

ONTRAC 14 Janeiro de 2000

Boletim Informativo do International NGO Training and Research Centre (Centro Internacional de Pesquisas e Treinamento de ONGs)

CONTEÚDO	Página
- ponto de vista: O que é Pequeno é Bonito; o que é Grande é Melhor?	1
- Co-financiamento da União Européia (UE) para ONGs	3
- Novas Publicações	4
- As ONGs Ganham e as Empresas Perdem: um Bom Resultado	4
- Serviço de Informações do INTRAC	6
- Nova página da Web sobre Desenvolvimento Urbano	7
- Idéias de quem? As ONGs e os Fluxos de Informação sobre o Desenvolvimento	8
- Encontro Internacional de Treinamento sobre a Avaliação	9
- Abordagens para ONGs na antiga União Soviética	9
- Programa Aberto de Treinamento do INTRAC para o Ano 2000	11
- O Pessoal do INTRAC	12
- NOTÍCIAS SOBRE FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL, No. 4 Janeiro de 2000	
Reflexões do Malauí	13
Recursos sobre Desenvolvimento Organizacional na Internet	15
- Informações sobre o Boletim Informativo ONTRAC	16

PONTO DE VISTA: O QUE É PEQUENO É BONITO; O QUE É GRANDE É MELHOR?

É realístico pensar que as pequenas ONGs com base na Europa têm um futuro como “atores” sérios de desenvolvimento?

Uma série de avaliações recentes levantaram questões sobre se existe uma relação entre o tamanho de uma ONG europeia e a qualidade do trabalho que ela realiza. Talvez seja esperado que o próprio INTRAC, que também é uma agência pequena (com aproximadamente 20 funcionários e uma receita anual de um milhão de libras) defenda a tese de que “o que é pequeno é bonito”. No entanto, com o propósito de manter a objetividade, este artigo começará este debate antes de lançar-se a conclusões.

Existem provas de que surgem problemas quando se tem uma estrutura muito pequena. Geralmente as agências que possuem apenas um projeto têm recursos limitados para poder manejar projetos de desenvolvimento e de assistência em situações de desastres. Em uma reunião pública recente na Dinamarca, o representante de um grupo como estes que possui um projeto na América Central explicou como é difícil satisfazer os padrões normais de administração e monitoramento. O trabalho teve de ser feito voluntariamente no final de cada dia de trabalho e depois das crianças terem ido dormir! No entanto, a agência representada por esta pessoa estava administrando centenas de milhares de dólares provenientes de impostos

pagos pela população, além de estar arcando com todas as responsabilidades concernentes a isto.

Uma das características das agências muito pequenas é que elas geralmente crescem a partir de um senso de solidariedade com uma comunidade específica. Isto pode tornar-se problemático se estes sentimentos forem traduzidos na forma de um projeto. Assim, muitas agências bem pequenas ficam emaranhadas com o ciclo do projeto, com todos os seus requisitos formais de monitoramento e preparação de relatórios financeiros, para poder ter acesso aos financiamentos provenientes dos impostos que estão disponíveis através de iniciativas governamentais. Eles às vezes não têm a experiência e a capacidade necessária para administrar uma relação de financiamento, resultando assim, em dificuldades na gestão do projeto.

Semelhantemente, muitos grupos ligados a igrejas correm o risco de cair na mesma armadilha. O fato de uma igreja receber ofertas em um domingo para enviá-las a um Pastor na Índia ou a uma irmã que trabalha na África do Sul é uma coisa. Os problemas podem surgir quando quantidades muito maiores de recursos são arrecadados para tais programas a partir de fontes governamentais, assim como é possível em alguns países europeus. Esta situação pode levar a uma confusão entre as metas: a meta de apoiar a escola local através do Pastor na Índia pode ser confundido com a provisão de recursos em geral para o trabalho mais amplo da igreja local.

Isto nos faz perguntar: É sempre necessário que este sentimento de solidariedade seja “projetizado”? Parece haver uma falta de experiências de “solidariedade” ou de “parceria” que não sejam dominadas pelo financiamento de projetos. Os grupos pequenos poderiam considerar maneiras criativas de se relacionar com grupos semelhantes no mundo em desenvolvimento, sem necessariamente ficarem restringidos aos ciclos de projetos e ao financiamento governamental. Há uma possibilidade verdadeira de tais grupos desenvolvam formas alternativas de solidariedade e parceria. Da mesma forma, os próprios governos dos países do Hemisfério Norte poderiam considerar iniciativas de pequenos financiamentos em parceria para promover a formação de vínculos entre grupos da sociedade civil dos seus países com outros ao redor do mundo. Esta poderia ser uma maneira produtiva de se usar recursos públicos.

Isto então quer dizer que todos os recursos devam ser canalizados através de agências grandes? De forma alguma, porque na realidade, muitas agências pequenas estão liderando os estudos e a prática em muitas áreas especializadas do trabalho hoje em dia, enquanto que muitas agências grandes estão sofrendo com a “lentidão artrítica do final da meia idade”. Anteriormente nós traçamos um paralelo com os problemas enfrentados pelas lojas de departamentos em declínio que procuram oferecer todos os tipos de bens e serviços para uma clientela não diferenciada. Assim, as agências grandes contemplam um impacto cada vez menor ao tentarem satisfazer parceiros tradicionais em mais de 80 países, com uma experiência especialista limitada e poucas habilidades técnicas. Enquanto isto, muitas agências pequenas ou médias adquiriram experiência em áreas técnicas, assim como saneamento e saúde ou em abordagens na área de fortalecimento organizacional. Uma boutique pode oferecer uma variedade mais ampla de produtos dentro de um mercado de nicho específico: talvez seja por isto que ela esteja se tornando mais atrativa como parceiro do que a loja de departamentos.

Para ser justo, algumas ONGs grande estão tentando estabelecer novamente as suas próprias vantagens comparativas ao se concentrarem em uma determinada área ou ao desenvolverem uma determinada especialidade. Algumas organizações acreditam que uma grande estrutura e um alcance global são as melhores formas de assegurar a sobrevivência das mesmas. Por exemplo, algumas organizações relacionadas com a Igreja nos Países Baixos e na Alemanha estão realizando fusões. Outras agências estão tentando formar alianças internacionais como uma forma de manter as suas fontes de financiamento, dada a competição com agências (frequentemente com origens nos EUA) que adotam abordagens mais agressivas na área de financiamento.

Onde tudo isso conduzirá? É provável que contemplemos um futuro dominado por poucas cadeias de ONGs grandes e um grupo de agências dinâmicas de nicho que ainda terão condições de serem flexíveis, inovadoras e capazes de responderem às necessidades.

Escrito por Brian Pratt, Diretor Executivo do INTRAC.

AVALIAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE CO-FINANCIAMENTO DA UNIÃO EUROPÉIA COM AS ONGs

A União Européia convidou recentemente um Consórcio de cinco agências - INTRAC, Particip (Alemanha), South Research, RUCA e Prospect C&S (as três últimas da Bélgica) – para realizar uma avaliação das suas próprias operações de co-financiamento junto às ONGs. A avaliação vai analisar o orçamento de co-financiamento de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo programa da Comissão Européia de cooperação de desenvolvimento, com a intenção de melhorar os mecanismos, práticas e procedimentos na área de co-financiamento. De uma forma geral, a avaliação vai procurar fazer um levantamento do desempenho desta linha de orçamento em relação a questões como as necessidades das pessoas pobres, o fortalecimento de ONGs locais e da sociedade civil e do fortalecimento da democracia e dos direitos humanos.

A avaliação será realizada em relação às operações de co-financiamento realizadas através da sede da Comunidade Européia e também a nível de campo. Espera-se que a avaliação inclua um número selecionado de projetos co-financiados em aproximadamente oito países. No nível de projetos, será colocada uma ênfase no levantamento da relevância, eficiência, eficácia e impacto dos projetos financiados pelas ONGs. Na primeira fase da avaliação, serão considerados os parâmetros gerais da linha de orçamento para co-financiamento. Ela começará no início do ano 2000. O Consórcio prestará um relatório sobre esta fase para a Assembléia Geral das ONGs Europeias em abril de 2000. A segunda fase envolverá visitas a alguns países, as quais serão feitas em maio e junho de 2000. Espera-se que as constatações gerais estejam prontas no final do verão (europeu).

Para obter maiores informações, queira por favor entrar em contato com Peter Oakley, que será membro da Equipe Principal e o Líder da Fase 2, no endereço do INTRAC.

AS ONGs VENCEM E AS EMPRESAS PERDEM: UM BOM RESULTADO

Os relacionamentos entre as ONGs e o Setor Privado são como um jogo de xadrez: poucas peças e bilhões de manobras. As próprias ONGs dedicadas ao trabalho de desenvolvimento estão entrando em um empasse ao envolverem-se em jogos já perdidos ou estão fazendo bom uso das suas vantagens para vencer? O programa atual de pesquisa do INTRAC sobre “as ONGs e o Setor Privado” sugere que poucas ONGs conhecem as regras e que uma quantidade ainda menor delas podem ser consideradas especialistas.

Referências sobre "diálogos entre stakeholders(partes interessadas ou acionistas)" e parcerias onde ambas as partes saem vencendo (“win-win”) para empresas e ONGs estão muito na moda hoje em dia. O ganho das empresas em termos de lucros e de uma melhor reputação parece estar claro, mas o ganho das ONGs não está tão claro. Então por que as ONGs se importam em criar vínculos com as empresas? E as situações onde um ganha e o outro perde (“win-lose”) ? Na verdade, a ação direta, as campanhas públicas, os boicotes e os litígios têm um lugar no processo em que as ONGs vencem e as empresas perdem, sejam eles através do questionamento da origem dos produtos vendidos em supermercados ou do boicote a fabricantes aéuticos ou empresas que são processadas por adotarem padrões inconsistentes. Com algumas poucas exceções, as ONGs dedicadas ao trabalho de desenvolvimento exploram pouco estes recursos.

Hoje em dia, algumas ONGs estão envolvendo-se com "políticas de diálogo" e com “negociações com princípios” com empresas; mas quanto tempo poderá durar a moratória geral sobre as ações e não sobre as palavras? A ação é efetiva, envolve a mídia, gera publicidade e avança certas causas muito mais do que os mecanismos lentos das discussões de mesa-redonda. As ONGs que se envolvem apenas em diálogos ficam incapazes por não tomarem ações. Além disso, elas ajudam as empresas que tentam jogar o "jogo da espera", na esperança de que passe um tempo suficiente para que a questão seja esquecida.

As ONGs dedicadas ao trabalho de desenvolvimento terão de buscar inspiração e estratégias dos seus “primos ambientalistas”, que estão uma década, ou talvez uma geração, na frente delas em termos de capacidade organizacional e de perspectivas voltadas ao Setor Privado. As ONGs ambientalistas (ONGAs) raramente são ludibriadas pelas conversas das empresas sobre a comercialização de produtos ou pelas associações industriais. Elas quase sempre destacam empresas específicas para terem boas condições de negociações.

Acontecimentos recentes sugerem que alguns fabricantes estejam genuinamente interessados nas soluções das ONGAs para se conseguir uma produção menos poluente e prejudicial ao meio-ambiente e que se um fabricante mudar, então todo o setor avaliaria novamente a sua posição. A abordagem tenaz, ambientalista e voltada a campanhas faz com que as empresas temam os que as ONGAs poderão fazer para afetar o mercado de tais empresas. Uma linguagem clara e concisa certamente ajuda. Campanhas com títulos chamativos transmitem mensagens mais sucintas e compreensíveis do que "redução da pobreza" ou “a tragédia dos comuns”.

A maioria da ONGs dedicadas ao trabalho de desenvolvimento só começaram recentemente a endereçar a complexa questão de como devem se relacionar com as empresas no sentido de promover os seus objetivos na área de desenvolvimento. Os relacionamentos das mesmas com as empresas se concentram principalmente ao redor de projetos de desenvolvimento, ao invés de campanhas. Isto cria um relacionamento de financiamento entre a ONG e a empresa,

o qual se baseia em um projeto determinado. Isto restringe a capacidade das ONGs de engajarem criticamente as empresas.

Por que as ONGs ambientalistas têm uma história mais longa de engajamento das empresas para promover os seus objetivos do que as ONGs que se dedicam ao trabalho de desenvolvimento? ONGs? Obviamente, existem mais ligações causais entre as empresas e o meio-ambiente do que entre as empresas e a justiça social. Os ambientalistas têm uma opinião bem argumentada e articulada do porque as empresas são “atoras” fundamentais nas questões ambientais do mundo; eles consideram que as relações entre as ONGAs e as empresas são como uma força motivadora de mudanças. As agendas das ONGAs (ou os seus interesses e prioridades) estão mais próximas das agendas das empresas porque as empresas estão reconhecendo, cada vez mais, que o futuro das mesmas, a longo prazo, depende da sustentabilidade ambiental. As agendas das ONGs que se dedicam ao trabalho de desenvolvimento estão mais distantes desta realidade porque as empresas ainda não consideram que a desigualdade social ameaça a sustentabilidade financeira das mesmas a longo prazo.

O desafio está claro: devido a responsabilidade social das empresas ser menos óbvia do que a ambiental, as ONGs que se dedicam ao trabalho social precisam considerar não o que elas podem oferecer para as empresas, mas o que elas podem “ganhar” das empresas para aqueles que estão na área de abrangência das mesmas.

Para obter informações adicionais sobre “ONGs e o Setor Privado”, por favor entre em contato com Simon Heap, no INTRAC.

Referências e Leitura Adicional

¹Giddens, A. (1998), *The Third Way: the Renewal of Social Democracy* (Oxford: Polity Press);
Edwards, M. (1999), *Future Positive* (Londres: Earthscan).

Heap, S. (1998), *NGOs and the Private Sector: Potential for Partnerships?*, INTRAC OPS No. 27.

Heap (fevereiro de 2000), *NGOs and the Private Sector Better Together Than Apart*, INTRAC - consulte a sessão “Novas Publicações” deste boletim).

Fowler, P. e Heap (1998), “Learning from the Marine Stewardship Council - a business-NGO partnership for sustainable marine fisheries”, *Greener Management International*, 24 (parte de uma edição especial sobre o relacionamento de empresas e ONGs e sobre desenvolvimento sustentável; pode ser obtido através da Greenleaf Publishing; fax: 0114-282-3476; e-mail: gleaf.info@easynet.co.uk).

SERVIÇO DE INFORMAÇÕES DO INTRAC

As pessoas que visitam o escritório do INTRAC geralmente se surpreendem ao verem que a nossa biblioteca contém uma grande coleção de publicações importantes sobre ONGs em um só lugar. Ela também contém uma quantidade significativa de obras que são difíceis de serem obtidas em outros lugares. A catalogação destes valiosos recursos está sendo realizada há quase um ano e maiores informações sobre a maioria dos livros contidos na nossa biblioteca estarão disponíveis na nossa página da web (www.intrac.org). Até o final deste ano, você

também poderá fazer uma busca, de acordo com o assunto de seu interesse. Também há uma quantidade cada vez maior de revistas e boletins eletrônicos (enviados por e-mail) na biblioteca eletrônica do INTRAC. Estamos planejando recrutar alguns voluntários brevemente para nos ajudarem a indexar estes materiais, para que também estejam disponíveis. Devido a estas novas iniciativas, a página da web do INTRAC agora tem uma seção dedicada à biblioteca.

A página da web do INTRAC vem sendo desenvolvida continuamente nos seus dez primeiros meses. Ela foi duplicada em tamanho e foi visitada por mais de seis mil pessoas de todo o mundo. A biblioteca e a página na web são financiadas pelo “NGO Sector Analysis Programme” (Programa de Análise do Setor de ONGs), o qual é liderado por um grupo de 10 ONGs européias. Isto faz parte de uma iniciativa maior que visa fazer com que as ONGs tenham um acesso mais fácil às informações que necessitam.

Para marcar uma visita à biblioteca ou se você tiver alguma pergunta sobre a biblioteca ou a página da web, por favor entre em contato com Varihi Scott, Gerente de Informações do INTRAC.

NOVA PÁGINA DA WEB SOBRE DESENVOLVIMENTO URBANO

<http://www.intrac.org/UrbanDevelopmentForum>

Em resposta à crescente demanda por uma página na web dedicada à troca de informações sobre pesquisas voltadas ao meio urbano, o INTRAC está pronto para lançar uma página na web, com a ajuda dos voluntários Paul Bartlett e John Bywate, no dia 29 de fevereiro de 2000. Existem poucas informações e pesquisas na Internet sobre desenvolvimento urbano e redução da pobreza em centros urbanos – em todo o setor de ONGs. Isto reflete a importância relativamente baixa que é dada para as pesquisas voltadas às questões urbanas e também reflete a natureza informal dos grupos (“forums”) de pesquisa e redes que se dedicam a estas questões. Esta página interativa na web foi projetada especificamente para pesquisadores e profissionais interessados pela área de desenvolvimento urbano. Esta página pretende inovar a maneira na qual as idéias e constatações provenientes de pesquisas são apresentadas e discutidas na web. Esta página na web vai enfatizar o trabalho das ONGs do Hemisfério Sul e os projetos de investigadores locais. Ela também incluirá exemplos pertinentes de projetos empreendidos por organizações sem fins lucrativos do Hemisfério Norte.

Se você gostaria de receber maiores informações sobre qualquer uma das pesquisas contidas nesta página da web ou contribuir com um artigo escrito, por favor entre em contato com Jon Taylor, do INTRAC.

IDÉIAS DE QUEM? AS ONGs E OS FLUXOS DE INFORMAÇÃO SOBRE DESENVOLVIMENTO

Uma equipe de pesquisadores da Grã-Bretanha, de Ghana, da Índia e do México estão acompanhando o movimento de idéias sobre desenvolvimento. Muitos profissionais locais da área de desenvolvimento têm dificuldades em ter acesso a fontes de financiamento e apoio para o tipo de trabalho que desejam fazer. Eles geralmente sentem que não têm muita influência nas decisões sobre desenvolvimento. Isto acontece porque não existem informações suficientes sobre como ter acesso a financiamentos ou como influenciar a agenda de

desenvolvimento? Ou será que isto é devido estas ONGs dedicadas ao trabalho de desenvolvimento serem marginalizadas nos processos de tomada de decisões?

Esta pesquisa está considerando as seguintes perguntas:

- Quanto valor está sendo dado aos conhecimentos e experiências a nível de base dentro das ONGs internacionais de desenvolvimento?
- Como as ONGs do Hemisfério Norte e do Sul desenvolvem os seus conhecimentos sobre um determinado tópico?
- Que comunicação existe entre as ONGs do Hemisfério Norte e as ONGs do Hemisfério Sul, especialmente no contexto de parcerias na área de desenvolvimento?
- Como as ONGs aprendem através das suas próprias experiências e da experiência alheia?

Com o propósito de fazer um levantamento destes processos e canais de comunicação, a pesquisa envolve um trabalho de campo bastante extenso, além de entrevistas com ONGs de Gana, Índia e México e com ONGs europeias que trabalham em parcerias. A pesquisa considera como as idéias são passadas dos agentes / profissionais que trabalham no nível de base para os demais na comunidade de desenvolvimento nos níveis regionais, nacionais e internacionais.

A pesquisa está sendo realizada pelo Departamento de Geografia da Universidade de Durham, em colaboração com o INTRAC e com o apoio do corpo acadêmico das Universidades de Osmania (Índia), de Gana, de Jawaharal Nehru (Índia) e do “Colégio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas y Forestales” (México). A equipe de pesquisa está sendo liderada por Janet Townsend, com o apoio de Gina Porter, Emma Mawdsley e Peter Oakley (este último, do INTRAC).

Esta pesquisa foi iniciada no começo de 1999 e, até então, foram realizadas uma série de visitas de campo na Índia, no México e em Gana. As entrevistas com ONGs europeias deverão ser realizadas nos próximos meses. Através desta pesquisa, pretende-se produzir materiais que mostrem a origem das idéias sobre desenvolvimento e quais destas idéias têm a maior influência nos processos de tomada de decisões.

QUARTO ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL: AVALIANDO EMPODERAMENTO DE 3 A 7 DE ABRIL DE 2000

Quatro Encontros Regionais sobre Avaliação de Desenvolvimento Social serão realizados até o final de fevereiro de 2000 em Dhaka, Manágua, Arusha e Aman. Os resultados destes encontros serão apresentadas em um Encontro Internacional, acompanhados de palestras importantes, de apresentações institucionais e de uma variedade de documentos baseados em práticas atuais. As inscrições para o Encontro Internacional já poderão ser feitas. Para obter maiores detalhes, por favor entre em contato com Jon Taylor, do INTRAC, através do e-mail: j.taylor@intrac.org

ABORDAGENS PARA ONGs NA ANTIGA UNIÃO SOVIÉTICA

O rápido desenvolvimento do Terceiro Setor nos países que antigamente eram conhecidos como a

União Soviética abriu uma valiosa oportunidade para que o INTRAC testemunhasse o surgimento de novas ONGs em um contexto onde conceitos do Hemisfério Norte foram transferidos para uma região em transição. O colapso de um Estado monolítico em quinze Estados diferentes levou a uma tremenda variedade; todos os novos Estados estão se desenvolvendo em ritmos e de maneiras diferentes. Este artigo levanta a seguinte questão: "Nós, as ONGs internacionais, complicamos as coisas e criamos confusões?"

Ninguém tinha certeza do que se podia esperar quando as repúblicas soviéticas passaram a ter a oportunidade de serem independentes em 1991. Ter de redefinir estruturas sociais, econômicas e políticas foi comprovadamente um grande desafio. Este desafio foi sentido especialmente pelos empreendedores que estabeleceram o conceito de ONGs. Estas organizações estão se desenvolvendo em uma época de total insegurança, enfrentando as atitudes antagonísticas do Estado. Enquanto isso, certas diferenças regionais, étnicas e de grupos sociais estão criando tensões nesta fase em que os Estados recentemente formados estão embarcando na complicada tarefa de construir uma identidade nacional, geralmente rejeitando a cultura e o idioma russo.

Estas novas ONGs locais têm recebido a atenção das agências internacionais que desejam colocar em prática as suas próprias idéias. Inicialmente elas deram um enfoque à 'democratização' e, posteriormente, passaram a trabalhar no sentido de reduzir os níveis de pobreza e promover desenvolvimento. O efeito de todos estes fatores conflitantes foi o surgimento de ONGs que estão não apenas confusas sobre o papel que devem ter, mas que também estão começando a resistir influências externas.

As quinze repúblicas que formavam a URSS são chamadas de "Antiga União Soviética", mas as suas experiências, no entanto, têm variado muito. O Turquemenistão e o Azerbaijão, por exemplo, tornaram-se parceiros da Organização de Cooperação Econômica que unifica os interesses dos países do norte da Ásia (ela é formada pelo Irã, Paquistão, Turquia, Afeganistão e outras repúblicas da Ásia Central). Por outro lado, as Repúblicas da região Báltica rejeitaram tanto os antigos vínculos com a União Soviética que atrelaram a suas moedas ao marco alemão e só recentemente começaram a reconciliar a hostilidade que tinham previamente com a Rússia.

As tensões étnicas que ultrapassam fronteiras (às vezes arbitrariamente definidas) têm complicado as conseqüências sociais e políticas em várias repúblicas. Grupos étnicos como os Tajiks, por exemplo, vivem em números consideráveis no Quirgistão ("Kyrgyzstan") e no Usbequistão. A instabilidade que existe no Estado do Tadjiquistão contribuiu para as atividades terroristas em ambas as repúblicas fronteiriças. A influência do fundamentalismo islâmico na reconstrução de identidades nacionais também é pouco documentado ou compreendido, mas teve um efeito tremendo no restabelecimento das ordens sociais e políticas. A responsabilidade pelos muitos dos problemas surgidos na região de fronteira entre o Usbequistão e o Quirgistão foi colocada no fundamentalismo islâmico, mas mesmo assim, ainda há muito poucas evidências para se defender isto. A própria Rússia, que tem 11 horários diferentes devido ao seu grande território, está lutando para manter uma autoridade central forte. Em contraste, o Usbequistão e a Belarússia recorreram a se tornar Estados "fiscalizadores" para controlar e medir o ritmo da reforma.

Nenhuma destas forças é única a esta região, mas ficou claro que a reconstrução da Antiga União Soviética é tão simples e descomplicada como muitos pensaram que seria. Setenta anos de dominação soviética estão dando lugar para uma multidão de povos que estão reafirmando a sua identidade e soberania territorial.

A quebra da economia russa em 1998 reverberou-se pela região e, pela primeira vez, trouxe uma análise crítica dos modelos ocidentais importados. Somente agora as ONGs estão começando a identificar a sua própria maneira de lidar com as tensões existentes entre o Estado e as ONGs e a falta de sustentabilidade própria que as afetam. As ONGs precisam se desenvolver com uma definição própria do que significa sociedade civil, democracia, parceria e desenvolvimento. No Cazaquistão, algumas ONGs vêem o seu papel como sendo algo temporário e estão esperando o Estado restabelecer o papel de provedor social, enquanto outras começaram a fazer campanhas por "parcerias sociais", onde as ONGs seriam contratadas para executar o papel previamente ocupado pelo Estado.

Devido os governos estarem na retaguarda, as ONGs estão expandindo-se até as áreas que anteriormente eram de responsabilidade estatal. As iniciativas da sociedade civil, as quais têm sido baseadas nos modelos ocidentais, estão começando a se adaptarem a um método mais apropriado de engajamento em muitos destes países que se encontram em fase de transição. As ONGs precisam tomar este desafio para si próprias, enquanto que as agências internacionais como o INTRAC devem ser cautelosas para não trazerem ainda mais confusão ao contexto no qual as ONGs estão se desenvolvendo. Nós temos de reconhecer a necessidade delas desenvolverem modelos próprios, ao invés de importarem práticas externas.

O INTRAC está desenvolvendo um projeto de pesquisa para avaliar os assuntos abordados neste artigo. Se você gostaria de saber mais sobre o trabalho que está sendo feito na Antiga União Soviética, por favor entre em contato com Anne Garbutt, Gerente de Programas do INTRAC para a Ásia Central.

PROGRAMA ABERTO DE TREINAMENTO DO INTRAC PARA O ANO 2000

O novo Programa Aberto de Treinamento do INTRAC começará em março de 2000, com uma nova série de Encontros de Treinamento para Coordenadores de Programas. Estes encontros de um dia são voltados aos Coordenadores de Programas e a outros profissionais de ONGs que tenham a função de prestar apoio a organizações parceiras e de se relacionarem com financiadores. Os encontros serão realizados em Londres e, pela primeira vez, o INTRAC estará testando o uso de uma tabela com preços diferentes, variando de acordo com o tamanho da organização. (O INTRAC não recebe nenhum financiamento institucional e, portanto, tem de cobrir os seus gastos através de eventos abertos de treinamento. Nós temos o desejo de verificar se esta nova política de preços para esta série nos permitirá fazer isto).

Os tópicos a serem abordados nos Encontros de Treinamento para Coordenadores de Programas são os seguintes:

Preparação de Relatórios Financeiros para Doadores- Dia 3 de março, 6a. feira

Gestão do Ciclo de Projetos – Dia 10 de março, 6a. feira

Avaliando o Trabalho de Fortalecimento Organizacional – Dia 17 de março, 6a. feira

Participação: uma Visão Geral – Dia 23 de março, quinta-feira

Marco Lógico e Outras Metodologias – Dia 28 de março, terça-feira

O Programa de Cursos de Curto Prazo do INTRAC para o ano 2000 será realizado em Oxford, na Grã-Bretanha e será o seguinte:

Fortalecimento Organizacional: Uma Abordagem Organizacional – de 10 a 14 de abril
Como Manejar um Processo Participativo de Monitoramento e Avaliação – de 5 a 9 de junho
Gestão Financeira para Gerentes de Áreas não Financeiras – de 11 a 13 de julho
Planejamento, Programação e Pesquisa com Crianças – de 2 a 6 de outubro
Desenvolvimento Organizacional e Mudanças – de 6 a 10 de novembro

O INTRAC também estará repetindo a Série de Seminários que começaram no ano passado e tiveram muito boa aceitação. Esta série, que acontece em Londres, é uma maneira de promover o compartilhamento e discussões em torno de alguns dos projetos de pesquisa do INTRAC e de experiências de campo. Os tópicos deste ano serão os seguintes:

Decentralização: Evidências da Linha Dianteira – dia 3 de maio, terça-feira
Levantamento de Impacto – dia 17 de maio, quarta-feira
Fortalecendo a Sociedade Civil na Ásia Central, dia 25 de maio, quinta-feira
As ONGs e o Setor Privado – dia 31 de maio, quarta-feira
Desenvolvimento Organizacional: Experiências no Fortalecimento da Capacidade Local – dia 6 de junho, terça-feira
As ONGs e Novas Formas de Parcerias – dia 14 de junho, quarta-feira
Financiamento Direto: Um Desafio ou uma Oportunidade? - dia 20 de junho, terça-feira
Além do 'Não Cause Nenhum Dano': Trabalhando em Áreas de Conflito – dia 28 de junho, quarta-feira

Além destes eventos na Grã-Bretanha, o INTRAC estará oferecendo alguns cursos em algumas regiões do mundo no ano 2000. Um curso chamado “Fortalecimento Organizacional Através de Parcerias: Implicações para as ONGs Internacionais” será realizado em Arusha, na Tanzânia, de 23 a 28 de janeiro. Nós também pretendemos realizar o nosso curso “Trabalhando em Conflitos de Longo Prazo: o Desafio Organizacional”, no Continente Sul Asiático, em Julho.

Para receber maiores informações sobre o Programa Aberto de Treinamento, por favor entre em contato com Janice Giffen, do INTRAC.

NOTÍCIAS SOBRE FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL

Bemvindo ao “Notícias Sobre Fortalecimento Organizacional” no. 4. Nesta edição, Rick James reflete sobre o trabalho que ele realizou no Malauí. O INTRAC tem trabalhado para fortalecer Organizações Locais de Apoio a ONGs no Malauí, desde 1997. O ONTRAC continuará a acompanhar o trabalho no Malauí, com contribuições de algumas das próprias Organizações de Apoio em edições futuras. Enquanto isso, Varihi Scott nos traz aqui uma série de notícias sobre recursos e informações sobre fortalecimento organizacional que estão disponíveis na Internet.

REFLEXÕES DO MALAÚÍ – FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DE APOIO A ONGs

O INTRAC acredita firmemente que o desenvolvimento de prestadores locais de serviços de desenvolvimento organizacional para ONGs é um pre-condição para o desenvolvimento do setor local de ONGs.

Há duas razões principais para isto. Primeiramente, os prestadores locais podem oferecer serviços de melhor qualidade devido eles compreenderem o contexto cultural dos seus clientes. Em segundo lugar, estas próprias organizações fazem parte da sociedade civil local e, assim, o desenvolvimento das mesmas faz parte do desenvolvimento institucional da região onde estão.

Baseado nisto, o INTRAC estabeleceu um programa no Malauí em 1997 com o objetivo de fortalecer Organizações Locais de Apoio a ONGs para que possam continuar prestando serviços de alta qualidade na área de fortalecimento organizacional para ONGs locais. Por sua vez, isto vai permitir com que ONGs locais sejam mais fortes e eficientes na realização das suas principais funções no desenvolvimento do Malauí. Este programa tem sido financiado principalmente através de honorários de consultoria e, em 1999, três ONGs do Hemisfério Norte (Bilance, DanChurchAid e Oxfam) começaram a dar subvenções para estas Organizações Locais de Apoio a ONGs para cobrir alguns dos custos.

O INTRAC trabalhou com Organizações Locais de Apoio, assim como a CABUNGO (a qual está em fase de tornar-se independente da organização Concern Universal), CONGOMA, CSC e CURE. O apoio do INTRAC consistiu principalmente do seguinte:

- intervenções de desenvolvimento organizacional (DO): planejamento estratégico; lidando com mudanças organizacionais; formação e treinamento de equipes; resolução de conflitos; definição de valores e aconselhamento de liderança
 - desenvolvendo habilidades do quadro de pessoal para prestar serviços de DO e fortalecimento organizacional (o que incluiu um programa de treinamento de 20 meses para profissionais da área de DO)
- assessoria técnica constante para os programas de fortalecimento organizacional das Organizações de Apoio às ONGs.

Lições Aprendidas

Os princípios mais importantes que foram aprendidos através do programa até o momento são os seguintes:

- A franqueza e o compromisso da liderança das ONGs são fatores críticos no trabalho de fortalecimento organizacional. Para que mudanças organizacionais importantes possam ocorrer, geralmente é necessário que o líder mude a sua opinião sobre como a organização deve funcionar. Isto pode requerer uma mudança pessoal significativa por parte do líder. Como esta mudança não é algo simples, ela freqüentemente não acontece e acaba estragando o processo de fortalecimento organizacional da ONG. Devido a isto, o programa do INTRAC está cada vez mais incluindo a provisão de aconselhamento para a liderança.
- O trabalho de fortalecimento organizacional precisa ser extremamente sensível à cultura local. Todas as culturas têm as suas próprias opiniões sobre mudanças e como as pessoas devem se comportar e se relacionarem. Estas opiniões exercem uma influência significativa sobre como as organizações funcionam e, portanto, como o trabalho de fortalecimento organizacional deve ser feito. Compreender as variações e características das culturas locais pode ajudar a

reforçar determinadas atividades de fortalecimento organizacional. No Malauí, por exemplo, o uso de provérbios e a articulação de certos receios tem sido uma ferramenta muito eficaz. Por outro lado, as intervenções de desenvolvimento organizacional que se envolvem em questões que não são culturalmente aceitas, prejudicam as iniciativas de fortalecimento organizacional.

- O sonho e a visão de desenvolver a capacidade local para fornecer um apoio eficaz na área de desenvolvimento organizacional para o setor de ONGs é alcançável. Desenvolvimento Organizacional (DO) não é apenas uma abordagem ocidental frente as mudanças. O Programa do Malauí pôde treinar o pessoal de Organizações Locais de Apoio a ONGs para que elas próprias possam prestar serviços de DO, usando um programa bem estruturado que envolve várias instituições e métodos diferentes. Reter o pessoal treinado continua sendo um desafio para estas organizações de apoio.

O Futuro

O programa do Malauí está atualmente numa fase de ampliação e deverá passar a trabalhar em outros países do Leste e do Sul da África. No momento, está sendo feito um trabalho para desenvolver prestadores de DO do Leste da África que possam apoiar ONGs no sul do Sudão. O pessoal de ONGs internacionais em toda a região também estão sendo treinados para que possam compreender DO e fortalecimento organizacional. O programa será avaliado no ano 2000.

Para obter maiores informações sobre este programa, por favor entre em contato com Rick James, através do e-mail: intrac@malawi.net

Observações e abreviações:

? CABUNGO – Capacity Building for NGOs (Fortalecimento Organizacional para ONGs)

CONGOMA – Council for NGOs in Malawi (Conselho de ONGs do Malauí)

CSC - Christian Service Committee (Comitê de Serviço Cristão)

CURE – Coordination Unit for the Rehabilitation of the Environment (Unidade de Coordenação para a Reabilitação do Meio-Ambiente)

Consulte o material escrito por Rick James "Up Close and Personal: Leadership and Change in NGOs", ONTRAC No. 13, setembro de 1999, página 3.

RECURSOS SOBRE FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL NA INTERNET

Páginas na web

O "International Forum for Capacity Building" (IFCB) (ou Foro Internacional para Fortalecimento Organizacional) é uma iniciativa lançada por ONGs do Hemisfério Sul, especificamente das regiões do Pacífico Asiático, da África e da América Latina que se concentram em prioridades importantes para o trabalho de fortalecimento organizacional. Esta página da web possui áreas interativas de discussões, assim como o boletim trimestral do IFCB e maiores informações sobre as atividades do IFCB.

<http://ifcb-ngo.org/index.html>

A página Capacity.org é uma iniciativa do European Centre for Development Policy and Management (ECDPM) (ou Centro Europeu Para Políticas de Desenvolvimento e Gestão). Este centro tem por objetivo promover as políticas e práticas de fortalecimento organizacional em desenvolvimento. Esta página possui uma seção muito boa de notícias e eventos; a página de contatos contém uma lista detalhada de organizações. A maneira com que os assuntos foram divididos na seção de leitura é muito útil.

<http://www.capacity.org>

Com sede na Cidade do Cabo, a “Community Development Resource Association” (CDRA) (ou Associação de Recursos em Desenvolvimento Comunitário) é uma ONG que tem por objetivo aumentar a capacidade de organizações e pessoas locais envolvidas no trabalho de desenvolvimento e de transformação social. Esta página da web fornece informações sobre consultorias, programas de treinamento e outras atividades, além de publicações, artigos e endereços úteis de outras páginas relacionadas.

<http://www.cdra.org.za/index.htm>

A organização “The Southern African Programme for Development Research”(PRODDER) (ou Programa Sul Africano de Pesquisas sobre Desenvolvimento) coleciona e dissemina informações sobre questões de desenvolvimento. O banco de dados que eles possuem sobre Fornecedores de Serviços de Treinamento e de Fortalecimento Organizacional na África do Sul está disponível nesta página e pode ser acessado por uma pequena taxa anual.

<http://www.hsrc.ac.za/prodder.html>

A organização “Olive” dedica-se ao trabalho de desenvolvimento e tem a sua sede na África do Sul. Esta organização fornece serviços de treinamento e de desenvolvimento organizacional para ONGs. Esta página fornece maiores informações sobre as atividades e publicações da organização.

<http://www.oliveodt.co.za>

A ODNet é uma rica fonte de informações fornecidas pela organização americana “Organisation Development Network”. Esta página da web contém informações sobre listas de discussões por e-mail, conferências eletrônicas e eventos. O Diretório de Recursos Sobre Desenvolvimento Organizacional é especialmente útil.

<http://www.odnet.org/index.html>

Recursos para fazer Download (arquivos para serem baixados)

A publicação “The Development of Capacity” (ou “O Desenvolvimento da Capacidade”), elaborada por Allan Kaplan é altamente recomendada:

<http://ngls.tad.ch/english/pubs/dd/dccontents.htm>

“Capacity Development Resource Book” da UNDP (ou “Livro de Recursos sobre o Desenvolvimento de Capacidade”)

<http://magnet.undp.org/cdrb/>

A publicação “ELDIS Research Guide on Participatory Monitoring and Evaluation” (ou “Guia de Pesquisas ELDIS Sobre Monitoramento e Avaliação Participativa”) é outro recurso excelente do Instituto de Estudos de Desenvolvimento:

<http://nt1.ids.ac.uk/eldis/hot/pme.htm>

Webliografias

As seguintes páginas da web contêm bibliografias de recursos sobre fortalecimento organizacional e assuntos relacionados:

<http://www.stanford.edu/group/SLOW/further.htm>

<http://www.miis.edu/gships/faculty/blevinger/MIIS96SB.htm>

<http://engineering.uow.edu.au/Resources/Murat/olref.html>

Para obter maiores informações, por favor entre em contato com Varihi Scott, do INTRAC.

ontrac

Editora: Vicky Brehm, Pesquisadora, INTRAC

Página da Web e Versões de E-mail: Varihi Scott, Gerente de Informações, INTRAC

Tradução para o português: João Martinez da Cruz – Email: jmcruz_tf@uol.com.br

O **ontrac** é um boletim informativo do INTRAC (International NGO Training and Research Centre). Ele é publicado três vezes por ano. O conteúdo deste boletim pode ser reproduzido livremente, desde que a fonte seja mencionada. O INTRAC deseja agradecer as seguintes organizações pelas contribuições feitas por elas para a produção desta edição do ONTRAC: APSO, Bilance, Concern Worldwide, DanChurchAid, MS Denmark, Norwegian Church Aid, Novib, Radda Barnen, Redd Barna e Save the Children Fund (Grã Bretanha).

INTRAC – The International NGO Training and Research Centre
(ou Centro Internacional de Pesquisas e Treinamento de ONGs)

Endereço postal:

PO Box 563, Tel: +44 (0)1865 201851

Oxford OX1 2BE e Oxford OX2 6RZ, Fax: +44 (0)1865 201852, Grã-Bretanha

E-mail: intrac@gn.apc.org

Visite a nossa página na web: www.intrac.org
