

ONTRAC 15 - Maio de 2000

Boletim Informativo do Centro Internacional de Treinamento de ONGs e de Pesquisa (INTRAC)

CONTEÚDO

Ponto de vista: Parcerias entre ONGs: Equilibrando a Balança

Notícias sobre Fortalecimento Organizacional
Poder, Parceria e Fortalecimento Organizacional
Sustentabilidade na Sibéria

Aprendendo Através dos Vínculos: INTRAC e CORAT África
Uma Parceria entre ONGs e Empresas no Usbequistão

ponto de vista

Parcerias entre ONGs: Equilibrando a Balança

Parcerias entre ONGs do Hemisfério Sul e do Norte se tornaram um elemento fundamental do processo de desenvolvimento. Apesar da maioria das ONGs serem atraídas ao conceito de parcerias como uma expressão de solidariedade que vai além dos fluxos de ajuda financeira, a prática das parcerias é altamente complexa, diversa e altamente debatida. No centro do debate, encontra-se a contradição entre a suposta mutualidade e a igualdade do termo 'parceria' e o fato de que, na realidade, as parcerias formadas pelas ONGs do Hemisfério Norte e do Sul são geralmente desequilibradas, favorecendo as ONGs do Hemisfério Norte, dado o controle das mesmas sobre os recursos financeiros. Esta edição do ONTRAC considera o conceito de parceria e explora o seu significado no contexto dos relacionamentos das ONGs. Ele aborda especialmente a natureza do desequilíbrio existente nos relacionamentos das ONGs e identifica maneiras práticas de reparar isto, fazendo uso da experiência da INTRAC no seu trabalho com ONGs de várias partes do mundo.

O termo 'parceria' quer dizer coisas diferentes para cada pessoa. No seu nível mais simples, a parceria pode significar o ato de trabalhar em colaboração íntima com uma outra organização para se alcançar uma meta comum. Uma definição mais formalizada de parceria entre ONGs utiliza a noção de uma parceria de negócios, com a aceitação de metas, obrigações e riscos compartilhados. No entanto, a noção de parceria nos círculos de desenvolvimento tornou-se menos clara por ter ficado mais na moda. As parcerias agora cobrem uma grande variedade de relacionamentos organizacionais entre diferentes atores, incluindo as agências oficiais, as ONGs e as empresas. Hoje em dia, o termo 'parceria' às vezes chega a ser usado para representar a cooperação na área de desenvolvimento. Na realidade, a parceria é uma forma determinada de relacionamento que vai além de uma colaboração vagamente definida ou de um acordo contratual entre duas organizações.

Devido todas as parcerias – assim como todos os relacionamentos – serem diferentes e se desenvolverem em determinadas circunstâncias, não existe um modelo de parceria perfeita. Alguns dos principais elementos da parceria são: mutualidade, expectativas claramente definidas, direitos, responsabilidades e prestação de contas. Devido a confiança ser essencial, as parcerias só podem se desenvolver durante um período de tempo, onde há um sentimento de compromisso a longo prazo.

Então por quê o ideal de se trabalhar em parceria está sendo tão evasivo? Assim como Rick James afirma no seu artigo 'Poder, Parceria e Fortalecimento Organizacional' (veja a sessão 'Notícias Sobre Fortalecimento Organizacional'), muitas ONGs do Hemisfério Norte ficam envergonhadas em discutir abertamente o desequilíbrio de poder nas suas relações com os seus parceiros do Hemisfério Sul. Estes desequilíbrios podem abafar tais parcerias e fazer com que sejam puramente cerimoniais. Apesar das intenções geralmente serem boas, algumas evidências sugerem que muitas ONGs do Hemisfério Norte ainda têm dificuldade em renunciar o controle e passar a tomar decisões de maneira compartilhada com os seus parceiros. Rick James discute que o primeiro passo para reparar os desequilíbrios de poder é reconhecer a existência dos mesmos. Reconhecer e entender os diferentes interesses e prioridades é importante para podermos administrar essas diferenças efetivamente.

Em um documento escrito recentemente por Alan Fowler, intitulado 'Parcerias: Negociando Relacionamentos'¹, o autor desenvolve ainda mais a noção de transferências relacionais de poder. Para se opor à noção de 'desempoderamento relacional', o autor argumenta que as transferências de poder em favor das ONGs do Hemisfério Sul precisam acontecer. Parceria diz respeito à qualidade dos relacionamentos e, portanto, nem todos os relacionamentos constituem uma parceria. Diferentes categorias de relacionamentos entre as ONGs do Hemisfério Sul e do Norte precisam ser identificadas e nomeadas para refletir o que realmente são. Além disso, os relacionamentos precisam ser negociados através de um diálogo aberto e da concordância de quais são as obrigações e os direitos mútuos. Uma vez mais, isto indica a importância de se ter esclarecimento e transparência ao definirmos os relacionamentos. Ele incentiva especialmente as ONGs do Hemisfério Sul a terem confiança própria no sentido de serem seletivas ao escolherem os seus parceiros e basearem os seus critérios de seleção em valores organizacionais comuns, ao invés de apenas na disponibilidade de recursos.

Esta edição do ONTRAC aborda o tema de parcerias das ONGs, baseando-o na experiência do INTRAC. Liz Goold avalia as parcerias do INTRAC com a CORAT, uma organização de apoio a ONGs, através do Programa Slinking (Southern Linking) e tira várias lições. Simon Heap aborda a natureza das novas parcerias entre as ONGs e o setor privado na Ásia Central, como parte de um processo de busca de sustentabilidade financeira dentro do setor das ONGs, enquanto Janice Giffen escreve sobre sustentabilidade e ONGs da região da Sibéria. Esta é a primeira edição do ONTRAC que é dedicada a um tema específico e, dada a importância das parcerias entre as ONGs do Hemisfério Norte e do Sul, decidimos abordar isto a partir de vários ângulos. O INTRAC continuará estudando a natureza das parcerias das ONGs durante os próximos meses e desenvolvendo outras investigações sobre o assunto. Enquanto isso, esperamos que esta edição faça uma contribuição útil ao debate.

Escrito por Vicky Brehm
Endereço de e-mail: v.brehm@intrac.org

Referências

¹ FOWLER, A. (2000) 'Parcerias: Negociando Relacionamentos, Um Recurso para Organizações Não-governamentais De Desenvolvimento', INTRAC, Oxford.

Notícias Sobre Fortalecimento Organizacional

Bem-vindo a esta quarta edição do Boletim. Nesta edição, Rick James aborda o tema 'parceria e poder', no contexto de Fortalecimento Organizacional. Janice Giffen nos conta sobre o recente trabalho do INTRAC com uma rede de ONGs da Sibéria para desenvolver estratégias para sustentabilidade.

Poder, Parceria e Fortalecimento Organizacional

Poder e fortalecimento organizacional são raramente mencionados ao mesmo tempo. Na realidade, o poder - dentro e entre as organizações - tem um impacto potente, penetrante e freqüentemente perverso sobre os programas de fortalecimento organizacional. A importância de entender a dinâmica de poder entre as organizações envolvidas em fortalecimento organizacional é amplamente ignorada pelas 'poderosas' ONGs do Hemisfério Norte. Muitas ONGs deste hemisfério depreciam o poder que o controle sobre os recursos lhes dá, preferindo usar a linguagem de parceria. As ONGs do Hemisfério Sul geralmente estão mais atentas às questões de poder. Longe de ser algo neutro, o trabalho de fortalecimento organizacional reforça ou arruina a dinâmica de poder existente. É, então, importante perguntar: 'Os programas de fortalecimento organizacional servem os interesses de quem?'

Freqüentemente tem sido as agências do Hemisfério Norte que definem as necessidades das ONGs do Hemisfério Sul na área de fortalecimento organizacional. Não é surpreendente que estas 'necessidades do Sul' dão prioridade a um bom trabalho de monitoração e avaliação, assim como aos sistemas de preparação de relatórios financeiros e narrativos. Os serviços oferecidos geralmente são adaptados aos interesses e necessidades dos doadores do Hemisfério Norte e não às dos que são apoiados no Hemisfério Sul. Apesar deste egoísmo do Hemisfério Norte ser legítimo, especialmente à luz de um maior escrutínio público das ONGs, as ONGs do Hemisfério Norte tiveram a tendência de negar qualquer outra coisa que não fossem motivos altruísticos. Até certo ponto, sempre haverá interesse próprio por trás do que é feito, mas é importante reconhecermos e estarmos abertos a estes interesses próprios.

Também é importante assegurar que os provedores de fortalecimento organizacional não tenham nenhuma relação direta de financiamento com os beneficiários, pois do contrário, o programa de fortalecimento organizacional se confundirá muito como uma forma de garantir a continuação do financiamento. Serão feitas mudanças mínimas para assegurar o financiamento e as mudanças autênticas serão difíceis de serem encontradas.

A dinâmica de poder entre as organizações afeta a eficácia dos programas de fortalecimento organizacional. As intenções das ONGs do Hemisfério Norte dizem respeito à renúncia do controle, embora, na realidade, elas geralmente encontrem dificuldades para fazer isto. As agências do Hemisfério Norte não podem ter a esperança de trabalhar em fortalecimento organizacional e, ao mesmo tempo, reter

o controle . Apesar das diferenças de poder serem inevitáveis entre os 'stakeholders' (as várias partes interessadas) nos programas de fortalecimento organizacional, os efeitos destas diferenças devem ser primeiramente reconhecidos e compreendidos antes que possam ser administrados efetivamente. Tentar fingir que elas não existem (assim como faria uma avestruz que enterra a sua cabeça na areia) exacerbará a dinâmica de poder existente e provavelmente arruinará o impacto do programa. Se não existir uma compreensão desta dinâmica de poder, a tendência é que os poderosos manipulem os programas de fortalecimento organizacional inadvertidamente para os seus próprios fins e, assim, retire a apropriação dos supostos beneficiários.

Além disso, o trabalho autêntico de fortalecimento organizacional é feito pelo menos em duas direções. Para que a assistência na área de desenvolvimento mova de uma pessoa a outra, ela viaja por uma longa cadeia. A tendência é definir as necessidades de fortalecimento organizacional do nível inferior ao que você está. Consequentemente, os doadores oficiais questionam o valor dos papéis das ONGs do Hemisfério Norte; as ONGs do Hemisfério Norte identificam a real falta de capacidade das ONGs do Hemisfério Sul e estas, por sua vez, se queixam da falta de motivação e capacidade por parte dos grupos comunitários com os quais estão trabalhando. Na realidade, existem necessidades de fortalecimento organizacional em toda a cadeia. A experiência revela que o nível da cadeia no qual você pode ter o maior impacto é, na realidade, o seu próprio nível e mais especificamente na sua própria organização.

Está ficando cada vez mais claro que para as ONGs do Hemisfério Norte terem um impacto efetivo através das ONGs do Hemisfério Sul, deve haver uma relação produtiva e de confiança nesta cadeia de assistência. Os relacionamentos produtivos só podem ser desenvolvidos quando o Hemisfério Norte reconhecer as principais contribuições feitas pelos seus parceiros do Hemisfério Sul. Para que ocorra um desenvolvimento verdadeiro, as atitudes profundamente arraigadas de paternalismo que são perpetuadas pela cadeia de assistência devem ser desafiadas e mudadas em um nível organizacional e individual.

Este artigo foi editado a partir de um livro que está sendo escrito por Rick James, intitulado 'Poder e Parceria em Fortalecimento Organizacional'. Para obter maiores informações, por favor entre em contato com Rick James.

Endereço de e-mail: intrac@malawi.net

Sustentabilidade na Sibéria

Durante o ano passado, o INTRAC esteve trabalhando em parceria com o Centro Siberiano de Iniciativas Cívicas, com sede em Novosibirsk, na Rússia. Este centro é uma organização de apoio a ONGs que apoia uma rede de ONGs locais na Sibéria - de Tyumen, no oeste, até Chita, no Leste.

Assim como em outras partes da antiga União Soviética, o setor das ONGs na Sibéria é relativamente novo. Muitas ONGs foram fundadas em resposta às necessidades a nível de base e à súbita e enorme disponibilidade de financiamento de fora do país. É provável que a maior parte deste financiamento seja interrompido nos próximos anos, deixando que o setor das ONGs desenvolva formas alternativas de financiar as suas atividades.

O INTRAC foi convidado a trabalhar com a rede de ONGs da Sibéria para desenvolver estratégias para sustentabilidade. Três encontros de treinamento (de

uma semana cada) foram realizados ao longo de nove meses. Entre um encontro e outro, os participantes voltaram às suas organizações para usar as ferramentas e abordagens necessárias para desenvolver as suas próprias estratégias de sustentabilidade. Durante os encontros, foram examinados alguns assuntos como a necessidade de promover o trabalho para se conseguir apoio, como desenvolver planos de negócios para demonstrar credibilidade e uma boa prestação de contas (especialmente ao buscar financiamento do setor privado) e como planejar para alcançar sustentabilidade organizacional. Esta série de encontros de treinamento culminou, em fevereiro, em uma conferência para as ONGs de todas as partes da Rússia, onde as ONGs siberianas compartilharam com as demais ONGs o pensamento atual e as abordagens utilizadas para desenvolver a sustentabilidade e a credibilidade do setor.

Esta conferência foi emocionante porque estavam ali vários exemplos de organizações que estão encontrando formas de superar as suas dificuldades e sendo muito inovadoras nas suas abordagens voltadas a satisfazer as necessidades dos seus grupos alvos. Ainda há muitos problemas a serem superados, desde a falta de compreensão entre o público em geral sobre o trabalho das ONGs até as leis de tributação que afetam o setor das ONGs. Alguns especialistas da área de tributação estavam presentes para aconselhar sobre as vantagens tributárias de diferentes formas organizacionais. Alguns representantes do governo local deram exemplos de possibilidades para receber recursos dos seus orçamentos e representantes do setor comercial aconselharam sobre a necessidade de se demonstrar uma boa prestação de contas e de um planejamento prévio para se adquirir apoio financeiro.

De maneira geral, o ambiente de vibração foi surpreendente e muito animador. Havia uma sensação de que formas organizacionais novas e nacionais estavam surgindo para que as suas missões específicas fossem alcançadas. Para obter maiores informações, favor entrar em contato com Janice Giffen, do INTRAC. Endereço de e-mail: j.giffen@intrac.org

*****Fim do Boletim de Notícias sobre Fortalecimento Organizacional* * * * *

Aprendendo através dos vínculos: INTRAC e CORAT África

O INTRAC sempre reconheceu o papel e a importância das organizações de apoio a ONGs no fortalecimento do setor das ONGs. Uma das principais estratégias do INTRAC tem sido trabalhar com estas organizações, bem como aprender através delas e fortalecê-las no Hemisfério Sul e na Ásia Central. Isto, por conseguinte, fortalece o trabalho do INTRAC com as ONGs e os doadores do Hemisfério Norte. Um forma de fazer isto é através do estabelecimento de um relacionamento de longo prazo baseado em vínculos institucionais .

Em 1994, a CORAT África procurou o INTRAC buscando um relacionamento assim. A CORAT é uma organização pan-africana que trabalha para fortalecer igrejas e organizações vinculadas a igrejas envolvidas em desenvolvimento através de treinamento, consultorias e serviços de investigação. O enfoque inicial deste vínculo foi voltado ao Desenvolvimento Organizacional (DO) e ao fortalecimento organizacional. Através de um relacionamento mais formalizado, esperou-se que as duas organizações se beneficiassem ao trabalharem juntas e que esta seria uma maneira estratégica de influenciar o trabalho das ONGs do Hemisfério Norte na área de fortalecimento organizacional, começando com o financiador da organização Bilance (que agora se chama Cordaid). A Bilance estava disposta a aprender

através deste vínculo formalizado, que realizou-se entre 1995 e 1999, baseado nos seguintes objetivos:

fortalecer o papel da CORAT na área de fortalecimento organizacional;
enriquecer o trabalho de treinamento e de consultoria realizado pelo INTRAC na Europa com estudos de casos aplicados e testados no campo;
prover oportunidades para que as ONGs do Hemisfério Norte e Sul reflitam criticamente sobre uma abordagem de DO ao trabalharem com igrejas e programas de desenvolvimento vinculados a igrejas e considerem as implicações disto quanto à práticas das parcerias presentes;
documentar e disseminar as constatações com o propósito de informar e desenvolver as políticas e práticas de igrejas e organizações de desenvolvimento vinculadas às igrejas.

Ao ser criado esse vínculo, as seguintes atividades foram realizadas:
consultorias conjuntas sobre DO no Quênia;
treinamentos conjuntos através de cursos do INTRAC no Reino Unido;
treinamento interno sobre DO e sobre “a organização que aprende” para o pessoal da CORAT e para os seus associados;
uma revisão do curso da CORAT para Coordenadores de Programas de Desenvolvimento;
participação da CORAT na equipe de avaliação do INTRAC;
facilitação conjunta de consultas sobre DO e igrejas para ONGs do Hemisfério Norte vinculadas com igrejas e uma publicação conjunta.

Depois de quatro anos, houve um acordo entre todos os envolvidos de que este vínculo, em condições formais, havia chegado a um fim natural, reconhecendo-se que isto foi um resultado positivo em si mesmo. Todas as três organizações concordaram que uma avaliação externa deste vínculo seria útil para capturar as principais lições e considerar opções estratégicas para o futuro. A ‘Community Development Resource Association’ (CDRA) - ou Associação de Recursos para Desenvolvimento Comunitário - na África do Sul, facilitou a avaliação.

Aprendendo através deste vínculo

A avaliação incluiu entrevistas com o pessoal da CORAT, do INTRAC, da Bilance e das organizações que receberam apoio na área de DO. Foi realizado um encontro de retro-alimentação (‘feedback’) com as várias partes interessadas para considerar os assuntos em maiores detalhes. A avaliação realçou observações e lições significativas para todas as três organizações, assim como sobre relacionamentos baseados em vínculos. Os objetivos do vínculo haviam sido alcançados e até ultrapassados e todas as três organizações se beneficiaram muito. Porém, também ficou claro que todas as pessoas envolvidas desejavam considerar os relacionamentos baseados em vínculos em maiores detalhes. A partir desta experiência, várias lições e princípios foram aprendidos:

Conheça os principais objetivos do vínculo em questão e tente determinar, de maneira clara, o verdadeiro relacionamento que está sendo descrito (e prescrito) através destes objetivos.

Construa relacionamentos de tal maneira que aprender sobre o próprio relacionamento seja possível e que qualquer aprendizagem seja refletida em objetivos revisados.

Assegure-se de que exista flexibilidade e confiança suficientes em todos os relacionamentos, incluindo aqueles com os doadores para permitir mudanças radicais nos principais objetivos e para que ocorram mudanças no relacionamento (por exemplo, de fortalecimento organizacional até o trabalho conjunto).

Tente descobrir que paradigmas implícitos de desenvolvimento justificam o envolvimento de cada organização: a 'falta de capacidade de uma pessoa pode ser o ponto forte do outro'.

Procure ser honesto sobre as questões materiais (e necessidades) em jogo. Elas poderão ser diferentes entre as ONGs do Hemisfério Norte e do Sul, mas devem ser colocadas abertamente sobre a mesa.

É importante ser honesto e transparente consigo mesmo e com os outros.

Muitos dos relacionamentos organizacionais e de futuros vínculos dentro do setor de desenvolvimento poderiam se beneficiar ao fazerem uso destas lições e princípios.

Para obter maiores detalhes, favor entrar em contato com Liz Goold, do INTRAC, ou com William Ogara, da CORAT.

Endereços de e-mail: l.goold@intrac.org; coratafrica@maf.org.

Uma Parceria entre ONGs e Empresas no Usbequistão

Assim como em outros países transitivos da antiga União Soviética, as ONGs do Usbequistão desenvolveram uma cultura de dependência nos seus doadores e funcionam, em sua grande parte, com a ajuda recebida de patrocinadores institucionais estrangeiros. Apesar de parecer que a comunidade de doadores permanecerá no Usbequistão por pelo menos a médio prazo, é essencial que as ONGs preparem para a retirada dos doadores, desenvolvendo mecanismos para acessar um apoio financeiro alternativo. A fonte mais lógica de financiamento seria o setor privado, mas há poucos exemplos a serem seguidos.

Um caso notável é o da organização Children's Fond, uma fundação de Namengan, uma cidade do Vale de Ferghana, que é densamente povoado no Usbequistão, mais conhecido pela sua oposição islâmica anti-governamental do que pelas suas parcerias entre empresas e ONGs. Fundada em 1988, a organização Children's Fond representa um dos poucos exemplos atuais de ONGs que conseguem o apoio ativo da comunidade empresarial para as suas atividades de desenvolvimento.

Debaixo da liderança ativa de uma mulher russa local, Natalia Ryazantsova, a organização Children's Fond administrou numerosos projetos de desenvolvimento comunitário com o apoio de empresários da região e do prefeito da cidade. Em um dos empreendimentos, a organização Children's Fond recebeu financiamento dos setores público e privado para a publicação de 10.000 cópias de um manual para pais e crianças. Em outra ocasião, às vésperas do último dia de 1998, foi concedido um grande financiamento para a organização Children's Fond, assim como equipamentos e mão-de-obra por parte de mais de quarenta homens de negócios da região para consertar o 'detski dom' da cidade (Lar de Crianças), o que constituiu-se em um projeto de desenvolvimento comunitário de grandes proporções.¹

A ONG conseguiu até atrair várias personalidades do ramo de negócios para fazerem parte das suas diretorias: '... a Fundação atribui o seu sucesso ao fato de ter ativamente recrutado homens de negócios e empreendedores para fazerem parte das suas diretorias e, assim, ter envolvido profundamente estes homens e mulheres nas atividades da Fundação, compartilhando as necessidades e a visão do parceiro potencial.'²

Chegou a hora de derrotar a atitude céptica através da qual o setor privado vê as ONGs e de criar uma nova estrutura desenvolvimentista através da qual os dois setores possam desenvolver uma parceria social moderna. Aos nos esforçarmos para compreender como estas parcerias podem ser desenvolvidas em economias transitivas, a parceria que não depende dos doadores, assim como a da organização Children's Fond, de Namengan, merece uma grande atenção. ³

Outros detalhes sobre este e outros estudos de casos da Ásia Central poderão ser encontrados na recente publicação 'Relacionamentos Emergentes entre ONGs e Empresas na Ásia Central'. Para obter maiores informações, favor entrar em contato com Simon Heap, do INTRAC.

Endereço de e-mail: s.heap@intrac.org

Referências

¹ Entrevista feita por Marat Terterov, Pesquisadora do INTRAC, em 5 de novembro de 1999, com Natalia Ryazantsova, Diretora da organização 'Children's Fond of Namengan'.

² Counterpart Consortium, Usbequistão (1998), Relatório sobre a Proposta de uma Pesquisa Conjunta sobre as ONGs e o Setor Privado no Usbequistão. Tashkent.

³ S. Heap, G. Jamanova, E. Osmorbetov, S. Salmorbekov, D. Shukurova & M. Terterov (2000), Relacionamentos Emergentes entre ONGs e Empresas na Ásia Central, INTRAC.

ONTRAC

Editora: Vicky Brehm, Pesquisadora, INTRAC

O ONTRAC é o boletim informativo do INTRAC (Centro Internacional de Treinamento de ONGs e Pesquisas). Ele é publicado três vezes por ano. O conteúdo do boletim informativo pode ser reproduzido livremente, desde que a fonte seja mencionada. O INTRAC deseja agradecer as seguintes organizações pelas suas contribuições na produção do ONTRAC: APSO, Cordaid, Concern Worldwide, DanChurchAid, MS Dinamarca, Norwegian Church Aid, Novib, Rädde Barnen, Redd Barna e SCF Reino Unido.

INTRAC Tel: +44 (0) 1865 201 851
PO Box 563 Fac-símile: +44 (0) 1865 201 852
Oxford OX2 6RZ E-mail: intrac@gn.apc.org
Reino Unido Website: www.intrac.org

O INTRAC é uma companhia limitada, registrada sob o No. 2663796, e uma organização sem fins lucrativos, registrada sob o No. 1016676.

Traduzido para o português por João Martinez da Cruz (Dip Trans IoL)