

Serviços de assessoria para parceiros da MISEREOR – indicações úteis e considerações básicas

Documento de informação para organizações parceiras da MISEREOR

Informação editorial:

Autor: Seção de Avaliação e Gestão de Qualidade (EQM),
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V.

Lugar de publicação: Aachen

Data: em Maio de 2018

Copyright / Direitos do autor:

Este documento foi concebido para fornecer informações às organizações parceiras da MISEREOR. A utilização e reprodução deste documento requer a autorização prévia da MISEREOR.

Índice

Introdução	4
Parte I - Indicações úteis sobre os serviços de assessoria da MISEREOR	5
1. Informação geral	5
2. Lista de verificação para parceiros que recebem uma oferta de assessoria da MISEREOR.	8
3. Lista de verificação para organizações parceiras que contratam uma assessoria e recebem recursos financeiros da MISEREOR para este fim	9
4. Estrutura recomendada para os Termos de Referência para assessorias	11
5. Modelo de Contrato de prestação de serviços de assessoria	13
Parte II: Por quê e como a MISEREOR apoia seus parceiros com assessorias? - Considerações básicas	16
1. O que a MISEREOR entende por "assessoria a parceiros"?	16
2. Funções de assessoria	17
a. Diálogo facilitado por especialistas	17
b. Qualificação	18
c. Assessoria no sentido restrito	19
d. Formas combinadas	20
3. Que serviços de assessoria há?	20
4. Informações para assessores/as que são contratados por organizações parceiras da MISEREOR para serviços de assessoria	22

Introdução

A MISEREOR apoia as organizações parceiras não só com recursos financeiros. Em alguns casos o apoio financeiro é complementado por serviços de assessoria. O presente documento de informação visa orientar os parceiros e assessores/as o que a MISEREOR entende por assessoria e como uma cooperação nesta área pode ser configurada.

A MISEREOR oferece assessoria aos seus parceiros, por exemplo,

- para iniciar um diálogo técnico aprofundado;
- para apoiá-los a cumprir com determinados requisitos da cooperação;
- para possibilitar um aperfeiçoamento a nível estratégico ou organizacional.

Frequentemente, a iniciativa para tal assessoria parte da MISEREOR - porém, é igualmente possível que uma organização parceira solicita apoio neste sentido por incentivo próprio.

Este documento fornece *na primeira parte* indicações úteis para organizações parceiras da MISEREOR que solicitam uma assessoria ou que recebem uma oferta de assessoria da MISEREOR.

Na segunda parte (a partir de página 16), esclarecemos o conceito de assessoria da MISEREOR e apresentamos diferentes formas de assessoria. Esta parte dirige-se em especial a pessoas e organizações que realizam assessorias para a MISEREOR ou que, por exemplo, administram um fundo de assessoria para organizações parceiras da MISEREOR. Ao mesmo tempo, este documento oferece às organizações parceiras a possibilidade de se aprofundar neste aspecto da cooperação, caso estejam interessados.

Parte I - Indicações úteis sobre os serviços de assessoria da MISEREOR

1. Informação geral

Na cooperação entre a MISEREOR e as organizações parceiras podem distinguir-se três tipos de assessoria:

- A. Diálogo facilitado por especialistas
- B. Qualificação e assessoria de caráter obrigatório
- C. Qualificação e assessoria de caráter voluntário

A. Quando e por quê a MISEREOR propõe um diálogo facilitado por especialistas?

- As condições gerais para a cooperação concreta em matéria de desenvolvimento vão-se mudando com o tempo: O quadro político pode mudar de tal forma que os atores da sociedade civil ganham ou perdem espaço de manobra; mudanças na economia podem oferecer novas oportunidades, por exemplo, de formação ou emprego para segmentos desfavorecidos da população, como também implicar novos riscos, por exemplo, associados ao landgrabbing ou à poluição ambiental. E, atualmente, é sobretudo a mudança climática que faz mudar as condições ambientais. Todos estes fatores podem fazer com que seja necessário ajustar o trabalho concreto de desenvolvimento local e, assim, também a cooperação entre a MISEREOR e suas organizações parceiras.
- Um bom diálogo sobre estas mudanças requer tempo e uma boa compreensão do tema. Por isso, a MISEREOR considera muitas vezes oportuno delegar o diálogo sobre temas específicos considerados importantes a especialistas que podem promover e aprofundar o intercâmbio com as organizações parceiras, por um período limitado, e devolver os resultados desse intercâmbio à MISEREOR.
- Às vezes, isso vai associado a formações sobre o tema para organizações parceiras interessadas (ver também ponto C.)

O que significa uma oferta deste tipo para uma organização parceira e como ela deveria reagir?

Dado tratar-se de um diálogo, quer dizer de um intercâmbio de perspectivas, ficamos muito satisfeitos quando

- *aceita a proposta de diálogo e*
- *contribui ativamente com as suas perspectivas e expectativas,*
- *ou nos informa, caso não lhe convenha por motivos de tempo ou conteúdos.*

B. Quando e por quê a MISEREOR propõe assessorias de caráter obrigatório?

- A MISEREOR propõe este tipo de assessoria quando se deseja continuar o fomento do projeto ou de outros projetos da organização parceira, mas existem entraves à continuação. Tais entraves podem ser:
 - O trabalho desenvolvido no projeto e os seus efeitos são considerados relevantes, mas a organização parceira ainda não cumpre de modo satisfatório os requisitos da cooperação (por ex. relativamente aos relatórios financeiro e descritivo, ao planejamento e monitoramento orientados para os efeitos, estruturas institucionais transparentes com órgãos de controle)¹.
 - Os objetivos do projeto são considerados relevantes, mas a MISEREOR tem dúvidas acerca da eficácia ou da sustentabilidade das estratégias do projeto.
- Estas ofertas de assessoria não se assentam numa base de "igual para igual". Nestes casos, a MISEREOR deve exigir mudanças na cooperação - devido à sua responsabilidade pelos fundos que lhe foram colocados à disposição.
- Mas uma oferta deste tipo representa também sempre um voto de confiança: Se a MISEREOR não estivesse convencida de que o parceiro, em princípio, realiza ou quer realizar um trabalho bom e importante, suspenderia a cooperação em vez de oferecer uma assessoria.

O que significa uma oferta deste tipo para uma organização parceira e como ela deveria reagir?

- *Esclareça com a MISEREOR o que, em concreto, tem de mudar e porquê, do ponto de vista da entidade financiadora.*
- *Refleta com seus colaboradores e colaboradoras o que tal mudança significaria para si e quem deveria ser envolvido para que ela seja atingida.*
- *Assegure, na medida do possível, que as pessoas envolvidas da sua organização continuem disponíveis, também depois do período de assessoria.*
- *Também quando se trata de uma assessoria com caráter obrigatória, você pode, dentro de certas margens, dar forma ao processo: Por exemplo: pode definir eixos prioritários, propor conteúdos adicionais e exercer influência sobre o calendário (cronograma). Aproveite estas margens para que o processo seja exitoso.*

¹ A MISEREOR utiliza em grande parte fundos públicos para fomentar projetos. As normas de fomento são estabelecidos pelo Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ) e a MISEREOR deve garantir que sejam cumpridas na cooperação com as organizações parceiras. Mas a MISEREOR também deve prestar contas a seus doadores e doadoras e garantir que os fundos aplicados sejam usados de forma eficaz e de acordo com a finalidade prevista.

C. Quando e por quê a MISEREOR propõe assessorias de caráter voluntário?

- Para além do cumprimento dos requisitos mínimos, a MISEREOR está interessada em apoiar as suas organizações parceiras a desenvolver o seu trabalho e suas estratégias assim como em partilhar com outros parceiros boas ideias e abordagens de projetos, experiências de aprendizagem e aprimoramentos conceituais.
- Por isso, de vez em quando são desenvolvidas propostas de assessoria, a partir das ricas experiências de parceiros, especialistas ou colegas da MISEREOR.

O que significa tal oferta para uma organização parceira e como ela deveria reagir?

- *Examine se esta proposta faria progredir a sua organização e o seu trabalho. Aceite-a se for conveniente e oportuno ou então rejeite-a se não for o momento apropriado.*
- *Se desejar aproveitar a proposta, cabe a si definir o que se deve melhorar. Seja transparente para com o assessor/a e a MISEREOR no que concerne as suas expectativas em relação à assessoria.*
- *Configure o processo de assessoria de tal forma que a mudança aspirada seja provável de ocorrer - por exemplo, envolvendo pessoas que podem construir esta mudança.*

O que mais devem os parceiros saber quando recebem uma proposta de assessoria da MISEREOR?

- Assessoria não é nenhum serviço padrão de cooperação da MISEREOR. Para utilizar os recursos disponíveis de maneira mais eficiente possível, a MISEREOR examinará em cada caso individual se uma assessoria é necessária e oportuna.
- Uma assessoria visa conduzir sempre a uma mudança concreta e, por isso, tem um prazo predeterminado. A assessoria nunca é concebida como ajuda externa permanente.
- A assessoria só faz sentido se na organização assessorada houver a vontade de realizar mudanças. Um diálogo aberto sobre isso é útil.
- Uma assessoria necessita de interlocutores concretos. Estes devem ser designados na organização assessorada e devem estar disponíveis também para além do período de assessoria.
- A iniciativa para uma assessoria não necessariamente deve partir da MISEREOR. Se necessitar de assessoria para o seu trabalho ou se tiver uma proposta para um grupo de organizações parceiras, não hesite em dirigir-se à sua pessoa de contato na MISEREOR.

2. Lista de verificação para parceiros que recebem uma oferta de assessoria da MISEREOR

Perguntas	Opções de atuação
Esclarecimento do trabalho	
O que levou a MISEREOR a propôr-lhe uma assessoria? Já houve consultas prévias?	Caso necessário, consulte a MISEREOR.
Está claro se a MISEREOR aguarda que você aceite a proposta (caráter obrigatório) ou se se trata de uma assessoria de caráter voluntária?	Caso necessário, consulte a MISEREOR.
Trata-se de uma assessoria individual (só para a sua organização) ou de uma proposta (por ex. uma oficina) para várias organizações parceiras da MISEREOR?	Se a assessoria for individual, só para a sua organização, você pode participar ativamente na configuração da assessoria. No caso de assessorias para várias organizações parceiras, esta possibilidade é limitada.
Relativamente às assessorias individuais: Quais são os objetivos e conteúdos da assessoria? Qual é o cronograma?	Exponha claramente no diálogo, quais são as suas expectativas, nomeadamente através de contributos para os Termos de Referência ² da assessoria.
Quem deve realizar a assessoria?	Caso oportuno, pronuncie-se sobre a proposta da MISEREOR.
Realização da assessoria	
Relativamente às assessorias individuais: A assessoria cumpre as suas expectativas? Considere útil as fases da assessoria com vista ao alcance dos objetivos formulados nos Termos de Referência?	Reporte ao assessor/a, se as suas expectativas não se concretizem. Participe ativamente na configuração da assessoria, no sentido de comunicar ao assessor/a quais são as suas expectativas, eventuais perguntas que se colocam ou também restrições. Estabeleça conjuntamente com ele/ela o procedimento a seguir.
Está previsível que os objetivos serão alcançados conforme planejados?	Se, previsivelmente, não será possível alcançar o objetivo conforme planejado, é preciso que o comunique ao assessor/a e à MISEREOR. Neste caso, refletir-se-á conjuntamente sobre como modificar a assessoria.
Fim e saída da assessoria	
Como são documentados os resultados da assessoria?	No mais tardar no final da assessoria, o assessor/a elaborará um relatório que documenta as etapas importantes do processo e os resultados da assessoria. Se necessário, solicite ou proponha correções no texto do relatório.
Foi esclarecido como se vai proceder depois da assessoria?	Coloque esta pergunta nas últimas fases da assessoria. Esclareça com o assessor/a o que você mesmo pode contribuir depois da assessoria, para que a mudança persista. Alguns meses após a assessoria, também se pode agendar uma reflexão sobre as mudanças alcançadas com o assessor/a ou também com a MISEREOR.
Quão útil foi a assessoria? Quão satisfeito está com o processo?	Dê um retorno à MISEREOR e, eventualmente, também ao assessor/a. Reporte os resultados da assessoria e as mudanças alcançadas nos relatórios descritivos que envie para a MISEREOR.

² A estrutura recomendada para os Termos de Referência para Assessorias encontrará a partir de pág. 11.

3. Lista de verificação para organizações parceiras que contratam uma assessoria e recebem recursos financeiros da MISEREOR para este fim

Perguntas	Opções de atuação
Esclarecimento do trabalho	
Em que tema deseja ser assessorado? Quais questões ou problemas devem ser abordados?	Pedimos que formule as respostas a estas perguntas o mais concretamente possível nos Termos de Referência ³ .
O que a assessoria deve mudar?	
O que é necessário para tal? Uma única visita de assessoria? Uma oficina à medida das necessidades da sua organização? Um processo de assessoria?	
Quanto tempo deveria ser previsto para esta assessoria?	Depois de ter esclarecido as perguntas acima referidas, escolhe cuidadosamente um assessor/a. Se necessário, realize entrevistas com várias pessoas antes de se decidir por uma.
Quem deve realizar a assessoria? De que conhecimentos esta pessoa deve dispôr?	
Que serviço deve prestar o assessor/a concretamente?	Celebre um contrato com o assessor/a inclua nele os Termos de Referência. O Contrato deve estabelecer o âmbito da assessoria (número de dias), o honorário e os deveres do assessor/a de fazer um relatório. ⁴
Realização da assessoria	
A assessoria cumpre as suas expectativas? Considere útil as fases da assessoria com vista ao alcance dos objetivos formulados nos Termos de Referência?	Reporte ao assessor/a, se as suas expectativas não se concretizem. Participe ativamente na configuração da assessoria, no sentido de comunicar ao assessor/a quais são as suas expectativas, eventuais perguntas que se colocam ou também restrições. Estabeleça conjuntamente com ele/ela o procedimento a seguir.
Está previsível que os objetivos da assessoria serão alcançados conforme planejado?	Se, previsivelmente, não será possível alcançar o objetivo conforme planejado, é preciso que o comunique ao assessor/a. Neste caso, refletir-se-á conjuntamente sobre os ajustes que se pode fazer na assessoria ou, eventualmente, no objetivo da assessoria.
Fim e saída da assessoria	
Como são documentados os resultados da assessoria?	No mais tardar no final da assessoria, o assessor/a elaborará um relatório que documenta as etapas importantes do processo e os resultados da assessoria. Se necessário, solicite ou proponha correções no texto do relatório e, como contratante, aceite-o quando estiver satisfeito com o documento. Só depois o serviço deve ser dado por concluído.

³ A estrutura recomendada para os Termos de Referência para Assessorias encontrará a partir da pág. 11.

⁴ Um modelo de um Contrato de prestação de serviço para Assessorias encontrará a partir da pág. 13.

Foi esclarecido como se vai proceder depois da assessoria?	Coloque esta pergunta nas últimas fases da assessoria. Esclareça com o assessor/a o que você mesmo pode contribuir depois da assessoria, para que a mudança persista. Alguns meses após a assessoria, também se pode agendar uma reflexão sobre as mudanças alcançadas com o assessor/a ou também com a MISEREOR.
Quão útil foi a assessoria? Quão satisfeito está com o processo?	Dê um retorno ao assessor/a assessora e, caso necessário, também à MISEREOR. Reporte os resultados da assessoria e as mudanças alcançadas nos relatórios descritivos que envie para a MISEREOR.

4. Estrutura recomendada para os Termos de Referência para assessorias

Os Termos de Referência (TdR) estabelecem o escopo da assessoria e são acordados entre todas as partes envolvidas. Para assegurar que a assessoria cumpra as expectativas de todos os interessados, é preciso que os TdR sejam formulados com a maior precisão possível. A seguinte estrutura e as explicações talvez possam facilitar esta tarefa.

0. Introdução

Nesta seção deve-se descrever resumidamente a organização ou unidade de trabalho a ser assessorada e mencionar o que antecedeu à decisão de encomendar uma assessoria.

- Quando foi fundada a organização? Quais são os eixos de trabalho e para que mudanças visa contribuir?
- O que levou a considerar uma assessoria? Que impulsos houve para iniciar uma assessoria?
- Qual é o objeto de observação? A organização em geral? Projetos ou estratégias individuais, ou determinadas unidades de trabalho?

1. Objetivos da assessoria

Para que uma assessoria conduza às mudanças desejadas é necessário que os objetivos sejam descritos com a maior precisão possível. Uma assessoria pode perseguir vários objetivos - porém, a indicação de demasiados objetivos dificulta um planejamento e uma gestão exitosa da assessoria. Por isso, deviam ser definidos dois ou três objetivos, no máximo, que, realisticamente, podem ser alcançados.

- O que a assessoria deve mudar concretamente?

2. Temas-chave ou questões para a assessoria

Com base nos objetivos acima referidos, deve-se descrever concretamente por onde a assessoria deve começar. Isso podem ser temas como, por ex:

- o melhoramento do sistema de monitoramento
- a introdução de uma estratégia de comunicação
- o desenvolvimento de novas estratégias para o trabalho de pressão política e advocacia
- O fortalecimento de conhecimentos especializados sobre os novos desafios, nomeadamente: ...

No entanto, também pode ser útil formular perguntas concretas como, por ex:

- Como podemos envolver melhor os nossos grupos-alvo no planejamento e gestão?
- Quais estratégias necessitamos para mobilizar novas fontes de financiamento?
- Como podemos, com o nosso trabalho, reagir aos efeitos da mudança climática?

Estes são exemplos de diferentes assessorias que não devem ser simplesmente adotados sem qualquer alteração. Os objetivos e questões devem ser formulados individualmente para cada assessoria, em conformidade com a situação concreta da organização a ser assessorada.

3. Resultados esperados da assessoria

Aqui podem ser formulados resultados concretos que no final da assessoria devem estar disponíveis, por ex.:

- Uma estratégia para o enfrentamento de XY está desenvolvida e traduzida em planos concretos.
- Um sistema de monitoramento orientado para os efeitos foi introduzido.
- A contabilidade foi alinhada às exigências da MISEREOR quanto ao financiamento de projetos.
- As instâncias de controle estão implementadas e qualificadas para assumir o seu papel; para cada uma existe uma descrição das suas tarefas.

4. Metodologia e Organização

Aqui devem ser tratadas questões práticas da assessoria, por ex.:

- Quem (por ex. partes dos colaboradores/colaboradoras ou outros intervenientes) deve ser envolvido na assessoria? Quem é absolutamente indispensável?
- É importante realizar oficinas? De que maneira os participantes têm a oportunidade de abordar também assuntos confidenciais, caso for necessário?
- Devem ser envolvidas pessoas externas à organização? Um intercâmbio com outras organizações é considerado útil?
- Que documentos os assessores/as necessitam receber previamente?
- Qual é o calendário?
- Que qualificações devem ter os assessores/as?

5. Relatório

É importante documentar bem a assessoria e devia ser parte do serviço do assessor/a.

Por isso, nesta seção deve-se estabelecer, no mínimo:

- Quem elabora o relatório e até quando?
- Quem são os destinatários? Só as pessoas que participaram da assessoria ou toda a organização? Também à MISEREOR?
(É importante com vista à confidencialidade!)
- O que o relatório deve incluir? Uma descrição do processo ou antes apenas os resultados? Uma documentação das várias fases, por ex. de oficinas?
- Quantas páginas deve ter o relatório?

5. Modelo de Contrato de prestação de serviços de assessoria

Este modelo é uma proposta que se destina a organizações parceiras que não têm modelos de contrato próprios. Corresponde aproximadamente aos contratos que a MISEREOR conclui com seus assessores/as. O contrato deve ser adaptado ao contexto concreto.

A

Organização contratante

Endereço

- contratante -

e

o assessor/a

- contratado/a -

têm entre si ajustado o seguinte:

I. Objeto do contrato

A contratante incumbe ao contratado/a a realização de uma assessoria; ⁰⁰⁰⁰ (para os detalhes, ver os Termos de Referência, Anexo I)

II. Realização do contrato

- (1) A atuação do contratado/a começa com a preparação da assessoria. A assessoria terá uma duração de até ⁰⁰⁰ dias, dos quais ⁰⁰⁰⁰ dias estão previstos para a preparação da missão, ⁰⁰⁰⁰ dias para a assessoria com / para a contratante, assim como ⁰⁰⁰ dias para trabalhos de seguimento (incl. redação do relatório/avaliação). O contratado/a concertará diretamente com a contratante as datas da assessoria.
- (2) No final da missão, no mais tardar quando alcançados os objetivos da assessoria, o contratado/a elaborará um relatório (para mais informações, ver o Anexo I). O relatório deve ser redigido em: *(idioma)*.

A contratante receberá o relatório até o dia / mês / ano; caso necessário, o contratado/a elaborará uma versão revisada, considerando os comentários e sugestões da contratante.

III. Duração do Contrato

- (1) O contrato termina quando a contratante tiver recebido e aprovado o relatório referido no item II, n.º 2.

IV. Honorários e reembolso das despesas

- (1) Honorário: A contratante paga ao contratado/a durante a preparação, assessoria e elaboração do relatório
um honorário diário de *(moeda)* °°° | (em extenso °°° *moeda*) ou
um honorário fixo¹ no valor de *(moeda)* °°° (em extenso °°° *moeda*)
após prestação de contas.
- (2) Para os alojamentos necessários, a contratante pagará ao contratado/a um subsídio diário e de alojamento no valor de °°° (subsídio diário) e °°° (subsídio de alojamento). No caso de os alojamentos ou a alimentação serem gratuitas, não serão pagos os subsídios correspondentes.
- (3) Além disso serão reembolsadas ao contratado/a todas as despesas de transporte e viagem, mediante apresentação dos comprovantes, até o valor de °°°. Outras despesas necessárias (por ex.: de vistos, vacinações, despesas de comunicação, material e fotocópias), serão restituídas até o valor de °°°, mediante apresentação dos comprovantes (Excluem-se os custos de seguro do contratado/a.). Em **casos de exceção** os custos acessórios podem ser restituídos por pagamento de um montante fixo.
- (4) A pedido do contratado/a, a contratante concederá um adiantamento sobre as despesas de viagem e o honorário até o montante de °°°. O restante é pago após conclusão dos serviços objeto do contrato, com base na prestação de contas.
- (5) Qualquer rescisão requer a forma escrita. No caso de motivo importante, a relação contratual pode ser rescindida sem aviso prévio (rescisão por justa causa).
- (6) Ocorrendo atraso na entrega do relatório integral ou de partes do relatório, por motivos imputáveis ao contratado/a, a contratante poderá determinar um prazo adequado para a entrega.
Se todavia o contratado/a não entregar o relatório dentro deste prazo determinado, ocorrerá uma dedução de 10% do honorário e, depois da segunda advertência, serão deduzidos mais 10% do honorário.
- (7) A prestação de contas final dos honorários e das despesas deverá ser feita imediatamente após a conclusão dos serviços.
- (8) Todos os tributos e encargos decorrentes deste contrato correrão por conta do contratado/a.

V. Seguro

- (1) O contratado/a garante que não existem contraindicações de saúde para uma eventual estadia de campo.
- (2) O contratado/a concluirá um seguro, por conta própria, que cubra em especial os riscos de vida e saúde.
- (3) **A contratante não será responsável por danos que o contratado/a venha a sofrer pelo não cumprimento das disposições acima referidas.**

¹ Um honorário fixo pode eventualmente incluir subsídios diários e de alojamento; neste caso é preciso indicá-lo.

VI. Repasse de informações

- (1) O contratado/a compromete-se a guardar sigilo relativamente a todos os fatos de que tenha conhecimento em decorrência da realização dos serviços. Sem o consentimento prévio da contratante, o contratado/a não transmitirá quaisquer informações que lhe forem fornecidas ao amparo dos serviços ora contratados.
- (2) O contratado/a compromete-se a guardar sigilo quanto aos dados. Isto significa que o contratado/a apenas recolherá, sistematizará ou utilizará dados pessoais na medida necessária para a realização do serviço.

VII. Disposições finais

- (1) Todas as alterações ou complementos a este contrato exigem a forma escrita para terem eficácia.
- (2) No âmbito do presente contrato, as partes contratantes comprometem-se a não oferecer a terceiros vantagens diretas ou indiretas, seja qual for a sua natureza, nem a receber, para si ou para outrem, presentes ou favores diretos ou indiretos ou a obter ou aceitar a promessa de quaisquer vantagens que são ou podem ser consideradas prática ilícita ou suborno. Em caso de inobservância ou infração desta cláusula, apresentaremos um pedido de restituição.
- (3) A ineficácia de qualquer cláusula do presente contrato não afeta a eficácia das restantes cláusulas.

....., dia

Local e data (Contratante)

....., dia

Local e data (Contratado/a)

.....

(p/o da contratante)

.....

O contratado/a

Anexo I: Termos de Referência (TdR)

EQM, em abril de 2018

Parte II: Por quê e como a MISEREOR apoia seus parceiros com assessorias? - Considerações básicas

1. O que a MISEREOR entende por "assessoria a parceiros"?

A MISEREOR entende por assessoria diversas formas de apoio aos parceiros que é prestado *contra remuneração por pessoas externas*. A assessoria realizada pelos colaboradores/as da MISEREOR é, geralmente, designada por "diálogo" e não é tratada neste documento, tal como o intercâmbio entre organizações parceiras que, também, pode assumir a função de assessoria.

Excurso: A assessoria como relação triangular

Por via de regra, a cooperação é uma relação entre dois atores - aquele que é assessorado e aquele que assessoria. Na cooperação para o desenvolvimento, o doador⁵ entra frequentemente como terceiro ator:

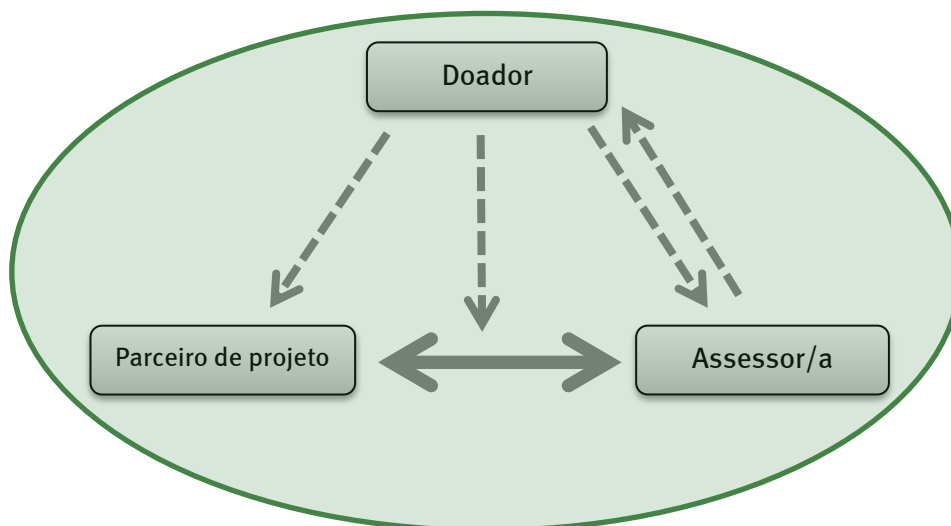


Figura 1: Assessoria na cooperação para o desenvolvimento

O incentivo para iniciar um processo de assessoria pode vir do doador. Se o doador contratar a assessoria, terá influência sobre as condições da assessoria e, com isso, nos conteúdos da assessoria. Pode haver um intercâmbio entre o doador e o assessor/a em que a organização parceira assessorada não está envolvida.

⁵ A MISEREOR não se vê a si mesmo apenas como doador, mas sim também como parceiro em pé de igualdade: como uma organização que, conjuntamente com outros, persegue objetivos, das quais recebe ideias e conhecimentos, do mesmo modo que repassa apoio financeiro e não-financeiro. Na prática, porém, a MISEREOR *também* é doador e este papel é relevante no contexto da assessoria.

Todos os três atores trazem seus próprios interesses e perspectivas para o processo de assessoria, no entanto, o fazem a partir de posições de poder distintas. Quando a MISEREOR propõe uma assessoria à organização parceira, nem sempre está claro se é uma oferta de parceiro para parceiro ou antes uma exigência (obrigatória) do doador. Quando a organização parceira aceita uma assessoria, nem sempre está claro se realmente quer realizar as mudanças propostas ou se se sente pressionada pela MISEREOR para tomar um rumo do qual não está convencida. E também a pessoa que se encarrega de realizar a assessoria nem sempre sabe perante quem se deve sentir responsável.

Este documento pretende tornar transparente que assessorias podem ser marcadas por diferentes objetivos e interesses. Neste sentido, visa ajudar os três atores - os parceiros de projeto, o assessor/a como também a própria MISEREOR - a esclarecer antes e durante o processo quais são os conteúdos e objetivos de uma assessoria e quem, afinal, a conduz.

2. Funções de assessoria

Os serviços de assessoria que a MISEREOR oferece ou promove em termos financeiros podem, portanto, ter diferentes finalidades. A MISEREOR distingue grosseiramente entre três funções: o diálogo facilitado por especialistas, a qualificação e a assessoria no sentido estrito.

a. Diálogo facilitado por especialistas

Devido ao grande número de projetos a acompanhar e a diversidade de temas e questões que desempenham um papel na cooperação, o tempo disponível dos colaboradores/as da MISEREOR para o diálogo com o parceiro é limitado. Por isso, sob a denominação genérica de “assessoria”, a MISEREOR também externaliza algumas funções de diálogo, por ex. quando é preciso aprofundar determinados temas específicos.

Neste caso, os assessores/as assumem uma parte do diálogo com o parceiro em substituição da MISEREOR; os objetivos e os conteúdos são definidos pela MISEREOR. Neste tipo de “assessoria”, a MISEREOR tem um papel ativo na configuração do processo e estabelecerá a assessoria com os assessores/as.

Exemplo: Um departamento continental da MISEREOR constata que o tema de “mineração” está ganhando importância na região acompanhada, afetando as possibilidades de participação e intervenção dos grupos desprivilegiados da população. A MISEREOR ainda não tinha iniciado um diálogo mais intensivo sobre este tema com as organizações parceiras e o responsável regional do departamento também não se sente muito firme nesta temática.

Por isso, contrata-se uma assessora para explorar até que ponto as organizações parceiras existentes ou potenciais já trabalham o tema, como as suas estratégias podem ser aprimoradas para responder melhor à situação, e quais expectativas têm em relação à cooperação com a MISEREOR neste domínio.

A assessora viaja uma ou várias vezes para a região e conduz um diálogo correspondente com os parceiros de projeto ou mesmo com organizações que ainda não estiveram em contato com a MISEREOR. A assessora contribui com seus conhecimentos especializados; e ela remete à MISEREOR os conhecimentos e, dado o caso, as propostas de cooperação que tenham surgido do diálogo.

Tal "diálogo facilitado por especialistas" oferece oportunidades, mas também encerra riscos. As oportunidades são, por exemplo:

- O parceiro e a MISEREOR se sentem melhor informados.
- Os parceiros compreendem melhor as estratégias, os procedimentos e as expectativas da MISEREOR.
- A MISEREOR compreende melhor as estratégias do parceiro e inclui-as no acompanhamento do projeto.
- O parceiro e a MISEREOR desenvolvem conjuntamente propostas de solução para novos desafios e reforçam a sua cooperação nesta área.

O que a MISEREOR vê como risco é que as organizações parceiras podem sentir-se compelidas a mudar seu trabalho, sem que elas mesmas estejam convencidas de que isso é necessário ou oportuno. É importante que a MISEREOR comunique claramente quais são os objetivos da assessoria e o papel dos assessores/as.

b. Qualificação

Para poder receber um financiamento da MISEREOR ou da Katholische Zentralstelle⁶, as organizações parceiras devem cumprir determinados requisitos. Isso aplica-se sobretudo aos aspectos financeiros e administrativos da cooperação, mas também à orientação para os efeitos na proposta de financiamento e nos relatórios. Quando as organizações parceiras não estão familiarizadas com estes requisitos e conceitos, a MISEREOR tem interesse em proporcionar-lhes os conhecimentos necessários. Isso também é realizado geralmente sob a denominação genérica de "assessoria".

Exemplo: *Os requisitos de planejamento e relatório evoluíram-se, devido à ênfase dada à orientação para os efeitos. Espera-se que as organizações parceiras planejem seu trabalho em função dos efeitos, que os observem sistematicamente e informem sobre eles de tal modo que seja possível dar uma apreciação concreta do alcance dos objetivos. Um assessor temporário recebe um contrato de três anos para realizar oficinas com os parceiros de uma região e para assessorá-los no desenvolvimento dos seus sistemas de PMA (PMA = planejamento, monitoramento e avaliação).*

Em algumas regiões, a MISEREOR espera, além disso, a implementação de determinados conceitos temáticos ou técnicos que considera essenciais para a qualidade e sustentabilidade do trabalho.

Exemplo: Trabalho sensível ao conflito

Muitos parceiros da MISEREOR trabalham em ambientes conflituosos („Working in conflict“). Nestes contextos, o trabalho de projeto pode inadvertidamente exacerbar conflitos existentes ou mesmo criar novos conflitos entre diferentes grupos. Isso se aplica não somente ao trabalho de projeto, mas também a outras áreas, como por exemplo, o trabalho de pressão política e de defesa de direitos. Por isso, a MISEREOR oferece assessoria e treinamentos em métodos sensíveis a conflitos (por exemplo, a abordagem “Do No Harm” (não causar danos).

⁶ A MISEREOR recebe fundos do Ministério Federal da Cooperação Econômica e Desenvolvimento através da Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e os utiliza para o fomento de projetos.

Também aqui, os objetivos da "assessoria" e os conteúdos são definidos pela MISEREOR e, frequentemente, o diálogo e a qualificação são combinados.

Mas a MISEREOR também oferece capacitações aos seus parceiros que vão além dos requisitos mínimos de cooperação. Muitas vezes, os temas surgem do diálogo entre a MISEREOR e seus parceiros de projeto. Os desafios encontrados no trabalho em determinada região ou área são discutidos juntos, e daí emerge a ideia de que uma oferta de ampliar os conhecimentos, buscar expertise, de refletir sobre possíveis soluções poderia ser útil. Assim, surgem ofertas de qualificação na forma de oficinas, mas também de outras assessorias mais especializadas e, dado o caso, individualizadas.

A MISEREOR deve comunicar claramente aos seus parceiros quando uma assessoria ou capacitação tem caráter obrigatória, por motivos de se tratar dos requisitos mínimos da cooperação e quando é uma sugestão ou oferta que os parceiros podem, mas não têm de aceitar.

c. Assessoria no sentido restrito

Por assessoria entende-se geralmente um processo aberto para desenvolver as capacidades de atuação e tomada de decisão de indivíduos, grupos e/ou organizações. Este processo é voltado para as necessidades daqueles que buscam assessoria e é dirigido por eles em conjunto com os assessores/as. Estes processos também fazem parte das ofertas da MISEREOR. Neste caso, o interesse em um aperfeiçoamento profissional ou organizacional vem da organização parceira ou surge no diálogo entre a MISEREOR e a organização parceira. Com isso, a MISEREOR deseja abrir oportunidades que reforcem a eficácia dos processos de desenvolvimento local e a capacidade de intervenção dos atores locais. São disponibilizados recursos financeiros para estes processos de assessoria e, se necessário, mediados assessores/as qualificados.

Exemplo: *No âmbito de uma avaliação recomenda-se à organização parceira que ajuste suas estratégias, devido ao ambiente cada vez mais conflituoso em que opera. Este processo de desenvolvimento de estratégias é moderado por um assessor que também possui conhecimentos na área de gestão civil de conflitos. O objetivo é construir uma estratégia coerente que corresponda às convicções e capacidades da organização - independentemente das ideias que a entidade financiadora - MISEREOR - possa ter.*

A definição dos eixos de tal assessoria deve ser, em primeiro lugar, da responsabilidade da organização parceira assessorada e ela deve configurar o processo conjuntamente com os assessores/as. Neste caso, a MISEREOR não participa da definição dos conteúdos, mas está envolvida como entidade financiadora e parte contratante.

d. Formas combinadas

Na maioria dos casos, as funções acima referidas não ocorrem em estado puro.

- Sempre quando alguém interage com uma organização parceira em nome da MISEREOR, espera-se dele ou dela que a sua assessoria contenha elementos de diálogo: A organização parceira, que pode ter pouco diálogo direto com a MISEREOR, espera que a pessoa lhe forneça informações sobre a MISEREOR; a MISEREOR espera obter informações detalhadas sobre o parceiro e o projeto, e muitas vezes também o assessor/a deseja contribuir para o diálogo e a mediação entre os outros dois atores.
- Frequentemente, uma assessoria no sentido restrito inclui também elementos de formação.
- O diálogo e a formação (obrigatória) podem suscitar na organização parceira o desejo de uma assessoria mais aprofundada, de modo que a interação entre o assessor/a muda, passando da transmissão de conteúdos (pré-definidos externamente) para uma busca mais aberta de opções estratégicas úteis.

A mescla ou evolução de funções de assessoria, não é um problema per se. Pelo contrário, pode ser um sinal de flexibilidade e de que as necessidades dos envolvidos são levadas a sério. No entanto, deve estar claro qual é a função predominante. Porque as diferentes funções estão ligadas a diferentes papéis dos assessores/as. A falta de clareza sobre esses papéis reduz a probabilidade de que os objetivos da "assessoria" sejam alcançados.

3. Que serviços de assessoria há?

A MISEREOR apoia seus parceiros de projeto através de diferentes formas de assessoria. Há os "assessores da MISEREOR", que por um tempo determinado têm uma relação de cooperação direta com a MISEREOR e que, sobre esta base, assessoram várias organizações parceiras - quase sempre em torno de um tema específico. E há assessores/as independentes, autônomos, que prestam seus serviços no "mercado de assessoria" e que são contratados pela MISEREOR ou pela própria organização parceira para um processo de assessoria específico.

Entre os "assessores/as da MISEREOR" contam-se:

- a) **Cooperantes** que provêm da Alemanha e permanecem, via de regra, por três anos integrados *numa* organização parceira do Sul, mas que a partir daí vão assessorando várias organizações parceiras da MISEREOR.⁷ Na opinião da MISEREOR, a vantagem desta forma de assessoria é que a pessoa que assessoria conhece melhor a MISEREOR e pode transmitir melhor as expectativas e exigências da MISEREOR.⁸

⁷ Neste documento não é levado em consideração o caso mais frequente que um especialista enviado trabalha unicamente com e para a organização contratante, porque não se enquadra na definição de uma assessoria *externa*. Não obstante, existe também esta opção. Estes cooperantes são contratados pela AGEH (Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe e.V.) para trabalhar em organizações do Sul.

⁸ Um caso especial são os Serviços de diálogo e ligação da MISEREOR que existem em alguns países e exercem múltiplas tarefas de diálogo para a MISEREOR.

- b) **Assessores temporários (externos) (BaZ = Berater auf Zeit)** que vivem na UE e viajam para o Sul - geralmente pelo menos quatro vezes por ano - , para assessorar várias organizações parceiras da MISEREOR sobre um determinado tema. Também nos intervalos entre as viagens mantêm contato à distância com os parceiros assessorados. A sua atividade assenta num contrato de, geralmente, três anos, celebrado pela a AGEH em nome da MISEREOR. Frequentemente, os assessores temporários (BaZ) aconselham as mesmas organizações parceiras por períodos mais longos (3 a 6 anos). Tal como os cooperantes, os assessores temporários (BaZ) podem ser muito úteis para transmitir as "lógicas do doador" durante um período prolongado. Ao mesmo tempo, podem iniciar um diálogo temático aprofundado com os parceiros e devolver os conhecimentos adquiridos para os debates internos na MISEREOR.
- c) **Organizações de assessoria no Sul** que são encarregadas de assessorar outras organizações parceiras no seu país ou na sua região, através de um contrato celebrado com a MISEREOR. Realizam este serviço com pessoal fixo ou contratam localmente assessores/as autônomos a base de honorários. A particularidade desta forma de assessoria consiste em que facilita "a tradução" da cultura da entidade financiadora para a cultura local como também a transmissão das perspectivas dos parceiros à MISEREOR.

A assessoria por **assessores/as autônomos** se dá das seguintes maneiras:

- d) Em alguns países foram instalados "**Fundos de assessoria**", administrados por uma organização parceira e através do qual outras organizações parceiras podem receber financiamentos para assessoria. A diferença com o ponto 'c' reside em que, neste caso, a organização de assessoria local não executa os serviços de assessoria (e, portanto, também não participe na definição dos conteúdos), mas sim só disponibiliza o financiamento.
- e) Em casos justificados, as organizações parceiras podem incluir na sua solicitação de projeto recursos para uma assessoria externa. Se os recursos forem aprovados, a organização parceira pode contratar com estes recursos um assessor/a externo.
- f) Em outros casos, a MISEREOR procura uma pessoa adequada para realizar uma assessoria na organização parceira. A **MISEREOR** celebra um **contrato de assessoria** com o assessor/a para esta assessoria específica. Nestes caso, os conteúdos da assessoria (Termos de Referência) são definidos em estreita sintonização entre a MISEREOR, o assessor/a e a organização parceira a ser assessorada; A MISEREOR assegura o financiamento.

Que forma de assessoria é preferida para que propósito?

Não se deve recorrer aos assessores(as) autônomos (especialmente nos casos "d" e "e" para "assessorias" que se centram no diálogo ou na qualificação obrigatória do parceiro. Por outro lado, para assessorias no sentido restrito, os assessores autônomos ("d" - "f") são claramente preferíveis aos assessores da MISEREOR ("a" - "c").

4. Informações para assessores/as que são contratados por organizações parceiras da MISEREOR para serviços de assessoria

- As diferentes funções descritas a partir da página 17 implicam diferentes papéis para os assessores(as). É fundamental para o êxito da assessoria esclarecer abertamente, se se trata de intensificar o diálogo, ou de transmitir conhecimentos especializados ou de apoiar o cliente no desenvolvimento de suas próprias estratégias e soluções.
- As assessorias (e formações) podem ser obrigatórias ou voluntárias. Desta distinção depende o conteúdo da assessoria. Também este ponto deve ser esclarecido abertamente.
- Os “assessores/as” que estabelecem o diálogo com os parceiros, em representação da MISEREOR, ou que transmitem as exigências da MISEREOR e os conhecimentos que estas exigem, devem conhecer bem a MISEREOR e mantidos/as ao corrente dos desenvolvimentos atuais. Estes assessores/as precisam, portanto, um acompanhamento estreito por parte da MISEREOR.
- Os assessores/as da MISEREOR são responsáveis perante a MISEREOR. Por isso, é imprescindível que documentem bem as assessorias levadas a cabo e que a documentação inclua também informações sobre o tempo investido na assessoria de cada organização parceira.