

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

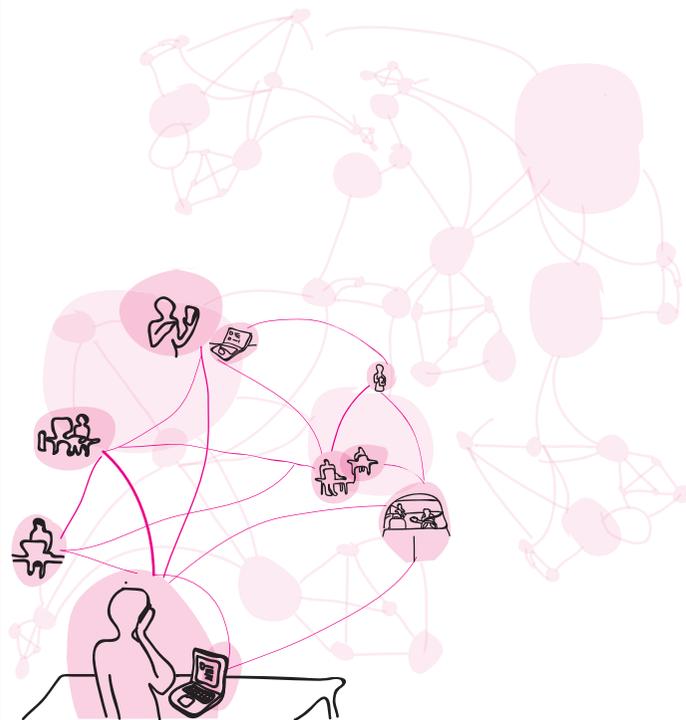
Tecer a delicada trama
das parcerias

Mobilizar recursos e capacidades em favor da causa



Antes das práticas de parcerias organizacionais, é importante falar sobre ambiguidades, sentidos opostos sobre um mesmo pensamento.

É verdade que a busca de soluções criativas e singulares, levando-se em conta a história da organização, é um caminho fundamental para a sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Desta forma, se a sustentabilidade da organização depende do seu percurso único, para que então fazer parcerias? Nessa direção, surge outro sentido do pensamento em questão: o percurso é único, mas não deve ser solitário.



Se as OSCs assumem o papel de algumas iniciativas sociais, devem refletir que a responsabilidade, para além dos objetivos e peculiaridades da organização, abrange a sociedade num nível mais amplo e, portanto, diz respeito à liberdade e a escolha conjunta por ações que fortaleçam os próprios passos.

Ser livre para escolher implica poder para a escolha do

que se quer. Também, como bem expressa Zygmunt Bauman, ser livre pode significar mais que isso: expressa “a capacidade das pessoas [livres] de influenciar a gama de escolhas à sua disposição e de praticar a arte de escolher de maneira efetiva”.

A primeira questão - e escolha - fundamental antes de se falar sobre parcerias é: queremos ser uma OSC individual, isolada, ou queremos enfrentar o desafio de fazer juntos? Estamos dispostos a um processo que contempla um movimento de ir e vir, de equívocos e acertos, sem ponto final?

Quando as coisas não podem ser alteradas e colocadas numa forma desejável apenas pelo próprio esforço da organização, elas merecem reconsiderações. E esse é o mundo das OSCs: o esforço é grande o bastante para manter a organização ocupada por toda a vida.

O caráter associativo ainda é incipiente nas práticas organizacionais de nosso país. Isto pode ser verificado ao se acompanhar ações conjuntas entre organizações. É frequente 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!” ou “Não temos tempo para ficar fazendo reunião a toda hora, o nosso compromisso é com o nosso público!”.

A arte da associação humana: requisitos

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, por saberem que, sozinhas, são incapazes de realizar tal ação do modo como desejariam.

A ideia das parcerias se fundamenta na complementaridade de recursos, de capacidades e de esforços para o atendimento das necessidades de outros, considerando-se que em conjunto é mais fácil fazer algo que sozinho não seria possível. Por meio de ações em parceria, as organizações podem ampliar ou aprofundar a sua atuação, po-

dem integrá-la a outros serviços realizados na sociedade, podem ganhar força política e, ainda, otimizar recursos, aumentando a relevância de sua ação.

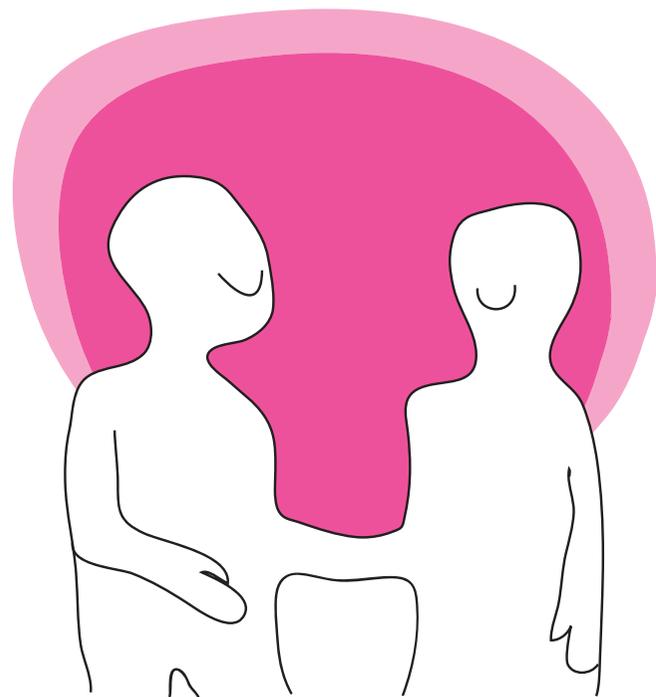
Para haver uma parceria, são necessários alguns elementos:

- Uma parceria requer, no mínimo, duas pessoas, dois atores, duas organizações;
- 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 das pessoas para as quais os parceiros atuam;
- Uma relação de parceria será tanto melhor quanto mais claros estiverem os objetivos de cada parceiro na relação;
- Uma parceria ganhará qualidade à medida que criar condições de igualdade na relação entre os envolvidos e será potencializada à medida que houver igualdade de poder de negociação entre as pessoas, ainda que as duas partes envolvidas sejam distintas, com diferentes quantidades de recursos, por exemplo;
- Uma parceria será mais fluida à medida que os envolvidos desenvolverem maior capacidade de lidar com suas expectativas e com as suas diferenças.

Construir parceria requer confiança e pede tempo

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 passarem a se chamar de parceiros para então compartilhar capacidades e fraquezas, recursos, problemas e conquistas.

A parceria ainda não existe, mas sim a expectativa desse desejo. As características da parceria só poderão surgir ao longo do tempo, na vivência dessa relação. Parceria não é uma classificação: trata-se de ação coletiva baseada em confiança. E não podemos esperar que um confie no outro de forma automática. Conhecer o outro, respeitar suas ideias, compreender seus conceitos e práticas, seus interesses, seus sonhos e suas fraquezas demanda construção em um tempo que não é medido pelos minutos do relógio.



Esse tempo aprofunda as relações humanas e oferece diferentes significados para os envolvidos, enquanto acontece. É preferível dizer, então, que duas organizações estão em processo de construção de parceria, pois pessoas e organizações só tornam-se parceiras ao longo dos dias, meses e anos.

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 apoiam. Esta é uma relação de parceria?

Para compreender o processo de construção de parcerias

O Instituto Fonte construiu 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, ilustrado por perguntas e observações construídas pelos envolvidos nos processos.

O quadro ao lado 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 em um determinado aspecto e ao mesmo tempo características de um estágio inicial em outro. Esse quadro pode auxiliar na compreensão dos desafios que gradualmente tendem a surgir ao se aprofundar uma relação.

| Perguntas | 1ª Fase | 2ª Fase | 3ª Fase |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O quanto se conhece o outro? | Conhecimento mútuo superficial. Ações de sensibilização. “Tentamos seduzir o outro.” | O conhecimento aprofunda-se. O outro é visto como importante. | Participação no desenvolvimento mútuo. A cultura de uma organização é afetada pela outra. |
| Onde está o foco da ação conjunta? | Foco em ações em curto prazo. | Foco na resolução de problemas. | Foco no futuro, em longo prazo. |
| Qual a natureza do contato? | Contato restrito e pontual. | Contatos mais assíduos, planejados; há um ritmo de encontros. | Contatos frequentes. |
| Quem se envolve? | Envolvimento de poucas pessoas. “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. Os dois lados têm iniciativa. | Planejamento conjunto, ações mais vinculadas às organizações, menos vinculadas às pessoas. |
| Como são as ações comuns? | Ações eventuais, esporádicas, pontuais. “Um evento, um projeto, uma doação.” | Surgem novas ações para se fazer juntos. | Assumem-se objetivos que não seriam assumidos sozinhos. |
| De onde vêm os recursos? | Aporte ou controle desigual de recursos. Depende de esforços individuais. | 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 sobre o outro.” | Destinos são compartilhados. |
| Como lidam com as dificuldades? | A relação ainda é frágil. “A gente põe panos quentes.” “Não levamos as nossas dificuldades para eles”. | Acordos, regras, maior definição de papéis. “As expectativas são mais realistas.” “A gente entende os problemas deles e para de lutar contra!” | As dificuldades são enfrentadas em conjunto; os problemas não põem fim ao relacionamento. |

Algumas dicas adaptadas do livro de Harbison & Pekar podem ser bastante úteis e aplicáveis às 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:

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 por que 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 outra organização que 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 o outro, sua organização pode:
 - 2.1 Buscar conhecer, com genuíno interesse, o potencial parceiro: como a organização atua? No que acredita? Qual é a sua história? Como se relaciona com outras organizações e parceiros?
 - 2.2 Expor abertamente os interesses, os porquês desta

relação: qual a nossa visão do problema? Por que não conseguimos fazer isso sozinho? Que qualidades identificamos em cada um de nós? Que valor damos a uma possível ação conjunta? Que receios, inseguranças, temos no momento?

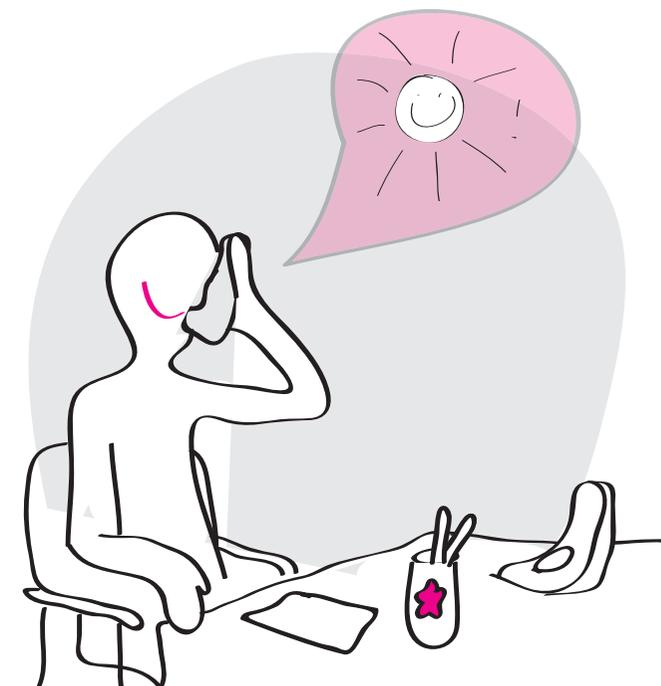
3. Ao formar a imagem de uma possível relação de parceria, as organizações podem:
 - 3.1 Discutir o potencial de impacto no mundo da ação conjunta: que resultados esperamos ter com esta ação? Quais são as possíveis desvantagens de uma ação conjunta? Que efeito este serviço ou produto realizado conjuntamente 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 em cada organização? Que recursos seriam mobilizados em 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;
 - 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, vale lembrar que parcerias são, acima de tudo, 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.



Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



CRIANÇA ESPERANÇA

Um projeto

Em parceria com a



Conselho Nacional de Direitos da Criança e do Adolescente

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA