

Conteúdo

Ponto de vista

Financiamento de ONGs e filantropia privada.

O relacionamento de Concern Worldwide com a Fundação Bill e Melinda Gates para inovação.

Para além do medo: a perspectiva de uma fundação em relação ao monitoramento e avaliação.

Trabalhando com doadores privados em nível local: a perspectiva de um diretor de uma ONG internacional.

Aprendizado, monitoramento e avaliação: a perspectiva da Fundação Rockefeller.

Neste Número

Neste número o ONTRAC explora questões relacionadas ao trabalho de doadores privados no campo da cooperação ao desenvolvimento. Fundações e novos doadores privados são agora atores significantes no campo da cooperação ao desenvolvimento – tanto em termos do volume de fundos que eles aportam, quanto em relação a sua influência nas abordagens ao desenvolvimento e sobre a forma como pensam e operam as agências oficiais de ajuda.

Na seqüência do artigo da seção Ponto de Vista, escrito por John Hailey, quatro artigos apresentam diferentes experiências e argumentos em torno do tema doadores privados.

Connell Foley, trata do relacionamento de Concern Worldwide's com a Fundação Bill e Melinda Gates, apresentando como para Concern a abordagem da Fundação, enfatizando a demonstração de evidências e de inovações, foi desafiador e revigorante.

Uma área onde isto é evidente é no monitoramento e avaliação (M&A). Dois artigos tratam deste tema neste número de Ontrac – Blain Teketel e Suman Sureshbabu, exploram diferentes abordagens de M&A das fundações. Estes artigos mostram as fundações lutando com questões similares as das ONGs – o desejo por evidências fortes sobre o que funciona, ao mesmo tempo tendo que priorizar um relacionamento realista e flexível com os parceiros.

Finalmente, o artigo de Susanne Kirk Christensen, que foi diretora de uma grande ONG européia, explora como as ONGs e as OSC precisam levar em conta o potencial custo de trabalhar com doadores privados.

O financiamento de ONGs e a filantropia privada

As fundações e os novos doadores privados são agora atores importantes na arena da cooperação ao desenvolvimento – não apenas em termos dos recursos que eles aportam, mas também pela influência que têm nas abordagens em relação ao desenvolvimento e na forma como as ONGs operam e pensam. Esta crescente importância pôde ser notada quando, em julho de 2011, o Comitê para o Desenvolvimento Internacional do parlamento britânico estabeleceu uma investigação sobre as fundações privadas, para identificar o seu papel e influência, os níveis de prestação de contas e transparência e suas relações com doadores oficiais.

Entre as razões dadas para o estabelecimento desta investigação por parte do governo está o fato que os fundos filantrópicos e as fundações são hoje os maiores contribuintes ao financiamento da ajuda internacional. Eles estimam que o total da filantropia privada mundialmente hoje soma aproximadamente o mesmo que a “ajuda programada” dos doadores oficiais, algo em torno de US\$ 60 bilhões anualmente. Estudos do Instituto Brookings, baseado em Washington, Distrito Federal, destacaram também o crescimento e a diversidade da filantropia privada, a influência e o sucesso de novas e inovadoras formas de apoiar a doação privada. Claramente, as ONGs precisam não subestimar o potencial poder e impacto de sítios on line (websites) dedicados a levantar e doar fundos online como, por exemplo, Global Giving, Guidestar, Givingwell, GivingWhatWeCan; ou os canais de investimento social, e de websites como Kiva ou Energy in Common.

As ONGs precisam entender as dinâmicas destas influências e como se engajar com as fundações, particularmente, a nova geração de grandes doadores privados que têm emergido nos últimos 20 anos, e que doam consideráveis quantias para projetos de desenvolvimento e para as ONGs. Este número do ONTRAC explora alguns dos aspectos do trabalho de doadores privados no campo do desenvolvimento.

Diversidade e tamanho

Primeiramente, as ONGs precisam entender a diversidade e o tamanho da filantropia privada, e o que isto significa para o desenvolvimento de uma estratégia de arrecadação de recursos ou para o desenvolvimento de relacionamentos com os muitos e diferentes tipos de doadores privados. Isto inclui grandes fundações familiares que financiam trabalho de desenvolvimento, como as Fundações Gates e Moore, baseadas nos Estados Unidos, a Fundação Gatsby ou a Fundação Fundo de Investimento nas Crianças, baseadas em Londres, ou a Fundação Tatá, baseada em Mumbai, assim como também as fundações de corporações, como a Fundação Google ou do Banco Alemão (Deutsche Bank's – Fundo de Responsabilidade Social Corporativa). Existem também muitas fundações pequenas e especializadas que não apenas doam fundos a projetos, mas também oferecem apoio alternativo e em produtos, por exemplo, equipamentos e suprimentos médicos como a Fundação Morgan, baseada em Londres. Ou aquelas fundações que apóiam premiações e prêmios, como a Stars Foundations Impact Awards' a qual premia ONGs e OSC trabalhando com crianças necessitadas.

O tamanho das doações destas fundações privadas é difícil de medir de forma acurada, mas nos sabemos que é significativa e está crescendo. Dados recentes sugerem que existem mais de 160.000 fundações que fazem doações de recursos apenas nos Estados Unidos e na Europa. Evidências sugerem que o financiamento para o desenvolvimento internacional corresponde há pelo menos 20 por cento do total dos fundos das fundações e são destinados a projetos de desenvolvimento internacional¹. É estimado que mais de 10 bilhões por ano vá diretamente para projetos e programas gerenciados por ONGs e OSC. Em outras palavras, isto é um considerável montante de recursos que as ONGs e as OSC podem tentar acessar.

Ação direta, impacto e inovação

Existem também crescentes evidências de que a nova geração de fundações e filantropos privados são mais orientados para a ação direta, focalizando mais na solução de problemas e buscando alcançar resultados, do que os doadores tradicionais. Muito da ajuda privada parece estar focalizada em projetos de frente, que estão voltados a obter impacto direto nas comunidades, ao invés de apoio a projetos que são complexos e que possuem várias

¹ Research Paper no.10 – GPPI Transforming Development.
ONTRAC 49 © INTRAC 2011

variáveis da agenda do desenvolvimento ou que se voltam para atingir metas dos governos (por exemplo, Estratégias de Desenvolvimento Nacional ou os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio). Os doadores privados são mais enfocados nos alvos a serem atingidos quando fazem doações, e, comumente, focalizam em desafios de desenvolvimento ao qual têm interesse especial ou pessoal. Eles valorizam a criatividade e a inovação. Geralmente, eles estão menos preocupados com questões que os doadores oficiais dão mais importância – por exemplo, apoio a boa governança, ou o fortalecimento da segurança, ou ao trabalho para assegurar o equilíbrio entre desenvolvimento agrícola, educacional e da saúde no financiamento². O artigo de Connell Foley, sobre a organização irlandesa Concern Worldwide e seu relacionamento com a Fundação Bill e Melinda Gates, discute como Concern avaliou a abordagem da Fundação, com ênfase na demonstração de evidências e em inovações, como desafiadora e revigorante.

Esta preferência pela ação direta, pelo impacto e pela inovação é algo que as ONGs e as OSC podem desenvolver. Elas possuem boa experiência de engajamento direto com comunidades locais e de adoção de abordagens práticas no trabalho de desenvolvimento. As ONGs e OSC são proativas em relação às necessidades locais e abertas a trabalhar de forma diferente e inovadora. Isto vem em um momento em que os doadores oficiais estão aumentando a uniformização, a harmonização e maior coordenação (por exemplo, as políticas do Comitê de Assistência ao Desenvolvimento) e estão mais orientados a atingirem um conjunto de objetivos comuns globalmente definidos (por exemplo, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio).

Claramente, quando comparados com as estratégias dos doadores oficiais, ou com a forma como os departamentos dos governos operam, as ONGs parecem estar mais próximas das aspirações e das atividades de muitos dos novos doadores privados. Uma área na qual isto é evidente é no Monitoramento e avaliação (M&A). Dois artigos neste número exploram as diferentes abordagens das fundações sobre M&A, e mostram como eles estão lutando com questões similares as das ONGs – o desejo por evidências fortes sobre o que funciona e ao mesmo tempo tendo que priorizar um relacionamento realista e flexível com os parceiros.

Um bom conselho

Apesar da óbvia complementaridade entre as ONGs e doadores privados, e do potencial benefício do financiamento, existe a necessidade de ter precaução quando as ONGs estiverem trabalhando com a nova geração de fundações privada e filantropa – particularmente com aquelas, cuja fortuna é derivada de sucesso recente no mundo dos negócios. Ao mesmo tempo em que elas podem ser uma fonte importante de financiamento, os funcionários das ONGs precisam ter certas capacidades para lidar com elas – particularmente no que diz respeito à capacidade de trabalhar com a abordagem de negócio em relação à solução de problemas e a linguagem (por exemplo, contrato), o uso de critérios comerciais na avaliação de propostas e de soluções (por exemplo, taxa de retorno do investimento), ou as consequências organizacionais da preferência deles por investimentos em projetos inovadores ou na promoção de novas parcerias e joint-ventures³.

Como coloca o artigo de uma ex-diretora de uma grande ONG europeia, as ONGs e as OSC precisam calcular o custo potencial de trabalhar com alguns doadores privados. Eles precisam investir tempo e energia no estabelecimento destes relacionamentos, implementar novos processos de planejamento e sistemas de avaliação, e desenvolver capacidades na

² Kharas.H and Desai.R, 'Do Philanthropic Citizens Behave Like Government', Wolfensohn Centre Working Paper 12, Washington, 2009.(documento em ingles).

³ Joint venture - é um termo de direito comercial e significa acordo de negócio por tempo determinado onde as partes definem realizar determinada atividade com benefício mútuo.

organização para lidar com estas novas parcerias. Mas, acima de tudo, as ONGs precisam desenvolver e adquirir competências e a confiança necessária para gerenciar as relações com esta nova geração de doadores privados.

Conclusão

A realidade é que as ONGs e os doadores privados precisam um do outro e, neste sentido, eles possuem capacidades, competências e recursos que se complementam. Entretanto, isso dito, as ONGs precisam aprender a como trabalhar com a filantropia privada, e os doadores privados também precisam entender as ONGs e aprender a como trabalhar com os diferentes tipos de organizações da sociedade civil. As ONGs podem claramente se beneficiar ao trabalharem com a filantropia privada, mas elas precisam fazer isso de uma forma que não coloque em risco seus valores e identidade, e ambos, ONGs e doadores privados, precisam assegurar que eles proativamente aprendam um do outro.

John Hailey

Consultor em Desenvolvimento e professor visitante da Universidade de Londres, Escola de Negócios

john.hailey@hope-hailey.com

O relacionamento de Concern com a Fundação Bill e Melinda Gates no tema inovação

Em um único, dia em fevereiro de 2010, eu participei de duas reuniões que pareciam representar o passado e o futuro do trabalho no campo do desenvolvimento. Pela manhã, eu tive uma reunião com um grupo de ONGs irlandesas para discutir colaboração em uma questão particular. À tarde, uma nova fundação privada veio visitar Concern para explorar possibilidades de colaboração. A reunião da manhã aconteceu como o esperado: havia uma atmosfera que eu poderia classificar com uma situação confortável, conhecida, havia aceitação, e cada um falava desde sua organização buscando proteger seu espaço como ONG, uma situação tradicional. A reunião com a Fundação foi muito desafiadora. Nos sugerimos algumas áreas de possível colaboração e a resposta foi: “ não existe evidências que isto será eficaz”. A Fundação havia analisado o que já havia sido publicado sobre evidências de sucesso sobre aquela área de trabalho e estava buscando ver onde seria possível agregar valor ao que já existia. Foi uma reunião difícil, analítica, focada em evidências, com questionamentos, arguições e verificações. Isto tem refletido a experiência de Concern com a Fundação Bill e Melinda Gates.

Em novembro de 2008, Concern Worldwide recebeu uma doação da Fundação Bill e Melinda Gates para identificar e testar inovações em saúde materna, de recém nascidos e crianças, em três países. “Inovações em saúde materna, de recém nascidos e crianças” se baseou em um número de premissas. A primeira era que as intervenções bem sucedidas já haviam sido identificadas, mas o que estava falando eram evidências de expansão das experiências bem sucedidas, ou de como estas experiências em maior escala eram implementadas. A segunda era que as inovações podem surgir em qualquer lugar, e há muitas pessoas com idéias que nunca foram testadas, como a dos usuários dos serviços de saúde, de estudantes e do pessoal de saúde trabalhando na linha de frente.

No Malawi, Serra Leoa e no estado de Orissa, na Índia, Concern colaborava com os Ministérios da Saúde e com a UNICEF em uma grande pesquisa sobre as barreiras a implementação e a partir dela elaborou vários mecanismos para receber sugestões e idéias

de como quebrar estas barreiras. Através de competições nacionais, trabalho de contato com grupos alvos específicos, e repetidos processos de engajamento com comunidades marginalizadas, mais de 13,000 idéias de como resolver problemas chave foram identificadas através de diferentes canais, tais como caixa de sugestões, correio eletrônico, cartas, e eventos organizados para coletar idéias e sugestões. Infelizmente, a esperança de que nos podíamos potencialmente ter alguma brilhante idéia não se confirmou, contudo, ficou claro que muitas das idéias eram novas para um determinado país e para uma determinada comunidade. No geral, os resultados foram desapontadores, mesmo que tenha gerado uma excitação generalizada no público e no pessoal trabalhando com saúde nos três países.

Tendo como base as reflexões internas de Concern, sobre o relacionamento com a Fundação Gates e a avaliação externa de meio termo, Concern decidiu repensar a sua abordagem e atualmente esta usando um numero de processos para tentar gerar inovações baseadas na aprendizagem dos principio da inovação: diferentes perspectivas, processos interativos ao invés de ser muito linear, ação e incubação de forma mais cotidiana.

Por que trabalhar com uma fundação em inovação?

Concern reconhece que melhorias na saúde vêm com investimentos e com o fortalecimento dos sistemas de saúde assim com também de inovações. Os primeiros elementos estão no centro de qualquer possível desenvolvimento e requer compromisso e capacitação de longo prazo, o ultimo, é visto como um luxo por muitos. Entretanto, Concern decidiu concorrer ao financiamento da Fundação Gates porque reconhecíamos que se nos encontrássemos uma forma de avançar na implementação ou de ampliar a implantação de soluções já conhecidas, isso teria um impacto muito maior do que os programas diretos de Concern e equivaleria há muitos anos de trabalho de fortalecimento de capacidades.

Lições aprendidas

Isto tem sido e continuará a ser uma iniciativa provocativa e interessante a qual tem gerado debates dentro de Concern. As opiniões correntes no debate sobre iniciativas como estas são que: elas são “de cima para baixo”, elas minam, enfraquecem a perspectiva de que os governos são os responsáveis pelas intervenções; elas são de tipo alto perfil e desestabilizam o trabalho árduo, o trabalho cotidiano, digamos o feijão com arroz, que no final das contas são os que fazem o atendimento cotidiano as pessoas. Estes debates foram internamente absorvidos por Concern que entendeu o valor adicional desta iniciativa.

Entretanto, nos decidimos gerenciar este programa de uma forma não tradicional e isto causou alguns problemas na organização. Nos não planejamos ou pensamos claramente sobre isto, sobre as implicações na mudança de nossos processos de gerenciamento, o que causou muitas e desnecessárias tensões. Isso foi depois confirmado por um consultor de gerenciamento que nos informou que as fundações privadas freqüentemente subestimam as demandas de gerenciamento de iniciativas como esta e as tensões e dificuldades não são infreqüentes.

As vantagens de trabalhar com a Fundação

Concern identificou muitas coisas muito positivas em relação ao relacionamento com a Fundação Bill e Melinda Gates, tais como:

- O foco em evidências é o que está faltando em nossa base de demonstração de evidências.

- O valor agregado é claro - inovação, inovação, inovação! Concern tem que ser transparente e prestar contas dos fundos públicos e ter um equilíbrio responsável quando tentar coisas novas. O financiamento para inovação é raro e sempre bem-vindo.
- A Fundação contrata funcionários de alto nível, com grande experiência e excelente qualificação acadêmica. A fundação Gates, vinda do setor privado trás de alguma forma uma abordagem de negócios dura, mas é surpreendente que seus funcionários entendem plenamente a complexa realidade do trabalho no campo, em nível local. Nossas discussões têm sido realistas e importantes, ainda que ambiciosas em termos de implementação real, prática e de obtenção de mudanças mensuráveis.
- A Fundação está voltada a buscar soluções. Eles querem que Concern proponha soluções na mesa de negociação e eles também gostam de fazer sugestões sobre como fazer as coisas.
- Promover e facilitar a colaboração são duas grandes fortalezas. A fundação tem colocado Concern em contato com outros e também colocado nossos parceiros em contato com outros. Eles têm uma vasta gama de contatos em muitas áreas de trabalho e disciplinas e proativamente promovem estes encontros para aprendizagem com outras pessoas e organizações.
- Obviamente, a Fundação é um ator global é uma marca global e isso tem poder de influenciar. Tem sido muito útil ter esta influência ao nosso lado, pois trás apoio para esta iniciativa. Ao mesmo tempo em que a natureza da própria iniciativa tem motivado as pessoas, o apoio da Fundação também tem ajudado a trazer outros atores novos e diferentes à mesa.

Conclusão

Trabalhar com as grandes fundações privadas têm seus desafios e as ONGs precisam constantemente se referir aos seus próprios valores e objetivos estratégicos e serem cuidadosas para não serem dirigidas pelas grandes doações. Mas a experiência de Concern tem sido muito positiva, a Fundação Bill e Melinda Gates tem nos desafiado a ser mais focado em evidências, mais criativos e ágeis, mais abertos a diferentes perspectivas e mais rigoroso na mensuração dos resultados.

Connell Foley

Diretor de Estratégias, Advocacy e Aprendizado
Concern Worldwide
connell.foley@concern.net

Para além do medo: a perspectiva de uma fundação em relação ao monitoramento e avaliação

Como um membro do corpo de funcionários de programa, trabalhando para uma fundação privada, eu tenho a oportunidade de me encontrar diante de uma variada gama de visões sobre o propósito do monitoramento e de avaliações (M&A). Os diferentes entendimentos e expectativas em relação ao M&A contribuem na dinâmica de como as organizações parceiras se relacionam com um doador, neste caso uma fundação privada. Este artigo busca explorar por que algumas organizações financiadas pelo Programa contra o Abuso de crianças no leste da África, da Fundação Oak, acharam o processo de M&A assustador e difícil e como nos buscamos lidar com estas dificuldades em conjunto. Nossos parceiros incluem ONGs locais de variados tamanhos e ONGs Internacionais.

Um comentário feito por um funcionário de uma organização parceria resume uma das visões sobre o processo de M&A. Ele disse “O funcionário a cargo do M&A é responsável por coletar todos os dados sobre mudanças positivas e por preparar gráficos bonitos que vão ser colocados no nosso relatório anual. Meu papel é implementar as atividades” . Neste exemplo, a tarefa de M&A estava claramente relegada a um funcionário “especialista”, e funcionava com muito pouca participação e diálogo com os funcionários de programa. Outras organizações vêem o M&A como um processo de revisão crítica sobre os sucessos e falhas, que podem negativamente influenciar seus futuros financiamentos. Entretanto, muitas outras reconhecem a importância do M&A para verificar se as mudanças desejadas estão ocorrendo, mas, freqüentemente, não possuem as capacidades em termos de funcionários, tempo e recursos para realizar rigorosos processos de M&A.

No Programa Contra o Abuso de Crianças no Leste da África, da fundação Oak, nos tentamos ter uma abordagem de M&A realista e flexível com os parceiros. No processo de aprovação do financiamento eu freqüentemente começo com uma discussão inicial com os potenciais parceiros buscando estabelecer um entendimento comum dos conceitos chaves do ciclo de projeto: a viabilidade da idéia do projeto, os objetivos do projeto, como o progresso será mensurado e se o projeto será capaz de mensurar os resultados que pretende alcançar. Em geral, estas discussões nos dão um entendimento compartilhado dos objetivos, das metas e dos resultados e do propósito do M&A.

Outras experiências têm confirmado a importância para nos de uma abordagem de M&A que busca honestamente refletir como organizações trabalham juntas na prática. Em 2009, um grupo de organizações que trabalham com crianças em Uganda se juntaram para implementar um projeto cujo objetivo era a provisão de uma série coordenada de serviços para crianças vítimas de abusos em Kampala. Isso começou como um projeto piloto de um ano, com a possibilidade de extensão para um projeto mais longo dependendo de seus resultados. Durante as discussões, a equipe de projetos enfatizava que eles queriam um M&A que pudesse verificar em que medida as quatro organizações eram capazes de trabalhar juntas e de realinharem seus diferentes sistemas organizacionais para efetivamente prestar, de forma coordenada, serviços as crianças vítimas de abuso. Um consultor foi agregado ao projeto, para trabalhar se reunindo com os funcionários para identificar as fortalezas, as fraquezas e as complementaridades entre a abordagem e modo de operar das diferentes organizações. Havia seções regulares de reflexão com os diretores e as equipes de programa, seguidos de recomendações. Uma vez, um funcionário do projeto descreveu assim esta experiência, como um “doloroso mais útil” processo que fez com que cada organização abrisse seus sistemas a avaliação das outras organizações e respondessem a questões sensíveis sem se sentirem ameaçadas. Para a Fundação Oak, este processo nos ajudou a melhor entender a dinâmica entre as diferentes organizações e seus sistemas, e nos deu recomendações chave para o desenho e próxima fase do projeto.

Doadores privados, assim como outros doadores, precisam tentar quebrar a “mentalidade nos e eles” que freqüentemente caracteriza o relacionamento entre doadores e organizações recipientes. O princípio chave de igualdade na parceria guia minhas discussões com as organizações parceiras. Um relacionamento igualitário entre doador e receptor constrói um caminho para um diálogo aberto e honesto sobre o propósito do M&A dentro do ciclo de projetos. Este diálogo tem como objetivo mudar o foco do M&A de um processo imposto deste fora pelo doador para um processo que seja útil para ambos, doador e organização recebedora do apoio financeiro, poderem avaliar criticamente o que funciona e o que não funciona, e para ajustar as coisas da melhor forma. Nos tentamos trabalhar um relacionamento que busca explorar o aprendizado conjunto, o que inclui aprender um com o outro.

Os profissionais do desenvolvimento freqüentemente precisam de espaço, tempo e recursos para examinar o impacto de seus trabalhos e para ajustarem suas práticas e respostas. Os doadores precisam ir além de pedirem prestação de contas por cada dólar gasto e desenvolverem relacionamentos que promovam a aprendizagem mútua. Isto requer um compromisso genuíno de ambas às partes, do doador e do receptor, por um tipo de M&A que irá permitir que o desempenho seja mensurado para além do nível dos resultados e para que mudanças possam ser feitas em ambos os níveis - ao nível organizacional e de programa em resposta as recomendações do processo de M&A. Isto também requer que as organizações financiadoras criem uma atmosfera de confiança e que encoraje o diálogo sobre o processo de M&A, e que este possa levar a reflexão, interesse e compromisso em melhorar o desempenho e o aprendizado dentro e entre organizações, equipes e beneficiários.

No Programa Contra o Abuso de Crianças, a Fundação Oak não defende um único modelo de M&A. Entretanto, nos últimos anos, nos temos enfatizado a necessidade das organizações parceiras terem sistemas de monitoramento de impacto de seus trabalhos, sejam eles positivos ou negativos. Existe um consenso crescente entre parceiros e doadores na região, da necessidade de se identificar evidências do que funciona, para quem, e em que contexto, de forma a influenciar políticas e práticas.

Para além do nosso contexto de trabalho, seja doador privado ou ONG Internacional, nos todos temos responsabilidade de assegurar que os recursos financeiros e humanos sejam efetivos em produzir as desejadas mudanças sociais. E isto requer o estabelecimento de relacionamentos baseadas na confiança e diálogo entre doadores e recipientes. No Programa Contra o Abuso de Crianças da Fundação Oak, nos estamos motivados a encontrar meios de fazer M&A baseados nos princípios de parceria, prestação de contas e transparência.

Blain Teketel

Oficial de ligação do Programa Contra o Abuso de Crianças - Leste da África - Fundação Oak

blain.teketel@oakfnd.org

Trabalhando com doadores privados em nível local: a perspectiva de uma diretora de país de uma ONG Internacional

As ONGs Internacionais ocidentais têm, como uma de suas obrigações moral, constantemente aumentar o financiamento de seu trabalho nos países em desenvolvimento de forma a melhorar e fortalecer o nosso impacto e alcançar as pessoas mais marginalizadas e pobres do mundo. É, conseqüentemente, muito bem vindo que doadores privados estejam crescentemente interessados em Desenvolvimento e interessados em apoiar o trabalho de desenvolvimento das ONGs Internacionais. Estes novos tipos de colaboração não são, entretanto, isentos de problemas e podem trazer riscos de mudar a qualidade e o foco do nosso trabalho.

Durante os quatro anos em que eu fui diretora de país de uma ONG Européia em um país da África, eu tive muitas experiências de colaboração com doadores e fundações privadas, esta experiência me levou a fazer algumas reflexões que eu vou colocar neste artigo.

Em alguns casos, doadores privados podem estabelecer prazos muito curtos e solicitar um nível de detalhe que é difícil para as ONGs Internacionais e seus parceiros trabalharem.

Uma grande fundação uma vez definiu um prazo tão curto que o nosso responsável por programa no país teve apenas 5 dias para montar uma enorme proposta para um projeto de 5 anos. A fundação exigia um orçamento muito detalhado. Obviamente não é possível fazer um orçamento detalhado sem também fazer uma definição bem detalhada das atividades. O resultado foi um projeto inteiramente desenvolvido, na mesa do escritório, sem qualquer consulta aos interessados (stakeholders) e sem nenhuma avaliação da situação concreta onde o projeto seria implementado.

A fundação insistiu que o projeto deveria ser implementado em conjunto com um número de parceiros locais. Esta é a forma como a minha organização sempre implementa projetos, mas o prazo para a elaboração do projeto foi tão curto que nenhum dos parceiros puderam participar na elaboração da proposta. A seleção de um parceiro foi feita através de uma ligação telefônica, perguntando se eles gostariam de participar naquele projeto – e nos demos a eles um dia para decidir!

Uma outra característica que presenciei de um doador privado proveniente de setor de negócios, é que eles tendem a ter uma abordagem de desenvolvimento e de redução da pobreza do tipo “nos podemos resolver isto”. Isto pode levar a projetos técnicos focalizando em distribuição de mosquiteiros, bombas d’água, vacinas e coisas deste tipo – todas muito válidas, mas que não podem ser projetos isolados em uma abordagem de processo de desenvolvimento. O risco é de nos crescentemente adotarmos este tipo de abordagem se este for o preferido pelos doadores, e deixar de lado a nossa própria abordagem, desenvolvida através de da nossa experiência e aprendizado enquanto ONGs Internacionais. Isto pode levar a mais prestação de serviços e menos foco em trabalho de defesa, promoção e influência em políticas (advocacy): menos foco em direitos e mais foco em necessidades.

Em um caso concreto, nos fomos contatados por um doador privado, que queria doar fundos para a construção de uma escola primária na área rural. Este é um tipo de projeto comum e relativamente fácil de acomodar, mas precisa ser feito em colaboração com as autoridades governamentais de educação. Neste caso o doador queria ir um pouco mais além e começou a solicitar uma quantidade substancial de informações sobre as comunidades vivendo na área. Nos fizemos o melhor que pudemos para explicar como as comunidades na área funcionavam. Baseado em nossas informações, o doador decidiu que ele gostaria de apoiar todo um conjunto de comunidades para que elas se tornassem “desenvolvidas”. Nos tentamos explicar que isso não era possível – mesmo com um orçamento bem maior – não é possível resolver os problemas de uma comunidade isolada das outras forças atuando naquele contexto. Muitos fatores, que não são controlados pelas comunidades, precisavam ser mudados, Por exemplo, a escassez de comida em uma comunidade necessita mudanças estruturais substanciais educacionais e na agricultura – e tudo isso envolveria as estruturas governamentais e mudanças políticas. Mesmo sem o envolvimento do governo, congregar os necessários conhecimentos e especializações técnicas na área do projeto envolveria uma intensiva colaboração com um número de ONGs Internacionais. Ao final o doador desistiu deste projeto, e nos havíamos gastado uma grande quantidade de tempo provendo informações que, ao final, não levou a nada.

Soluções técnicas dão visibilidade. Mosquiteiros, bomba d’água são obviamente muito mais tangíveis que campanhas contra corrupção, muito mais fácil de serem visitadas e muito mais fácil de serem mostradas em websites. Alguns doadores privados têm altas expectativas de se engajarem com o projeto durante a sua implementação, incluindo visitas a área onde o projeto está sendo instalado.

Um grande nível de envolvimento com a realidade local, que de certa forma deveria ser valorizado, pode também se tornar um serio desafio para os profissionais de campo do país.

Visitas a projetos em áreas remotas consomem tempo e recursos. Se estas visitas de doadores não estão coordenadas com as visitas regulares de monitoramento elas adicionam uma carga extra de trabalho. Eu tenho experiência de um doador que insistiu para ter fotos atualizadas do local de implementação do projeto, projeto este que estaca a quase dois dias de viagem do nosso escritório. Em um caso, o requisito do doador, uma associação privada de membros de uma companhia privada, era de não apoiar custos administrativos, tais como: salários, transporte e comunicação, os quais são, em realidade, parte dos custos de implementação de um projeto.

As ONGs Internacionais engajadas em projetos de Desenvolvimento precisam trazer e sustentar na mesa de negociação que nos temos experiência e conhecimento, e que os princípios e abordagem do nosso trabalho são produtos de uma longa história e de experiências. Buscar novas oportunidades de financiamento não deve nunca comprometer a qualidade de nosso trabalho.

Nos precisamos, entretanto, valorizar o fato de que doadores privados estão tomando para si a responsabilidade de trabalhar com os mais pobres. Diante disto, é importante nos engajarmos em um diálogo com os doadores privados e fazermos isso, não em um relacionamento de doador-recipiente, mas como organizações iguais. Para que este diálogo seja bem sucedido nos precisamos aumentar nossa capacidade de comprovar impacto e documentar as nossas aprendizagens (as boas e as más), e falar uma linguagem que possa ser entendida fora do nosso próprio mundo. Nesta perspectiva, a cooperação com doadores privados pode ser um relacionamento necessário e rico. Isto pode nos retirar do tradicional espaço doador e ONG Internacional – da nossa “zona de conforto”, o que poderá nos levar a nos desafiar sobre como nos “fazemos desenvolvimento”.

Susanne Kirk Christensen

Ex-Diretora de país de uma grande ONG internacional dinamarquesa

ONG Internacional Dinamarquesa

SKC@redbarnet.dk

Aprendizagem, monitoramento e avaliação: a perspectiva da Fundação Rockefeller

A Fundação Rockefeller foi fundada em 1913 com a missão de apoiar o bem estar da humanidade. O mandato específico da Fundação é promover o crescimento justo e fortalecer a capacidade de superar problemas e impactos ambientais das populações vulneráveis.

A Fundação está atualmente organizada em torno de iniciativas com prazo determinado (em geral de cinco a sete anos de duração) que focalizam nas seguintes áreas: urbanização, mudanças climáticas, sistemas de saúde, agricultura e transporte. A maior parte do trabalho tem como foco a África e a Ásia e existe um pequeno programa doméstico nos Estados Unidos. Nos trabalhamos com uma diversidade de organizações que recebem doações e parceiros, de pequenas ONGs a grandes organizações regionais, as agências das Nações Unidas, agências multilaterais e governos de países (veja o website: www.rockfound.org).

Usar abordagens flexíveis para realizar avaliações e promover espaço para aprendizagem é importante para a Fundação. Este artigo explora porque a Fundação focaliza na aprendizagem, monitoramento e avaliação, e nas abordagens e estratégias que nos usamos.

Porque nos focalizamos na aprendizagem, monitoramento e avaliação?

A Fundação vê o monitoramento, avaliação e a aprendizagem como um elemento fundamental de um desenvolvimento eficaz e sustentável.

A equipe de avaliação trabalha com os funcionários da Fundação e com as organizações que recebem doações para demonstrar como avaliação, eficiência e empoderamento andam juntas. Algumas das organizações que recebem doações da Fundação tem tido experiências no passado onde eles sentiram que a avaliação focalizava apenas em prestar contas para cima, para os doadores, para a diretoria, com muito pouca atenção para a visão e necessidades dos beneficiários locais, onde os projetos eram implantados. Em alguns casos eles sentiram que os avaliadores eram vistos como estranhos, extraindo e fazendo julgamento sobre o que funcionou e o que não funcionou, e subseqüentemente influenciando fortemente o futuro do planejamento e as decisões sobre o financiamento. Nestes casos nos trabalhamos com eles para assegurar que suas perspectivas e questões sejam parte central dos processos de avaliação.

Como Fundação, nos reconhecemos que precisamos equilibrar a prestação de contas para cima, para a nossa diretoria e líderes em posições mais sênior, com o fortalecimento da capacidade interna das organizações que recebem doações de aprenderem de seu próprio trabalho e de contribuir para uma aprendizagem maior na área específica de atuação da organização. Nos acreditamos que este fortalecimento institucional é crucial para a prestação de contas para baixo e que as organizações que recebem doações são as que estão em melhor posição de aprenderem do próprio trabalho que fazem, de acompanhar seu próprio progresso e planejar suas próprias ações futuras. Este precisa ser um processo que respeita as múltiplas perspectivas e que reconhece que existem muitos níveis de prestação de contas e aprendizagem que o monitoramento e avaliação precisam servir.

Em nível do setor de Iniciativa, nos apoiamos um grande portfólio de doações ao invés de uma só doação porque nos acreditamos que o valor de um conjunto de doações é maior que uma doação única e individual a projetos. Nos utilizamos nosso aprendizado, monitoramento e avaliação para entender se nos estamos fazendo diferença no conjunto de nosso trabalho e para planejar o futuro do nosso trabalho de doação. Nos trabalhamos com organizações que recebem nossas doações para desenvolverem uma visão compartilhada dos sucesso para toda a Iniciativa, e para identificar formas apropriadas de monitoramento e de mensuração de progresso e mudanças a partir do contexto daquelas organizações que recebem nossas doações. Por exemplo, nos reunimos organizações que já receberam doações da Fundação e organizações que estão recebendo doações nossas para discutirem seus ponto de vista e suas soluções. Isto informa a forma como nos definimos nossas iniciativas e os resultados que esperamos alcançar. Nos também engajamos no monitoramento e avaliação uma organização que recebe doação da Fundação para trabalhar como um “amigo crítico” dos funcionários da Iniciativa e das organizações recebendo doações para registrar os progressos e organizar diálogos de aprendizagem.

Monitoramento baseado em resultado, aprendizagem e avaliação: o que nos fazemos?

Aprendendo a partir dos erros e dos benefícios do uso do sistema de gerenciamento baseado em resultados da década passada, nos temos instituído uma orientação a resultado flexível no trabalho da Fundação para nos ajudar a melhor pensar sobre como identificamos sucesso e como nos sabemos que ele ocorreu. Nos buscamos uma visão de

longo prazo de sucesso, e um conjunto de resultados esperados em torno do qual o processo de aprovação de doações tem lugar. A visão e os resultados permanecem com uma “âncora” comum para a vida da Iniciativa e com ajustes feitos ao processo de aprovação de doações a cada ano para refletir a realidade no terreno.

Esta orientação nos ajuda a ter uma abordagem mais coerente para lidar com mudanças de curto e longo prazo ao mesmo tempo em que nos proporciona flexibilidade para inovar, experimentar e adaptar ao longo do caminho. Especificamente nos:

- **Apoiamos a geração e o uso de conhecimento avaliativo de alta qualidade** sobre o desempenho e o trabalho da Fundação em nível global, regional e das organizações que recebem doações. Isto inclui um forte foco no conhecimento sobre o que funciona e em que circunstâncias, para quem, como e por quê.
- **O fortalecimento de habilidades e capacidade dos funcionários da Fundação, das organizações que recebem as doações e parceiros em monitoramento, avaliação e aprendizagem orientada a resultados** de forma a fazer melhorias no desempenho de seus trabalhos e de prestar contas a suas bases.
- **O fortalecimento no campo da filantropia, avaliação e desenvolvimento** através do apoio a comunidades de organizações que recebem doação da Fundação para progredirem com inovações progressivas nas abordagens, métodos e ferramentas.

Nosso foco é igualmente na condução de ciclos regulares de avaliação para nossas iniciativas de longo prazo – médio prazo, e de final de iniciativa assim como também a para o monitoramento continuado e aprendizagem incluindo experimentação com inovação e aprendizagem em tempo real com as organizações parceiras. Alguns poucos exemplos do apoio da Fundação para inovação e melhoria de capacidades incluem:

- Uma comunidade de socialização de avaliações em capacidade de lidar com problemas e impactos ambientais e adaptação em mudanças climáticas no sudeste da Ásia (organizações apoiadas: PACT e SEA Change).
- Abordagens inovadoras de monitoramento, aprendizagem e avaliação que sejam úteis para redes e pobres urbanos (organizações apoiadas: Moradores de favelas Internacional (Slum Dwellers International – SDI), Pesquisa Participativa na ASIA - Participatory Research in Asia (PRIA), e Instituto para Políticas Alternativas (IPA).
- O uso de histórias e narrativas em monitoramento e avaliação (organização apoiada: Global Giving)
- Um ponto focal chamado *Melhor avaliação* para dar aconselhamento e identificar métodos e abordagens de avaliação do trabalho de desenvolvimento em diferentes frentes e desafios como; a avaliação de redes, mudanças climáticas e influência em políticas e etc.

Como nos fazemos?

Nossa equipe de avaliação trabalha próximo aos nossos funcionários de Iniciativa para fortalecer as capacidades e as competências para inovar nas abordagens. Os elementos deste processo são:

- **Resultados e linguagem de M&A comuns.** Nos trabalhamos com nossos parceiros para definir os resultados – impacto, produtos – e alimentar a disciplina para entender e usar os termos de forma mais precisa sobre o nos entendemos como impacto e mudanças sustentáveis – para quem, onde, e quanto custa.
- **Um entendimento compartilhado dos resultados que buscamos alcançar.** Nos estamos comprometidos a desenvolver este entendimento com as organizações que recebem doações e as organizações parceiras. Isto não é um empreendimento sem

importância – isto leva tempo, mas é um investimento que se paga estendendo e amplificando o alcance e a influência do nosso trabalho coletivo.

- **Responsabilidade compartilhada.** Nos reconhecemos que aprendizagem, monitoramento e avaliação precisa existir para além da equipe de avaliação e dos recebedores individuais de doações, assim sendo nos focalizamos na responsabilidade compartilhada e colocamos recursos e tempo para fortalecer as capacidades de indivíduos, equipes, organizações apoiadas e dos líderes sênior da Fundação.
- **Ferramentas práticas e métodos acordados.** Nos trabalhamos para criar ferramentas práticas e métodos acordados, que comportem a complexidade de tipos de trabalho com os quais nos engajamos para ajudar a planejar, gerenciar, monitorar, avaliar e elaborar relatórios de progresso em relação aos resultados que se quer alcançar.

Conclusão

O objetivo geral de nossa aprendizagem sobre a função do monitoramento e avaliação é de apoiar a eficiência organizacional para atingir os resultados e impactos de desenvolvimento. Nos fazemos este trabalho com o entendimento que desenvolvimento é complexo e requer um leque de parceiros e um saudável respeito pelas múltiplas perspectivas dos problemas, soluções, resultados e estratégias. Nos acreditamos fortemente na visão de que processos de avaliação têm ser apropriado por todos os interessados e precisa incluir as perspectivas e abordagens dos que estão abaixo e acima. Com estes valores definidos nos estamos continuando com os nossos parceiros a experimentar e testar novos métodos e abordagens de aprendizagem, monitoramento e avaliação que funcionem em situações complexas.

Suman Sureshbabu

Associado e trabalhando na equipe Iniciativa da Fundação Rockefeller.

SSureshbabu@rockfound.org

Com a contribuição de Nancy MacPherson, Diretora de Gerenciamento e Avaliação da Fundação Rockefeller.