comunique com clareza, levantando e abordando quaisquer questões ou preocupações quando surgirem.

Uma estratégia de saída ou transição refere-se à forma como a WaterAid abandona, termina ou altera a sua parceria com outras organizações. Tal pode ou não ser planeado em diferentes graus. Por exemplo:

- Os parceiros envolvidos num programa podem mudar com o tempo e alguns podem abandonar a parceria no âmbito de um processo planeado.
- Uma parceria pode terminar ou alterar-se de forma planeada depois de os objectivos da parceria serem alcançados.
- A saída não planeada pode ocorrer devido a não conformidade, governação e responsabilização deficientes, mudança de incentivos e outros factores imprevistos.
- Uma mudança de visão ou missão decorrente de uma nova estratégia ou orientação.

Um plano de extinção gradual e sustentabilidade bem desenvolvido é particularmente relevante no caso de parcerias de longa duração. Mas, mesmo no caso de parcerias de curta duração, é importante considerar o modo de pôr termo ou transformar a relação no final da vigência do acordo de parceria.

Planear a **extinção gradual** do projecto para garantir a sustentabilidade dos respectivos produtos e resultados – todas as partes interessadas relevantes devem participar no desenvolvimento deste plano inicial.

- Os elementos centrais provavelmente incluem: funções e responsabilidades de gestão, formação, mecanismos de financiamento para operações e manutenção (O&M) e manutenção de activos, bem como o acompanhamento da sustentabilidade a longo prazo.

Planear a **extinção gradual da parceria** para garantir uma transição fluida e limitar qualquer impacto negativo na organização parceira e no seu pessoal, sobretudo se o financiamento da organização depender da sua parceria com a WaterAid.

O plano deve considerar como manter a capacidade que foi desenvolvida através da parceria e explorar oportunidades para desenvolver uma parceria não financiada.

- Os elementos centrais podem incluir: obtenção de financiamento alternativo, desenvolvimento organizacional e oportunidades de colaboração futura (por exemplo, através de acções de defesa e redes).

As estratégias de saída devem ser planeadas desde o início de qualquer parceria e cuidadosamente implementadas para garantir que os benefícios da parceria sejam sustentáveis para todas as partes, mesmo para além da vigência do acordo de parceria. No caso de parcerias financiadas, em particular, pode muitas vezes existir um sentimento de dependência financeira.

Este pode ser resolvido através do desenvolvimento da capacidade de uma organização para angariar fundos próprios e para desenvolver uma estratégia de pesquisa de financiamentos.

Uma estratégia de saída deve considerar o seguinte para garantir uma transição fluida, eficaz e eficiente para ambas as partes:

Tomada de decisões

- Desenvolva linhas de orientação estabelecendo processos de tomada de decisões, de resolução de litígios e de comunicação, bem como actividades essenciais tendo em vista a saída.
- Envolver os quadros superiores de cada organização.
- Análises regulares da parceria para rever e refinar o plano de saída.
- Considere as implicações potenciais das análises e avaliações organizacionais sobre cada parceria e modifique o plano de saída conforme necessário.

Comunicação

- Os acordos de parceria devem incluir processos de saída, que devem ser discutidos no início da parceria.
- As comunicações formais devem ser seguidas de comunicações pessoais.
- Desenvolva um plano de comunicação para todas as partes interessadas a fim de assegurar que todos tenham conhecimento de qualquer mudança na relação.
- A comunicação deve ser aberta, honesta, clara e empática, com retorno de opinião e escuta activa da parte de todos.

Processos

- Os planos de saída devem ser adaptados a parcerias específicas.
- Os planos de saída devem incluir os processos de retirada do projecto e da parceria.
- Pode ser necessário prolongar as parcerias e atribuir recursos suficientes para este fim, por forma a que o processo de saída possa ser gerido com maior eficácia.

Recursos adicionais para a saída de uma parceria:

Ferramenta	Descrição
Directrizes sobre parcerias financeiras	A secção 8 deste guia estabelece princípios e directrizes sobre saídas de parcerias planeadas e não planeadas de uma perspectiva financeira.
Ferramenta de parceria na prática: Processos de selecção e saída de parcerias	Exercícios para o desenvolvimento de processos de selecção de parcerias e de saída de parcerias.
De uma parceria de implementação com ONG locais ao estabelecimento de uma parceria com o governo local Informação sobre a transição da WaterAid Etiópia (2017)	Documento sobre a experiência de transição da WaterAid Etiópia de uma parceria de implementação com ONG locais para o estabelecimento de uma parceria com o governo local.



Planos de comunicação

Uma boa comunicação é essencial em todas as fases de uma parceria, pelo que é importante planear a mesma desde o início.

Comunicação entre parceiros

As parcerias podem ser melhoradas revendo proactivamente a forma como as comunicações internas e externas funcionam e como podem ser melhoradas. Tal pode ajudar a evitar situações difíceis 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.

Os acordos de parceria devem ser claros sobre o seguinte:

- **Necessidades de comunicação:** certifique-se de que os parceiros são explícitos sobre o que precisa de ser comunicado, com que frequência, por quem e para quem.
- **Sistemas de comunicação:** crie um sistema de comunicação regular (presencial, relatórios em formato digital e papel) e considere a eficácia dos diferentes métodos. Descubra que barreiras à comunicação existem e como podem ser eliminadas.
- **Estilos de comunicação:** Descubra se os parceiros comunicam de formas semelhantes. Chegue a acordo sobre como eliminar eventuais barreiras resultantes do estilo de comunicação.

Esta ferramenta sobre **negociações e comunicações entre parceiros** apresenta questões fundamentais a analisar para garantir que a comunicação entre os parceiros seja clara e eficaz.

Comunicação interna

A comunicação também é essencial no **seio** de cada organização entre todos os colaboradores que estão directamente envolvidos com a parceria e os directores responsáveis por tomar decisões sobre a parceria. É assim assegurada uma abordagem consistente aos parceiros a todos os níveis da WaterAid.

Cada organização deve ter discussões regulares sobre as suas parcerias. As agendas uniformizadas podem garantir que as questões importantes relacionadas com as parcerias sejam abordadas. Podem incluir-se aqui problemas com recursos, dificuldades de execução, oportunidades de aprendizagem, percepções externas da parceria, potencial para choques futuros e potencial para colaboração adicional.

Comunicação externa

Os parceiros têm, muitas vezes, diferentes necessidades e abordagens em matéria de publicidade. É importante discutir a abordagem à publicidade, o envolvimento das partes interessadas e a comunicação social, mais genericamente, entre os parceiros e esclarecer o seguinte:

- **Quem precisa de reconhecimento e que tipo de reconhecimento?** – Todos os parceiros desejam ser creditados? Há parceiros que pretendam promover-se a si mesmos? Como devem ser exibidos os logotipos dos diferentes parceiros?
- **Chegar a acordo em matéria de relações públicas** – Quem precisa de ser consultado antes de um parceiro poder proferir declarações públicas? Sobre que questões deve cada lado da parceria falar em conjunto?
- **Assumir compromissos** – Em que circunstâncias e dentro de que limites pode um ou mais parceiros assumir compromissos adicionais em nome da parceria? Como são documentados?



WaterAid/Jordi Ruiz Cirera

▲ Viviana, 34 anos, presidente do conselho da comunidade de Comejenes, num ponto de captação de água apoiado pela WaterAid em Comejenes, Riohacha, La Guajira, Colômbia. Março de 2017.

Recursos adicionais para os planos de comunicação:

Ferramenta	Descrição
Ferramenta de parceria na prática: negociações e comunicações a nível da parceria	Uma ferramenta para ajudar de modo prático e sistemático a considerar formas de melhorar os mecanismos de comunicação e retorno de opinião com os parceiros, bem como para melhorar as comunicações externas sobre a sua parceria.



WaterAid/Sibtain Haider

◀ WaterAid Reino Unido, juntamente com a equipa da WaterAid Paquistão, em reunião com Malik Amin Aslam e Hassan Nasir Jamy para discutir a parceria actual entre o Ministério e a WaterAid para o programa “Clean Green Pakistan”, no Ministério das Alterações Climáticas, Islamabad, Paquistão. Novembro de 2019.



Avaliação do sucesso das parcerias

Existem diferentes dimensões de sucesso a considerar nas parcerias:

A parceria resultou em programas eficazes?

- Medido em termos de produtos e resultados do programa e do grau em que todos os parceiros contribuíram para a consecução.
- Avalie se as organizações certas estão envolvidas nas relações específicas para atingir os objectivos (por exemplo, usando a ferramenta de levantamento de parcerias).
- Avalie se as lacunas ou debilidades em termos da eficácia do programa se devem à falta de parceiros, a capacidade deficiente ou a fraco desempenho.

As organizações parceiras são intervenientes sólidos e sustentáveis no sector da ASH?

- Medido de acordo com os objectivos de desenvolvimento de capacidades (por exemplo, usando as ferramentas de avaliação das necessidades de capacidade).
- Este aspecto também pode ser avaliado através de discussões participativas para classificar os parceiros de acordo com os critérios considerados mais críticos para o trabalho. Por exemplo, a qualidade do trabalho técnico, a eficácia das acções de defesa, o envolvimento da comunidade, a gestão financeira e a gestão da relação.
- Chegue a acordo sobre uma classificação “vermelha, laranja ou verde” através de discussões qualitativas entre o pessoal da WaterAid que trabalha com o parceiro, para identificar áreas de alto risco e sugerir acções de seguimento a discutir com o parceiro.

Melhores práticas de parceria entre o pessoal da WaterAid:

- Estas podem ser medidas internamente, utilizando ferramentas de autoavaliação (por exemplo, os elementos constituintes da parceria com base na verificação da BOND da saúde da organização).
- Obtenha uma visão externa das percepções dos parceiros sobre a prática da WaterAid (por exemplo, o levantamento dos parceiros realizado pela Keystone Accountability).

A qualidade e eficácia das relações de parceria:

- Podem ser medidas através de uma análise participativa, utilizando as **perguntas de verificação da saúde** na secção 3 como base para a discussão entre a WaterAid e os parceiros.
- Por vezes, pode ser apropriado encomendar a um consultor uma avaliação aprofundada das relações ao nível da parceria a fim de permitir um processo objectivo de identificação de oportunidades para melhorar a eficácia da parceria.

Recursos adicionais para medir o sucesso nas parcerias:

Ferramenta	Descrição
Ferramentas de parceria na prática: verificação da saúde	Utilize este exercício para acompanhar regularmente a saúde de uma parceria.
Indicadores dos elementos constituintes de uma parceria	Utilize esta ferramenta para conhecer os aspectos da prática da parceria que têm de ser reforçados na equipa da WaterAid.
Inquéritos de opinião às parcerias – Relatórios da Keystone sobre as percepções dos parceiros da WaterAid	Relatório sobre os inquéritos conduzidos pela Keystone Accountability para reunir opiniões sobre a WaterAid junto dos seus parceiros em todo o mundo.
Directrizes sobre parcerias financeiras	A secção 7 presta orientações para realizar uma análise anual dos parceiros de uma perspectiva financeira.

► Taslima é uma voluntária da organização Efforts for Rural Advancement em Sunamganj Tahirpur, Bangladeche. Outubro de 2019.



WaterAid/Tapas Paul

10

Trabalhar com tipos de organizações diferentes

A WaterAid colabora com muitos tipos de organizações diferentes. Muitas vezes, esta colaboração pode ser complexa, sobretudo se não se tratar de organizações do sector da ASH, uma vez que podem ter incentivos, objectivos, processos e culturas diferentes dos da WaterAid. Por exemplo, estes desafios podem ser enfrentados ao trabalhar com agências governamentais, instituições académicas, redes sociais, organizações de defesa de direitos ou instituições de diferentes sectores, como a saúde, as finanças ou a educação.

As perguntas seguintes disponibilizam um quadro útil para analisar a dinâmica de outras organizações a fim de ajudar a identificar sinergias comuns e formas efectivas de trabalhar em conjunto::

- O que precisa de saber sobre elas? Em que consistem os seus processos, ciclos de planeamento e abordagens à tomada de decisões?
- Quais são as dinâmicas de poder dentro da organização?
- Como pode integrar o seu trabalho nos planos e prioridades destas organizações?
- Qual é a melhor forma de incentivá-las e motivá-las? O que é importante para elas? O que pretendem da relação?
- Quais são as principais áreas a que dar atenção em conjunto com elas?
- Qual é a melhor forma de comunicar e interagir com elas?
- Que tipo de acordos e conformidade funcionam melhor?

Trabalhar com os governos

As funções e responsabilidades do governo e da WaterAid devem ser claramente definidas no início da parceria para garantir relações de trabalho eficazes e responsáveis. Um governo é o agente legítimo ou o “detentor de obrigações” responsável pelo acesso equitativo aos serviços de ASH para todos. À WaterAid compete apoiar os governos no cumprimento destas responsabilidades.

O trabalho com os agentes governamentais acarreta inúmeros desafios. Estes incluem interferência política, recursos reduzidos, autoridade limitada na tomada de decisões, elevada rotatividade do pessoal, baixa capacidade ou motivação, coordenação deficiente do sector, sobreposição ou pouca clareza das funções e responsabilidades.

Conselhos da experiência da WaterAid

Analisar e avaliar

- Dinâmica de poder entre a WaterAid e os governos e os diferentes níveis e departamentos governamentais.
- Pontos fortes e lacunas de capacidade do governo para identificar o “valor acrescentado” pela WaterAid.
- Harmonize as actividades da WaterAid com as políticas, prioridades e directrizes governamentais.
- Os interesses e incentivos dos funcionários do governo – trabalhe com “defensores” do governo para superar os desafios que enfrentam na implementação das suas responsabilidades.

Incentivar, estimular e motivar

- Respeite as funções, responsabilidades, conhecimentos e compromisso dos funcionários do governo – envolva-os desde a fase inicial dos projectos e promova a sua liderança.
- O desenvolvimento de capacidades pode ajudar a motivar os funcionários do governo, designadamente, esquemas de mentoria, formação profissional, intercâmbio entre pares e/ou visitas de intercâmbio.
- Conceba pequenas intervenções estratégicas com resultados claros, capazes de causar impacto, que os funcionários do governo possam apresentar como exemplos de sucesso.

Integrar

- Elabore ou adapte planos de projecto em harmonia com as prioridades, planos e calendários do governo para promover a “adesão” do governo e mobilizar oportunidades de financiamento.
- Sempre que possível, integre o trabalho em sistemas liderados pelo governo e em departamentos governamentais exteriores ao sector da ASH (por exemplo, planeamento, governo local, saúde e educação).
- Comprometa-se com parcerias de longa duração em distritos específicos para desenvolver confiança e responsabilização mútuas.
- Apoie a coordenação do governo e dos intervenientes do sector da ASH.

Governança adequada aos fins a que se destina

- Envolve os principais departamentos e pessoal desde o início para garantir o seu compromisso e apoio – tal inclui geralmente departamentos exteriores ao sector da ASH, como o planeamento.
- Identifique as formas mais adequadas de acordo (MdE verbal, formal ou informal) que deve ser assinado a diferentes níveis do governo (distrital/provincial/nacional) para assegurar a apropriação e a continuidade do projecto caso haja pessoas fundamentais que cessem funções.
- Clarifique os objectivos, funções e responsabilidades e chegue a acordo sobre uma estratégia de saída.

- Estabeleça modalidades adequadas para superar processos burocráticos ou complicados – tal aplica-se geralmente à gestão financeira de actividades conjuntas.
- Realize uma reunião formal com os parceiros governamentais para comemorar a parceria..

Trabalhar com instituições académicas e de investigação

A WaterAid trabalha frequentemente com instituições académicas para desenvolver dados factuais em apoio de acções de defesa ou da mudança de práticas.

Os desafios surgem muitas vezes devido a prioridades e incentivos discordantes. Por exemplo, os académicos têm de dedicar tempo ao desenvolvimento de uma metodologia sólida, à publicação em revistas analisadas por pares e à protecção da sua propriedade intelectual. Os profissionais têm de conciliar a investigação com calendários programáticos, partilhar conclusões de forma prática e promover a aprendizagem o mais amplamente possível.

Conselhos da experiência da WaterAid

- Encontre-se com os parceiros e aprenda a conhecê-los desde o início do processo. Planeie cuidadosamente o projecto e o orçamento em conjunto.
- Identifique líderes de projectos em ambas as instituições para coordenar e garantir uma comunicação aberta. Comunique regularmente através de chamadas de actualização mensais.
- Analise e reaprecie o protocolo de investigação. Ambas as partes têm de se sentir à vontade para apresentar questões, dúvidas e dificuldades em termos de implementação ou de cumprimento do protocolo de investigação. Durante a investigação, continue a verificar se tudo está claro em relação às actividades de investigação e implementação. Continue a partilhar as dificuldades e os aspectos de relevo.

- Chegue a acordo desde o início sobre a propriedade dos resultados da investigação e sobre eventuais restrições à partilha dos mesmos antes da publicação.
- Como a ênfase da disseminação será diferente para ambas as partes, discuta-a no início do processo para compreender os públicos e a finalidade de cada documento e trace um caminho claro a seguir. Por exemplo, definindo funções e responsabilidades pela redacção, análise e disseminação das conclusões para diferentes públicos através de diferentes canais.

Colaboração com organizações da sociedade civil, incluindo organizações de defesa dos direitos das mulheres e organizações de pessoas com deficiência

WaterAid estabelece com frequência parcerias com organizações da sociedade civil, incluindo organizações ou grupos que representam os direitos das pessoas marginalizadas, a fim de ajudar a apoiar e amplificar a sua voz, participação e benefícios nos esforços de ASH. Ambos os parceiros podem beneficiar destas colaborações. A WaterAid ganha com a experiência conhecimentos especializados e redes da organização de defesa de direitos que ajudam a tornar os programas de ASH mais inclusivos e a reforçar as acções de defesa dos direitos humanos à água e ao saneamento. A organização de defesa de direitos beneficia de uma melhor compreensão da ASH e pode utilizá-la para orientar na prática as acções de defesa. Quando a parceria se refere a um projecto financiado, o desenvolvimento de competências e conhecimentos práticos para as organizações de ASH e de defesa de direitos pode ser objecto de financiamento.

Os desafios comuns nestas parcerias incluem o desequilíbrio de poder e meios financeiros entre a WaterAid e essas organizações, pelo que é particularmente importante prestar atenção aos princípios de respeito, equidade e responsabilização mútua e garantir que ambas as partes beneficiem da parceria.

As seguintes recomendações sobre parcerias foram acordadas através do debate entre organizações de ASH, organizações de defesa dos direitos das mulheres (ODDM) e organizações de pessoas com deficiência (OPD) e com base numa consulta junto dos parceiros conduzida pela [Womankind Worldwide](#):

Criação conjunta, transparência e partilha de conhecimentos

- Valorizar os conhecimentos e especialização de todos os parceiros: O pessoal nas organizações de ASH tem de desenvolver os seus próprios conhecimentos e entendimento dos direitos e realidades das mulheres e das pessoas com deficiência como o primeiro passo no desenvolvimento de uma abordagem inclusiva e potenciadora à ASH. As ODDM e as OPD são muitas vezes capazes de realizar sessões de sensibilização ou consciencialização para os intervenientes no sector da ASH. Podem também actuar como consultores em projectos de ASH.

Esta função de desenvolvimento de capacidades e consultoria deve ser financiada e documentada no acordo de parceria.

- Adapte processos de tomada de decisões transparentes e inclusivos, baseados na liderança colectiva e no conhecimento partilhado: partilhe conhecimentos, crie projectos conjuntos, estabeleça processos de análise em colaboração e partilhe os relatórios aos doadores. Considere quem não está representado quando as decisões são tomadas.

Questionar os desequilíbrios de poder

- Torne a redistribuição do poder num ponto focal da parceria. Reconheça e respeite a liderança das organizações de defesa de direitos, especialmente no que toca à condução de acções de defesa. Reflecta sobre as formas de reduzir o desequilíbrio de poder em todas as reuniões, discussões e processos da parceria.

Pessoas

- Respeite os direitos humanos do pessoal das organizações parceiras. Esforce-se activamente por apoiar os seus cuidados e bem-estar. Evite criar tensão desnecessária através de prazos irrealistas. Torne a salvaguarda num elemento central da relação.

Comunicação, retorno de opinião e conflitos

- Aprenda e compreenda com os parceiros. Dê-lhes espaço e voz e incentive o retorno de opinião. Interprete as opiniões de forma construtiva, discuta os diferendos e encontre formas de construir consenso. Dê plena visibilidade e reconhecimento ao parceiro nas comunicações sobre o projecto.

Financiamento

- Sempre que possível, faculte e defenda formas de financiamento flexíveis e sustentáveis, incluindo o financiamento de base. Reduza e simplifique as exigências burocráticas relativamente às organizações com menor capacidade administrativa, mas com elevado valor enquanto parceiras.

Dinâmicas e acordos de parceria

- Descreva **funções e responsabilidades claras** entre as organizações de ASH e outras

organizações da sociedade civil, tais como as OPD e as ODDM, orientando-se pelos três pontos principais seguintes:

- a) Assine um **MdE** que descreva as funções e responsabilidades das diferentes partes envolvidas, incluindo os processos de tomada de decisões. Reconheça plenamente os contributos e o valor acrescentado dos conhecimentos, experiência e contactos dos parceiros.
- b) **Reveja regularmente as funções** a fim de evitar potenciais problemas de capacidade e decorrentes do não cumprimento das responsabilidades das partes previamente acordadas. Assegure que todos os participantes se apropriem de um eventual reajustamento da parceria resultante da análise.
- c) **Interaja como igual** ao longo de toda a parceria.

Recursos adicionais para trabalhar com tipos de organizações diferentes:

Ferramenta	Descrição
Tornar os direitos reais	Esta abordagem identifica “defensores da ASH” a nível do governo local, apoiando-os para melhor compreenderem as suas funções enquanto detentores de obrigações, bem como a forma de cumprirem as suas responsabilidades para garantir o acesso a ASH para todos.
Documento de aprendizagem sobre o trabalho com os governos	Análise dos ensinamentos colhidos por diferentes PN a partir de experiências de trabalho com os governos.
Ensinamentos sobre uma abordagem feminista às parcerias	Blogue da consultora feminista Leila Billing: <i>Qual é o problema das parcerias no desenvolvimento internacional? Precisamos de uma abordagem feminista...</i>
Parceria poderosa: documento de aprendizagem da Womankind	Documento de aprendizagem sobre o poder dos programas que questionam práticas tradicionais prejudiciais – ensinamentos do Quênia e da Tanzânia.
Ferramenta de parceria na prática: Avaliar incentivos	Utilize esta ferramenta para facilitar uma discussão honesta sobre as prioridades dos diferentes parceiros, descrevendo as diferenças e o modo de garantir que o trabalho colaborativo ajude cada organização a cumprir os seus objectivos.
Ferramentas de parceria na prática: Funções e responsabilidades	Utilize esta ferramenta para discutir com os parceiros o contributo de cada um para a parceria e quem será responsável por quê, bem como para sublinhar lacunas e riscos.



WaterAid/Dennis Lupenga

◀ Aless, 43 anos, diante do posto de água de Mbira, construído com o apoio da Thames Water e do Serviço de Água e Saneamento da Região Central do Malawi, com um balde na cabeça depois de recolher água limpa, Kasungu, Malawi, Março de 2020.

Capa, em cima: Jonathan, 65 anos, chefe da aldeia de Nyamalimbe, numa reunião com membros da equipa sanitária da aldeia, aldeia de Nyamalimbe, distrito de Geita District, Tanzânia, Junho de 2018.

Capa, em baixo: Mariam e Oumou, membros do grupo de mulheres de Benkadi, junto de uma papaieira, na sua horta de Kakounousou, Samabogo, distrito de Bla, Segou, Mali. Outubro de 2019.

 @WaterAid

A WaterAid é uma organização internacional sem fins lucrativos, determinada em transformar a água limpa, sanitários condignos e uma boa higiene numa normalidade para todos, em toda a parte, no espaço de uma geração. Somente através da abordagem destes três aspectos essenciais de formas duradouras é que as pessoas podem mudar as suas vidas de uma vez por todas.

A WaterAid é uma organização registada sem fins lucrativos: Austrália: ABN 99 700 687 141. Canadá: 119288934 RR0001. Índia: U85100DL2010NPL200169. Japão: 特定非営利活動法人ウォーターエイドジャパン(認定NPO法人) WaterAid Japão é uma sociedade de interesse público sem fins lucrativos (sociedade com certificação NPO). Suécia: Org.nr: 802426-1268, PG: 90 01 62-9, BG: 900-1629. Reino Unido: Números de registo de organização sem fins lucrativos 288701 (Inglaterra e País de Gales) e SC039479 (Escócia). EUA: A WaterAid América é uma organização sem fins lucrativos com o estatuto 501(c) (3).

