

ontrac

Nº 26, Janeiro de 2004

Boletim do Centro Internacional de Pesquisa e Treinamento de ONG

Conteúdo

Ponto de vista: A variável geografia da Cooperação Internacional: Doadores que apóiam ONGs.

Tendências dos doadores e o desenvolvimento da Sociedade Civil na Ásia Central

Notícias de fortalecimento institucional

Um “íntimo engajamento”: Uma perspectiva diferente em relação ao envio de pessoal?

Práxis: O Grupo Catalyst e o Fortalecimento Criativo de Capacidades

Pais em foco: O apoio dos doadores para as ONGs e o fortalecimento de capacidades: a perspectiva francesa

As publicações do INTRAC

O pessoal do INTRAC

Treinamento do INTRAC

Nesta edição: Brian Pratt analisa as mudanças de atitudes dos doadores em relação ao setor das ONGs; Anne Garbutt revê as mudanças do financiamento das ONGs na Ásia Central; Mia Sorgenfrei relata sobre o atual estado das relações entre ONGs e Estado na França; Brenda Lipson sugere abordagens criativas para o envio de pessoal e John Hailey escreve sobre o Fortalecimento criativo de capacidades.

ponto de vista: A variável geografia da Cooperação Internacional: Doadores que apóiam ONGs.

As ONGs de Desenvolvimento estão enfrentando um grande numero de desafios na medida em que a geografia da cooperação internacional continua a mudar. O grande de volume de recursos destinado para os Balcões está chegando ao fim, e os fundos de ajuda estão sendo agora sugados pelo Iraque e o Afeganistão. A entrada de novos atores no mundo dos doadores está também no horizonte, na medida em que a União Européia se expande para o Leste e os países que passam a fazer parte são obrigados a criar seus próprios programas de ajuda, apesar de ter um ponto de partida muito diferente aos dos países de Europa Ocidental.

Já há uma geração de ONGs nos países desenvolvidos e em desenvolvimento que se tornam cada vez mais dependentes de financiamento oficial que tem como fonte os impostos cobrados pelo estado. Este artigo analisa como essas e outras tendências afetam as ONGs. Nem todos os cenários para o futuro são muito confortáveis. Para as ONGs Internacionais haverá novas oportunidades, mas também novos competidores por fundos da União Européia, enquanto que ONGs locais podem encontrar novos doadores, mas com prioridades muito diferentes, abrindo escritórios em seus países.

Em primeiro lugar, tem havido uma importante e crescente consolidação de **financiamento direto** por parte de doadores oficiais para as ONGs dos países em desenvolvimento. Em muitos países o volume de dinheiro sendo transferido para as ONGs do Norte é agora pequeno comparado com os recursos viabilizados através de embaixadas e escritórios nos países de destino. Seria, entretanto, muito cedo ainda falar de declínio das ONGs Internacionais. De fato, o INTRAC, em um estudo anterior (1998), concluiu que em um momento de orçamentos crescentes da cooperação internacional (anos 90), as ONGs dos países em desenvolvimento receberam mais dinheiro sem que houvesse cortes para as ONGs Internacionais do Norte.

No entanto, há agora sinais em muitos países de redução de fundos da cooperação internacional e, em outros, os recursos são destinados a novas áreas de maior preocupação política. Portanto, é possível que o aumento no apoio direto esteja levando a redução dos recursos para os países de origem das ONGs. As ONGs têm sofrido cortes em seus orçamentos na Dinamarca, e em outros lugares o realinhamento de fundos está tendo outras conseqüências. Na Grã Bretanha, por exemplo, apesar de que um maior número de ONGs estão obtendo do Departamento de Desenvolvimento Internacional (DFID) apoio em bloco para várias atividades conjuntas na forma de Programas de Acordos de Parceria (PPA), ao invés de projetos isolados, estes estão longe de ser generosos e os PPAs representam uma parte relativamente pequena do total da renda das organizações beneficiárias. Alguns dos beneficiários dos PPAs recebem muito mais recursos de DFID através de contratos por programas feitos nos próprios países. O caso de Canadá é também ilustrativo, no momento em que o INTRAC estava envolvido em uma pesquisa anterior sobre financiamento direto, muitas pequenas ONGs canadenses tinham sido forçadas a fechar devido a cortes no financiamento do governo. Ao mesmo tempo, umas poucas ONGs que tinham conseguido demonstrar uma base social forte no Canadá foram beneficiadas. Ao que parece, este tipo de padrão está se reproduzindo, mais lentamente e de forma menos dramática, em toda Europa.

A tendência é que se beneficiem as grandes ONGs Internacionais que tem escritórios de campo, particularmente aquelas que aceitam contratos para implementar programas em nome dos doadores oficiais. Algumas ONGs pequenas têm tentado as mesmas práticas mas tem sido difícil sem os recursos necessários para investir em novas operações, escritórios, avaliações, ficando limitadas a um ou dois países onde já estão estabelecidas, e procurando se converter em ONGs locais, ou tendo mesmo que fechar as portas. Isto tem sido o caso de numerosas ONGs da Grã Bretanha que estão fora do sistema PPA e enfrentam muitas dificuldades, a menos que sejam capazes de acessar recursos nos países onde trabalham. Pequenas ONGs nos países escandinavos estão enfrentando dificuldades similares.

Tem quem argumente que tais ONGs devem ser apoiadas através da linha de educação para o desenvolvimento. Um ponto de vista alternativo é que as organizações pequenas não podem gerar o nível de profissionalismo requerido, nem demonstrar a diferença que fazem, particularmente quando as embaixadas estão cada vez mais em contato direto apoiando iniciativas locais. Uma resposta a isto tem sido a criação de grandes redes. Algumas dessas redes desenvolvem atividades de campo de forma conjunta, enquanto outras trabalham com uma implícita divisão de trabalho entre aquelas que arrecadam o dinheiro e aquelas que desenvolvem o trabalho de campo.

Será que essas tendências sugerem que os doadores oficiais não mais consideram as ONGs do Norte como atores do desenvolvimento? Por exemplo, os PPAs parecem indicar que para o DFID, a ONG britânica não é mais prioritária para apoiar programas de desenvolvimento e de ajuda humanitária. Será que os PPAs significam um presente de despedida? A análise de algumas ONGs tradicionais parece reforçar esta percepção: uma proporção cada vez mais reduzida dos recursos alocados para as ONGs Internacionais vai para o desenvolvimento dos seus parceiros locais, enquanto que uma quantidade cada vez maior se destina para atividades tais como influência em políticas, educação para o desenvolvimento, fortalecimento de capacidades e assim por diante. Parece também que muitos doadores oficiais ainda percebem as ONGs Internacionais como tendo um papel na ajuda humanitária, mas cada vez menos em desenvolvimento.

Uma tendência relacionada é que muitos doadores oficiais sentem que seus investimentos no setor das ONGs nem sempre dão o retorno esperado em termos de redução da pobreza. Os recursos destinados as ONGs têm freqüentemente levado ao desenvolvimento de uma elite local, ao invés de uma redução da pobreza que tem como base a comunidade. Neste sentido, novas formas de financiamento dirigido as Organizações de Base Comunitária (OBCs) estão sendo experimentadas através da definição de novos mecanismos para atingir estes grupos, tentando canalizar fundos através do governo local (vinculado às estratégias de descentralização) ou pela identificação de ONGs locais que estão genuinamente mais em contato com as OBCs. Algumas ONGs Internacionais têm tido condições de acessar estes fundos porque comprovadamente desenvolvem trabalhos junto a organizações de base (especialmente algumas ONGs Internacionais pequenas com escritórios na África). Outras perderam sua credibilidade neste campo. Uma implicação desde movimento de **volta para as comunidades** é o ressurgimento do interesse pelo fortalecimento de capacidades para o desenvolvimento comunitário e novos parceiros estão sendo buscados pelas agências oficiais. A idéia é de uma maior incorporação dos grupos comunitários locais e daqueles trabalhando junto a eles, mas de maneira a mostrar um impacto real na pobreza.

Existem alguns exemplos de ONGs Internacionais tentando se “re-desenhar” para trabalhar com programas de base comunitária, enquanto outras decidiram dar maior atenção a seus parceiros locais e a necessidade de ajudá-los a terem um melhor engajamento com atividades voltadas para as comunidades. Onde isto não é possível, as agências doadoras estão buscando alternativas como, por exemplo, explorando outras possibilidades da sociedade civil, tais como sindicatos e movimentos sociais, assim como também governos locais e associações com o setor privado para implementar programas de redução da pobreza. Este movimento das agências doadoras coloca um claro desafio para as ONGs tradicionais (local ou internacional):

“O de provar que estão aptas a implementar programas de desenvolvimento e de serviços através das comunidades se é que ainda esperam ser financiadas pelas agências doadoras”.

Enquanto isto pode ser visto como mais um movimento em direção ao aumento dos contratos de prestação de serviços, o que sem dúvida é o caso, também pode ser bem entendido como um movimento de alguns doadores oficiais na direção de programas de empoderamento comunitário (ver por exemplo Banco Mundial 2003). Isso tem levado a um processo de identificação de parceiros que estejam genuinamente aptos a gerenciar programas que fortaleçam o acesso dos pobres e grupos marginalizados ao estado e outros detentores de poder.

Então, quais são as implicações destes desafios? Primeiramente, muitas ONGs se verão obrigadas a reconsiderar seu papel de empoderar grupos e comunidades pobres; podem elas afirmar com honestidade que têm capacidades, experiência e desejo de fazê-lo? As que escolherem serem prestadores de serviços terão que refinar ainda mais suas capacidades de gerenciar contratos em nome dos doadores oficiais. Algumas ONGs Internacionais e ONGs locais provavelmente são incapazes de sobreviver a estas mudanças sem abandonar a percepção do financiamento das ONGs como um fim em si mesmo. Por outro lado, existe um conjunto de ONGs Internacionais que ainda arrecadam muito de seus fundos de suas próprias bases sociais. Estas ONGs estão menos expostas aos desafios colocados pelas agências oficiais de financiamento, embora muitas ainda tentam atrair fundos oficiais através dos fáceis canais dos programas de emergências ou através de contratos.

Esta edição do *ontrac* trata da mudança geográfica da cooperação internacional, chamando a atenção particularmente para as implicações das mudanças dos doadores das ONGs. Anne Garbutt examina o papel destas tendências na mudança dos padrões de financiamento para o desenvolvimento da sociedade civil na Ásia Central antes e depois do 11 de setembro de 2001. Mia Sorgenfrei trata da situação atual da relação entre ONG e estado na França incluindo a mudança nos padrões de financiamento. Na seção “Notícias sobre Fortalecimento Institucional”, Brenda Lipson desafia a avaliação dos doadores sobre o “envio de pessoal” propondo novas abordagens. Futuras edições do *ontrac* continuarão a monitorar as tendências de mudanças dos doadores, especialmente à luz da “Guerra contra o Terror” e a crescente politização do ambiente no qual as ONGs estão operando.

Escrito por Brian Pratt

Diretor Executivo, INTRAC .

Email b.pratt@intrac.org

Referências

INTRAC (1998) *Direct Funding from a Southern Perspective: Strengthening Civil Society?* NGOMPS N°. 8

World Bank Empowerment Website (3 de Dezembro de 2003)

<http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/68ParentDoc/Empowerment?Opendocument>

Tendências dos doadores e o Desenvolvimento da Sociedade Civil na Ásia Central

Nos primeiros dez anos depois do fim da União Soviética, a **democratização** era o foco de atenção dos doadores na Ásia Central. A Cooperação Norte Americana – USAID e muitas fundações Norte-Americanas derramaram dinheiro nas jovens, recém nascidas ONGs, das quais se esperava uma Sociedade Civil fortalecida. Elas iriam ser a consciência do governo e iriam checar o controle governamental. ONGs Internacionais, a ajuda oficial, fundações e as agências multilaterais, todas se concentraram em construir o setor de ONGs como um fim em si mesmo. Poucas agências européias tinham presença operacional na região, e as poucas que tinham, trabalhavam em áreas como o Mar de Aral e as áreas de testes nuclear no Cazaquistão.

Centenas de ONGs se espalharam pela região, o maior número se concentrando no Quirguistão e o menor no Turcomenistão. Algumas coalizões e fóruns de organizações da sociedade civil (OSCs) também apareceram no Quirguistão e Cazaquistão. Estes grupos foram estabelecidos freqüentemente por meio de organizações externas para “dar voz para as pessoas”. A comunidade de doadores viu seu papel como sendo o de construir a democracia e assumindo que o setor de ONGs locais – uma vez estabelecido – poderia contribuir para uma sociedade democrática que enfrentaria as necessidades sociais. Se presumiu que este setor poderia trabalhar junto de forma a atingir objetivos comuns, com base em valores compartilhados, princípios de boa governança e recursos compartilhados

As ONGs Internacionais procuraram trabalhar dentro do marco político das agências oficiais, provendo apoio para o fortalecimento de capacidades e algumas pequenas doações de financiamento para ONGs locais. A fraqueza deste modus operandi foi que o setor de ONGs foi apoiado de forma isolada do setor privado e estatal. Em meados dos anos de 1990 algumas ONGs Internacionais (incluindo o INTRAC) começaram a reconhecer isto, embora as agências de ajuda oficial não o fizeram até muito recentemente.

Já no final dos anos de 1990, a iniciativa do Banco Mundial - Planos Estratégicos de Redução da Pobreza, (conhecido pela sigla em inglês PRSP), estava em plena circulação. Na Ásia Central, prioridade era dada aos países que tinham adotado a Estrutura de Desenvolvimento Abrangente (Comprehensive Development Framework - CDF) e/ou as ferramentas do PRSP do Banco Mundial, casos do Quirguistão e Tadjiquistão. Era esperado que os governos destes dois países pudessem trabalhar com a sociedade civil no desenvolvimento de programas e políticas para redução da pobreza. Em realidade, no Quirguistão uma larga parte da sociedade civil se tornou muito desiludida: os programas eram vistos como mecanismos de um governo corrupto para acessar fundos internacionais e que o país teria que pagar de volta em uma data futura. Houve também frustração na forma como estes programas e políticas foram anunciados: “participativos e consultivos”, o que ficou muito aquém das expectativas. Estas preocupações permanecem ainda hoje, entretanto o processo de diálogo entre sociedade civil e o governo teve início (muito mais amplo hoje que quando as ONGs iniciaram o processo), e o alívio da pobreza está na agenda de ambos

os setores no Quirguistão e também no Tadjiquistão. Em três outros países existe ainda pouco reconhecimento da pobreza como uma questão. No Cazaquistão existe um Programa de Redução da Pobreza, embora sendo implementado com pouco compromisso político e, portanto, com poucos recursos .

Antes do 11 de setembro de 2001 as agências oficiais começaram a notificar ambas as ONGs Internacionais e as Organizações locais da Sociedade Civil (OSCs) que começariam a retirar o apoio financeiro da região. Como o foco delas passaria a estar vinculado aos Objetivos de Desenvolvimento para o Milênio, a Ásia Central poderia não ser uma região prioritária e países como o Cazaquistão e Uzbequistão seriam provavelmente deixados fora da agenda da Ajuda Internacional. Ambas as ONGs Internacionais e as ONGs locais começaram a explorar a mobilização de recursos dentro da região. E mais, a ligação entre ONGs da Rússia e da Ásia Central se fortaleceu e as OSCs locais começaram a investigar como eles poderiam ser capazes de levantar fundos para continuar seus programas sem a ajuda das agências oficiais de financiamento.

O 11 de setembro mudou tudo. Uma vez que teve início a ofensiva ao Afeganistão, doadores se deslocaram para a região, particularmente as áreas próximas às fronteiras como o Afeganistão. Múltiplos doadores oferecendo fundos para o trabalho com refugiados afegãos se aproximaram de pequenas ONGs locais, para que desenvolvessem programas de resolução de conflitos. Estas ONGs foram sobrecarregadas e pediram orientação as ONGs internacionais sobre como gerenciar a situação. Houve uma grande confusão de atividades resultando em um aumento do número de ONGs emergindo no sul da região. A partir do ano passado, a situação se acalmou e a grande expectativa de aumento dos recursos não se materializou. As agências oficiais estão de novo falando sobre a mudança de fundos para o desenvolvimento do Iraque, e o medo na Ásia Central é que o apoio que eles estão recebendo no momento possa ser drasticamente reduzido.

Os dias de auge do desenvolvimento da sociedade civil em prol do fortalecimento da democracia estão ultrapassados. A nova estratégia da USAID, por exemplo, revela desapontamento com os resultados das tentativas de reforma democrática. As agências oficiais estão começando a definir novas estratégias para a Ásia Central e as primeiras indicações sugerem que o Uzbequistão, Turcomenistão e Cazaquistão e em alguns casos o Tadjiquistão terão seus financiamentos reduzidos

A revisão das estratégias também busca como **se engajar as comunidades** e assistir com os programas de desenvolvimento das comunidades, tais como melhorar o suprimento de água e trabalhar com as associações de moradia. E, mais à frente neste modelo, os países que acederem a União Européia poderão contribuir com esta diminuição de financiamento. Por exemplo, a Embaixada da Hungria em Almaty começou a fornecer pequenas doações as ONGs.

A sociedade civil está se desenvolvendo rapidamente nestes cinco países. As evidências sugerem que o caminho no qual se desenvolvem tem sido mais influenciado pelas políticas dos doadores que pelas necessidades da Ásia Central. Nos próximos anos será interessante observar como as agências oficiais percebem o seu papel no desenvolvimento e quanto suas políticas influenciam o desenho de programas de

desenvolvimento comunitário em uma região na qual existe muito pouca experiência neste campo. Para a sociedade civil, o desafio será o de arrecadar uma crescente proporção de recursos em nível local, através da associação, da subscrição, da geração de renda, do apoio das empresas e de contrato de governos da região.

Escrito por Anne Garbutt

Gerente Regional da Antiga União Soviética, INTRAC ,

Email a.garbutt@intrac.org

Noticias de Fortalecimento Institucional

Bem-vindos as notícias de fortalecimento institucional no. 15. Nesta edição a Diretora de Treinamentos e Fortalecimento Institucional, Brenda Lipson reflete sobre o potencial papel do “envio de pessoal” dentro do desenvolvimento internacional. John Hailey, Diretor do Programa Práxis, apresenta os resultados do encontro exploratório sobre “fortalecimento criativo de capacidades”, do Grupo Catalyst.

Um “Íntimo Engajamento”: Uma perspectiva diferente sobre o envio de pessoal técnico

Nos últimos anos, doadores oficiais têm investido em diversas revisões e avaliações de programas de envio de pessoal. As várias questões que emergiram destas revisões já têm sido abordados em outros documentos (ver por exemplo Pratt, 2003). Este artigo, entretanto, tem um olhar um pouco diferente sobre o tema de envio de pessoal, sugerindo que *existe alguma coisa única e potencialmente de grande valor no processo de facilitação de um indivíduo que acompanha uma organização por dentro*. A pergunta que se coloca é se poderíamos achar uma nova linguagem para descrever este elemento único, que poderia nos mover do debate estéril sobre compartilhar capacidades, preenchimento de espaços, cooperação técnica Norte –Sul e “voluntários”. Uma linguagem que fale de **intimidade** e de **engajamento**, talvez?

O que aconteceria se por um momento mudássemos nossa perspectiva e buscássemos uma interpretação mais “empoderadora” do processo de alocação de pessoal estrangeiro? Neste cenário, a organização que recebe torna-se um **agente ativo** de sua própria mudança e desenvolvimento, buscando um agente externo catalisador para se engajar intimamente no mundo interno da organização. A agência de alocação se torna então um facilitador de processos de mudanças, e usa seus recursos e relacionamentos para localizar o agente catalisador mais apropriado, seja a pessoa residente no mesmo país, seja de um país ou região vizinha, ou mesmo de um outro hemisfério. A organização que recebe a pessoa se torna o ator principal definindo o que necessário: essencialmente definindo o “valor agregado” do catalisador externo.

Quais poderiam ser os elementos deste valor agregado e a especificidade que facilitariam o acompanhamento? Eles talvez poderiam ser encontrados no que se segue:

- Se nos movemos para além da linguagem do “compartir habilidades” e da “cooperação técnica” para a linguagem de **compartir conhecimento** nós podemos ser capazes de reconhecer que existem aspectos da experiência humana e da perspectiva individual que podem ser muito utilmente trazidos de fora do espaço onde as organizações trabalham. Se nós partirmos da premissa que a organização que acolhe é proativa, como referido acima, então pode haver uma contribuição específica no compartilhar de conhecimentos que pode ser feita pelo agente externo se acompanhando desde dentro num período de tempo prolongado.

Por exemplo, uma ONG da Ásia Central pode desejar desenvolver sua capacidade de se engajar em desenvolvimento de comunidades rurais. Uma agência de alocação pode ativamente procurar alguém com esta experiência em um país do Sul da Ásia. Este indivíduo do Sul da Ásia trás com ele seu conhecimento de um contexto específico, esse conhecimento poderá não ser diretamente aplicável em um contexto diferente. Será necessário passar por um processo de exploração e de adaptação o qual só acontecerá se os funcionários da ONG da Ásia Central compartilharem também seus conhecimentos. Juntos eles estarão construindo uma nova base de conhecimento, e também ferramentas, métodos e técnicas. Eles estarão operando com suas sabedorias e julgamentos, com suas qualidades individuais, ouvindo e se comunicando. Isto vai muito além do compartilhar conhecimento ou da cooperação técnica. Leva tempo para se construir a confiança e o entendimento interpessoal que são a base para a construção de conhecimento. A nova base de conhecimento que resulta desse processo tem o potencial de ser muito mais relevante e efetivo para o trabalho da ONG da Ásia Central que qualquer outro que eles pudessem ter obtido a partir de uma visita de um consultor, através de livros ou mesmo de uma curta visita de intercâmbio.

- Um outro elemento de especificidade reside na **construção de relacionamentos**, particularmente se nós consideramos isto como uma contribuição na construção de capital social em nível global. Seguindo com o exemplo acima, a pessoa do Sul da Ásia irá utilizar suas redes baseadas em sua região para facilitar contatos com a organização da Ásia Central. Para tornar o processo mais efetivo, um conhecimento “íntimo” da ONG permitirá a identificação dos contatos mais relevantes e dos potenciais aliados.
- Uma abordagem um pouco diferente em relação ao engajamento íntimo estaria no trabalho de **pressão e de influência em políticas**. Um exemplo aqui pode bem ser a alocação de um funcionário de uma ONG do Norte em uma ONG parceira do Sul, seguindo um processo transparente de diálogo e de escolha com relação ao papel respectivo de cada um em relação a estratégia de influência em políticas. As vezes as ONGs do Sul podem não desejar se engajar diretamente em influência em políticas, mas podem querer que seu próprio programa ou experiência sirva com uma ilustração ou estudo de caso para campanhas ou trabalho de lobby em outros países. Agências de alocação de pessoal estão crescentemente se engajando em trabalhos de influenciar políticas e estão incluindo tarefas de comunicação relacionada a influencia em políticas em suas descrição de cargos para indivíduos que vão ser alocados em outras organizações. Aqui, pode bem haver um efeito adicional da ONG do Norte falando da experiência que se ganhou através do engajamento íntimo com um programa de trabalho, uma questão que não seria

possível para uma ONG do Norte envolvida unicamente em relações de financiamento.

Ser um facilitador deste engajamento íntimo requer especialistas competentes e implica um grande compromisso de recursos de parte da agência de alocação de pessoal. Alguns exemplos das competências específicas necessárias incluem:

- **Competências empoderadoras ou capacitadoras** requeridas para o momento inicial na organização que acolhe;
- **Competência de relacionamento** necessário para assegurar uma cobertura global visando a identificação do agente externo mais apropriado para ser alocado na organização que acolhe;
- **Competência de gerenciamento de recursos humanos** que é crítica para este tipo de trabalho.

Como uma agência inglesa afirma, a alocação de indivíduos pode potencialmente abrir o “poder criativo e de esforços compartilhados” (VSO). A questão permanece: estão as agências oficiais preparadas para reconhecer e apoiar isto?

Escrito por Brenda Lipson

Diretora de Treinamento e Fortalecimento Institucional do INTRAC.

Email: b.lipson@intrac.org

Brenda é também membro do Conselho Diretor de uma ONG Britânica que desenvolve trabalho de influência em políticas (advocacy) e alocação de pessoal.

Referências

Pratt, B. (2003) ‘Update on Personnel-Sending from Northern NGOs.’ In *Informed*, NGO Funding and Policy Bulletin No. 9. Oxford: INTRAC.

Praxis: O grupo Catalyst e o fortalecimento criativo de capacidades

“Quais são as questões chaves na área de fortalecimento de capacidades? Qualquer discussão sobre esta questão tende a ser ampla e provocativa. A discussão do conjunto dos membros do Programa Praxis do grupo Catalyst não foi uma exceção. O grupo Catalyst é formado por homens e mulheres ao redor do mundo que estão ativamente envolvidos com o fortalecimento organizacional e de capacidades das ONGs. A questão principal era o interesse comum sobre como desenvolver uma prática inovadora e promover um **“fortalecimento institucional inovador”**.”

As discussões e contribuições do grupo ajudaram o INTRAC a entender mais plenamente as questões chaves que atualmente se colocam para os “fortalecedores de capacidades”. Alguns temas genéricos emergiram destas discussões, tais como o reconhecimento da longa história do fortalecimento institucional. Isto pode ter tido outro nome, mas ao longo dos anos, desde o período colonial até os primeiros anos da independência – esforços criativos foram feitos para construir capacidades das

organizações comunitárias e de voluntários. Houve também um reconhecimento geral de que os padrões de financiamento mudaram com o passar dos anos. Esta questão não é tão somente sobre o montante de fundos disponível para o trabalho de fortalecimento de capacidades, mas o modo como os doadores estão introduzindo novas condicionalidades e restrições na forma como os fundos devem ser usados. Isto coloca a preocupação de que muitos “fortalecedores de capacidades” se tornem meramente “**prestadores de serviços**”. Eles têm sido tão cooptados pela agenda dos doadores que são incapazes de atuar para os interesses das ONGs com as quais eles trabalham. Eles estão incapazes de experimentar novos processos ou de introduzir práticas criativas.

Estas questões destacam a necessidade dos capacitadores terem a coragem, a segurança e a competência de serem mais criativos em seus trabalhos. Existe um consenso geral entre os membros do grupo Catalyst que o fortalecimento de capacidades é um processo inerentemente criativo. Fundamentalmente, se trata de criar um ambiente e cultura de mudança na qual novas práticas possam surgir e novas estratégias ou sistemas possam ser introduzidos. Mas como podemos encorajar maior criatividade no trabalho de fortalecimento de capacidades? Muitos ficaram presos no roda moinho e se baseiam nas mesmas velhas ferramentas e técnicas. Treinadores e capacitadores precisam conscientemente abraçar abordagens criativas em seus trabalhos e desenvolver a competência profissional necessária para permitir que a criatividade floresça. Possivelmente e talvez mais importante, eles precisam entender que somente por meio da facilitação de soluções criativas eles podem genuinamente adicionar valor e efetuar mudanças reais entre as ONGs com as quais eles trabalham.

Esta criatividade pode vir de muitas e diferentes maneiras. James Taylor do CDRA na África do Sul, falou do valor de usar histórias e outros tipos de comentários narrativos. Ele as vê como uma forma culturalmente apropriada para compartilhar boas práticas de desenvolvimento, assim como também, é uma forma suficientemente holística de identificar o impacto de novas iniciativas e avaliar se o desequilíbrio nas relações de poder estão mudando. Jenny Pearson de VBNK, no Camboja, enfatiza a necessidade de os capacitadores pensarem “fora do esquema tradicional” e desenvolver técnicas que encorajem seus parceiros e clientes a trabalhar de forma mais criativa ou estarem mais predispostos a adotarem soluções criativas. Com este objetivo ela tem estado envolvida em fundar um novo Centro para o Desenvolvimento Criativo.

Um dos desafios para os capacitadores é como vencer a resistência inerente entre doadores, elaboradores de políticas, e da maioria dos gerentes de ONGs a abraçarem novos processos criativos e até soluções mais radicais. Esta resistência existe porque muito freqüentemente as soluções criativas são rotuladas como “suaves e sentimentais” e são vistas como sendo muito abertas para serem gerenciadas e monitoradas. Gerentes e doadores, com freqüência, **reduzem a criatividade** a um status de “**ferramenta**”, a qual pode ser usada intermitentemente para energizar grupos ou motivar o pensamento mais aberto. Não é considerado como um processo holístico que pode ser integrado em qualquer processo de mudança e complementar a outras ferramentas, mecanismos, e técnicas freqüentemente usadas pelos capacitadores e treinadores.

Existem também questões sobre o relacionamento entre **cultura e criatividade**; qual a influência que a cultura tem na promoção da criatividade ou na introdução de processos inovadores? Claramente, a cultura tem um impacto na compreensão compartilhada e nossa habilidade de trabalhar junto ou construir relacionamentos de confiança. Capacitadores precisam não somente adaptar suas técnicas e processos ao ambiente cultural, mas também reconhecer o impacto de sua própria bagagem cultural na sua forma de trabalhar e como eles “vendem” a criatividade.

Apesar destas preocupações, a partir das discussões do Grupo Catalyst ficou claro que criatividade é central para o trabalho dos capacitadores. Implícito nisto, assim como em toda tentativa de promover boas práticas de desenvolvimento, é a necessária abertura para os modelos alternativos de fortalecimento de capacidades e o compromisso de explorar novas formas de trabalhar, não somente pela obrigação da mudança, mas de forma a melhorar a vida dos mais pobres e vulneráveis.

O Grupo Catalyst

A primeira reunião do grupo **Catalyst** ocorreu em novembro de 2003, em Oxford. O grupo joga um papel mais reflexivo, dinâmico e catalistalizador do que o tradicional comitê anterior. Ele contribui na facilitação do trabalho do Programa Práxis do INTRAC através do compartilhar assessorias e novas aprendizagens, supervisionando a estratégia do programa e identificando tendências. O Grupo é composto por especialistas externos que possuem um interesse particular nos desafios organizacionais de gerenciamento que as ONGs enfrentam.

Membros do Grupo Catalyst

Os membros do Grupo Catalyst que participaram da reunião de 2003 incluem: Lola Abdualyamova (INTRAC, Uzbequistão); Felix Alvarado (GSD, Guatemala); Brenda Buchelli (PACT, PERU); Nilda Bullain (ICNL/CSDH Hungria); Alnoor Ebrahim (VT, Washington); Florence Lecluse (Coordenação Sul, Paris); Mostafa Mohaghegh (Iranian Red Crescent, Teerã); Peter Morgan (ECDPM, Maastricht); Jenny Pearson (VBNK, Camboja); Roger Ricafort (Oxfam, Hong Kong); Nelcia Robinson (CAFR, Trinidad); Ashok Singh (SKK, Índia); James Taylor (CDRA, Cidade do Cabo).

Escrito por John Hailey

Diretor do Programa Práxis, INTRAC

Para maiores informações sobre o Programa Praxis, favor contatar a Mia Sorgenfrei, Assistente do Programa, no INTRAC Email:

m.sorgenfrei@intrac.org

Final de Notícias de Fortalecimento Institucional

Apoio dos doadores para as ONGs e o fortalecimento institucional: A perspectiva francesa

Mudanças nas relações entre Estado e ONGs

Historicamente, o relacionamento entre o governo francês e as ONGs francesas tem sido caracterizado por distanciamento, dificuldades e falta de confiança. Por muitos anos, a assistência oficial ao desenvolvimento foi canalizada diretamente a governos do Sul ou através de intervenção técnica direta e a prestação de serviços. Desde a independência, a França tem mantido fortes vínculos econômicos, políticos e culturais com suas ex-colônias. As ONGs francesas não eram parte desta estratégia geopolítica do governo, nem elas desejavam participar. Elas tiveram que arrecadar fundos em outros lugares. Isto permitiu que elas preservassem um alto grau de autonomia desde o início, e isto se refletiu em sua missão e em seus valores na construção de parcerias e solidariedades. A primeira geração de ONGs de desenvolvimento que emergiu no início dos anos 60', incluindo a grande organização de base católica, o Comitê Católico Contra a Fome e pelo Desenvolvimento (Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement) assim como também as Frères des Hommes e Le Cimade, mantiveram esta visão de desenvolvimento desde o início.

Nos anos recentes, o Governo tem reconhecido que as ONGs jogam um importante papel na assistência francesa para o desenvolvimento. Isto levou à reestruturação do sistema de financiamento para as ONGs, e o estabelecimento de um mecanismo com o propósito específico de alocar fundos para projetos de ONGs: a Missão para a Cooperação Não Governamental (MCNG). O financiamento governamental para ONGs tem lugar principalmente através de co-financiamentos. Entretanto, certas ONGs obtiveram recentemente financiamento em bloco para seus programas (programas de parceria), que não estão ligados a projetos isolados.

A Diversificação de Fundos

Devido à histórica falta de cooperação com o governo, as ONGs francesas tiveram que diversificar seu acesso aos canais de financiamento. Para as organizações de ajuda humanitária e organizações vinculadas a Igrejas, o arrecadamento de fundos nas suas bases sociais representa, até recentemente, uma importante fonte de renda. Hoje estas organizações estão sofrendo uma diminuição no compromisso de sua base social, na medida em que a crise econômica esta levando a sociedade francesa a concentra-se nos seus próprios problemas sociais. As ONGs francesas também obtém uma grande parte de recursos das agências multilaterais, tais como a União Européia, as Nações Unidas e o Banco Mundial. Ao mesmo tempo, os procedimentos e os processos de concorrência, seja bilateral ou multilateral, estão se tornando mais complicados e burocráticos, e a submissão de propostas consome muito tempo. Isto tem levado a um aumento na tendência das ONGs francesas de formarem consórcios na esperança de melhorar a probabilidade de vencerem os editais de concorrências, reduzindo a sobrecarga administrativa para as organizações individualmente.

Financiamento para o Fortalecimento Institucional.

O fortalecimento das capacidades das ONGs francesas foi inicialmente percebido como uma responsabilidade do governo, como parte da cultura centralizada que caracteriza o ambiente institucional. Negociações sobre o apoio do governo para o fortalecimento institucional tiveram início em princípio dos anos de 1990. Isto, no entanto, não produziu significativas atividades de fortalecimento institucional entre as ONGs

francesas, as quais tendem a perceber o fortalecimento institucional como uma parte integrada exclusivamente ao seu trabalho de desenvolvimento no Sul. Entrevistas com representantes de ONGs francesas foram feitas como parte do Programa Práxis do INTRAC, em Paris, em outubro de 2003, buscando identificar suas abordagens e necessidades nesta área de construção de capacidades. Este trabalho revelou que as ONGs francesas estão preocupadas com sua futura legitimidade e com sua base de apoio. As principais áreas onde elas estão atualmente buscando apoio para fortalecer suas capacidades são monitoramento e avaliação, e acesso a financiamento. Isto se reflete em cursos e treinamentos oferecidos pela principal rede de ONGs, a Coordenação Sul. A F3E, outra grande rede de ONGs, contribui financeiramente para os cursos de treinamento e também serve como canal para o financiamento do governo para avaliações de ONGs.

Fortalecimento institucional é freqüentemente percebido como um conceito anglo-fônico e poucos materiais com abordagens sobre fortalecimento institucional estão disponíveis em francês, entretanto eles hoje atraem grande atenção das ONGs francesas. Algumas organizações estão começando a recrutar especialistas em fortalecimento institucional. No primeiro curso de avaliação institucional do INTRAC, realizado em Paris, em novembro de 2003, feito em cooperação com a ONG francesa GRET, a demanda foi tão grande que uma lista de espera para futuros cursos já foi criada. É possível especular que a pressão para acessar financiamento fora das fronteiras do país tem se tornado um incentivo para as ONGs francesas incorporarem distintivamente elementos de fortalecimento institucional em suas estratégias.

Escrito por Mia Sorgenfrei

Assistente do Programa Práxis, INTRAC. Email: m.sorgenfrei@intrac.org

Publicações do INTRAC

Agora Disponíveis

Refinando o processo de Desenvolvimento: um guia prático de Monitoramento e Avaliação

Oliver Bakewell com Jerry Adams e Brian Pratt

Guia Prático

Este livro foi escrito para ajudar aqueles que estão comprometidos com o desenvolvimento social e na identificação dos progressos dos programas de desenvolvimento. O livro introduz conceitos fundamentais de monitoramento e avaliação (M&E) e fornece um guia simples para estabelecer um sistema de M&E. A seção de referência contém informações sobre diferentes abordagens, ferramentas e metodologias as quais irão possibilitar os leitores a encontrar sua abordagem apropriada para suas necessidades e circunstâncias específicas. O livro é indispensável para o pessoal de organizações pequenas assim como também para os gerentes de grandes organizações. Ele está concebido para apoiar o desenvolvimento comunitário facilitando o processo de ação e reflexão ou a 'Práxis'.

Novembro de 2003. ISBN 1-897748-78-7

Mudando as expectativas? O Conceito e a Prática da Sociedade Civil no Desenvolvimento Internacional

Editado por Brian Pratt

NGOMPS 16

Este volume trás uma visão geral e reflexiva do conceito de sociedade civil e do desenvolvimento internacional, e da operacionalização e fortalecimento na prática. Trata-se de uma coleção editada de documentos, discussões e comentários que resultaram da Conferência do 10^o aniversário do INTRAC, realizada em dezembro de 2001.

Novembro de 2003 ISBN 1-897748-70-1

Líderes mudando desde dentro: O que faz um líder mudar?

Rick James

OPS 43

O que faz um líder mudar? Este estudo da Malásia sugere que mudanças internas no coração dos líderes freqüentemente precedem a mudanças no comportamento externo. O aprendizado resultante pode ser também aplicado ao desenvolvimento e mudanças nas organizações, comunidades, sociedade e até nas nações.

Novembro de 2003 ISBN 1-897748-80-9, 8.95 libras esterlinas

Em breve

Participação, Monitoramento e Avaliação: Percepções e Experiências das ONGs Internacionais na Etiópia

Esther Mebrahtu

Este livro enfoca o papel das ONGs Internacionais do Reino Unido engajadas em intervenções de desenvolvimento rural na Etiópia. O autor investiga seus esforços para utilizarem sistemas participativos de monitoramento e avaliação (M&E) como um meio de avaliar e de fortalecer a participação local. O desenrolar da historia oferece uma valiosa reflexão sobre os correntes mitos e a realidade do M&E entre as ONGs Internacionais.

Fevereiro de 2004 ISBN 1-897748-82-5

Criatividade e Limites: Monitoramento e Avaliação de Comunidades de base e o Debate sobre ajuda Internacional

Editado por Lucy Earle

Este livro se baseia na Quinta Conferência Internacional do INTRAC sobre Monitoramento e Avaliação (M&A), realizada na Holanda, em abril de 2003. O livro mostra como a retórica da participação correntemente empregada por muitos atores do desenvolvimento se evidencia na prática no Sul. O livro inclui pequenos estudos de caso de experiências inovadoras de M&A que ilustram as circunstâncias sobre as quais têm sido possível avançar sobre as formas tradicionais de M&A.

Janeiro de 2004 ISBN 1-897748-81-7

Para maiores informações sobre as publicações do INTRAC por favor visite o a página web <http://www.intrac.org/pubs.html> ou mande um e-mail para s.windsor-richards@intrac.org para solicitar catálogo.

Pessoas do INTRAC

O INTRAC gostaria de dar as boas vindas a três novos funcionários. Oliver Bakewell começou no INTRAC em agosto de 2003 como pesquisador sênior, tendo nos últimos três anos trabalhado como consultor autônomo para uma variedade de organizações, inclusive o INTRAC. Jacqueline Smith juntou-se a equipe do INTRAC em setembro de 2003, depois de ter estado por um ano e meio como Editora Assistente da Editora da Universidade de Oxford. Jacqueline tem uma função combinada como Oficial de Informação e de Publicações.

No programa do INTRAC na Ásia Central, um novo assistente de programa, Rakhima Mirikramova começou a trabalhar em setembro. Rakhima já trabalhou com recursos humanos e também como guia turístico e interprete no Uzbequistão e como líder de turismo em vários países.

Gostaríamos de agradecer a Jude Irving, que tem ajudado no Departamento de Administração do INTRAC nos últimos meses. Nós nos despedimos recentemente de quatro de nossos voluntários. Érika Tomlins – Oficial Assistente de Informação, Tom Ashton - Assistente de Pesquisa, Martin Hall – Assistente de Pesquisa e Sarah Aguilar, que contribuía com a equipe do Programa Práxis. Cada um contribuiu com o INTRAC, tanto no trabalho em nossa biblioteca, quanto no apoio ao Oficial de Informação e também com um valioso apoio ao nosso grupo de pesquisadores. Queremos agradecer a todos eles e lhes desejar-lhes o melhor para o futuro. E, finalmente, nós queremos dar as boas vindas a nosso novo voluntário Tony Creaton, que está ajudando em nossa biblioteca.

Escrito por Natasha Thurlow

Email: n.thurlow@intrac.org

Treinamentos do INTRAC

Temos o prazer de anunciar nosso programa de cursos curtos para os meses de Janeiro á Maio de 2004. Para uma lista completa de cursos até março de 2005, por favor, visitar nossa página web.

Avaliação de Impacto: Como saber se estamos fazendo diferença?

De 26 a 28 de Janeiro de 2004

As ONGs e outros grupos da sociedade civil são agora aceitas pelos governos e agências oficiais como contribuintes ao processo de desenvolvimento. Mas, como o perfil das ONGs tem aumentado, também tem aumentado as necessidades de avaliar o

impacto de suas atividades em longo prazo. Este curso explora o estado do debate hoje e analisa as práticas e metodologias em uso.

Manejando Avaliação e Monitoramento Participativo

De 2 a 6 de Fevereiro de 2004

As demandas de doadores sobre prestação de contas, junto com as próprias necessidades das organizações de aprender e se desenvolver a partir das suas próprias experiências têm levado a um rápido desenvolvimento desta área de monitoramento e avaliação. Este curso debate a crescente importância dos métodos de monitoramento participativos e as limitações de interpretações lineares e mais tradicionais, do tipo causa-efeito.

Apoiando o Trabalho de Pressão e Influência em Políticas no Sul

De 9 a 11 de Fevereiro de 2004

Pressão e Influência em Políticas é uma parte importante do programa de desenvolvimento e as ONGs do Sul e do Leste estão, cada vez mais, se interessando por desenvolver estratégias e capacidades em Influência em Políticas e Lobby. As ONGs do Norte e os doadores, particularmente aqueles com programas de gerenciamento, departamento de política e escritórios de campo, estão cada vez mais envolvidos com programas de influência em políticas com seus parceiros no Sul.

Desenvolvimento Organizacional

De 23 a 27 de Fevereiro de 2004

Uma preocupação corrente e uma prioridade para gerentes e profissionais sênior é o desenvolvimento organizacional (DO) para suas próprias ONGs e para os seus parceiros. Este curso é desenhado para pessoas engajadas em programas de construção de capacidades e com alguma experiência em DO, bem como para aqueles com interesse em explorar diferentes tipos de intervenção.

Gerenciando Mudanças dentro das Organizações

De 3 a 5 de março de 2004

Trabalhar com desenvolvimento tanto no Norte quanto no Sul significa trabalhar em um ambiente em constante mudança. Este curso sugere possibilidades para aumentar a percepção sobre a necessidade de se estar permanentemente aptos para responder as mudanças, e de promover o conceito de mudança como um processo contínuo que pode ser gerenciado.

Monitoramento e Avaliação de Mudanças Sociais

De 8 a 10 de março de 2004

O planejamento para a mudança social precisa reconhecer que este processo não pode ser predeterminado, mais sim, se trata de um processo de facilitação de negociação entre vários interessados. Este curso explora as implicações para o monitoramento e avaliação trabalhando com programas flexíveis, com o foco em relacionamentos e contextos em mudança.

Fortalecimento Institucional: uma abordagem organizacional

De 22 a 26 de março de 2004

Este é um curso introdutório de fortalecimento institucional, focado no entendimento do processo de fortalecimento institucional desde uma perspectiva das

organizações. Fortalecimento Institucional ocorre em diferentes níveis, desde o individual até em um nível de sociedade mais ampla. Este curso se concentra em fortalecer as capacidades desde uma abordagem organizacional para as ONGs.

Pensamento Estratégico

De 4 a 6 de maio de 2004

As ONGs estão constantemente tendo que fazer escolhas difíceis em seu confronto com a pobreza e o sofrimento em grande escala, em função até dos poucos recursos deste setor sem fins lucrativos. Este fato e a natureza mesma do trabalho das ONGs requerem pensamento e ação estratégica. Pensamento estratégico é um processo dinâmico que deve ser capaz de responder circunstâncias em continua mudança.

Para maiores informações, por favor contacte Rebecca Blackshaw no email r.blackshaw@intrac.org, ou visite nossa página web www.intrac.org.

ontrac

ISSN 1476-1327

Editora: Vicky Brehm, Pesquisadora, INTRAC

Desenho: Sophie Johnson, Colophon

Impressão: Litho and Digital Impressions Ltd., Oxford

ONTRAC é um boletim informativo do INTRAC - Centro Internacional de Pesquisa e Treinamento de ONGs -. Ele é publicado três vezes por ano. Seu conteúdo pode ser reproduzido e traduzido livremente desde que a fonte seja mencionada. O INTRAC agradece as seguintes organizações pelas suas contribuições à produção do **ontrac**: APSO, CAFOD, Christian Aid, Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Norwegian Church Aid, Novib, Oxfam GB, the International Save the Children Alliance, Save the Children Norway, Save the Children Sweden, Save the Children UK e South Research.

INTRAC Tel.: +44 (0) 1865 201 851

PO Boxe 563 Fax: +44 (0) 1865 201 852

Oxford OX2 6RZ Endereço eletrônico: info@intrac.org

Reino Unido Website: <http://www.intrac.org>

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