



instituto fonte  
para o desenvolvimento social

## O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PARCERIAS

Marina de Magalhães Carneiro de Oliveira

[marina@fonte.org.br](mailto:marina@fonte.org.br)

O agravamento das questões sociais, com o conseqüente aumento dos índices de violência e de exclusão, tem demonstrado que as necessidades de melhoria social estão muito além das capacidades atualmente instaladas na sociedade, seja no âmbito público, seja no privado. Cientes desta impotência, os diferentes atores sociais buscam somar suas capacidades, com o objetivo de, em sinergia, contribuírem para a melhoria das condições de vida no país. Neste cenário, uma palavra muito em voga é parceria.

A Lei das OSCIPs, promulgada em 1997 para estimular o estabelecimento de parcerias entre as organizações da sociedade civil e o Estado, é um exemplo de valorização das parcerias. Cada vez mais o Governo confia a iniciativas sociais serviços antes executados por ele.

Ainda que o conceito de parceria pareça ter surgido no âmbito comercial, no qual está presente a idéia de que dois ou mais membros exploram um negócio de interesse comum e dividem lucros, é entre as organizações da sociedade civil que o conceito tem ganho novas dimensões, para além da acumulação de capital.

As organizações da sociedade civil buscam o apoio de fundações corporativas para realizar ações sociais através de projetos. Organizações de mesmo nicho geográfico ou de ações temáticas afins procuram atuar conjuntamente associações se vinculam a outros serviços, públicos ou privados, para atuar de modo integrado, e assim por diante.

Porém, a prática de ação conjunta tem se mostrado desafiadora. O caráter associativo ainda é incipiente nas práticas organizacionais de nosso país. Isto pode ser verificado ao se acompanhar ações conjuntas entre organizações. É freqüente se escutar questões do tipo: “Por que demora mais tempo fazer junto do que fazer sozinho?” “Como fazer para eles entenderem que precisam mudar o jeito de atuar?” “Na hora do projeto tudo era lindo, mas na prática, a teoria é outra!” “Não temos tempo para ficar tendo reunião a toda hora, o nosso compromisso é com o nosso público alvo!”

Este texto foi construído a partir do acompanhamento de uma série de relações de parceria e com base na prática do Instituto Fonte em processos de construção de



parceria. Ele também encontra inspiração em alguns autores que têm estudado o tema. Aqui pretendemos discutir não apenas o uso do termo parceria, como também explorar seus processos de construção, as características de cada momento desses processos e os cuidados importantes a cada um deles.

### ***Uma definição de parceria no trabalho social***

No Dicionário Etimológico (Fontinha), parceiro vem do latim *partiarum*, ou seja, igual, semelhante, companheiro, sócio.

A característica básica de atuação social é o trabalho em busca da melhoria das condições de vida do outro. A orientação do trabalho social se dá a partir do reconhecimento das necessidades do outro e a conseqüente mobilização de capacidades para o atendimento das necessidades de outros. Segundo Schoenmaker, é através da mobilização das capacidades humanas que se viabiliza a satisfação das necessidades humanas. E isto se viabiliza por meio do estabelecimento das relações sociais.

Entendemos, portanto, que parcerias são, antes de tudo, relações sociais, relações entre pessoas. No mundo das iniciativas sociais, parcerias ocorrem entre pessoas que, por diferentes motivos, reconhecem a necessidade de buscar outra(s) pessoa(s) para a realização de determinada ação (seja a produção de um produto, a prestação de um serviço ou a execução de um projeto), por saberem que, sozinhas, são incapazes de realizar tal ação do modo como desejariam.

Em outras palavras, a lógica das parcerias é a da complementaridade de recursos e de capacidades para o atendimento das necessidades de outros, considerando-se que, conjuntamente, pode-se fazer algo que sozinho não seria possível. Através de ações em parceria, as organizações podem ampliar ou aprofundar a sua atuação, podem integrá-la a outros serviços realizados na sociedade, podem ganhar força política e, ainda, otimizar recursos e aumentar a relevância de sua atuação.

Através destas definições, pode-se dizer que, para haver uma parceria, são necessários alguns elementos:

- Uma parceria requer, no mínimo, dois atores;
- Uma relação de parceria será melhor à medida que houver conhecimento mútuo dos desejos, pressupostos, capacidades e insuficiências de cada ator social envolvido;



- Uma relação de parceria ganhará em legitimidade e em efetividade à medida que houver compreensão conjunta das necessidades da comunidade para a qual os atores parceiros atuam;
- Uma relação de parceria será tanto melhor quanto estiverem claros os objetivos de cada ator parceiro na relação;
- Uma parceria ganhará qualidade à medida que criar condições de igualdade na relação entre os atores.

### ***Somos mesmo parceiros?***

Quando pessoas de duas ou mais organizações se aproximam para atuar conjuntamente em prol de um motivo comum, ocorre a aproximação de pessoas com valores, visões de mundo, experiências de vida e interesses distintos. É comum ouvir tais pessoas passarem a se chamar de parceiros. Passam então a atuar juntas, a compartilhar capacidades e fraquezas, recursos, problemas e conquistas.

Consideramos um risco chamar de parceria uma relação que está apenas começando. Muitas vezes, quando assumimos este conceito, passamos a esperar dessa relação características que só poderão surgir ao longo do tempo, à medida que construirmos a relação. Pelo fato de chamarmos alguém de parceiro ou parceira, não podemos automaticamente esperar que um confie no outro, conheça o outro, respeite suas idéias, compreenda seus conceitos e práticas, seus interesses, seus sonhos e suas fraquezas.

Metaforicamente falando, chamar de parceiro alguém com quem se inicia uma relação, seria como chamar de marido ou esposa uma pessoa que se acabou de conhecer! Como um casal que passa por uma fase de aproximação, namoro e depois casamento, tais relacionamentos mudam ao longo do tempo, aprofundam-se e assumem diferentes significados para os envolvidos. Preferimos dizer então que duas organizações estão em processo de construção de parceria.

Processos se desenrolam no tempo; parcerias necessitam de tempo para ocorrer.

Consideramos que as pessoas e as organizações *tornam-se* parceiras ao longo do tempo.

Também é comum ouvir as organizações financiadoras tratarem por parceiros as organizações por elas financiadas. Chama-se o outro de “parceiro” como se isto fosse o



bastante para trazer igualdade à relação. Pode-se dizer que há parceria nas situações em que há desequilíbrio de poder entre as partes, onde uma das partes é submetida aos interesses da outra parte?

Ainda se vê doadores que consideram as organizações que financiam como seus prestadores de serviço, como se contratassem projetos junto às organizações que apóiam. Esta é uma relação de parceria?

Taylor (2002) atenta para a banalização do emprego da palavra *parceria* em relações sabidamente desiguais, com o conseqüente esvaziamento de seu significado; e defende que o termo parceria seja utilizado adequadamente, para que relações *efetivamente* de parceria possam ser buscadas de modo mais consciente.

### ***O processo de construção de parcerias***

Ao estudar relações intersetoriais de parceria, entre organizações com e sem fins lucrativos, Austen discute que tais relações evoluem com o passar do tempo, revelando diferentes graus e modos de interação. Chamando de *continuum* da colaboração, o autor identifica certos padrões comuns aos processos de evolução em uma relação de colaboração. Para fins didáticos, busca categorizar três estágios pelos quais uma relação pode passar. Por meio de um esquema, ele demonstra como certas qualidades podem mudar com o evoluir de uma relação de colaboração, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 1. *Continuum* da colaboração, para Austen.

<b>Estágio do relacionamento</b>	<b>Filantropico</b>	<b>Transacional</b>	<b>Integrativo</b>
Nível de envolvimento	fraco	→→→→→→→→→	Intenso
Importância para a missão	periférica	→→→→→→→→→	Estratégica
Magnitude dos recursos	pequena	→→→→→→→→→	Grande
Âmbito das atividades	estreito	→→→→→→→→→	Ampla
Grau de interação	esporádico	→→→→→→→→→	Intenso
Complexidade administrativa	simples	→→→→→→→→→	Complexa



Valor estratégico	modesto	→→→→→→→→→→	Importante
-------------------	---------	------------	------------

O autor revela que, conforme a relação de colaboração evolui de um estágio para outro, intensifica-se o grau de envolvimento e de interação entre os dois parceiros, bem como amplia-se a magnitude dos recursos e o âmbito das atividades. Do ponto de vista estratégico, a relação passa a ter maior importância para seus envolvidos.

O conceito do *continuum da colaboração* é bem convergente com a ideia do *processo de construção de parcerias*, tratado anteriormente neste texto, e foi a partir dele que buscamos explorar como se dá, na prática, o processo de construção de parcerias junto a organizações da sociedade civil..

Trabalhando durante quatro anos no acompanhamento de projetos desenvolvidos conjuntamente entre organizações da sociedade civil e escolas públicas no Estado de São Paulo, procuramos discutir com as pessoas envolvidas o que seriam diferentes estágios na construção de uma parceria. (Se isso é *Vitae*, não vale a pena citar o parceiro?)

Utilizando o mesmo princípio do “continuum”, construímos um quadro a partir das experiências de pessoas que viveram o processo de estabelecer ou tentar estabelecer relações de parceria. O quadro a seguir apresenta esta experiência, ilustrada por perguntas e observações construídas pelos que viveram os processos.



**instituto fonte**  
para o desenvolvimento social

Quadro 2. O processo de construção de parcerias segundo o Instituto Fonte.

<b>Perguntas</b>	<b>Primeira fase</b>	<b>Segunda fase</b>	<b>Terceira fase</b>
O quanto se conhece o outro?	Conhecimento mútuo superficial Ações de sensibilização <i>Tentamos seduzir o outro</i>	Conhecimento aprofunda-se O outro é visto como importante	Participação no desenvolvimento mútuo
Onde está o foco da ação conjunta?	Foco em ações no curto prazo	Foco na resolução de problemas	Foco no futuro, no longo prazo
Qual a natureza do contato?	Contato restrito e pontual "Não temos tempo"	Contatos mais freqüentes, mais planejados, há um ritmo de encontros	
Quem se envolve?	Envolvimento pontual, uma pessoa "Vai a professora mais nova"	Mais pessoas envolvidas Pessoas mais centrais às decisões	Envolvimento nos diferentes níveis Pessoas estratégicas à organização
Quem toma a iniciativa?	Um toma a iniciativa, o outro segue "Tem que vencer a inércia" "Um tenta ensinar o outro"	Fluxo de mão dupla	Planejamento conjunto, ações mais vinculadas às organizações, menos às pessoas
Como são as ações comuns?	Ações eventuais, esporádicas, pontuais "Um evento, um projeto, uma doação"	Surgem novas ações para se fazer juntos	Assume-se objetivos que não seriam assumidos sozinhos
De onde vêm os recursos?	Aporte ou controle desigual de recursos	Intercâmbio de recursos e competências	Busca conjunta de recursos
Quais são os interesses?	Interesse no benefício próprio	Interesse no benefício mútuo "A gente quer saber mais do outro"	Destinos são compartilhados
Qual o perfil da relação?	Depende de esforços individuais Diferença de poder entre as partes "A aparência conta!"		A cultura de uma organização é afetada pela outra
Como lidam com as dificuldades?	A relação ainda é frágil. "A gente põe panos quentes"	Acordos, regras, maior definição de papéis "As expectativas são mais realistas" "A gente entende os problemas deles e pára de lutar contra!"	AS dificuldades são enfrentadas juntos, os problemas não acabam o relacionamento



O quadro 2 demonstra que as características das relações vão mudando ao longo do tempo. Tais características, entretanto, não são estanques em suas fases; é possível apresentar características de uma fase mais madura e ao mesmo tempo características de um estágio inicial. A representação gráfica através do quadro auxilia na compreensão dos desafios que gradualmente tendem a surgir ao se aprofundar uma relação.

O diálogo e a convivência com estas organizações ajudou-nos a perceber que é comum, no primeiro estágio, a predominância de intenção em uma das organizações envolvidas. Na maioria dos casos estudados, percebeu-se que a ação surgiu inicialmente em uma das organizações, responsável por trazer à outra o desejo de realização do projeto.

Nossa própria experiência no envolvimento com outra organização para a realização de ações conjuntas confirma: no início, é comum uma das partes estar mais envolvida com o propósito da ação, ou estar mais “desperta” para as possibilidades desta ação. Pode ocorrer que uma das organizações inicialmente tenha o recurso ou tenha conseguido captar individualmente o recurso necessário para a ação.

No caso da expansão de um serviço, agora com as duas organizações, é comum que uma delas tenha maior experiência na prestação deste serviço. Estes exemplos ilustram situações em que existe certa predominância de uma organização sobre a outra. Existe, na primeira fase, certa relação de dependência.

À medida que as ações conjuntas se desenrolam, como a realização de um bazar conjunto, um curso, um mutirão na comunidade ou um evento cultural, à medida que as organizações aprendem mais sobre a outra e a respeito de sua atuação conjunta, gradualmente vai-se pensando na expansão e no aprofundamento das ações.

A organização e a escola aproximam seus calendários de eventos e passam a planejar e a realizar não mais uma, mas todas as festas do ano, a entidade pensa em desenvolver com a escola ações envolvendo outros públicos que ela atende. A empresa que antes financiava um projeto de uma associação pensa em envolver seus funcionários em ações voluntárias junto a esta associação. Aumentam as oportunidades de contato, planeja-se as reuniões que passam a envolver mais pessoas, pessoas mais centrais aos processos de tomada de decisão. À medida que se conhece melhor a dinâmica de funcionamento da outra organização, sua cultura organizacional, seus hábitos, fragilidades e qualidades, naturalmente vão surgindo novas oportunidades de ação conjunta.



instituto fonte  
para o desenvolvimento social

A professora de teatro da escola dá aulas de teatro aos educadores da entidade, e a entidade convida os professores da escola para uma reunião com os pais. A empresa convida o coordenador do projeto para falar sobre a relação entre pais e filhos sobre sexualidade e o consumo de drogas na empresa; a nutricionista do restaurante empresarial ajuda a entidade a fazer seu cardápio mensal.

A relação de parceria expande-se, ganha outros departamentos e núcleos das organizações. As iniciativas agora partem de ambos os lados, aproveita-se recursos humanos e físicos para além da atividade inicial. Observa-se, na segunda fase, maior independência entre as duas organizações: para a proposição de ações, existe maior igualdade.

Também se observa um avanço na forma como se resolvem os problemas: cria-se acordos de trabalho, procedimentos são construídos para se evitar confusões. Se antes uma organização propunha o projeto pré-planejado à outra, agora ambas se sentam e desenham juntas o projeto ou a ação que querem executar. Os projetos contêm contrapartidas de ambas e juntas vão captar os recursos.

O avanço para o terceiro estágio da relação de parceria foi observado em poucos dos casos acompanhados, em parte porque poucas relações estudadas tinham mais do que dois anos.

Nesta fase, existe um aprofundamento no sentido do que se faz conjuntamente. As ações conjuntas passam a estar mais intimamente ligadas à causa de ambas as organizações. Passam, por exemplo, a planejar juntas, aproximam seus planejamentos estratégicos, passam a compartilhar destinos. A escola insere em seu plano político pedagógico a parceria com a entidade. Deste modo, a ação conjunta não mais está tão vinculada a determinadas pessoas, mas passa a integrar a cultura da organização.

O diretor da empresa torna-se conselheiro da OSC, a empresa assume como sua a causa da OSC e passa a inserir em seu planejamento ações ligadas à causa. O programa realizado entre duas organizações se institucionaliza, torna-se perene, ou então as duas organizações tornam-se aptas a expandir o programa junto a novas organizações.

Eventuais problemas e dificuldades de uma das partes podem ser enfrentados conjuntamente, e não chegam a abalar a relação.





Há casos em que o projeto temático expande-se para a totalidade das duas organizações e passa a ser adotado institucionalmente, como, por exemplo, um projeto de coleta seletiva, redução, aproveitamento e reciclagem de lixo. Pode-se dizer que, na terceira fase, existe uma relação de interdependência entre as organizações.

Para que a relação chegue neste estágio de amadurecimento, é preciso que as organizações tenham passado pelas fases anteriores, e delas tenham aprendido como passar para a nova fase. Compreender a parceria como um processo pode ajudar a lidar com as dificuldades a ele inerentes.

Temos usado algumas dicas adaptadas do livro de Harbison & Pekar (2000) que, apesar de trazer exemplos empresariais, consideramos bastante úteis e aplicáveis a relações que envolvem iniciativas sociais.

Os autores recomendam cuidados a serem tomados desde antes de se estabelecer o contato com um potencial parceiro, até o estágio em que se está implementando a ação conjunta, em cinco momentos diferentes, a saber:

### **1. Antes de procurar a outra potencial parceira, a organização pode:**

1.1 Entender melhor o problema, a necessidade que motiva a busca por um parceiro.

- O que tem se repetido na prática? Qual é o problema, afinal? O que tem trazido incômodo? O que o público tem reclamado?

1.2 Ter clareza do porquê a organização se sente incapaz de realizar sozinha a tarefa:

- O que nós temos feito? A que não temos atendido? Que capacidades ou recursos nos falta? Por que não buscamos desenvolver essa capacidade?

1.3 Pesquisar que outra organização poderia ser complementar nesta ação:

- Que capacidades nós buscamos? Quem poderia complementar essa capacidade? Qual a imagem desta(s) organização(ões) na sociedade?

1.4 Imaginar como seria a organização atuando em conjunto com outra:

- O que temos a oferecer? O que podemos compartilhar? Temos pessoas, recursos e tempo disponíveis e dispostos para a construção de uma relação? Em que *não* estamos dispostos a mexer, a compartilhar?

### **2. Ao entrar em contato com a outra, sua organização pode:**



2.1 Buscar conhecer, com genuíno interesse, a potencial parceira:

- Como a organização atua? No que acredita? Qual a sua história? Como se relaciona com outras organizações e parceiros?

2.2 Expor abertamente os interesses, o porquê desta relação:

- Qual a nossa visão do problema? Por que não conseguimos fazer isso sozinhos? Que qualidades identificamos em cada uma de nós? Que valor damos a uma possível ação conjunta? Que receios, inseguranças, temos no momento?

**3. Ao formar a imagem de uma possível relação de parceria, as organizações podem:**

3.1 Discutir o potencial de impacto no mundo de uma ação conjunta das duas organizações :

- Que resultados esperamos ter com esta ação? Quais as possíveis desvantagens de uma ação conjunta? Que efeito este serviço ou produto realizado conjuntamente terá sobre os outros produtos ou serviços de cada organização?

3.2 Discutir sobre as oportunidades de capacidades e de recursos na ação conjunta:

- Que capacidades seriam mobilizadas de cada organização? Que recursos seriam mobilizados de cada organização?

**4. Ao se planejar a ação conjunta, é importante:**

4.1 Definir as pessoas que realizarão a ação conjunta:

- Estas pessoas são capazes de realizar estas ações? Elas têm o reconhecimento das duas organizações para isto? Estão comprometidas com o esforço de construção de uma relação de parceria?

4.2 Definir as atividades, os processos decisórios, os processos de comunicação, as dimensões financeiras, contábeis e jurídicas da ação conjunta

**5. Ao implantar a ação conjunta, é importante:**

5.1 Avaliar o andamento das ações

5.2 Abrir-se à possibilidade de aprender com elas

5.3 Pesquisar os efeitos da ação conjunta, ouvir os públicos externo e interno



instituto fonte  
para o desenvolvimento social

#### 5.4 Adaptar as atividades face às reações e demandas externas

- De que maneira nós, como parceiros, podemos responder a esta demanda?

#### 5.5 Abrir-se aos benefícios inesperados e...

#### 5.6 Celebrá-los!!!

Por fim, queremos lembrar que parcerias são, acima de tudo, relações entre pessoas. E relações humanas são processos vivos, influenciados diariamente por motivações, simpatias e antipatias, sucessos e fracassos, aproximações e distanciamentos entre pessoas. Não há um dia igual ao outro numa relação entre pessoas. Não há duas relações de parceria iguais. A cada dia se aprende mais a respeito de si e do outro na relação. Para quem deseja aprimorar-se no estabelecimento de parcerias, recomendamos que se desenvolva uma qualidade: a dedicação de tempo e atenção a este caminho de aprendizagem que é a relação com o outro. Sem esta qualidade, não convém deter-se às recomendações acima apresentadas. Elas se tornam meras prescrições, teóricas e sem vida.

## Referências bibliográficas

AUSTEN, J.

HARBISON, J.R. e PEKAR JR, P. Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Editora Futura, 1999.

NOLETO, M.J. Parcerias e Alianças Estratégicas: um abordagem prática. São Paulo: Instituto Fonte/Global, 2000.

SCHOENMAKER, J. – A Dinâmica Básica da Vida Social – artigo interno do Núcleo Maturi de Ecologia Social.

TAYLOR, J. The Poverty of Partnerships – [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za).

FONTINHA, R. Dicionário Etimológico