

# **Oxfam GB em Parceria**

**Uma Avaliação Estratégica Global  
2006/07**

**Resumo Executivo**

**28 de Setembro de 2007**

## **Agradecimentos**

Este relatório foi produzido e escrito por uma equipe independente de avaliadores: Daniel Start, Marieke Bosman, Victoria Iraola, Suraya Afiff, Sue Upton, Peter Wiles (em papel de aconselhamento), e com apoio substancial de Annabel Wilson na Oxfam GB. Um grande número de funcionários e parceiros da Oxfam GB apoiaram a pesquisa e são reconhecidos aqui. Para mais informações por favor contate [info@danielstart.com](mailto:info@danielstart.com) ou [awilson@oxfam.org.uk](mailto:awilson@oxfam.org.uk)

## Resumo executivo

### 1) Introdução ao estudo e debates

Ao longo do ano 2006-2007, a Oxfam GB realizou uma avaliação estratégica global de como ela trabalha em parceria. Uma equipe independente de avaliadores de vários países conduziram a revisão. Os objetivos da avaliação foram:

- compreender como os parceiros vêm suas relações com a Oxfam GB;
- identificar o que está funcionando bem e o que precisa mudar na maneira como a Oxfam GB trabalha com todos os parceiros;
- compreender como a abordagem da Oxfam GB às parcerias está mudando, e explorar abordagens novas e emergentes às parcerias.

Para o objetivo deste relatório e estudo, 'parceiro' foi considerado como significando qualquer organização que a Oxfam GB esteve financiando entre 2005 e 2007. Isto levou à cobertura de quase 1.500 organizações. Onze estudos de caso de parcerias foram escolhidos para cobrir uma série de tipos e questões, incluindo um de cada região e um de cada um dos programas humanitários e de campanha da Oxfam GB. Além disso, a pesquisa foi enviada a 852 dos parceiros dos quais a Oxfam GB possuía endereços de e-mail. Houve uma taxa de resposta de 47 por cento.

A revisão da literatura, oficinas com funcionários e entrevistas com informantes chave ajudaram a estabelecer os cinco debates principais que o estudo procura explorar:

1. **Qual é o valor adicionado da Oxfam GB além da mera 'doação'?** Num mundo cada vez mais globalizado aonde as ONGs nacionais estão começando a acessar o financiamento mais diretamente, qual o valor adicionado da Oxfam GB para os parceiros além de ser apenas um doador?
2. **Quão profundamente a Oxfam GB deve ir?** O cinismo crescente na literatura sobre o uso do termo 'parceria' levanta a questão: o que queremos dizer por parceria e que tipo de colaboração é 'melhor'? A Oxfam GB deve sempre procurar estabelecer parcerias 'completas' - com os custos associados - ou existem outras abordagens?
3. **Como é que a Oxfam GB pode reduzir o peso da responsabilidade sobre os parceiros?** As preocupações sobre fraude e impacto colocaram maiores exigências de 'gestão baseada em resultados' sobre os parceiros. Como é que a Oxfam GB pode garantir que as exigências de responsabilidade adicionem valor, ao invés de se tornarem um peso?
4. **Como é que a Oxfam GB pode estabelecer um equilíbrio entre o empoderamento e a conformidade?** Nesta época de gestão de riscos e controle de desempenho, como a Oxfam GB pode balancear a sua necessidade de controlar com o seu desejo de empoderar?
5. **Como é que a Oxfam GB pode permanecer envolvida sem tomar o espaço?** Como é que a Oxfam GB pode garantir que as suas relações sejam transformadoras e criem mudanças positivas e duradouras nas instituições com as quais ela se engaja, ao mesmo tempo que garante que não seja tomado o 'espaço' das organizações nacionais mais pequenas?

Estas questões serão consideradas através da avaliação. Os resultados dos trabalhos de várias parcerias estudadas nesta avaliação estão resumidos nas Seções de 3 a 8 as conclusões se encontram nas Seções 9 e 10.

## 2) Complementaridade e valor adicionado

A complementaridade é central para os princípios de parceria da Oxfam GB, e esta seção enfoca as percepções dos parceiros sobre o valor adicionado da Oxfam GB. Enquanto que o financiamento é central, 69 por cento dos parceiros sentem que a Oxfam GB é mais que apenas um doador. Quatro áreas chave são identificadas como centrais para o valor adicionado da Oxfam GB:

- **Capacidade administrativa e de gestão** - 60 por cento dos parceiros disseram ter recebido tempo e recursos dedicados da Oxfam GB para a capacitação. Isto é grandemente apreciado, mas existe uma necessidade de maior apoio para ajudar a construir a independência financeira dos parceiros e reduzir a sua dependência da Oxfam GB. Construir as instituições da sociedade civil (e os setores governamentais e privados em favor dos pobres) é um dos motivos principais para trabalharmos através de parceiros, e é central para o modelo da Oxfam GB de mudanças sustentáveis. Desta forma sugere-se que a estratégia de capacitação seja claramente integrada em todos os acordos de parceria.
- **'Advocacy', influência e credibilidade** - O apoio da Oxfam GB para 'advocacy' é altamente apreciado e deve ser mantido. Poucas outras ONGs internacionais oferecem o mesmo grau de assistência como a Oxfam GB. Os parceiros também apreciam a credibilidade que uma associação com a Oxfam GB lhes traz. Algumas vezes existe uma fraca conexão entre o trabalho de desenvolvimento e o de campanhas nos programas nacionais da Oxfam. Os parceiros querem ver um maior engajamento com as prioridades de 'advocacy' identificadas por eles, ao invés de apenas os objetivos internacionais.
- **Informação, conhecimentos e redes** - A Oxfam GB é valorizada por ajudar parceiros a fazerem conexões e acessarem informações, mas muito mais poderia ser feito. Uma abordagem sistemática à gestão das relações, e o desenvolvimento de boletins temáticos, atualizações e distribuição de recursos e publicações chave poderia melhorar de maneira significativa os fluxos de informação. O envolvimento de parceiros nos eventos conjuntos também poderia ajudar bastante ao fazer com que os parceiros se sintam mais parte de uma família e comunidade da Oxfam GB. Talvez hajam lições na maneira como a Novib apoia os seus parceiros à distância.
- **Facilitação, reflexão e apoio moral** - os parceiros geralmente identificam a Oxfam GB como tendo uma abordagem facilitadora, pronta a escutar, com relação às parcerias, incluindo uma ênfase no aconselhamento, reflexão e ensino. O apoio moral e encorajamento da Oxfam GB também são altamente valorizados.

O Diretor de Projeto (OP) é chave na construção de parcerias fortes, especialmente aquelas que vão além de um papel de auditoria e monitoramento. Na maioria das situações os OPs são altamente respeitados e fazem um trabalho excelente, muitas vezes complexo e difícil. Cada vez mais eles agem como consultores de desenvolvimento organizacional, conselheiros e mentores. Raramente as suas habilidades mais "suaves" são explicitamente apoiadas nas suas revisões de

desempenho. Muitas vezes existe pouco para guiar um novo OP sobre o estilo de parceria, além de apenas observar os outros funcionários ao seu redor.

Os parceiros valorizam o apoio dos OPs durante as suas visitas de campo. Estas oferecem uma oportunidade para aprendizado e reflexão ricos. A maioria dos parceiros querem extrair mais destas visitas, e querem que elas durem mais tempo. Eles sentem que as visitas perdem pelo tempo gasto com a gestão interna e os sistemas de responsabilidade, e pedem que sejam protegidas. Com relação a isto, vários parceiros também sentem que os funcionários da Oxfam GB algumas vezes não têm uma compreensão da pobreza na realidade, e pedem que eles passem mais tempo com as comunidades, compreendendo as percepções dos parceiros sobre as causas da pobreza.

### **3) Clareza sobre papéis e responsabilidades**

Os resultados da pesquisa revelam que 78 por cento dos parceiros concordam que existe clareza sobre os papéis e responsabilidades de cada parte. As sugestões sobre como a Oxfam GB pode melhorar a clareza sobre os papéis e responsabilidades inclui:

- maior consistência nas suas políticas e estratégias (25 por cento dos parceiros estabelecidos dizem que a Oxfam GB muda de opinião sobre o que pede aos parceiros, como resultado da sua própria mudança de prioridades);
- melhor coordenação interna;
- menos mudanças de funcionários (re-investir em novas relações quando um funcionário da Oxfam GB deixa o emprego é um grande custo para os parceiros, então os contratos de longo prazo e períodos de transição mais longos podem ajudar).

A seção continua introduzindo uma série de tipologias de parcerias e uma estrutura simples para considerar a amplitude da colaboração (isto é, o número de funções que são cooperativas) e a profundidade dos processos de decisão conjuntos (isto é, quanta autonomia cada lado possui para agir independentemente). É importante reconhecer que os custos e riscos potenciais de um modelo de parceria intenso (profundo e amplo), ao mesmo tempo em que se garanta que as decisões sejam tomadas em conjunto. Também é importante esclarecer inicialmente qual o grau de influência que cada parte pode ter sobre os diferentes domínios de decisão, para que possamos reduzir o potencial para conflitos. Várias estruturas organizacionais e de gestão são revisadas.

### **4) A responsabilidade dos parceiros para a Oxfam GB**

A maioria dos parceiros envolvidos em avaliações profundas sentem que as exigências de relatórios da Oxfam GB são menos onerosas e mais razoáveis que aquelas da maioria dos doadores. Muitos também vêem estas como uma exigência necessária e razoável do nosso ambiente de financiamento moderno de 'alta responsabilidade'. Poucos disseram que estes adicionam valor à gestão dos projetos ao oferecer uma oportunidade de refletir sobre o seu trabalho. Alguns também mencionaram melhorias nas suas próprias práticas de responsabilidade ao trabalhar com a Oxfam GB.

No entanto, não existe dúvida que as exigências de relatórios são pesadas e custam muito, tomando aproximadamente 4 a 5 dias por mês para cada funcionário da

organização parceira. Alguns dos parceiros sugeriram que elas tomam 30 por cento do seu tempo, e muitos trabalham por muitas horas para completá-las. Os relatórios também consomem muito do tempo do OP da Oxfam GB. Existe uma necessidade de haver exigências 'decentes', e algumas das sugestões foram:

- **Melhorar a prontidão e feedback** - os relatórios sem feedback possuem pouco valor de aprendizado, e dão a impressão que o tempo gasto escrevendo o relatório foi pouco útil. Na melhor das hipóteses, estes relatórios são um evento catalizador para uma discussão verbal.
- **Utilizar discussões verbais e visitas de campo** - a maioria dos parceiros consideram estas mais úteis que os formulários de reflexão escritos, particularmente para as culturas de uma tradição mais oral. As visitas de campo também foram identificadas como um tempo útil para apoiar os parceiros com os relatórios financeiros e capacitação.
- **Melhorar a usabilidade e consistência dos relatórios** - todos os parceiros preferem formatos curtos, consistentes e fáceis de completar, com diretrizes claras sobre quais as informações necessárias, de quem, e porquê.
- **Integrar os relatórios financeiros e narrativos** - e garantir que os funcionários de financiamento e programa estejam trabalhando de uma maneira 'conjunta'.

Nos dois estudos de caso de parcerias, a Oxfam GB ofereceu financiamentos para parceiros para empregar funcionários dedicados de programa ou responsabilidade financeira. Alguns dos escritórios da Oxfam GB trabalham com funcionários financeiros de campo para oferecer treinamento em primeira-mão no escritório do parceiro. Dois escritórios também contrataram a capacitação para empresas especializadas em desenvolvimento organizacional. A parceria PINORD oferece um exemplo de um recurso centralizado para a capacitação de vários parceiros. Vários gerentes de finanças da Oxfam GB pediram uma maior padronização dos níveis e sistemas de responsabilidade, para que os parceiros saibam ao que aspirar e quais alvos atingir. Tal modelo foi experimentado no Paquistão e baseado em níveis de responsabilidade 'prata', 'ouro' e 'platina'. Esta estrutura enfatiza o valor de discutir as questões de capacitação no início da parceria, e é útil como um catalizador para discussão e planejamento, ao invés de uma série de padrões rígidos.

## 5) A responsabilidade da Oxfam GB para com os parceiros

Aumentar a responsabilidade da Oxfam GB para com os seus parceiros é uma das maneiras principais de abordar os desequilíbrios de poder nas parcerias. Apenas 54 dos respondentes concordam que a Oxfam GB é responsável com relação a eles. Os parceiros pediram por:

- uma revisão de parte da linguagem e cláusulas mais fortes nos contratos;
- acordos com duas partes (com logótipos de ambos os parceiros);
- clareza sobre o que cada parceiro pode esperar receber além do financiamento, e clareza sobre quais os comportamentos que pode esperar da Oxfam GB;
- aconselhamento sobre como exigir a responsabilidade da Oxfam GB.

Os seguintes pontos foram discutidos como maneiras de melhorar a responsabilidade:

- **Pagar nos prazos** - apenas 66 por cento dos respondentes concordaram que a Oxfam GB paga quando diz que o faz. É importante que a Oxfam GB cumpra com o seu compromisso principal.
- **Estatutos mútuos de responsabilidade** - estes devem oferecer a estrutura formal para um diálogo aberto sobre as expectativas e compromissos.
- **Feedback em 360 graus** - 59 por cento dos respondentes da pesquisa concordam que a Oxfam GB responde bem ao criticismo construtivo, mas uma revisão regular do desempenho, semelhante àquelas realizadas para os funcionários, poderia ser uma disciplina útil. As oficinas de estudo de caso ofereceram esta oportunidade pela primeira vez para muitas das parcerias, e foram bem recebidas.
- **Compromisso claro e determinação justa** - uma das grandes preocupações dos parceiros é que eles não sabem quanto tempo as suas relações com a Oxfam GB irão durar. Este é um problema particular para as organizações pequenas (das quais menos da metade possuem qualquer clareza sobre a duração da sua parceria com a Oxfam GB). A falta de consulta sobre as estratégias de saída também é um problema. Desenvolver cenários possíveis para a saída e independência dos parceiros num estágio inicial poderia acalmar os temores e ajudá-los a prepararem-se para o futuro.
- **Procedimentos de reclamações e processo de resolução de disputas** - os parceiros acolheriam um procedimento formal de reclamações, mas sentem que é mais importante ter um sistema para lidar com problemas antes que eles aumentem. Os mecanismos incluem:
  - Garantir que os parceiros saibam como contatar o gerente ou diretor do OP independentemente;
  - O treinamento interno para os 'enfermeiros' de mediação da Oxfam GB que podem ajudar nos estágios iniciais dos conflitos de parceria e oferecer apoio contínuo à construção da parceria;
  - acesso a facilitadores externos para projetos e conflitos mais complexos;

## 6) Igualdade e processos de decisão partilhada

O processo de decisão normalmente é mais rápido e mais fácil quando menos pessoas estão envolvidas. No entanto, é importante que aquelas decisões que possuem um efeito significativo sobre os parceiros sejam feitas em conjunto, ou que pelo menos possuam uma influência clara do parceiro. A existência de processos de decisão conjunta é um indicador claro da qualidade dos relacionamentos na parceria.

Doze por cento dos parceiros acham que a Oxfam GB está no assento de motorista com relação à sua parceria, e que eles possuem pouco controle sobre as decisões. Vinte e oito por cento sentem que eles têm que se conformar ao estilo de trabalho da Oxfam GB. Catorze por cento disseram que a Oxfam GB lhes pede para fazer coisas com as quais eles não concordam. Os estudos de caso também revelaram duas parcerias - uma num projeto humanitário e outra numa parceria de campanha no Reino Unido - aonde os parceiros estão tristes sobre os processos de decisão distorcidos e sobre o nível de dominância da Oxfam GB. Várias outras áreas foram identificadas para ajudar a equalizar o poder:

- **Suavizar as culturas e atitudes dominantes** - A Oxfam GB é uma organização poderosa, com funcionários bem-educados e confiantes, e no trabalho operacional conjunto ela pode facilmente assumir um papel dominante, particularmente no trabalho de campanhas e algumas vezes no trabalho humanitário. Existem poucas desculpas para sermos pessimistas sobre a questão da desigualdade do poder. A Oxfam GB pode ter muito dinheiro e influência, mas trabalhar juntos - caso isto seja o que se decide fazer - é mais uma atitude e uma escolha do que apenas um equilíbrio de recursos.
- **Transparência e divisão de informações** - 26 por cento dos parceiros acham que a Oxfam GB não os consulta antes de fazer grandes mudanças à sua estratégia e maneiras de trabalhar. Em particular, existe uma necessidade de desmistificar as estruturas e processos de decisão da Oxfam GB - particularmente sobre o financiamento.
- **Compartilhando os riscos e recompensas** - vários comentários foram feitos por parceiros sobre a impressão de auto-interesse da Oxfam no seu trabalho de mídia (e ocasionalmente sobre assumir o papel central no trabalho humanitário). Um parceiro do estudo de caso sentiu que os riscos e perigos do trabalho de 'advocacy' não foram compartilhados pela Oxfam GB.
- **Compartilhando e reconhecendo custos reais** - vários parceiros sofreram custos organizacionais não pagos como resultado da implementação dos projetos da Oxfam GB. Algumas vezes estes custos foram assumidos pessoalmente pelos funcionários dos parceiros em termos de tempo extra não pago, e algumas vezes os custos são assumidos pelas organizações. Enquanto que um certo grau de co-financiamento não é uma coisa ruim, ele deve ser pelo menos reconhecido. A Oxfam GB deveria encorajar as organizações parceiras a desenvolver boas práticas tais como a contabilidade total dos custos, e reconhecer os custos escondidos que estas sofrem. Caso isto não aconteça, existe um risco de que as organizações sofrerão tanto que a sua capacidade e resistência nunca poderá se desenvolver completamente.

## 7) Valores compartilhados, culturas, afinidade e confiança

Setenta e quatro por cento dos respondentes da pesquisa concordam que a Oxfam GB compartilha e respeita os seus valores e crenças, e 86 por cento dos parceiros sentem um forte sentido de solidariedade com a Oxfam GB. Vários parceiros comentaram que isto tem contribuído para fortalecer a sua relação. Cinquenta e seis por cento dos respondentes sentem que a Oxfam GB foi positivamente influenciada por seus próprios valores.

Dentre as 11 parcerias exploradas através dos estudos de caso, a afinidade organizacional da Oxfam GB foi considerada particularmente forte com as duas organizações de igreja de tamanho médio nas Honduras e Malawi, aonde existia uma cultura forte e compartilhada de compromisso pessoal e relacionamentos claros e igualitários (ou 'horizontais'). As diferenças na cultura organizacional entre a Oxfam GB e seus parceiros tende a girar sobre:

- modelos e teorias diferentes ou inexplorados sobre o desenvolvimento, tais como a abordagem do trabalho com o governo ou o setor privado;
- expectativas diferentes sobre os estilos de parceria, particularmente sobre como as decisões são feitas e os níveis de influência de cada parte;

- diferenças nos estilos profissionais, particularmente os 'conflitos' burocráticos com outras organizações grandes (a Oxfam GB algumas vezes é vista, particularmente pelas organizações pequenas, como sendo muito enfocada sobre a documentação e bastante britânica em sua cultura).

Mais de 47 comentários foram recebidos nesta pesquisa sobre a importância das relações de alta qualidade. A confiança é vista como o pilar da boa comunicação e o 'terreno' ou capital social de uma parceria bem sucedida - aumentando os benefícios do trabalho cooperativo e diminuindo seus custos.

Em alguns casos, a confiança foi construída com base nos relacionamentos pessoais existentes e no respeito mútuo, mas em geral a confiança precisa ser alcançada, e o tempo é um investimento essencial: tempo gasto no planejamento, trabalhando juntos, revisando e refletindo juntos. Os seguintes pontos também são úteis:

- **Ser gentil, oportuno e escolher as palavras cuidadosamente** - especialmente na correspondência;
- **Compartilhar os problemas** - 79 por cento dos respondentes da pesquisa concordaram que eles consideram fácil compartilhar seus problemas com a Oxfam GB, e muitos disseram que podem se expressar sem medo. Em Honduras, foi criado um fórum aberto aonde as soluções podiam ser construídas em conjunto;
- **Falar sobre valores, visão e abordagem** - poucas das parcerias da Oxfam GB tiveram uma discussão explícita sobre os seus valores. No entanto, aonde isto foi experimentado, os resultados foram positivos. Muitas vezes as definições de palavras específicas precisam ser exploradas em detalhe, já que parecem ambíguas. Muitas vezes existe uma maior sinergia sobre os valores e visão mais altos do que sobre questões mais específicas tais como as teorias de mudanças ou as culturas de trabalho.

É importante lembrar que as parcerias são baseadas em equipes de indivíduos que trabalham uns com os outros através das organizações. Os relacionamentos pessoais são centrais para as parcerias inter-organizacionais da Oxfam GB. Pode ser que os mecanismos de gestão da Oxfam GB deveriam dar maior ênfase à facilitação dos relacionamentos pessoais entre as organizações, ao mesmo tempo em que procura mitigar as vulnerabilidades que isto pode trazer (particularmente os problemas com as parcerias institucionalizadas).

Enquanto que os OPs da Oxfam GB fazem muito bem um trabalho que é excepcionalmente difícil e diverso, não parece haver nenhuma estrutura clara para o desenvolvimento pessoal, para apoiar as habilidades pessoais das quais eles tanto dependem. Existe espaço para uma abordagem mais sistemática, talvez incluindo uma série de competências de relacionamento, recursos de treinamento, e uma série de aconselhamento. Os estágios também foram mencionados como uma maneira de construir a colaboração organizacional.

## 8) Modelos emergentes de parcerias

Várias idéias sobre oportunidades para novas formas de parcerias emergiram a partir deste estudo:



- **Facilitar parcerias múltiplas** - cada vez mais a Oxfam GB se encontra em parcerias multi-facetadas de comunidades, ONGs, governos e outras ONGs internacionais. O modelo PINORD demonstra como a Oxfam GB pode começar a apoiar grupos de parceiros - reduzindo desta forma os custos das transações individuais - ao mesmo tempo em que constrói as associações e alianças. Isto cria economias de escala para o apoio e capacitação, e garante que a Oxfam GB está facilitando a colaboração ao invés da competição.
- **Construir organizações mais pequenas** - a Oxfam GB é altamente respeitada no setor de desenvolvimento pela capacitação e aconselhamento intensivos que ela oferece para organizações nascentes, e pelo apoio aos líderes emergentes da sociedade civil. No entanto, existem questões sobre como ela protege estes investimentos. Os modelos de capitalismo de empreendimento social podem ser úteis para o futuro.
- **Trabalho com o governo** - a Oxfam GB há várias décadas que trabalha ao nível do governo local, e as oportunidades estão emergindo para trabalhar com os governos nacionais como consultores. Isto se dá muito no sentido de trabalhar em prol da mudança de comportamentos atitudinais - utilizando habilidades de consultoria e aconselhamento organizacional.
- **Parcerias com o setor privado** - a Oxfam GB já está bastante avançada na facilitação do acesso aos mercados para pequenos produtores. Numa escala mais ampla, existem oportunidades para apoiar negócios indiretamente, através das associações comerciais, e conexões comerciais tais como a Fairtrade.

## 9) Fazendo escolhas estratégicas para a parceria

Em conclusão, o estudo retorna alguns dos debates chave:

### Além da doação

- Os parceiros apreciam o apoio da Oxfam GB em 'advocacy' e querem que a Oxfam GB aja com eles, colocando a sua credibilidade e influência por trás de várias questões - particularmente ao nível nacional.
- Os parceiros vêem a Oxfam GB como um conector: conectando-os com conhecimentos, idéias e redes de organizações ao redor do mundo.
- Os parceiros querem que a Oxfam GB se comprometa com as parcerias estratégicas de longo prazo, e os ajude a se tornarem independentes.

### O quão profundamente seguir

- As relações da Oxfam GB com os parceiros são complexas, e incluem múltiplas formas de colaboração. Por exemplo, uma parceria pode ser baseada num modelo de sub-contratação, mas pode ter elementos de empreendimento conjunto (ex: sobre a pertença da marca) e também elementos de rede (ex: sobre 'advocacy').
- Os processos de decisão conjunta podem assumir várias formas, e uma abordagem baseada no consenso completo e participação total em todas as questões muitas vezes não é eficiente ou útil. A chave para gerir as expectativas e evitar conflitos é a clareza inicial sobre os domínios de decisão.
- É importante que as parcerias não 'corram antes de poder andar', e que um tempo e energia adequados sejam colocados na construção do 'capital da relação', do qual as parcerias dependem.

- Os custos de gestão sobre a colaboração podem ser reduzidos ao criar-se um fundo comum de confiança, respeito e compromisso pessoal mútuo.

#### **Reduzindo o peso da responsabilidade**

- Os parceiros enfatizam o valor da reflexão, revisão e diálogo cara a cara, mas recebem menos valor a partir dos processos por escrito. Eles pedem que o tempo que o OP pode passar no campo refletindo e escutando aos parceiros seja preservado.
- Os relatórios se tornam úteis como experiência de aprendizado apenas quando cataliza o feedback, e idealmente o diálogo.
- O tempo gasto construindo relações e compreensão entre a Oxfam GB e os parceiros é essencial para permitir uma responsabilidade mútua.

#### **Empoderar ao invés de controlar**

- Os mecanismos de responsabilidade 'ascendente' - tais como o feedback 360 e os estatutos de responsabilidade mútua - equilibram a responsabilidade de 'descendente' e aumentam o valor e o sentido de justiça em todo o sistema de responsabilidade.
- A Oxfam GB é considerada como dominante em certas ocasiões, e existem chamadas para que ela coopere ao invés de competir.
- Ser dominante tem mais a ver com a atitude do que com o poder verdadeiro. Desenvolver relacionamentos 'horizontais' é essencialmente uma escolha, e os gerentes precisam assumir a liderança neste sentido.
- Uma grande variedade de exemplos de boa prática existe para inspirar a Oxfam GB a equalizar as relações. Eles incluem suavizar as culturas e atitudes dominantes, desmistificar as estruturas e processos de financiamento da Oxfam GB, compartilhar a atenção da mídia e reconhecer as contribuições financeiras ocultas que os parceiros muitas vezes fazem nos projetos, ao não praticar uma contabilidade de custo completa.

#### **Liderar a partir do fundo, e não tomar o espaço**

- Os parceiros pedem que a Oxfam GB permaneça no campo, trabalhando como facilitadora, conselheira e apoiante, mas que tome cuidado para não dominar, competir, ou tomar o seu espaço.
- A Oxfam GB possui um histórico excelente de apoiar os outros a se tornarem líderes em desenvolvimento. Ao centro deste processo estão os Diretores de Projeto da Oxfam GB. Eles são capacitados como gerentes de contrato, mas também são adeptos como facilitadores: por exemplo, ao liderar avaliações organizacionais participativas, facilitando revisões estratégicas de 'advocacy' e aconselhando organizações.
- Mesmo quando o financiamento termina, a influência da Oxfam GB pode continuar, baseada menos sobre o quão rica a Oxfam é, e mais sobre o quão respeitada ela tem se tornado.
- Continuar a construir uma cultura de parceria participativa requer uma liderança comprometida, recompensas pelo desempenho das parcerias, investimento nas habilidades, e acima de tudo: tempo dos funcionários.