

Conteúdo

Ponto de vista - O que o futuro trará para a estrutura das ONGs Internacionais?

ONGs Internacionais do futuro: coesão ou fragmentação?

A experiência de “cisão” de uma organização: algumas lições

O Leão e o Dragão

Neste número:

Nos exploramos futuras direções das estruturas das ONGs internacionais, a partir de debates havidos recentemente no INTRAC sobre este tópico. Olhando para além de questões simples de estruturas, nos iniciamos um questionamento do papel das ONGs Internacionais, a posição das mesmas nos países em desenvolvimento, e suas inter-relações com a sociedade civil em ambos os países em desenvolvimento e desenvolvidos.

A partir da visão geral das questões e desafios postos por Brian Pratt, John Hailey, expõe seu argumento de que existem tendências simultâneas de coesão e de fragmentação no setor. John destaca algumas lições chave, provenientes de pesquisa organizacional e em gerenciamento, para aqueles que estão lidando com reestruturações, ao mesmo tempo em que chama a atenção para o fato de que mudança é a norma na vida das organizações, e urge as ONGs internacionais a abraçarem as mudanças e a perceberem nelas novas oportunidades e papéis para elas.

Os dois artigos seguintes apresentam experiências específicas de reestruturação, e as lições aprendidas nestes processos. Beverly Jones nos traz a experiência de implementação do escritório conjunto entre três ONGs internacionais católicas na Etiópia – ressaltando que o fato de se trabalhar em conjunto com outros atores do desenvolvimento traz a tona algumas questões complicadas sobre identidade. Sue Cavanna trata de uma experiência de uma pequena ONG internacional que passa por um processo de cisão e, neste processo, ajuda a criar uma ONG local, mantendo, ao mesmo tempo, a integridade do programa.

Ponto de Vista – O que o futuro trará para a estrutura das ONGs Internacionais?

As ONGs internacionais competem mais que colaboram? Nossas estruturas estão nos levando a uma maior coesão internacional, ou fragmentação em partes autônomas e locais, ou ambas ao mesmo tempo? Nos devemos expandir e consolidar nosso alcance global ou nos devemos retroceder reconhecendo que as estruturas das grandes ONGs Internacionais já ultrapassaram a sua função histórica? As ONGs internacionais ainda conservam uma base social na sociedade civil pelo que elas fazem, ou estão se tornando apenas intermediárias de financiamentos? Como o que nos somos impacta em como nos estruturamos nosso trabalho?

Estas são algumas das questões incisivas que vieram à tona como resultado do produtivo debate havido no workshop do INTRAC denominado “Futuras direções das estruturas das ONGs internacionais: Gerenciamento descentralizado, Alianças e a Recessão” – realizado em Novembro de 2009, onde mais de 50 experientes colegas que trabalham em ONGs internacionais fizeram apresentações e discutiram.

Nos propusemo-nos a reexaminar os debates sobre a estrutura ótima para as ONGs Internacionais; debates que têm ganhado renovado significado no que parece ser um

período de turbulência no setor. Nos pudemos ver como os debates têm mudado nos últimos 10 anos desde que o INTRAC re-visitou a preocupação de então com a “descentralização” do gerenciamento das ONGs internacionais para os países em desenvolvimento através de escritórios locais. Alguns dos participantes falaram do longo caminho que fizeram no sentido de tentar afastar-se do modelo clássico de um doador baseado no Norte canalizando fundos através de seus escritórios nos países em desenvolvimento. Outros tinham dúvidas se nos deveríamos estar incentivando as ONGs Internacionais a “fingirem que são locais” ao invés de apoiarem grupos da sociedade civil através de uma relação mais direta e possivelmente de um relacionamento de financiamento mais honesto. Muitas têm formado alianças e redes, tais como as ONGs Internacionais de grande escala com a “família” Oxfam Internacional ou a Aliança Save the Children.

Os debates sobre a estrutura e o gerenciamento continuarão a ter lugar, uma vez que parece não haver uma única resposta correta para as questões que foram discutidas. Entretanto, nossos debates nos levaram para além do simples questionamento da estrutura das ONGs internacionais, eles nos levaram a questionar o papel das ONGs internacionais, sua posição nos países em desenvolvimento, e suas inter-relações com a sociedade civil em ambos os países em desenvolvimento e desenvolvidos. Foi reconhecido que havia a necessidade de tornar mais claro os objetivos gerais das nossas instituições. Nos estamos aqui para prover serviços financiados pelo estado mediante contrato, ou para apoiar o fortalecimento da sociedade civil no sentido mais amplo? Uma organização de grande escala é valiosa porque isso dá peso ao trabalho de campanha e advocacy? Ou nos devemos ser mais críticos da presente ênfase das ONGs Internacionais na idéia de convergência e crescimento para ter eficiência, e nos lembrar da fortaleza da diversidade das organizações locais e de sua base social de apoiadores? O que acontece com a saída das ONGs dos países de renda média que frequentemente fazem isso sem ter uma visão clara sobre sua estratégia de saída e nem levando em conta como melhor deixar para trás uma sociedade civil saudável?

Atravessando nossas discussões estava o tema da recessão. Queda na arrecadação, devido à mudança na política dos doadores assim com também a recessão, tem levado a questionamentos das estruturas e da cultura de gerenciamento nascidas nos anos de crescimento. Uma questão chave estava ligada ao melhor uso de fundos “livres” ou irrestritos: subsidiar contratos de serviços externos, permanecer em países que não estão mais na lista dos doadores, dedicar espaço para advocacy em nível internacional, ou financiar aqueles que têm encontrado dificuldade em obter apoio externo? Estas são decisões que não podem ser ignoradas. A recessão tem acelerado pensar em questões tais como: se a sociedade civil que não recebe apoio da cooperação está se tornando mais importante, e quais deveriam ser as estratégias de transição das ONGs internacionais em relação à sociedade civil.

Nos sabemos que reestruturação e descentralização não saem barato com tem sido miticamente apresentado no passado, e nos temos criado estruturas com pesados custos administrativos, os quais se tornaram mais óbvios na medida em que não há crescimento. Vinte anos atrás o setor via a si mesmo como flexível, ágil e inovador. Hoje ele é muito mais devagar, menos flexível e as conversas são mais sobre estruturas, que são imutáveis em si mesmo, do que sobre idéias inovadoras. Nos precisamos considerar nossas opções de reestruturação a luz de uma avaliação honesta sobre se nossas organizações são adequadas para os objetivos que elas se propõem de reduzir a pobreza e a desigualdade enquanto apóia uma sociedade civil local vibrante baseada nos direitos e interesses dos cidadãos.

Os artigos neste ONTRAC surgiram de alguns dos debates havidos no workshop. O primeiro se baseia em um documento comissionado pelo INTRAC a John Hailey, um dos associados fundadores do INTRAC, que argumenta que existem simultaneamente tendências de coesão e de fragmentação no setor. Ele destaca algumas lições chave, resultado de pesquisa organizacional e em gerenciamento, para aqueles que estão lidando com

reestruturação, enquanto ressalta que mudanças é a norma para as organizações, e urge as ONGs internacionais a abraçarem as mudanças e a buscarem novas oportunidades e papéis.

Os artigos seguintes tratam de algumas experiências específicas de reestruturação e as lições aprendidas com as mesmas. Beverley Jones discute a experiência de implementar um escritório conjunto entre três ONGs Internacionais na Etiópia. Ela trata particularmente do fato de que trabalhar em conjunto com outros atores do desenvolvimento traz uma série de complicações para a questão da identidade. Sue Cavanna trata da experiência de uma pequena ONG internacional que passa por uma cisão e ajuda a criar uma ONG de base local mantendo a integridade do programa.

Nos estamos seguros que alguns destes debates vão continuar a se desenvolver, assim como se desenvolverão as experiências destas agências que compartilharam conosco seus experimentos em face de alguns dos desafios listados aqui. Nos continuaremos interessados em ouvir nossos leitores sobre suas experiências e monitoraremos algumas destas tendências futuras.

Brian Pratt
Diretor Executivo, INTRAC
bpratt@intrac.org

Tenha acesso aos recursos e informações do INTRAC

Visite a nossa nova página web **www.intrac.org** para encontrar recursos e informações em dezenas de diferentes tópicos relacionados ao tema desenvolvimento

BANCO DE DADOS sobre recursos (www.intrac.org/recursos.php)

Centenas de recursos no tema desenvolvimento em um só lugar – pesquisa fácil e disponível para ser baixada gratuitamente. Todo nosso material (documentos, notas, boletins ONTRAC, ferramentas e muito mais), assim como também recursos de outras organizações com as quais mantemos contato em função de nosso trabalho, e que achamos útil.

Muitos destes recursos estão também disponíveis em outros idiomas além do inglês,

Contatem-nos no endereço eletrônico **sitemanager@intrac.org** se você quiser adicionar os recursos de sua organização, ou recomendar outros materiais úteis que você acha que nos deveríamos incluir em nossa lista de recursos.

Banco de dados de Eventos (www.intrac.org/eventos.php)

Encontre cursos, treinamentos, workshops e conferências que serão realizados pelo INTRAC e outros eventos promovidos por organizações similares. Entre em contato conosco no endereço eletrônico **sitemanager@intrac.org** se você gostaria de adicionar os eventos de sua organização neste banco de dados de eventos.

Você também pode ler mais sobre nossos treinamentos nestas seções do nosso site (**www.intrac.org/pages/en/training.html**), consultoria (**www.intrac.org/pages/en/consultancies.html**), pesquisa (**www.intrac.org/pages/en/research.html**) programa (**www.intrac.org/pages/en/programmes.html**) trabalho.

ONGs Internacionais do futuro: coesão e fragmentação

Nada é estático, constante evolução e mudança são fatos. Nos frequentemente esquecemos disto em nosso setor. Muitos dos nossos modelos de organização foram desenvolvidos nos últimos 10 a 15 anos, anos de rápida expansão e crescimento. Hoje nos estamos vendo uma grande quantidade de reestruturações e acompanhando as conversas com ansiedade. Quais são as forças motrizes que estão por trás da reestruturação das ONGs internacionais? Quais são os padrões de reestruturação das ONGs internacionais? E quais são os assuntos chave que nos temos que ter em mente quando nos olhamos para o futuro?

Forças de mudanças na estrutura das ONGs Internacionais

Existe um conjunto eclético de modelos organizacional dado o tamanho do setor de ONGs internacionais. Existem modelos unitários, federações, e confederações, e híbridos destes modelos, como as alianças mais soltas ou escritório conjunto. O que tem modelado a existência destas diferentes formas de trabalhar das ONGs internacionais? Existem diversos fatores impulsionando as mudanças.

Contextual – estes fatores incluem crescimento da demanda, mudanças na arquitetura da cooperação e ajuda, e agora a recessão. Eu gostaria de argumentar que a recessão tem atuado como um acelerador a pré-existentes áreas de mudança ao invés de estar introduzindo por si só novas dinâmicas.

Estratégica – os fatores aqui incluem um deslocamento para dar ênfase a apropriação local, acompanhando de uma mudança no papel das ONGs Internacionais. O setor precisa pensar honestamente sobre as conseqüências da mudança do papel operacional no desenvolvimento em direção a tornar-se um meio de repasse de financiamentos de outros. As agências de desenvolvimento serão agora meramente agências de assistência ao desenvolvimento? Ou existem novos papéis para nos?

Fatores Institucional e gerencial - além de alavancar a economia de escala, inclui também mover-se em direção a enfatizar a construção comum entre culturas, valores e padrões entre as ONGs internacionais e suas alianças. O poder da tecnologia, particularmente CIT (Comunicação, Informação e Tecnologia) e da tecnologia de rede, também não deve ser subestimada como um fator de mudança. Finalmente existe também um corrente criticismo e preocupação sobre a eficácia do impacto e da responsabilidade e transparência da cooperação e ajuda ao desenvolvimento o qual tem provocado um re-visitado sobre o papel das ONGs internacionais.

Padrões de reestruturação das ONGs Internacionais

Há um impressionante enigma ou paradoxo que fica evidente quando olhamos para as várias formas nas quais as ONGs Internacionais estão mudando suas estruturas, o movimento simultâneo tanto em direção a convergência quanto a fragmentação. Estas duas tendências coexistem ao invés de serem conflituosas.

Para explicar melhor esta idéia, nos podemos ver uma crescente convergência que fica evidente no movimento em direção a uma cultura comum, sistemas, processos e programas compartilhado em países sendo feito por muitas ONGs Internacionais. Ao mesmo tempo existe um movimento de fragmentação que pode ser exemplificado pelo fato de que muitas ONGs internacionais são compostas por um variado numero de entidades autônomas. Isto pode ter ocorrido através do estabelecimento de escritórios nacionais, do trabalho com parceiros locais, ou através de um processo de cisão (processo de separação de uma ONG, que se transforma em duas, ou mais, entidades independentes) que resulta em dar soberania a um escritório nacional.

Estas duas tendências parecem existir concorrentemente. De um lado, existe uma forte lógica para convergência em torno de valores comuns e aprendizagem compartilhada. Igualmente, existe também uma lógica forte para a fragmentação, em termos de fortalecimento de capacidades, permitindo autonomia para as organizações do sul. As duas estão ligadas uma vez que existe uma "rede de proteção" de coesão nas estratégias e processos nas ONGs internacionais, e isso permite a fragmentação. Do ponto de vista gerencial, valores comuns e sistemas compartilhados proporcionam melhores mecanismos de controle de qualidade, uma "rede de proteção", que pode permitir um grau de independência de partes de uma organização ao tempo que evita potenciais riscos disto.

Aprendendo das pesquisas organizacionais e de gerenciamento

Ao considerarmos estas tendências em nossas próprias organizações, e planejarmos nossa reestruturação organizacional, nos temos que considerar o aprendizado gerado pelas pesquisas organizacional e em gerenciamento. Uma lição chave para as ONGs internacionais tomarem em conta é a necessidade de nos afastarmos da obsessão com estruturas "duras", planejamento organizacional e controle, e nos movermos em direção a focalizarmos em processos, cultura, reconhecendo a permeabilidade na forma com as organizações interagem.

As ONGs internacionais também podem aprender dos debates sobre como outros tipos de organizações internacionais estão se estruturando. Estes debates proporcionam perceber a importância de ser ágil e adaptável, o papel e o poder de subsidiárias e o fato de que estruturas muito complexas podem ser prejudicial para a coesão e pode alienar os funcionários. Existe também evidencia de que muita ênfase em estratégias pode ser contra produtivo. As pesquisas também exploram sobre o papel de expatriados nas ONGs internacionais, como fatores trans-culturais impactam no gerenciamento, e uma crescente preocupação com a ética e integridade pos situação da crise global.

Olhando para o futuro

O que o futuro nos trará? Tentativas de previsão são sempre um negocio arriscado, eu gostaria de argumentar que nos podemos ver mais modelos híbridos, tais como: escritórios de trabalho conjunto e acordos de franquias. Deve haver também um continuado movimento de deslocar poder para o Sul. Uma importante critica é que os debates sobre reestruturação são dominados pela perspectiva do Norte, e que nos precisamos continuar a buscar a perspectiva do Sul nesta área, assim como temos feito nas outras. As ONGs internacionais precisam pensar diferentemente sobre a forma como elas trabalham através dos indivíduos e das comunidades. Uma nova possibilidade é o crescimento das ONGs internacionais como facilitadores para o trabalho comunidade a comunidade e individuo a individuo, jogando um papel de facilitador ou mediador ("broker") ou de um eixo de convergência para estes relacionamentos, por exemplo, como a iniciativa de Tearfund "Conectando Igrejas".

É também muito provável que as ONGs internacionais irão aumentar o trabalho em redes, alianças, consórcios com um leque de parceiros, incluindo o setor privado. Existem projeções de que haverá também um numero de convergências (merging) no setor. Dado a crescente importância do papel dos empreendedores sociais, "filanpro-capitalistas", e de tecnologias que facilitam a transferência de recursos, as ONGs internacionais precisam ver isso como oportunidades, As ONGs internacionais precisam abraçar novos papeis, tais como empreender acordos de intercambio profissional e de experiência entre organizações e buscar um terreno comum quando considerar trabalhar com o setor privado. As ONGs internacionais devem também buscar compartilhar aprendizados com setores sem fins lucrativos e entre Norte e Sul.

Uma coisa que nos podemos estar seguros é que o setor está em evolução, e as ONGs internacionais, assim como todas as organizações, mudam. Os modelos das ONGs internacionais não estão apenas respondendo ao presente contexto, mas são também o resultado de histórias organizacionais confusas. Mudança é a norma, e já tem sido colocado há bastante tempo que as organizações passam por diferentes períodos em seu ciclo de

vida. Aqueles trabalhando em ONGs internacionais precisam abraçar a mudança e entender que as presentes estruturas não estão inscritas, moldadas em concreto, ao contrário, são permeáveis. A estrutura das ONGs internacionais continuará a evoluir, uma vez que nossas organizações precisam ser adaptáveis para serem capazes de responder as demandas estratégicas em um mundo que muda rapidamente.

Dr John Hailey

Cass Business School, City University London e fundador associado do INTRAC

john.hailey1@btinternet.com

A experiência de cisão organizacional: algumas lições

A presente situação econômica global tem feito a captação de recursos e a sobrevivência das Ongs difícil. A situação mais difícil tem sido para as Ongs pequenas, afetando ambas Ongs locais como as internacionais. Os custos e operações são usualmente já tão básicos que qualquer corte quase torna impossível para elas implementarem seus programas. A falta de financiamento leva a mudança na estrutura das ONGs. Estas mudanças estruturais são frequentemente chamada de transição organizacional. A cisão é uma das opções possíveis.

Nos últimos 15 anos eu tenho enfrentado várias transições trabalhando em ONGs internacionais, a maioria delas envolvendo a formação de ONGs locais africanas a partir de programas de países de ONGs internacionais. Aqui eu vou focalizar na mais recente e mais complexa experiência, a cisão de uma ONG internacional que envolveu um triplo caminho para assegurar o trabalho na África. Esta abordagem necessitou:

- (i) Diminuir as operações e os custos no Reino Unido
- (ii) Deslocar capacidade de apoio diretamente para o programa africano componente capaz de em médio prazo viabilizar a nacionalização da ONG. e
- (iii) Encontrar uma ONG internacional irmã com um programa que se ajustasse e que estivesse disponível e desejando adotar como próprio um programa particular de influencia em política.

Salvaguardando o trabalho de campo da organização

Acima de tudo, ao considerar uma transição organizacional é essencial encontrar uma solução que melhor proteja o trabalho de campo da organização e que coloque as suas preocupações no centro do processo. Isto não é tão fácil quando parece. Mudança não é um processo confortável uma vez que desafia o sistema de valores de todos aqueles que estão envolvidos. Alguns destes sistemas de valores podem estar em competição direta entre si. Por exemplo, curadores da organização podem estar preocupados primeiramente com os passivos, e os funcionários de campo com seus empregos. Manter em evidencia o que é do interesse das comunidades e como melhor proteger o trabalho em todas as deliberações é uma responsabilidade que frequentemente recai sobre a pessoa mais sênior da equipe de programa ou sobre o diretor, os quais precisam ser fortes para defenderem estas preocupações o tempo todo. Esta é uma tarefa difícil.

Qualquer transição será muito mais fácil se a organização já tiver previsto uma eventual necessidade de mudar radicalmente a forma de como ela funciona. Os fatores que forçam uma mudança organizacional são frequentemente a redução de fundos, ou mudança no ambiente na qual se opera, por exemplo, uma guerra ou conflito. Uma organização cuidadosa terá avaliado estes e outros riscos. Qualquer organização que é "surpreendida" pela necessidade de tal decisão não deve estar avaliando suas responsabilidades operacionais regularmente. No caso descrito aqui estes riscos foram avaliados mensalmente ao longo dos dois anos anteriores à cisão e os curadores já tinham anteriormente decidido que níveis de reservas operacionais acionariam a decisão de alterar a configuração organizacional. Uma vez que o ponto para a tomada de decisão foi acordado, não houve surpresas quando em reunião da curadoria fiduciária o plano de ação foi colocado em prática. Um cuidadoso e regular gerenciamento de risco contribuíram muito para o eventual sucesso da transição.

Uma vez que a decisão de procurar uma maneira de salvaguardar o trabalho foi tomada e, ao mesmo tempo, de reduzir o risco de gerenciar uma organização com reservas decrescentes, iniciou-se discussões com diversas organizações. Neste caso, três meses foram dados para se alcançar este objetivo. O caminho triplo da cisão, acima descrito, foi exitosamente acordado entre as várias partes dentro deste período de três meses. Depois que os acordos foram feitos às informações puderam ser tornadas pública e as legalidades concluídas. O processo global, da decisão dos curadores até a transição totalmente concluída, levou seis meses. Velocidade, confidencialidade, honestidade e rigor é a essência numa situação de cisão – muitas transições falham por não aderir a todos estes fatores conjuntamente.

Uma perda mínima de emprego é um fator importante. No caso descrito aqui, isso foi conseguido com apenas uma redundância – no caso a do diretor. O emprego de todo o pessoal nos programas na África foi salvaguardado, assim como também os próprios programas.

As pessoas são o principal ativo de uma ONG

A decisão de cisão é provavelmente a decisão mais importante que uma ONG internacional enfrentará em sua vida. Todos devem ser devidamente consultados nos diversos níveis de decisão. Um dos ativos chave de qualquer ONG são as pessoas associadas ao trabalho, entre elas os curadores, os funcionários sênior tanto em África como na matriz ou parceiros colaboradores como os altos funcionários do governo. Mas uma consulta completa com uma ampla gama de indivíduos pode ser conflitante com a manutenção da confidencialidade e para assegurar um processo de cisão rápido. Pela minha experiência esta é talvez uma das partes mais delicadas das negociações de cisão. Qualquer pessoa que esteja gerenciando o processo de fusão precisa equilibrar velocidade e confidencialidade garantindo que uma consulta adequada tenha lugar. Em minha opinião, o Diretor tem uma responsabilidade primária de certificar que a opinião dos funcionários de campo está representada nas reuniões dos curadores diretores. Nenhuma cisão será um sucesso se ela não funciona no campo e na perspectiva do programa.

Sue Cavanna
suecavanna@sahelconsulting.org.uk

O Leão e o Dragão

Quando mudamos nossas estruturas e nossa forma de trabalhar, o processo traz a tona questões profundas sobre nossa identidade organizacional. Quem somos nos? Em que nos acreditamos? De onde viemos? Como o reconhecimento de nossa identidade facilita a construção de pontes entre nos e nossos parceiros local - – nossas próprias identidades são frequentemente muito explícitas?

A experiência de estabelecer o primeiro escritório de país conjuntamente entre três ONGs católicas internacionais na Etiópia provocou muitas reflexões sobre estas questões. Até a origem da idéia em si mesma, nascida em 2000, quando a Etiópia enfrentou mais uma nova situação de emergência, estava enraizada na historia específica dos países nos quais CAFOD (Inglaterra e País de Gales), Trocaire (Irlanda) e SCIAF (Escócia) pertencem. Embora todas três sejam organizações católicas, foi à existência do Acordo de Belfast¹, de abril de 1998, que tornou possível a colaboração entre, em particular, agências inglesa e irlandesa.

¹ Acordo feito entre os Governos Britânico e Irlandês, como parte do processo de paz na Irlanda do Norte, o qual criou a oportunidade de restaurar e devolver poder ao governo da Irlanda do Norte pela primeira vez desde 1973.

O mais importante investimento desde o início foi buscar a bênção da Igreja Católica da Etiópia – não apenas a dispersão de incenso, mas uma verdadeira consulta que levou ao estabelecimento de um memorando de entendimento formalmente abençoado no altar da Catedral da Natividade em Adis Abeba. Esta iniciativa foi desenvolvida em um momento em que a Igreja católica do sul estava se sentindo prejudicada pela tendência de abertura de escritórios de país pelas agências de ajuda da Igreja católica do Norte.

Bênção é importante. Para obter a bênção não é preciso estar enraizado a uma fé específica, mas é necessário estar enraizado na identidade. O sentimento de apropriação que a Igreja Católica etíope sentiu durante a iniciativa conjunta nos colocou em uma boa posição, que foi renovada periodicamente, através de revisões independentes, o que deu a Igreja e a outros parceiros a chance de dizer como eles se sentiam sobre a proposta de um escritório conjunto, e levou, mas tarde, ao estabelecimento de um memorando de entendimento.

Visão de alto nível e governança

O processo de reestruturação requer visão de alto nível e governança. Neste caso, foi importante para promover a coesão da equipe do país a qual poderia ser empregada por uma agência, mas representaria as três. Nos não acertamos o modelo logo no início. Nos cometemos o erro de tentar mudar incrementalmente para uma estrutura, tentando o “casamento” de diferentes equipes atuantes no país com um representante diferente para cada agência. Este modelo é muito dependente da personalidade individual e está destinado a falhar! Então nos mudamos mais rapidamente para o modelo “um líder, um programa, uma equipe”. Este modelo provou ser muito bem sucedido e com muito menos stress.

“Construir uma identidade com muitos” provou ser ambos, desafiante e válido. Era um exercício de constante equilíbrio, o de defender os valores semelhantes de cada agência promovendo, ao mesmo tempo, o caráter distinto da identidade de cada agência, quando isto era o mais importante – por exemplo, na relação com os governos britânico e irlandês, na relação com os missionários irlandeses, considerados como importantes stakeholders² de Trocaire, e em apoio às prioridades estratégicas particulares de cada agência.

Atenção à identidade era necessária em todos os níveis no processo de junção, desde os princípios mais importantes até os detalhes do cabeçalho do papel de carta e nomes de domínio. Nos escolhemos manter a identidade de cada agência visível ao invés de fazê-los desaparecer. Nos descobrimos que os atores locais aprovavam entusiasticamente os três nomes. Na Etiópia, nacionalidade é importante. A alternativa teria sido misturar as identidades individuais em uma só. Mas experiências em outros lugares sugerem que isto leva rapidamente a uma erosão do compromisso e de identificação entre stakeholders chave. E pode também levar a falta de confiança e confusão entre os atores locais.

Uma vez que os aspectos técnicos foram resolvidos, as conseqüências de manter as três identidades individuais das agências foram positivas. As relações com os parceiros etíopes foram fortemente mantidas uma vez que os parceiros sabiam de onde cada ONG internacional vinha e que valores informavam seus trabalhos, ao contrario de ter contato com uma só e dominante organização. Foi também importante considerar como as diferentes posições das varias ONGs internacionais no contexto de seus próprios países modelavam suas estratégias na Etiópia. Manter a identidade de cada agencia levou isso em consideração e permitiu um claro senso de prestação de contas junto à base social de apoiadores de cada organização em cada um dos países.

Preservando a identidade individual das agências

A preservação da identidade das agências, galesa, escocesa, inglesa e irlandesa e as tradições culturais proveram pontos de conexão específicos com os parceiros locais. Por

² Pessoas envolvidas direta ou indiretamente com o projeto e que tem seus interesses afetados pela tomada de decisão em relação ao projeto.

exemplo, a iniciativa que juntou a ressurreição da tradição do País de Gales de tecelagem com as habilidades artesanais das mulheres etíopes tem gerado uma empatia entre as comunidades de mulheres no País de Gales e na Etiópia, a qual se baseou na história das mulheres marginalizadas em ambos os países que produziram artesanato de alta qualidade como uma alternativa ao trabalho sexual.

Apoiadores irlandeses compartilharam experiências de conflito e construção de paz com os etíopes afetados pelos problemas da eleição geral de 2005. Mais amplamente, a identidade de fé criou as bases para compartilhar experiências e para uma apropriação comum do trabalho na Etiópia. Isto culminou com a celebração conjunta com padres do Reino Unido e da Irlanda e com as comunidades católicas e ortodoxas etíopes no milênio etíope, em 2007.

Em termos gerais, esta experiência nos leva a conclusão de que trabalhos conjuntos podem funcionar muito bem onde as organizações compartilham uma visão similar e tem relativamente uma abordagem similar de desenvolvimento. Talvez uma ironia tenha sido que a relativa fortaleza de um escritório conjunto significou que a estrutura de governança não necessitava mais estar envolvida cotidianamente. Em longo prazo, isto, juntamente com outros fatores, pode ter levado ao enfraquecimento do compromisso individual de cada organização de trabalhar conjuntamente. A experiência etíope até agora não foi repetida em nenhum outro lugar.

Uma lição que emergiu no que diz respeito à reestruturação foi que havia alta convergência de visão em nível do gerenciamento sênior e também em nível da equipe de implementação, uma vez que os funcionários foram recrutados para trabalhar em conjunto e focado em atividades de campo (para fora). No entanto, havia baixa convergência no nível de gerenciamento intermediário onde foi difícil para os postos com responsabilidades específicas trabalharem colaborativamente entre as clivagens organizacionais.

Quando ONGs internacionais se juntam, uma inevitável consequência é que ela apareça maior e mais dominadora. A criação de um “front único” pode certamente fortalecer a ONG internacional diante da competição, mas geralmente leva a uma ocultação ou até mesmo a perda de componentes de identidades. Estas são importantes consequências em contextos como o da Etiópia onde governantes estão buscando reafirmar sua soberania de forma desafiadora – tais como a recente legislação para impedir a sociedade civil etíope de realizar trabalho de advocacy e trabalho de promoção de direitos quando mais de 10% do volume de recursos anual da organização vier de fontes estrangeiras. Tamanho, especialmente, quando se é grande, importa.

Esta experiência da Etiópia reflete ambas as tendências de federalização e localização que vemos no contexto mais amplo. Embora frequentemente consideradas como divergentes e até contraditórias, nos entendemos que iniciativas de trabalho conjunto e a atenção a questões de identidade demonstram como pode ser possível incentivar estas tendências e convergir para relações mais construtivas, relações mais iguais entre parceiros do norte e do sul.

Beverley Jones
Consultora independente e associada do INTRAC
jan.bev@gmail.com