

– INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO –

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
INTERSETORIAIS PARA ATUAÇÃO SOCIAL

REALIZAÇÃO:



*CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e
Administração em Terceiro Setor*

FIA – Fundação Instituto de Administração



*FEA / USP – Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da Universidade de São Paulo*

APOIO:

FORD FOUNDATION

Strengthen democratic values, reduce poverty and injustice,
promote international cooperation and advance human achievement

RESPONSÁVEIS

Profa. Dra. Rosa Maria Fischer – Coordenadora CEATS
Profa. Dra. Graziella Comini – Vice-Coordenadora

CONTATO

site www.ceats.org.br
e-mail ceats@fia.com.br
Fone (11) 3818-4009

Aos parceiros

Estudar um tema como as Alianças Estratégicas Intersectoriais para Atuação Social é olhar para uma realidade em transformação. A pesquisa que deu origem a este Instrumento que você tem em mãos aborda a importância das Alianças Intersectoriais para a melhoria na qualidade da Atuação Social das organizações dos diferentes setores – pois relacionar-se com uma organização de outra natureza e com outra finalidade exige grande esforço e constante aprendizado dos parceiros sociais.

A intenção da Equipe CEATS, ao desenvolver este **INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO DE ALIANÇAS INTERSETORIAIS**, foi oferecer uma ferramenta de orientação quanto a aspectos importantes para que o relacionamento em aliança se perenize, evitando estabelecer relações de dependência excessiva, e incentivando a troca de experiências e de aprendizado conjunto.

Esperamos que as dimensões e os indicadores do Instrumento possam despertá-los para a importância de monitorar tanto as alianças já existentes quanto as novas, em busca de resultados efetivos para as organizações aliadas e para a sociedade. Nossa expectativa é que as organizações aliadas – de Primeiro, Segundo e Terceiro Setores – possam analisar conjuntamente os diversos aspectos que compõem a aliança da qual participam, fazendo um auto-diagnóstico, identificando pontos fortes e fracos e estabelecendo prioridades e planos de ação para lidar com as dificuldades no relacionamento cooperativo.

A avaliação de cada indicador deve propiciar, inicialmente, a reflexão individual sobre como vai a aliança. Após esta ação, os parceiros poderão trocar formulários, refletir em conjunto e ter mais clareza para avaliar os aspectos que demandam mudança e aqueles em que a aliança já alcançou patamar satisfatório de evolução. E sempre que houver desentendimentos ou mudança nos planos da aliança, convém refazer o exercício e certificar-se do caminho e da clareza das expectativas.

Boa análise a todos!

Equipe CEATS

Junho de 2006

CATEGORIAS E INDICADORES

Respondente: _____ Data: _____

Organização: _____

Parceira de: _____

Quadro-síntese de Categorias e Indicadores

ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS	PAPÉIS
1. Expectativas iniciais	1. Definição de papéis
2. Resultados esperados	2. Detalhamento dos papéis
3. Definição de objetivos	3. Forma da distribuição dos papéis
ESTRATÉGIAS	RECURSOS
1. Estratégias claras	1. Atendimento aos objetivos
2. Definição em conjunto	2. Dependência de recursos financeiros
3. Influência das relações pessoais	3. Compartilhamento de <i>know-how</i>
COMPROMETIMENTO	4. Responsabilidade pela captação de recursos
1. Comprometimento com a aliança	VALOR AGREGADO PARA AS ORGANIZAÇÕES
2. Comprometimento com a causa social	1. Desenvolvimento institucional
3. Participação na aliança	2. Marca/imagem
4. Sustentação da aliança	3. Novas competências
COMUNICAÇÃO	4. Ambiente interno
1. Compreensão mútua	SISTEMAS DE AVALIAÇÃO
2. Canais de comunicação entre as organizações	1. Indicadores sistematizados
3. Frequência da comunicação entre organizações	2. Monitoramento das ações
4. Interação com o público externo	3. Escolha dos indicadores de resultados

I. ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

Alinhamento de anseios e resultados esperados pela aliança, em função de objetivos definidos em conjunto pelas organizações aliadas.

INDICADORES:

- 1. Os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais das organizações aliadas.**

Não correspondem 1	Correspondem pouco 2	Correspondem 3	Correspondem totalmente 4
-----------------------	-------------------------	-------------------	------------------------------

- 2. Cada organização aliada conhece as expectativas da outra em relação aos resultados que se espera da aliança.**

Desconhece totalmente 1	Desconhece 2	Conhece 3	Conhece profundamente 4
----------------------------	-----------------	--------------	----------------------------

- 3. Os objetivos da aliança foram definidos em conjunto pelas organizações aliadas.**

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

II. ESTRATÉGIAS

Políticas explícitas através das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização atuando sobre os elementos constituintes de seu ambiente externo e interno e considerando, para isso, suas competências essenciais.

INDICADORES:

- 1. As estratégias da aliança estão claramente definidas.**

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

- 2. As estratégias da aliança foram definidas em conjunto pelas organizações aliadas.**

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

- 3. As relações pessoais exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança.**

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

III. COMPROMETIMENTO

Identificação das organizações aliadas com a causa social e com a aliança. Envolve também o engajamento das pessoas das organizações aliadas e sua disposição em exercer esforços a favor da efetividade da aliança.

INDICADORES:

1. O nível de comprometimento de cada organização com a aliança é alto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. O nível de comprometimento das organizações aliadas com sua causa social é alto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. A participação das organizações na aliança é ativa.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A sustentação da aliança em cada organização está restrita aos líderes.

Concordo totalmente 1	Concordo 2	Discordo 3	Discordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

IV. COMUNICAÇÃO

Processo de emissão e recepção de mensagens realizado interna e externamente à aliança pelas organizações aliadas, envolvendo a existência de canais que facilitem a interação e o entendimento da mensagem.

INDICADORES:

1. Cada uma das organizações aliadas compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações aliadas.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. Atividades que propiciam a comunicação entre as organizações aliadas são realizadas com frequência.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A aliança possui canais de comunicação que facilitam a interação com o público externo.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

V. PAPÉIS

Principais responsabilidades em relação à aliança definidas pelas organizações aliadas. É necessário verificar se o detalhamento e a distribuição dos papéis entre as organizações são adequados a cada uma delas e aos objetivos da aliança.

INDICADORES:

1. Os papéis a ser desempenhados pelas organizações aliadas estão claramente definidos.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. Os papéis desempenhados pelas organizações aliadas foram suficientemente detalhados.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. A forma como estão distribuídos os papéis entre as organizações aliadas contribui para que a aliança atinja seus objetivos.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

VI. RECURSOS

Meios financeiros e não-financeiros captados e disponibilizados pelas organizações aliadas para que sejam atingidos os objetivos da aliança. Entende-se por recursos não-financeiros: *know-how*, conhecimentos especializados e outros benefícios trocados/compartilhados entre as organizações aliadas, desde que não envolvam moeda.

INDICADORES:

1. Os recursos disponibilizados pelas organizações aliadas são suficientes para atender aos objetivos da aliança.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. Os recursos financeiros são indispensáveis para a continuidade da aliança.

Concordo totalmente 1	Concordo 2	Discordo 3	Discordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. As organizações aliadas compartilham entre si *know-how* e conhecimentos especializados.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

4. A responsabilidade pela captação de recursos da aliança está claramente definida.

Não está definida 1	Pouco definida 2	Definida 3	Totalmente definida 4
------------------------	---------------------	---------------	--------------------------

VII. AGREGAÇÃO DE VALOR

Resultado gerado para cada organização aliada pela atuação em aliança. Analisando até que ponto a aliança agrega valor para marca e imagem, desenvolvimento institucional, ambiente interno e competências. Cada organização deve analisar estes indicadores com foco em si própria.

INDICADORES:

1. A aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida.

Não contribui 1	Contribui pouco 2	Contribui 3	Contribui plenamente 4
--------------------	----------------------	----------------	---------------------------

2. A aliança contribui para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida.

Não está definida 1	Pouco definida 2	Definida 3	Totalmente definida 4
------------------------	---------------------	---------------	--------------------------

3. A aliança contribui para a agregação de novas competências para cada organização envolvida.

Não está definida 1	Pouco definida 2	Definida 3	Totalmente definida 4
------------------------	---------------------	---------------	--------------------------

4. A aliança contribui para melhor clima no ambiente interno de cada organização envolvida.

Não está definida 1	Pouco definida 2	Definida 3	Totalmente definida 4
------------------------	---------------------	---------------	--------------------------

VIII. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

Coleta e análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados de uma aliança. É necessário verificar a participação das organizações aliadas no estabelecimento de indicadores e a frequência do monitoramento.

INDICADORES:

1. Os projetos e programas realizados no âmbito da aliança são avaliados por um conjunto de indicadores sistematizados.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

2. O monitoramento das ações da aliança é realizado periodicamente.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

3. A escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é feita em conjunto.

Discordo totalmente 1	Discordo 2	Concordo 3	Concordo totalmente 4
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------

