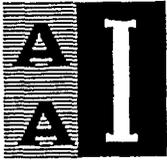


PD-ABQ-031
96128



Cooperative Agreement No. 656-0227-A-00-40290-00

To support Research on Decentralization and Traditional Authority:
and Provide Training in Decentralization in Mozambique

**FINAL REPORT
ON THE ACTIVITIES OF THE
NGO DEMOCRATIC DEVELOPMENT COMPONENT**

submitted October.97

TABLE OF CONTENTS

I.	EXECUTIVE SUMMARY	2
II.	INTRODUCTION	3
III.	PROJECT ACTIVITIES 1994-97	4
	A. Distribution of Sub-Grants	4
	B. Technical Assistance	8
	C. Training	9
	D. NGO Newsletter	11
	E. Management Manual	14
IV.	THE NGO COMPONENT AND USAID'S STRATEGIC OBJECTIVES	15
V.	PROJECT MANAGEMENT	16
VI.	CONCLUSION	18

ANNEXES

- I. List of Grants to NGOS
- II. Boletim Informativo, NGO Newsletters (Nos. 8-11)
- III. Manual de Princípios de Gestão para ONGs
- IV. Two-volume Manual Modules
- V. Training Workshop Reports for 3 workshops held in final quarter
(Two Strategic Planning and One Leadership)

I. EXECUTIVE SUMMARY

The NGO Democratic Development component of AAI's project began in the fall of 1994 and continued through September 30, 1997. The objective of the project, according to the Cooperative Agreement, was to "provide grant funds and technical assistance to national NGOs working to strengthen civil society in Mozambique." Four general activity areas were specified in the C.A.: technical assistance, training in institutional development, provision of small grants, and production of an NGO newsletter. To complement technical assistance and training, AAI was to create an NGO Management Manual.

During its three years of operation, the NGO component successfully fulfilled all of its objectives. Fourteen training workshops were held; 42 small grants were distributed to 32 different NGOs; 11 issues of an NGO newsletter were published; technical assistance was provided to all NGO grantees; and two manuals were produced, one outlining AAI's grantmaking process and a second to serve as a guide to NGO organizational management.

Project impact will best be judged in the medium to long term, by observing the future trajectory of the NGOs assisted by the project. Nonetheless, the project can be judged to have succeeded in:

- a) identifying and supporting some of the NGOs in Mozambique with the greatest potential for working in support of democracy;
- b) providing them with timely support needed to become institutionally viable; and
- c) encouraging them to look beyond immediate issues to those of long-term strategy and sustainability.

In addition, AAI's work resulted in increased linkages among national NGOs and promoted the first steps toward horizontal collaboration among them; it introduced the concept and practice of providing technical assistance through the **use of local consultants** and left trained consultants in several provinces; it provided a set of **written guidelines for organizational development and management** that will serve as a lasting resource for NGOs; and it provided many NGOs with their first **opportunity to plan and implement a project** -- an important step toward long-term sustainability. Finally, through its combined inputs and outputs, AAI's project helped NGOs and their constituencies arrive at a more sophisticated theoretical and practical understanding of democracy.

In terms of the Strategic Objectives defined by USAID in 1996, the NGO Democratic Development project component can be said to have helped to (a) increase citizen participation in governance at national and local level, and (b) make civil society more effective and accountable at the local and national levels. In particular, the project contributed toward the intermediate objectives of: broadening public debate on key issues; strengthening independent media, community-based organizations, and other civil society actors; and broadening the exchange and dissemination of opinion on public issues.

II. INTRODUCTION

Activities undertaken under the NGO Democratic Development project were part of a broader Cooperative Agreement with USAID, based on an unsolicited proposal submitted by the African-American Institute (AAI) in 1993 in the area of democratic initiatives. Both project components were designed to strengthen Mozambican democracy: the NGO component by strengthening civil society organizations, and the D/TA by helping pave the way for decentralization through promoting increased dialogue and consensus among local governments and traditional authorities. A separate report has been prepared for the D/TA component, thus this report will focus exclusively on AAI's work with NGOs.

The work with NGOs included five sub-areas:

- ** training
- ** technical assistance
- ** disbursement of small grants
- ** creation of a Management Manual
- ** creation and oversight of an NGO Newsletter.

For purposes of organization, this report will cover each of the five areas separately. However, it should be stressed at the outset that AAI's disbursement of small grants, technical assistance, and training were closely inter-related. Organizations that received grants to implement projects received technical assistance before, during, and after grants were disbursed. The same NGOs participated in training workshops designed to strengthen their organizations. This integrated approach must not be overlooked, since it was one of the unique aspects of AAI's project. As noted in quarterly reports, AAI's training and technical assistance have been repeatedly praised by NGO grantees. While some donors offer grants and others provide training, the AAI approach of integrating the three elements into one whole package represented an important innovation that was very well received by Mozambican NGOs.

Another general point to be considered is the transformations occurring in Mozambique during the three years of project activity, which began just as the country's first democratic elections were being held and the threat of war was receding. Few strong NGOs existed; most organizations had lost touch with their members due to the dangers of travel and difficulties of communication; no one was sure what direction political events would take. Three years later, with peace prevailing and a democratic process remaining in place, dozens of new NGOs have emerged, and many groups that were just beginning in 1993-'94 have carried out successful projects and are more stable and more aware of the overall socio-political context. In 1994, NGO staff had to seek out NGOs capable of participating in the project and urge them to apply for grants. By 1997, AAI's NGO component was receiving far more proposals than it was able to fund.

The report below examines AAI's activities in the five sub-areas noted above, summarizing project achievements, noting impact, and where appropriate, pointing to lessons learned for future similar projects.

III. PROJECT ACTIVITIES 1994-97

A. DISTRIBUTION OF SUB-GRANTS

The first several months of the project were devoted to developing the criteria and application process for sub-grants (see section D - Management Manual) and making contacts with NGOs in Maputo and other provinces to learn of their needs and planned activities, as well as making AAI's project known to them. A flier describing AAI's project and a formal contract for grants were both developed during this early period. AAI staff worked with consultants from CORE, in South Africa, to develop criteria for the grant-making process. In addition, time was devoted to soliciting bids for production of an NGO newsletter and hiring a Project Officer.

By July 1995, this preparatory period had borne fruit and the project disbursed its first four sub-grants, including a contract for production of the newsletter (see section E - NGO Newsletter).

AAI's project was designed to fund organizations capable of and interested in strengthening Mozambican democracy, which in 1994-95 was still a relatively new phenomenon. Often project staff were required to interpret for themselves which projects might contribute toward strengthening civil society.

Grants were provided to:

- ** organizations dedicated to **assisting the NGO sector as a whole**, such as Kulima;
- ** **formerly state-controlled organizations**, such as trade unions and professional associations, to help them achieve independence;
- ** **groups representing vulnerable populations** such as war veterans and rural women and youth, to promote greater participation in society on their part;
- ** **independent media groups**, to support a stronger independent media and a broader dissemination of news and ideas;
- ** other NGOs whose project proposals appeared to have the potential for strengthening civil society.

In total, 42 grants were disbursed to 32 different organizations, including a pass-through grant to the Mozambican branch of the newly formed Media Institute of Southern Africa (MISA) administered at AID's request. The project disbursed the entire amount budgeted for sub-grants and additional grant funds earmarked for MISA. Excluding MISA, the average grant was for \$8,000, although some were for as little as \$1,500-\$2,000.

A wide variety of projects were implemented by the NGOs funded, including training, seminars, civic education, publications, and institution-building. As has been noted in quarterly reports, many of the projects undertaken during the first 12-18 months represented attempts by organizations to re-establish contact with their

members to assess their needs and re-structure their organizations accordingly or hold membership meetings and internal elections. In some cases this reflected an earlier inability, due to wartime conditions, to maintain effective communication and contact with members. In other cases, especially among trade unions and professional associations, it reflected their need to comprehend and prepare for a new reality, in which such groups were no longer a part of the state machinery.

A second wave of grants in 1996 focused more on civic education, in most cases with an eye on decentralization and the municipal elections scheduled originally for 1996 and then for late 1997. Some of the NGOs that had received funds and successfully completed projects in 1995 were given a second grant to follow up on earlier activities or undertake new ones. In addition, some community-based organizations were funded, as part of the larger definition of civil society.

The project funded grants to:

- ** four media projects (Megamedia, CCM, ARO Juvenil, MISA)
- ** seven women's organizations (AMR, AMME, COMUT, AMRU, AMODEG-Mulher, ASSOMUDE, AMMCJ)
- ** four trade unions (OTM [2 branches], SINTIHOTS, SINTICIM, COMUT)
- ** two community-based organizations (AMINF, CICEC-Xinavane)
- ** four regional development NGOs (MOCIZA, SOTEMAZA, ADESSO, ZAONE)
- ** five veterans groups (AMODEG [3 branches], ADEMIMO, AMODEG-Mulher)
- ** four professional associations (ONP [2 branches], FUMASO, AMME)
- ** five community development organizations (OJDR, AMR, ADC, Kulima [2 branches])
- ** one pro-environment NGO (CADM)

In terms of geographic distribution, the project funded grants as follows:

<u>Province</u>	<u>No. of NGO Grantees</u>
Maputo	15
Sofala	6
Zambezia	8
Manica	8
Nampula	3
Gaza	1
Inhambane	1

It should be noted that a number of the grants to NGOs in Maputo were for activities with impact outside the capital, including, for example: two grants for community-based activities in rural parts of Maputo province; grants for the production of publications distributed nationwide; and grants to groups headquartered in Maputo but whose project activities took place in other provinces. The Maputo figures also include the grant/contract for newsletter production and grants to Kulima to produce Directories of Mozambican NGOs, benefitting NGOs as a whole.

With such a wide range of organizations and project activities, it would be impossible to detail every quantifiable and potential impact. During a phase of project monitoring that took place in the final quarter of AAI's project, however, NGO component staff were able to gather material that provides some basis for assessing the impact of NGOs' project activities. Some examples are noted below:

1. Organization of Mozambican Workers (OTM-CS) - Zambezia branch. Results of their project aimed at training in labor law and trade union representation:

a) One union leader received training from AAI shortly after being elected to a leadership post. He said he had not been aware of several aspects of trade union legislation prior to the training. After the training, he held study sessions with other union leaders to pass on the information and successfully defended three disputes that arose within his union.

b) Other participants stressed the usefulness of the training in assisting them to defend worker's rights. One individual noted that his union was able to intervene successfully on behalf of workers unjustly dismissed following a strike; another union was also able to reinstate a worker with back pay who had been unjustly fired two years earlier, with the help of one of the seminar facilitators.

2. Association of Demobilized War Veterans (AMODEG) - Zambezia branch. Results of their seminar aimed at conflict reduction and resolution.

The five members present agreed that the seminar helped foment an understanding of the origins of and means to reduce conflict, as well as sparking (for many) a new awareness that former FRELIMO and RENAMO fighters share many of the same problems and are thus capable of working constructively within the same organization.

In addition, participants pointed out that following the seminar, the level of conflict between ex-RENAMO and ex-FRELIMO soldiers, as well as between AMODEG and the government, was markedly reduced. When fighters from both sides joined AMODEG, the government could see the advantage in having one organization representing veterans, rather than dealing with individuals, especially on issues such as pensions, which affect ex-soldiers as a group.

As a result of this process, AMODEG has come increasingly to be seen as the "voice" of demobilized soldiers, and the latter are confident that AMODEG is working on their behalf. This, in turn, has improved AMODEG's image in society as a whole, as witnessed by a positive reference made by the Bishop of Nampula to AMODEG's work and by its growing success in placing ex-soldiers in jobs, through advocacy with employers and local governments. The Archdiocese in Nampula also provided some material support to the local AMODEG chapter. In Manica, support from AAI enabled AMODEG staff to travel to districts and villages and speak directly with ex-soldiers at a moment of grave tension and unrest, helping to avert a serious conflict.

3. Megamédia - This Manica-based journalist's cooperative received two grants aimed at helping the group to produce an independent weekly newsletter focusing on provincial news. The first grant provided a computer and a work space, the second provided a copier. Megamedia's performance was recognized in 1996, when it was elected to the executive board of MISA. The group has taken steps, with AAI support, to become self-sustaining through equipment purchases that reduce the cost of producing Megajornal while at the same time permitting income-generating activities.

4. Organization of Rural Youth - The project supported by AAI permitted the Nampula-based OJDR to train its members in land laws and regulations and in working with public institutions. Those trained proceeded to work with small farmers, assisting them in gaining title to their land and providing information on commercialization. OJDR's work has brought it recognition and respect from the provincial government and excellent working relations with its members.

OJDR's work proved so effective that the organization was asked by the governor of Nampula to provide training to other smallholders throughout the province. In all, some 600 persons were trained. Since then, OJDR has developed working relations with several government agencies in order to advocate for its members' interest on land questions.

AAI's Project Officer observed that OJDR scheduled the field visit only after consulting with the villagers and at their convenience. This, he noted, was an unusual demonstration of respect by OJDR of their constituents -- one which in all his field experience had never occurred before! Another important element defining OJDR's relationships with its constituents is the way it handles potential donors, always ensuring that members understand how much money is involved, its purpose, what is expected of OJDR, etc. Clearly, notions of transparency and accountability have been instilled within OJDR's leadership. Moreover, in April 1997, OJDR held a General Assembly during which elections for all posts and committees were held.

Finally, it should be noted that OJDR was recently elected to the presidency of the General Assembly of the provincial NGO Forum, ADOC, an important recognition of its development and accomplishments by NGO peers in Nampula.

5. ZAONE-Morrumbala - This organization, composed of natives of Morrumbala dedicated to its social and economic development, managed to bring together, during a workshop, traditional authorities, local government officials and others to discuss how citizens can work together to improve local government in Murrumbara. The NGO's skill in organizing and managing the seminar led to a meaningful dialogue between government and civil society and, hopefully, to long-term cooperation between the two in favor of local development. The seminar brought increased attention to ZAONE and its work from AID and other donors, which will improve the NGO's chances for long-term sustainability.

6. MOCIZA - A participant in this Zambezia-based NGO's seminar on the role of women in democracy, from another organization, ANAILE, took the initiative to bring together 106 people, including 36 traditional authorities, to discuss what he had learned at the MOCIZA seminar. The groups discussed decentralization and wrote a letter to President Chissano on the subject; decided to make women a priority in the execution of an agrarian project funded by a foreign NGO in Ile; and committed themselves to supporting women's rights in matters of divorce (where before women were not heard during divorce proceedings).

B. TECHNICAL ASSISTANCE

As AAI's NGO team began to receive its first proposals from Mozambican NGOs, it soon became apparent that most required assistance to prepare adequate project proposals and budgets. Thus the first technical assistance (T.A.) provided was in this area, with complementary training workshops. Initially, this assistance was provided directly by AAI's NGO staff--in person, during field visits, or through written or telephone communications.

One of the innovations planned by AAI in implementing this project was the hiring of local consultants to provide on-site technical assistance to NGOs in the provinces. In Maputo and in four provinces, AAI advertised in local newspapers to find local consultants, a number of whom were identified during the first year of activities; others were found during 1996. These individuals were to respond to NGOs' request for assistance in drafting proposals and budgets, implementing projects, monitoring projects, or any other phase of their work. Different consultants had to be identified for budget/accounting and for program matters. In total, during the life of AAI's project, 14 local consultants worked with the NGO component at different times, three of whom were women. On average, there were eight local consultants attached to the project at any given time.

In previous reports and in the Mid-Term Evaluation, it has been noted that the local consultant concept is both effective and cost-effective. The availability of consultants in a province reduced travel by AAI staff and the need to hire external consultants; permitted a more rapid response to NGO needs; and most importantly,

reinforced local expertise. Naturally, some consultants were more effective than others; some left the provinces for reasons unrelated to AAI's project and required replacement; others had too many other commitments to give enough hours to NGOs. In Zambezia and Nampula, it was particularly difficult to identify satisfactory local consultants.

In assessing the overall success of local consultants, AAI posits that the strategy is a good one. In retrospect, it would have been ideal if AAI could have hired all local consultants at the outset of the project, so that they would have been involved in the overall evolution of the project and NGOs associated with it. In addition, AAI recommends hiring local consultants on retainer, rather than by the hour according to the needs of NGOs. This recommendation is made based on our field experience. AAI found that the most knowledgeable consultants had heavy demands on their time and were thus not always available when NGOs require assistance. Paying such local experts a retainer to work a fixed number of hours per month might help to ensure their availability.

Both AAI staff and local consultants provided considerable technical assistance to NGOs in the finance area, in addition to the more programmatic assistance described above. When project budgets and financial reports were submitted, AAI staff scrutinized them carefully and worked closely with NGOs to help them understand the budgeting process and develop workable financial systems for their organizations. It was not uncommon to revise budgets three or four times before coming up with reasonable figures. During the project period, several organizations have adopted wholesale the financial systems introduced by AAI, including MOZICA, OJDR, Megamedia, and COMUT/Sintiquigra. Kulima is also trying to adopt the system and utilize it with its provincial branches as well. Moreover, AAI's NGO financial assistant noticed a marked improvement in the budgets submitted by organizations coming back for a second grant. In the case of OJDR, for example, the first project budget submitted had to be revised numerous times. The budget accompanying OJDR's second project proposal, however, was approved without revisions, as was their financial report.

AAI's grant-making process was rigorous, but the intensive, hands-on technical assistance that accompanied it ensured that organizations willing to put in the effort benefited significantly.

C. TRAINING

Training Workshops were planned and implemented in concert with grants and technical assistance. Initial work with NGOs to improve their project proposals and budgets reinforced AAI's perception that training should focus on basic organizational development/management issues, as well as stress the importance of internal democracy, accountability, and transparency within NGOs. Thus the first series

of Training Workshops were organized around three main topics: Project Design, Monitoring and Evaluation, and Budgets and Finance. The goal was to empower NGOs to formulate effective projects (in conjunction with their members), learn to develop realistic budgets and to manage funds, and to understand the importance of setting goals and then establishing criteria against which their efforts could be measured.

During the first 18-20 months, three workshops were held on each of these topics in different areas of Mozambique (north, central, and south), and NGO grantees as well as other NGOs in each area were invited to attend. An average of 17-20 participants attended each workshop; about 25-35% of whom were women. The workshops were conducted by AAI-NGO staff, often with assistance from local consultants or other individuals possessing relevant skills and knowledge. From the beginning, the workshops were designed to be highly participatory, demanding constant input and involvement by the NGO representatives present. This set AAI's training apart from the norm for Mozambique, which tends to rely more on speakers, transforming participants into passive listeners.

In addition, AAI was fortunate to have been able to arrange the pro bono services of Lisa VeneKlasen of Inter-Action to conduct a two-day training workshop on NGO advocacy techniques in July 1995. This workshop was extremely well received by the 17 participant organizations, some of whom proceeded to undertake advocacy-type activities, such as AMODEG and ADEMIMO.

In February 1996, Ms. VeneKlasen returned to carry out the Mid-Term Evaluation of the project. One of her more forceful points was the need to expand the training beyond organizational management to include broader issues such as strategic planning, and community participation. AAI's NGO staff agreed that by then many NGOs had received the initial institution-building training and would benefit from training at another level. Thus in the field work plan presented as part of AAI's proposed one-year extension, new training topics were included, such as "Leadership and Decision-Making" and "Strategic Planning." During 1997, one leadership Workshop (61 participants; 13 women) and two strategic planning workshops (36 participants; 8 women) were held, with the assistance of external consultants. In addition, training was provided during a special workshop held in March for local consultants, to familiarize them with the new concepts to be covered.

Reports on all training workshops, including pre- and post-workshop questionnaires, have already been submitted to USAID, thus it would be repetitive to enter into the content of the workshops in this report. [See Annex V for the final three Training Workshop Reports]. Rather, we should examine here the impact of the workshops on participating NGOs. To some extent, results can be seen by looking at the participant evaluation forms, which in most cases indicate that NGO representatives learned a great deal from the training. The U.S. Project Manager, who visited with numerous NGOs during her travel in Mozambique, was also told repeatedly that the training and technical assistance provided by AAI has been extraordinarily useful to them and their organizations. It is also noteworthy that the president of ZAONE, while

attending the Training Workshop on Strategic Planning in Nampula, was asked by USIA to leave early to participate in a meeting in South Africa. Although ZAONE was strongly hoping to win funding from AID and looked forward to the regional exposure of the USAI meeting, the ZAONE leader chose to remain at the training workshop because the material he was learning would be beneficial to his NGO.

During the second round of workshops, issues were raised that are likely to have long-term repercussions within NGOs. For example, during the Strategic Planning Workshop in Nampula (held also in Beira), NGOs were encouraged to define their organization's long- and short-term goals, develop strategies and tactics for achieving the goals, and identify all obstacles standing in the way of achievement. Most organizations identified their underlying goal as improving the standard of living of their community/ constituency and increasing the latter's participation in decisions affecting their lives. Later in the Workshop, participants undertook a "situation analysis," listing key positive and negative characteristics of the national political, economic, social, and cultural context in which their NGOs were acting.

Through training exercises such as the strategic planning and leadership workshops, AAI encouraged NGOs to analyze the types of prevailing policies and practices that must be targeted for change if NGOs are to achieve their goals.

Another indication of the success of AAI's training programs is that other donors are focusing on a number of AAI grantees as potential partners or grant recipients. Redd Barna, Trocaire, CONCERN, and Assistance Contre Le Faim, among others, are collaborating with AAI-trained NGOs, presumably at least in part because of confidence that these groups have acquired the basic skills required to manage projects. AAI's NGO project team also attest to an improved level of project proposals and budgets among most NGOs that have attended Training Workshops.

Training also consistently stressed the importance of accountability. AAI raised issues of accountability within an organization--the importance of finance and program staff interacting, of keeping records, carrying out procurement, etc.--as well as the concept of each NGO's accountability to its members/constituents/community. A number of NGOs, including AMINF, OJDR, AMME, and ADC have held membership meetings and/or elections, created new by-laws, or otherwise revised their modus operandi since attending AAI's training workshops. As NGOs internalize the concept of accountability and learn to function more democratically, they will be better placed to demand accountability from government.

D. NGO NEWSLETTER

One of the earliest sub-grants conceded by the NGO component was to a joint editorial board of two Maputo-based NGOs, LINK and KULIMA, to produce a newsletter for NGOs. During the life of the project the KULIMA-LINK team received

\$40,181 to publish 11 editions of the "Boletim Informativo," a 12-page publication including news, opinion, interviews, and analysis of matters of concern to Mozambican NGOs. [See Annex II for issues 8-11]

Until this newsletter was created, there was no similar publication oriented toward NGOs in Mozambique. While some other bulletins have emerged since then, the Boletim remains the most diverse in terms of both coverage and distribution. In Cabo Delgado, for example, the Boletim is the only source of NGO news.

The newsletter sub-grants were slightly different than others, with contractual obligations to ensure that the guidelines suggested by AAI were followed in the newsletter. After some early experimentation with different approaches, the Boletim quickly began to take shape.

It stimulated and provided the space for national exchange of opinion and debate over issues such as the:

- ** need for a forum of national NGOs;
- ** extent to which government should regulate NGOs;
- ** differences between foreign and domestic NGOs;
- ** bureaucratic obstacles of registering NGOs;
- ** role of political party leaders within NGOs

The Boletim profiled several Mozambican NGOs and their various activities, and also interviewed donors, providing local NGOs with useful information about potential funding sources and/or partnerships. It included several articles on internal, organizational issues facing NGOs, such as fund-raising and participatory evaluation. Most issues carried one or two pages of news covering AAI's project -- workshops held, NGO's funded and their projects etc.

About halfway through the project period, the KULIMA-LINK team decided to hire a journalist to help them with graphic and editorial style, and to travel to the provinces to gather information for the Boletim. Both of these decisions appear to have been good ones, as the newsletter continued to improve on a regular basis. Both its style and appearance became more lively and attractive, with the use of different type faces, boxes, better layout, brighter color, and a more reportorial writing style.

LINK and KULIMA have been distributing 500-1,000 editions of the Boletim Informativo in ten provinces, either through branches of KULIMA or in cooperation with local NGOs. Distribution was difficult to arrange, but as the newsletter improved so did the distribution network, and it is received by a wide variety of groups within Maputo and in most provinces.

In its final issue, BI published comments by a number of NGO leaders interviewed regarding their assessment of the effectiveness of the newsletter, as well

as the results of a roundtable discussion on the same subject and a joint opinion/declaration from NGOs in the province of Inhambane. Among the NGOs commenting, the most frequently cited points were:

Positive

- * The existence of the Boletim
- * Coverage of numerous NGO activities
- * Information on donors
- * Opportunity for exchange of experiences/ideas

Negative/Suggestions for Future

- * Lack of regular publication schedule
- * Difficulties with distribution (uneven/late)
- * Provide news on more NGOs

The contribution from Inhambane is particularly interesting, in that it makes concrete suggestions regarding the objectives and areas of focus of an NGO newsletter and makes a number of thoughtful criticisms and suggestions for the Boletim. The roundtable discussion was devoted to constructive criticism and discussion of future perspectives for a publication serving the NGO community.

On the whole, the comments from all these sources suggest that the Boletim has whetted the appetite of NGOs for a publication devoted to NGO issues. Through its broad spectrum of articles, the Boletim has stimulated debate over what an NGO Newsletter could be, what purposes it could serve, and has thus advanced discussions among NGOs as to how to shape a possible successor publication. The Boletim helped Mozambican NGOs understand the role of NGOs in society and the importance of networking, provided needed information on donor interests and criteria, and news on NGO activities. One organization in Zambezia commented that it was only through the Boletim that he learned of a newly forming NGO Forum in the province. AAI is aware that the editorial team is actively seeking means to continue publishing an NGO newsletter, which will continue to support the needs of Mozambican NGOs.

Thus it can be concluded that the newsletter served the purposes for which it was conceived by AAI and supported by USAID: NGOs have seen and appreciated the value of networking and information/experience sharing; they have learned to make good use of an organ dedicated to promoting the NGO point of view; they are more aware of funding opportunities and donors have a means to gain information on NGOs; and the seeds have been sown for utilizing a publication such as the Boletim to gain support for advocacy efforts on behalf of NGO causes.

E. MANAGEMENT MANUAL

The Cooperative Agreement called for production of two manuals, one detailing the procedures and criteria for obtaining a sub-grant from AAI ("Project-Specific Manual") and another providing NGOs with concrete information on a variety of management issues ("NGO Management Principles Manual"), accompanied by longer, more detailed modules elaborating on the same issues.

Ironically, the element of this project component that was the most difficult to implement may also be one of the more important legacies left after close-out. In earlier reports AAI has detailed the numerous timing and other problems that plagued the production of the Management Manuals: difficulties in scheduling the initial trip of the consultants from CORE in South Africa due to Mozambique's elections; personal problems that kept one of the consultants from completing the work within the time-frame; the need to make the Manual more Mozambique-specific, involving considerable time and effort by the AAI-NGO staff; the need to translate the entire Manual. Finally, problems arose with the printer, causing further delays.

Despite all these problems, the material that makes up the two manuals has been fully utilized and constitutes a lasting asset to Mozambican NGOs that receive them. Distribution of the 1,000 copies printed of the NGO Management Principles Manual [See Annex III for Manual de Principios de Gestao para ONGs] has been made to a wide variety of NGOs in eight Mozambican provinces, as well as to some 80 international organizations. Twenty copies were requested by NDI for use in Angola, for example, and a handful of other Angolan organizations also requested and were given copies.

Some 150 copies of the Project-Specific Manual were printed in 1996 and distributed to all AAI grantees, local consultants, NGO forums, and to some international NGOs.

The Manual Modules, divided into eight chapters elaborating on key issues raised in the Principles Manual, were distributed at the end of the project to AAI grantees, NGOs that participated in training workshops but were not grantees, to local consultants, local NGOs interested in training, provincial NGO forums, and some international NGOs. [See Annex IV]

Although the Project Specific Manual was only published for distribution in late 1996, AAI-NGO staff had the materials in hand and were able to make extensive use of them in the grant selection process. This Manual contains an exhaustive questionnaire that permitted the team to assess the organizational status of an NGO and served to some extent as a baseline against which NGO development can be measured. It also features a clear explanation of AAI's criteria for grant-making and the procedures to be followed. The Project-Specific Manual has been sought out by a wide variety of organizations as a model of transparent grant-making and project application processes.

Data from the Principles Manual and accompanying modules were used extensively during NGO Training Workshops. Initially the material was only available in English, but AAI-NGO staff were able to use it in this form to make presentations on specific subjects, such as "Funds and Fund-Raising" (Finance Workshops); "Types of NGOs" and "Governing Boards" (Leadership Workshop), "NGO-Community Relations" and "NGO-Government Relations" (various workshops) "Project Identification, Monitoring and Evaluation" (Monitoring and Evaluation Workshop).

As portions of the Manual and modules were gradually translated into Portuguese, sections relevant to training exercises were provided as hand-outs to participating NGOs. The now published Manuals will serve as a highly useful management tool for NGOs of every type that seek to strengthen their organizations, improve their relationship with constituents, better understand NGO-government relations, sustain themselves, etc. The manuals have been sought after by government and non-government organizations, due to their unique nature (for example, GTZ asked for 50 copies to distribute to associations with which it works in Manica; two ministries that have frequent contact with NGOs also requested additional copies).

IV. THE NGO COMPONENT AND USAID'S STRATEGIC OBJECTIVES

Although AAI's project was approved and more than one year into implementation before USAID finalized its Strategic Objectives for Mozambique, its accomplishments in the NGO arena nonetheless can be viewed in the context of the strategic objectives and intermediate results sought by USAID.

Through its combined training, technical assistance, and grants approach, AAI's work focused from the beginning on issues of effectiveness and accountability, first stressing the need for NGOs to be accountable to their members and/or constituents, and later introducing the concept of government accountability to citizens. Some examples of results in this area are OJDR's work with its constituents and stance toward accepting funds from donors and AMODEG's successful advocacy on behalf of demobilized soldiers. [IR 2.3]

The three project elements also evidently strengthened the community-based organizations and other civil society actors (trade unions, professional associations, etc.) that participated in the project by improving overall organizational management skills, providing opportunities to carry out concrete projects, and offering timely and appropriate training and technical assistance. The two Management Manuals, provided to all NGOs assisted and others, will serve as an ongoing reference tool for NGOs as they continue to become more effective. [I.Rs. 2.3.1.1; 2.3.1.3]

All of the grants given to media organizations contributed toward the achievement of more than one intermediate result. First, they served to strengthen independent media; second, they supported a broadening of the public debate on local and national issues. Megamedia published news and analysis particular to two or three provinces that often do not reach the national papers, and distributed to readers in these areas. The two-page insert to the Christian Council of Mozambique's newsletter touched on issues of human rights and other public policy questions. The "Magazine Eleitoral" produced by ARO-Juvenil published news and information related to decentralization and municipal elections. Finally, the Boletim Informativo, as noted earlier, focused attention on a number of important public policy issues, including a special edition on the removal of land mines published at the time of the 1996 International NGO Conference on Land Mines held in Maputo and a special insert on local elections. [I.Rs. 2.3.1.1; 2.2.1; 2.2.1.1; 2.2.1.2]

In addition, some of the NGOs assisted carried out concrete project activities that help to advance USAID's objectives. The 10 or so projects aimed at "civic education," (such as KULIMA, AMME and AMMCJ) contributed toward greater understanding by the electorate of the complex issues of decentralization and municipal elections. [I.R. 2.2.; 2.2.1; 2.2.1.2] The ZAONE seminar was an effort to stimulate dialogue between government, political parties, civil society, and traditional authority in order to foster needed local development and a better understanding of democracy among the local population. AMME worked with women teachers in two provinces, training them in the meaning of concepts such as decentralization and democracy in the Mozambican context, and preparing them to carry out similar work with other teachers prior to municipal elections. Funds were also granted to AMMCJ for a similar effort.

Additional insights into the project's impact on achieving strategic objectives can be found in the independent evaluation conducted of the project by J. Michael Turner.

V. PROJECT MANAGEMENT

Overall technical responsibility for the implementation of this project component has resided with the NGO Project Manager. Initially, AAI foresaw a management structure in which the NGO Project Manager would report to the AAI Representative, who was to be in charge of administrative and financial aspects of the entire Cooperative Agreement, as well as serve as signator for--and thus have ultimate approval over -- sub-grants to NGOs. The U.S. Project Support Manager was to serve as liaison between the field office and AAI headquarters and AAI headquarters and USAID, identify external consultants, write all quarterly and other reports, and provide training and other materials.

With assistance from CORE, AAI developed criteria and mechanisms for grant approvals and a legal sub-grant document was devised (Acordo de Subvencao). Advertisements were placed in various newspapers to solicit local consultants and additional project staff, and a test was devised to guide selection. All necessary systems for handling grants and other administrative requirements were created and activated to facilitate the efficient functioning of the project overall and the signing of grants.

The systems functioned well during the first year of activities, but a slow-down in grant approvals in the fall of 1995 resulted due to differences of perspective between some senior staff. Based on observations during a January 1996 visit by U.S.-based AAI staff and recommendations made in April by the Mid-Term Evaluation, AAI altered the management structure, giving greater autonomy to the NGO Project Manager to issue grants. The revised terms of reference, affecting primarily the NGO Project Manager, U.S. Project Manager, and the AAI Representative, were appended to the quarterly Report covering April-June 1996, as were new procedures for grant-making developed at the same time.

After commencement of the revised management structure, the NGO component continued to function very productively. Added to the NGO Project Officer and Administrative Assistant were a part-time financial assistant and an office assistant. In addition, a part-time training specialist was taken on in late 1996, when the NGO Project Manager reverted to half-time work. The team has successfully processed 41 grant agreements, monitored NGO-grantee projects, designed training and overseen technical assistance by local consultants, supervised the production of the Management Manuals, and worked when necessary with the editorial team of the Boletim.

Recommendations for the Future

A larger staff should have been envisioned for the NGO component from the beginning; in addition, the Project Manager should have been hired full-time for the duration of the project, and a training specialist should have been included in the staffing pattern. While the NGO Project Manager has considerable training experience, managing the entire project and planning and implementing all training workshops is too much for any single individual, especially on a part-time basis.

More frequent monitoring visits from AAI-New York should have been built into the original project. Such visits should have been quarterly (or at least semi-annual) from the beginning, and might have included one visit a year by AAI financial staff to coordinate with counterparts in Maputo.

VI. CONCLUSION

In sum, the AAI NGO Democratic Development project can be said to have achieved the objectives set forth in the Cooperative Agreement and to have made a significant contribution to strengthening civil society and advancing democracy in Mozambique. The project increased linkages among national NGOs and promoted the first steps toward horizontal collaboration among them; it introduced the concept and practice of providing technical assistance through the use of local consultants and left trained consultants and NGO leaders in several provinces; it provided NGOs with written guidelines for organizational development and management; and it gave many NGOs their first opportunity to plan and implement a project--an important step toward long-term sustainability.

Through its combined inputs, AAI's project helped NGOs and their constituencies arrive at a more sophisticated theoretical and practical understanding of democracy. A number of organizations held meetings specifically designed to democratize their internal structures and procedures, hold elections, or debate their new role vis-a-vis the government in the changing political context. Several others developed civic education materials and worked at the grassroots level to improve popular understanding of, and encourage active participation in, elections. Numerous grantees focused on enhancing women's participation in society. By both improving the level of adherence to democratic procedures within organizations and supporting NGOs' efforts to promulgate democracy among their constituents and the larger society, the AAI project may be said to have made a significant contribution to strengthening democracy in Mozambique.

PD-ABQ-031
96128



Cooperative Agreement No. 656-0227-A-00-40290-00

To support Research on Decentralization and Traditional Authority:
and Provide Training in Decentralization in Mozambique

**FINAL REPORT
ON THE ACTIVITIES OF THE
NGO DEMOCRATIC DEVELOPMENT COMPONENT**

ii

BEST AVAILABLE COPY

submitted October.97

ANNEX I

List of grants to NGOs

SUB-GRANTS

07.08.97

#	NGO	PROVINCE	DISTRICTS	WHAT FOR	AMOUNT OF US\$ or MTs
1	Associação Moçambicana da Mulher e Educação - AMME - Maputo	Cidade de Maputo	-	Workshop to debate AMME strategy and prepare its General Assembly	28.400.000, MTs.
2	MEGAMEDIA - Chimoio	Manica Tete	Chimoio, Manica, Gondola, Sussundenga, Guro, Bárue (all in Manica) Tete city	To publish and disseminate an independent weekly	9.995 USD
3	KULIMA - Maputo	Country Wide	-	Directory of NGOs	9.995 USD
4	Associação da Mulher Rural - AMRU - Maputo	Maputo	-	Small Documentation Center on "Women in Development".	9.995 USD
5	Organização dos Trabalhadores Moçambicanos - OTM-CS-Zambézia	Zambézia	Province wide	To train Union leaders in labour law	6.700 USD
6	Organização Nacional do Professor - ONP - Zambézia	Zambézia	Province wide (participants from most districts)	To promote internal democracy and training members.	8.115 USD
7	MOCIZA - Zambézia	Zambézia	Province wide participants from most districts)	Workshop on "Women in Democracy"	5.515 USD
8	Organização dos Trabalhadores Moçambicanos - OTM - CS - Manica	Manica	Chimoio Manica Gondola	To train Union Leaders in labour issues and civic education	8.000 USD

#	NGO	PROVINCE	DISTRICT	WHAT FOR	AMOUNT OF USD or MTs
9	Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria de Construção Civil, Madeiras e Minas SINTICIM - Maputo	Country Wide		Training of Trainers. (2 from each province)	7.640 USD
10	Associação dos Deficientes Militares de Moçambique-ADEMIMO Maputo	Country Wide	(The meeting was held in Chimoio)	To promote internal democracy (meeting of the National Council)	9.995 USD
11	Associação Moçambicana dos Desmobilizados de Guerra - AMODEG Manica	Manica	All Districts	To decentralize functioning of AMODEG and improve effectiveness	9.900 USD
12	Associação Moçambicana das Mulheres Rurais - AMR - Nampula	Nampula	Mecuburi, Mogovolas Rapale, Meconta, Nampula, Murrupula Angoche	To promote rural women's participation in development projects.	7.789 USD
13	Organização da Juventude para o Desenvolvimento Rural - OJDR - Nampula	Nampula	Rapale, Nampula and Namaíta	Civil Education of OJDR Members.	7.450 USD
14	Organização Nacional do Professor - ONP - Manica	Manica	Chimoio, Gondola and Sussundenga.	Debate roles of ONP and its relationship with Political Parties and Government	8.950 USD

07.08.97

#	NGO	PROVINCE	DISTRICT	WHAT FOR	AMOUNT OF USD or MTs
15	Associação para o Desenvolvimento de Sofala, Tete, Manica e Zambézia - SOTEMAZA - Zambézia.	Zambézia	Milange, Gurue, Alto Molocue, Gile, Ile Lugela, Namacurra, Pebane and Quelimane city	Training of Trainers for civic education	US\$ 6,236
16	Kulima - Beira	Sofala	Dondo, Buzi, Nhama-tanda, Marromeu e Caia	To promote youth's participation in district's political, social and economic life, through group organization.	US\$ 8,381
17	SINTIQUIGRA - Comité das Mulheres Trabalhadoras (COMUT) Maputo	Country Wide	All Provincial Capitals	3 regional workshops to train Union's women to play a more active role and access to leadership positions in Unions.	US\$ 9,907
18	Associação Moçambicana dos Desmobilizados de Guerra AMODEG - Zambézia	Zambézia	All districts	To train and supervise 2 members in each district to be able to promote civic education among demobilized soldiers.	US\$ 9,174
19	AMME - Maputo	Manica and Gaza	All districts in both Provinces.	To train two (women) teacher in each district to conduct civic education in their communities.	US\$ 20,722
*					

07-08-97

#	NGO	PROVINCE	DISTRICT	WHAT FOR	AMOUNT OF USD or MTs
20	FUMASO - Beira	Sofala	Dondo, Gorongosa and Beira	To reformulate educational materials for adult literacy classes to adjust them to the present socio-political and economic context and supervise its use.	US\$ 7,779
21	Associação Moçambicana dos Desmobilizados de Guerra - AMODEG - Departamento Mulher	Maputo	Maputo city	To promote opportunities for women demobilized who received technical training	US\$ 1,810
22	Kulima- Inhambane	Inhambane	Homoine, Morrumbene Jangamo, Inharrime, Panda, Zavala, Maxixe and Inhambane city	3 workshops for Civic Education for community leaders and NGOs working with Kulima in community development	US\$ 9,720
23	Associação dos Amigos de Infulene - AMINF	Maputo	Matola - Infulene Area	Workshop to debate AMINF strategy and activities and to train the governing board to perform its role	US\$ 3,212
24	Conselho Cristão de Moçambique - CCM - Maputo	Country wide, specially in the Southern Region.		To publish 2 pages in 5 issues of Elo Ecu-ménico on themes related to Human Rights Democracy and Peace	US\$ 2,433

07-08-97

#	NGO	PROVINCE	DISTRICT	WHAT FOR	AMOUNT OF USD or MTs
25	Organização dos Trabalhadores Moçambicanos - OTM - Zambézia	Zambézia	Mocuba e Gurué	To train 30 Union leaders on labour issues in 2 district workshops.	\$ 2,625
26	Centro de Informação, Cultura e Educação Cívica de Xinavane C.I.C.E.C - Xinavane	Maputo	Magude	To publish a local newsletter and build a center for civic education and culture	US\$ 7,105
27	ARO - Juvenil	Maputo	Maputo, Matola	To publish 7 issues of a Magazine on Civic Education/ elections	US\$ 8,720
28	Sindicato Nacional dos Trabalhadores da indústria Hoteleira, Turismo e Similares - SINTIHOTS	Gaza	Xai-Xai Chokwé Macia	3 workshops to train 50 union leaders in labour issues	US\$ 5,844
29	Movimento Cívico de Solidariedade e Apoio ao Desenvolvimento da Zambézia - MOCIZA	Zambézia	Province wide	One workshop and a radio program on decentralization and elections.	US\$ 18,097

07-08-97

#	NGO	PROVINCE	DISTRICT	WHAT FOR	AMOUNT OF USD or MTs
30	Kulima - Maputo	Maputo	Marracuene	To upgrade a training center and conduct 4 workshops for civic education of community leaders.	US\$ 11,501
31	Associação Moçambicana dos Desmobilizados de Guerra AMODEG - Maputo	Nampula Sofala	Nampula and Beira	To train 30 members and staff in each province to assist demobilized in identifying and design projects.	US\$ 9,277
32	Associação para o Desenvolvimento de Morrumbala - ZAONE - MURRAMBARA	Zambézia	Morrumbala	To promote participation and coordination of organizations and institutions interested in the development of Morrumbala and debate issues related to decentralization.	US\$ 7,949

#	NGO	PROVINCE	DISTRICT	WHAT FOR	AMOUNT OF USD or MTs
33	Associação para o Desenvolvimento Social de Sofala - ADESSO - SOFALA	SOFALA	-	To promote collaboration between traditional and Government authority at local level	6.760 USD
34	Comunidade para o Desenvolvimento ambiental de Moçambique Sofala	SOFALA	-	To collect information and produce 4 numbers of a local bulletin	2.184 USD
35	Associação Moçambicana das Mulheres de Carreira Jurídica - AMMCJ - Maputo	MAPUTO	-	Training of Trainers for the Municipal electoral process	2.775 USD
36	Associação da Mulher para a Democracia - ASSOMUDE- Maputo	MAPUTO	Marracuene, Boane Manhiça, Matola (all in Maputo province)	To promote popular concern about domestic violence	2.560 USD
37	Associação para o Desenvolvimento da Comunidade - ADC - Sofala	SOFALA		Training of local leaders to promote popular participation	4.600 USD
38	Organização dos Trabalhadores de Moçambique - Central Sindical - Manica	MANICA	-	To promote understanding of labour law among unions members and their participation on local elections	8.790 USD

#	NGO	PROVINCE	DISTRICT	WHAT FOR	AMOUNT OF USD or MTs
39	Associação dos Desmobilizados de Guerra - AMODEG - Manica	MANICA	-	Training of Trainers in civic education for demobilized soldiers	8.963 USD
40	MEGAMÉDIA - Cooperativa de Informação - Manica	MANICA	-	To promote popular access to independent media	15.000 USD
41	MISA - MOÇAMBIQUE	MAPUTO	-	To establish an independent medias organization	50.000 USD
42	Organização da Juventude para o Desenvolvimento Rural - OJDR Nampula	NAMPULA	-	To promote internal democracy (meeting of the general assembly)	2.560 USD

ANNEX II

**Boletim Informativo - NGO Newsletters
(Nos. 8 - 11)**

FINANCIADORES:
Subvenção do African-
American Institute, com
financiamento da USAID/MOZ.



BOLETIM DO ANIMATO DAS ONG'S

PARA UM FUTURO SEM MINAS

A 4ª Conferência Internacional das ONG's sobre Minas e Engenhos Explosivos, a realizar-se nos finais deste mês em Maputo, será uma grande oportunidade para, não só chamar-se, uma vez mais, a atenção da Comunidade Internacional sobre a necessidade de uma legislação mundial visando o banimento do fabrico de minas, mas também para se despertar um maior interesse dos governos do terceiro mundo em cujos países, a exemplo de Moçambique, existe uma vastidão de campos minados (em Moçambique existem ainda 1 milhão de engenhos explosivos por desactivar).

Tratar-se-á, esperamos, de mais uma fonte de pressão na luta pelo banimento do fabrico de minas anti-pessoais e de outros engenhos causadores de morte a milhares de pessoas inocentes.

É extremamente penoso o silêncio da classe política sobre esta matéria em Moçambique. Nunca nenhum político, tanto do governo como da oposição parlamentar e extra, veio claramente ao público dizer o que pensa sobre as minas que vão ceifando vidas neste país. Nem que fosse para dar um pequeno cometimento de apoio ao movimento contra as minas, liderado pela sociedade civil.

O debate político em Moçambique tem passado largamente à margem deste dilema, acabando por serem as ONG's a assumir um protagonismo directo na luta contra as minas. Os antigos beligerantes parece que se demitiram das suas funções neste capítulo.

A Conferência de Maputo será, pois, a comprovação do envolvimento das ONG's na luta pela edificação económica dos países em vias de desenvolvimento. Obviamente que o actual cenário de mortes por accionamento de engenhos e a percentagem de terras ainda por desminar dificulta iniciativas ligadas à produção e desenvolvimento no campo e, particularmente, na reintegração

rural, ou seja, no regresso das pessoas às suas zonas de origem.

Na essência, a luta contra as minas ultrapassa em quilómetros os esforços de desminagem que estão sendo realizados no terreno. O problema só poderá ser resolvido quando o mundo inteiro, particularmente as grandes potências produtoras de armamento bélico, chegar ao consenso de que, em última análise, as minas são um grande prejuízo para o desenvolvimento da humanidade e, por inerência, para o desfazer dos equilíbrios norte-sul, pois o grosso das minas produzidas é afinal plantado nos países do terceiro mundo.

Veja-se o caso de Angola em que, segundo informações recentemente veiculadas, existem em todo o território mais de 15 milhões de engenhos explosivos numa proporção de uma por cada habitante e cujo custo de remoção é avaliado em mais de 24 milhões USD. Ora, Angola não possui indústria de fabrico de minas.

Está mais que provado que a destruição de uma mina anti-pessoal custa muito, mas muito mais, que a sua fabricação, pelo que é por considerações destas que os fabricantes se deveriam guiar.

Esperamos pois que a Conferência de Maputo seja de facto um trampolim para um futuro sem minas.

EDITORIAL
ONG'S CONTRA MINAS
AVALIAÇÃO DOS PROJECTOS
LEGALIZAÇÃO DAS ONG'S

4ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DAS ONG'S SOBRE MINAS UM EVENTO DE GRANDE ENVERGADURA

"A terra não nos foi dada pelos nossos pais. Foi-nos emprestada pelos nossos filhos"
provérbio africano.

Moçambique será, por três dias neste mês, o centro mundial do debate contra as minas anti-pessoais e engenhos explosivos. De 25 a 28 de Fevereiro/97, trezentos delegados provenientes de todo o mundo reúnem-se, em Maputo, em conferência Internacional sob o lema "Por uma África Austral Livre de Minas".

Esta palavra de ordem será o pano de fundo de um evento que tratará de quatro temas, nomeadamente "Desminagem", "Sensibilização", "Campanha para o Banimento das Minas" e "Impacto Sócio-Económico das Minas".

A conferência de Maputo é apadrinhada pela Campanha Moçambicana contra as Minas (CMCM), que funciona junto da Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), pela Campanha Internacional para o Banimento das Minas (ICBL) e ainda por um comité facilitador regional estabelecido para apoiar e mobilizar recursos para a criação de uma zona livre de minas na África Austral.

O evento conta com o apoio de vários organismos internacionais e nacionais, entre governos e Organizações Não-Governamentais, e terá como patronos as figuras de Graça Machel (em representação da FDC), do Arcebispo sul-africano Desmond Tutu, do senhor Chipenda (de Angola) Presidente do Conselho Africano das Igrejas, mais a senhora Vera Chirwa, do Malawi.

Tomarão parte no evento representantes de ONGs, líderes comunitários, religiosos, representantes das organizações do sistema das Nações Unidas, entre outros.

Esta será a primeira conferência desta envergadura e sobre este aspecto particular a realizar-se em África. As duas primeiras aconteceram na Europa e a última no Cambodja, continente asiático. A conferência do Cambodja foi, aliás, a primeira a realizar-se num país directamente afectado pelas minas.

Eis, dentre outros, os objectivos da conferência: Continuar com o ímpeto gerado na Conferência de Otava e desenvolver ainda mais os grupos emergentes de Estados favoráveis ao banimento das minas; Servir de impulso para a assinatura do tratado de banimento em Otava, em Dezembro de 1997;

Focar as atenções internacionais nos efeitos devastadores das minas anti-pessoais na África Austral em particular e no mundo em geral; Fortalecer e apoiar as campanhas existentes em Moçambique, Zimbabwe, Zâmbia e África do Sul e encorajar esses esforços em todo o continente; Encorajar os governos a tomarer... medidas nacionais e regionais (bem como através da SADC) para banir o uso, a produção, a venda e armazenamento das minas anti-pessoais e aumentar a pressão na comunidade internacional para



A integração social dos mutilados por minas é uma das grandes lutas das ONG's de todo o mundo.

continuar com o processo de desminagem e para que aumente os fundos alocados à sensibilização contra as minas e aos programas de reabilitação na região e a nível global.

Os organizadores pensam por outro lado que balanço do pós-guerra em Moçambique, relativamente às minas, revela que entre o custo/uso das minas e os seus eventuais benefícios terrivelmente desproporcional.

A maioria dos 300 participantes à conferência são africanos, nomeadamente da África Austral. Os organizadores insistem que esta conferência pretende, no fundo, sensibilizar muito mais as sociedades sobre os perigos das minas. Daí que 3/4 dos trabalhos serão preenchidos com debates em torno de como prevenir mais vítimas e como enquadrar as vítimas já existentes na sociedade.

No mundo inteiro fazem parte do movimento contra as minas 800 Organizações Não-Governamentais que lutam pelo banimento das

DADOS SOBRE MINAS ANTI-PESSOAIS

Há mais de 110 milhões de minas activas espalhadas em 64 países e tantas outras, armazenadas em todo o mundo, à espera de engrossar o número das minas já plantadas. Mais de 25 países estão actualmente em crise devido a presença das minas que infestam os seus territórios. Os países mais afectados são Angola, Etiópia, Eritreia, Moçambique, Somália, Sudão, Afeganistão, Cambodja, Bósnia e Iraque (Kurdistão).

Cada mês, mais de 20.000 pessoas morrem ou ficam mutiladas por explosões de minas. A maioria são pessoas civis mortas ou feridas no fim das hostilidades. Por cada mina que se retira colocam-se outras vinte. Em 1995 foram desactivadas 100.000 minas, mas em contrapartida foram plantadas dois milhões de minas.

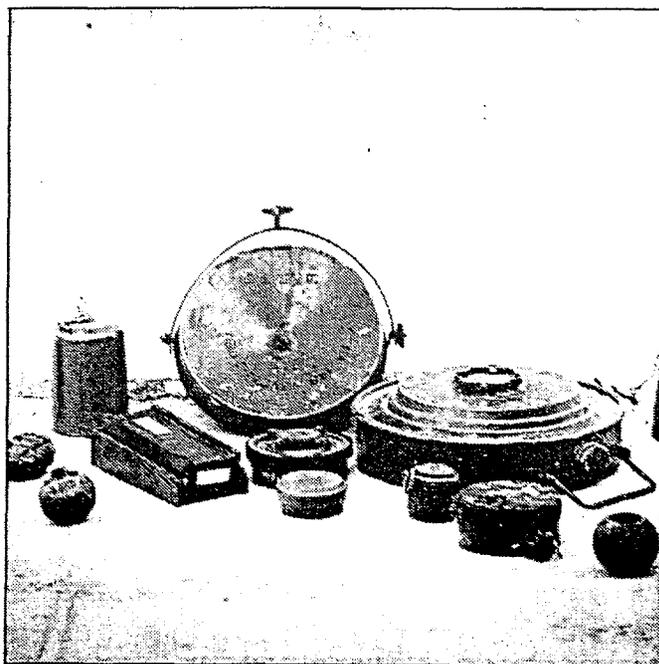
A remoção dos 110 milhões de minas activas em todo o mundo custaria uns 33.000 milhões de dólares americanos. Os peritos opinam que nas condições actuais se demoraria mais de 1.100 anos para se desminar todo o mundo e isto se não se colocasse nem mais uma mina. Uma média de um especialista de remoção de minas

morre por cada 5.000 minas que se retiram e dois acabam feridos.

A Reunião Internacional das Nações Unidas sobre a Remoção de Minas, que se realizou em Genebra, Suíça, nos dias 5 a 7 de Julho de 1995 apenas conseguiu 20.5 milhões de dólares americanos dos 75 que a ONU havia fixado para o seu novo Fundo Voluntário para a Remoção de Minas. Este triste resultado mostra como é difícil mobilizar a comunidade internacional para fazer frente, de maneira eficaz, às consequências do emprego indiscriminado de minas e põe em relevo a necessidade de se tomar medidas radicais para que se ponha fim ao seu uso.

Nos últimos vinte anos aumentou de maneira espectacular o emprego de minas como armas para aterrorizar a população civil. As minas utilizam-se para impedir o acesso a terras de cultivo, canais de irrigação e estradas, provocando a fome e obrigando as pessoas a fugirem, pelo menos as que conseguirem.

Actualmente, as minas terrestres anti-pessoais figuram entre as armas mais mortíferas e prejudiciais à escala mundial.



*Eis o produto mortífero: minas.
É mais caro destruí-las que produzi-las.*

Como a 4ª Conferência Internacional sobre Minas tem lugar em Maputo, seria oportuno que as associações moçambicanas directamente ligadas à reinserção das vítimas das minas viessem a público dar o que é a sua filosofia, o seu pensamento particular sobre a questão das minas, o que elas pensam, o que já fizeram, o que esperam fazer e o que deve, na essência, ser feito para que este dilema das minas possa deixar de ser preocupação.

Mesmo após a realização da Conferência, as contribuições podem continuar a dar entrada na nossa redacção e as mesmas serão canalizadas aos fóruns apropriados.

AS ONG'S CONTRA AS MINAS EM MOÇAMBIQUE

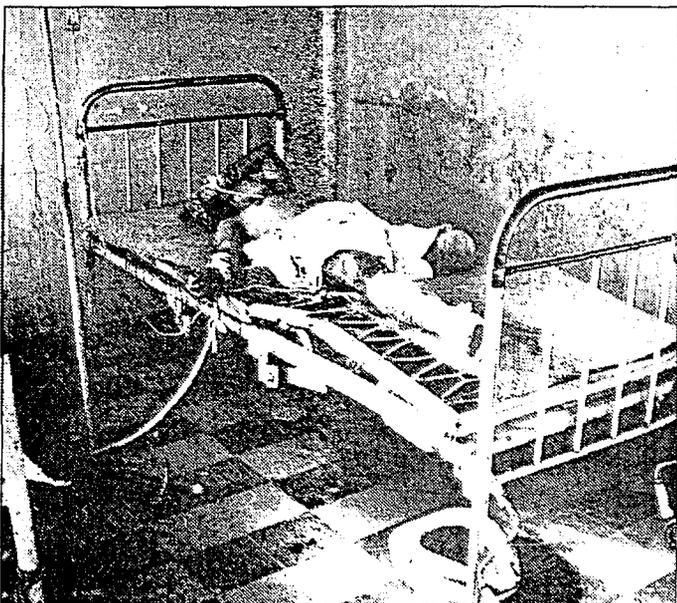
**BAN LANDMINES
NOW!**

As minas em Moçambique têm vindo a causar, durante os últimos anos, vários acidentes e têm constantemente constituído ameaça e causado temor nas populações, especialmente nas zonas rurais. Pelo menos 50 diferentes tipos de minas estão identificados, minas produzidas por pelo menos 15 países do mundo. Geralmente não existem registos da localização destas minas.

Embora as Nações Unidas tenham calculado em cerca de dois milhões o número de minas existentes no país, relatórios da "Human Rights Watch" e "Halo Trust" de 1994 indicavam um número substancialmente menor do que previamente se pensava.

O impacto das Minas em Moçambique não reside no seu número, mas no facto de que uma mina pode ameaçar uma vila inteira e tornar inutilizáveis dezenas de hectares de terras férteis ou centenas de kms de estrada tão necessária para a reconstrução e desenvolvimento do País.

Um número estimado em 6000 pessoas foram mortas ou mutiladas pelas minas existentes no país desde 1990, mas estas continuam ceifando vidas numa média de uma pessoa por dia, de acordo com dados das Nações Unidas. O cenário de um mero medo baseado na possibilidade de existência de minas impede o regresso de deslocados às suas zonas de origem, atrasando assim o processo de reconstrução económica no campo.



Aspecto dramático de uma vítima das minas deitada no leito de um hospital. As minas liquidam as esperanças de uma vida normal.

Iniciativas de encarar a problemática das minas em Moçambique começaram logo depois do Acordo Geral de Paz ter posto fim à guerra civil entre a Frelimo e a Renamo, com ONG's como a Handicap Internacional, Cruz Vermelha de Moçambique, Conselho Norueguês para os Refugiados, CEMIRDE, MSF-Suíça, desenvolvendo programas de sensibilização sobre o perigo das minas em diferentes províncias do país.

O maior objectivo destes programas era elevar o nível de sensibilidade das populações sobre a problemática das minas e reduzir ao mínimo o número de acidentes causados entre aqueles que regressavam às suas zonas de origem depois de vários anos de exílio.



Enquanto isso, a ADEMO, a ADEMIMO e a Handicap Internacional iniciavam uma outra estratégia no sentido de se encarar a problemática das minas de uma forma mais abrangente. Estas organizações lançaram uma campanha de recolha de assinaturas de vários cidadãos nacionais, nas quais estes subscreviam uma carta apelando ao presidente Chissano e ao Governo de Moçambique para o banimento imediato das minas. Em paralelo a isto, outras organizações operando em Moçambique constituíram um grupo de trabalho na LINK, no qual se discutiram questões técnicas sobre o processo de desminagem e assistência logística aos diversos programas levados a cabo pelas ONG's. 100 000 assinaturas foram recolhidas em 1994 e 75 ONG's apoiaram a iniciativa e endossaram uma carta de apelo. Estavam assim criadas as bases onde a campanha se iria assentar.

*Extractos do balanço da Campanha Moçambicana Contra as Minas

AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA DOS PROJECTOS DE DESENVOLVIMENTO

Uma força motriz para novos desafios

Por: Paulo Inácio*

A trajectória de trabalho das ONG's Nacionais, apesar de ser incipiente, é rica de experiências que, se fossem devidamente sistematizadas, poderiam em grande medida reforçar a capacidade de execução dos projectos e, conseqüentemente, produzir nos grupos-alvo progressos significativos.

De resto, uma ONG existe para e por Projectos. Quer dizer, a maneira de as ONG's organizarem o trabalho é, normalmente em termos de projectos, que são financiadas por doadores. Assim sendo, uma capacidade que não pode faltar numa ONG é a de saber realizar todas as actividades do CICLO de um projecto.

Numa leitura atenta da minha experiência prática, tenho notado com apreensão a fraca atenção que se dá ao exame sistemático e independente dos projectos já executados, a fim de determinar a sua eficiência, impacto, sustentabilidade e a pertinência dos seus objectivos. Por outras palavras, parece crescer a tendência de elaboração de mais e novos projectos de desenvolvimento (por vezes ambiciosos), que não só excluem a realização de um trabalho sério de avaliação dos projectos anteriores já implementados no terreno, como também não são criadas as oportunidades para a plena participação dos beneficiários na análise do impacto dos investimentos absorvidos pelos mesmos. De contrário, qual será então a vantagem de continuar a investir muito para empreendimentos que na sua fase final não são avaliados?

Um dos principais pretextos das ONG's (pelo menos as de Nampula), assenta no demasiado curto tempo de vida dos projectos (normalmente um ano), período que, em matéria de desenvolvimento, é insuficiente para produzir mudanças visíveis e mensuráveis numa comunidade. Na opinião de muitos críticos e agentes locais de desenvolvimento, os financiamentos deveriam ser um mínimo de três anos.

A outra causa da ausência da avaliação dos projectos, parece estar no débil relacionamento dos seus intervenientes. Em minha opinião, um dos instrumentos mais seguros para garantir a existência da avaliação sistemática e final dos projectos de desenvolvimento comunitário são os ACORDOS DE PARCERIA que, em princípio, deveriam ser assinados entre os três grupos envolvidos no processo, nomeadamente: o doador, a ONG executora do Projecto e os beneficiários. A coesão deste trio poderia

gerar vantagens consideráveis. A verdadeira cooperação destes intervenientes deve ser entendida num contexto global e na base de uma efectiva comparticipação de todos ao longo do ciclo do Projecto.

Com profundo desagrado, é frequente notar que os ACORDOS DE PARCERIA são efémeros, para além de se circunscreverem apenas ao nível restrito do doador e a ONG executora do projecto, onde o enfoque maior incide sobretudo no aspecto do Contrato de Financiamento do Projecto vendido ao doador. Raríssimas são as ocasiões em que são celebrados acordos do género, claros e concretos entre as ONG's e os grupos beneficiários, que contemplem acções e responsabilidades explícitas de ambas as partes ao longo da vida útil do Projecto.

Em suma, a avaliação é fundamental e ela pertence à todos os participantes, incluindo aqueles que pagaram com os seus recursos, para o suporte das necessidades e exigências do projecto (doando tempo, esforço, dinheiro).

Como acontece com qualquer actividade, uma boa avaliação também passa por planificação que permita:

- Seleccionar as prioridades e os objectivos da avaliação;
- Indicar os métodos mais convenientes para usar;
- Verificar detalhadamente o que é preciso fazer;
- Decidir o papel de cada um na avaliação;
- Indicar quanto tempo vai durar a avaliação e quanto vai custar;
- Mostrar como uma parte da avaliação está relacionada com as demais;
- Aperfeiçoar as técnicas de planificação e organização.

À medida que os tempos vão mudando, as ONG's têm uma grande responsabilidade na AVALIAÇÃO do caminho percorrido, para identificar rapidamente os problemas e ter tempo suficiente de solucioná-los.

Nampula, aos 20 de Janeiro de 1997

* Oficial de Projectos da SALAMA, com sede em Nampula

ONG's NACIONAIS QUEREM APOIO

O nosso Boletim foi ter a algumas ONG's e pediu-lhes o balanço do ano de 1996. Mas, durante a recolha, constatámos que muitas delas, depois de legalizadas e não tendo fontes próprias de financiamento, com a excepção da quotização dos seus membros, dificilmente encontram fontes alternativas.

Entre a legalização e o início efectivo das actividades vai uma grande distância. As ONG's nacionais queixam-se dos doadores e querem que estes as facilitem.

A AMODEFA (Associação para o Desenvolvimento da Família) diz que 1996 foi "positivo". Aquino Jorge, oficial de programas desta ONG, justifica porque: "Cumprimos o programa traçado. Triplicámos o rol das nossas actividades relativamente a 1995. Organizámos seminários, inclusivamente com parlamentares e formámos mais activistas".

Jorge diz que a AMODEFA está neste momento a trabalhar com 300 seropositivos (portadores do vírus da SIDA) em Maputo. Presta-lhes atenção e dá-lhes aconselhamento. A fonte afirma que a AMODEFA tem necessidade de expandir ainda mais as suas actividades mas debate-se, segundo ele, com uma "exiguidade de fundos, nomeadamente para transportes".

A ATAP (Associação dos Técnicos Agro-Pecuários) também fala em balanço positivo, apesar de a sua acção ter-se cingido unicamente na realização de "Workshops" e reuniões. Daí que Luís Fortunato, membro, diga, que o ano de 1996 para a ATAP foi positivo em termos "abstractos". A ATAP nasceu em 1995 mas ainda não foi a tempo de virar a sua acção para a agricultura no campo, como aliás é a sua vocação. Porquê? "Porque ainda não arranjam fundos", assegurou a fonte.

Luís Fortunato diz que a ATAP já mandou projectos a vários doadores pedindo financiamento mas só obtiveram resposta de um. "Este prometeu financiar a nossa assembleia geral", diz Luís.

Eis pois a grande dor de cabeça das ONG's

nacionais: dinheiro para operar. A esta dificuldade não escapa a AMODESE, uma ONG virada à promoção de auto-emprego para jovens desempregados. Bernardo Ginja, secretário-geral da AMODESE afirma mesmo: "este é um obstáculo para as ONG's nacionais, principalmente as emergentes".

Ele queixa-se: "Os doadores são muito exigentes. Exigem primeiro estabilidade institucional, enquanto nós nascemos do nada. Eles querem que nós apresentemos propostas maduras, mas é difícil fazermos isso".

Ginja acrescenta que, mesmo depois da apresentação das propostas, "alguns doadores" demoram dar-lhes as respostas, "Acabam um ano a dizerem que ainda estão a estudar".

Para se instalar, a AMODESE contou com o apoio de empresas nacionais. Mas mesmo assim já recebeu fundos de dois doadores internacionais, nomeadamente HIVOS e IBIS. Com esse fundo, a AMODESE diz que beneficiou 15 jovens em termos de formação.

Seja como for, a AMODESE considera o ano de 1996 de "positivo, pois a resolução do problema de desemprego não cabe à AMODESE, mas sim ao Governo. Nós só ajudamos".

A APADRMA (Associação dos Pequenos Agricultores para o Desenvolvimento Rural de Manica) também está com dificuldades. Desde que foi fundada em 1995 ainda não recebeu fundos. Constituída por pequenos agricultores de Manica, província do mesmo nome, ela não tem fundos próprios para operar. Daí que já submeteu pedidos de financiamento a vários doadores mas, como diz António Tauro, nenhum deles respondeu positivamente.

A última vez que a APADRMA submeteu um pedido foi ao PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). Tratava-se de um pedido de financiamento para deslocação de alguns membros ao Zimbabwe para um intercâmbio com agricultores locais. Mas o PNUD, diz que, mesmo que tivesse, dependeria do programa do Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação.

"Queremos fortalecer as ONG,s" diz o PNUD

O PNUD, através de Heny Matos, deu-nos uma explicação sobre as relações da sua organização com as ONG's nacionais, designadamente as que necessitam de apoio financeiro para operar, e o Governo.

Heny Matos esclareceu que o orçamento que o PNUD tem é gerido pelo PNUD mas o seu destinatário é Moçambique, entanto que Estado e que a decisão da utilização desses dinheiros é tomada em coordenação com o governo moçambicano.

Ela diz que ultimamente tem havido uma maior abertura no sentido de envolver as ONG's como beneficiárias desse dinheiro, mas "os mecanismos ainda não estão alcançados".

Neste momento, diz o PNUD, existem projectos assinados entre a organização e o Governo em que as ONG's são subcontratadas para implementar uma parte deles, ou mesmo desenvolver este projecto.

Deu o exemplo de um projecto em curso cujo objectivo é envolver as comunidades na gestão de recursos naturais e em que foi subcontratada uma ONG do ramo ambiental para implementá-lo. No caso vertente, as responsabilidades da implementação do projecto não são da ONG, mas do ministério que tutela a área (Ministério para a Coordenação da Acção Ambiental).

A fonte diz que os pedidos de financiamento que o PNUD pode satisfazer neste momento é por esta via de coordenação com o Governo e através de um projecto previamente combinado.

Acrescentou que os pedidos de financiamento que o PNUD tem recebido nos últimos meses têm sido reduzidos, mas que há pedidos que não podem ser atendidos porque há pouco dinheiro.

O PNUD esclarece que, mesmo na fase de preparação desses projectos em coordenação com o governo, já está identificada previamente a ONG que irá ser contratada. A fonte não aconselha as ONG's a irem ao Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação apresentar os seus pedidos de financiamento pois não é o Governo que define que projectos devem ser apoiados.

"Nós poderíamos eventualmente concordar com o Governo em que uma parte dos dinheiros disponíveis para Moçambique vão directamente para as ONG's. Poder-se-á discutir em que áreas e, depois, se o Governo concordar pode-se criar um mecanismo que evite que o Governo tenha que se pronunciar para cada projecto".

Matos disse-nos que o PNUD está à procura de outras maneiras de trabalhar. Ela recorda que as regras do PNUD, entanto que organização do sistema das Nações Unidas, são ditadas pelos países membros.

A mensagem de fundo do PNUD é a de que ela está a trabalhar fortemente para fortalecer o papel das ONG's nacionais no desenvolvimento do país. "Queremos melhorar e prestar melhor apoio às ONG's. O PNUD está plenamente convencido de que as ONG's têm um papel muito importante a desempenhar", concluiu Heny Matos.



Legalização das ONG's

UM DESAFIO BUROCRÁTICO

O primeiro problema com que as ONG's moçambicanas se debatem acontece mesmo antes de elas existirem. O processo para a sua legalização é um mar de obstáculos. Para uma ONG ostentar o título de *oficial* vai ter que passar por entregar toda a papelada necessária a quatro departamentos tutelados pelo Ministério da Justiça e quando, enfim, a legalização chegar terá passado, no mínimo, seis meses.

O nosso Boletim foi a rua e colheu as experiências vividas por algumas ONG's nacionais. Entre elas, os casos variam. Uma houve que duraram um ano a tentar legalizar-se. Outras uma semana.

Valério Leonardo, da AMOREPESO (Associação Moçambicana de Reintegração e Pesquisa Social), contou-nos as voltas que tiveram que dar, ele e seus colegas, para fazerem nascer a associação. Primeiro foi o contacto com um advogado para lhes escrever os estatutos. Um passo que, para o caso da AMOREPESO, se explica na necessidade de evitar dificuldades futuras com o texto aquando da escritura pública.

Os passos seguintes serão juntar toda a papelada, em conformidade com os requisitos, e levá-la sucessivamente à Direcção Nacional dos Registos e Notariado (DNRN), ao Gabinete do Ministro da Justiça e, novamente, ao DNRN. No fundo, parece pouco, mas como diz Valério, "houve ONG's que levaram um ano". No caso da AMOREPESO foi mesmo isso que aconteceu. Pelo meio, teve que ser feita muita pressão.

Valério diz que a demora que se leva é fruto de desleixo por parte dos funcionários dos serviços notariais. Ele conta que estes chegam a perder documentos. Para ele, o único local onde as coisas andam bem é no ministério. "Aqui não há dificuldades", remata.

A fonte diz que, no caso da sua ONG, foi

preciso fazer pressão para que o expediente andasse. Subornos? "Não", responde ele, admitindo a eventualidade de ter que se entregar dinheiro ao pessoal do notário quando necessário.

"Volta para a semana"

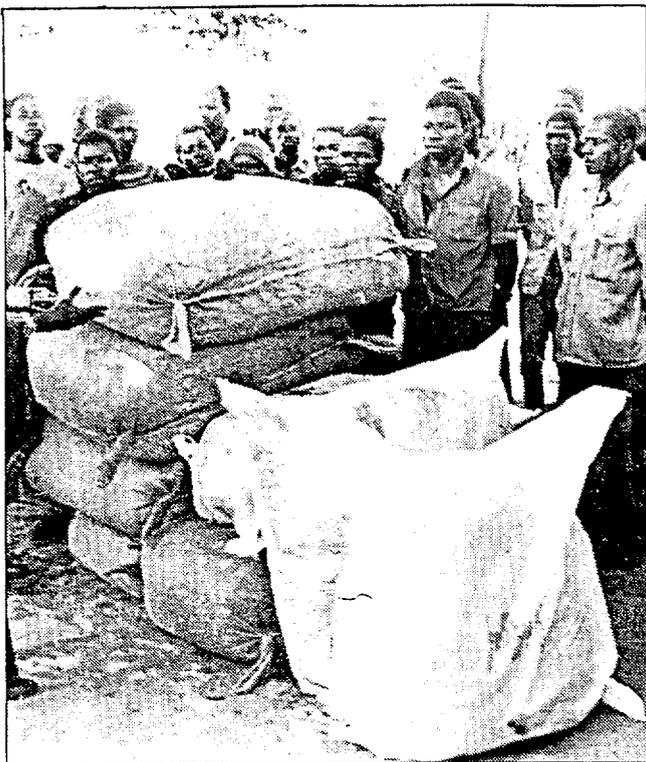
TEMA DE REFLEXÃO

A ATAP (Associação dos Técnicos Agro-Pecuários), diz Luís Fortunato, membro fundador, também passou por dificuldades burocráticas. "Levámos dois meses para que o ministério da Justiça nos respondesse". Luís Fortunato conta que

várias vezes foram confrontados com situações em que os funcionários das repartições diziam repetidamente "volta para a semana". Ele queixa-se que é demasiada a documentação exigida para o efeito. A ATAP gostaria de ver simplificados os mecanismos de registo para facilitar o surgimento de outras ONG's.

É necessário notar que as ONG's nacionais levam o nome de Associação uma vez que são reguladas pela lei das associações por inexistência de uma lei específica para ONG's.

Valério Leonardo (AMOREPESO) aponta que o dinheiro que o Estado exige para uma ONG ver os seus estatutos publicados em Boletim da República (BR), condição para poder operar, são muito elevados. "Em 1991 pagava-se 200 contos/página, mas hoje é muito mais caro". Valério acha que isto aumenta as dificuldades para as ONG's emergentes.



Um caso de registo recorde

Estas duas ONG's estão sediadas em Maputo e foi nesta cidade que se registaram. Aparentemente, é mais fácil fazê-lo numa capital provincial. O caso da APADRMA (Associação dos Pequenos Agricultores para o Desenvolvimento Rural de Manica), aqui contado por António Tauro, dá a entender isso. Diz ele que foi necessário juntar os documentos exigidos pelo notário e requerer ao governador provincial, que em dois dias deferiu o pedido.

Não tendo enfrentado as dificuldades inerentes a Maputo, a APADRMA está, no entanto, com um outro tipo de dificuldade: encontrar dinheiro para ver publicados os seus estatutos no BR.

Tauro informou-nos que a página do BR está hoje a 350 contos.

"Para nós é uma quantia significativa, pois os nossos estatutos têm muitas páginas", diz ele.

O que diz o Ministério da Justiça

O Ministério da Justiça recusa que haja demora na legalização das ONG's e atira as culpas para as próprias organizações. Uma fonte do gabinete do ministro Agostinho Abudo disse-nos que o que se passa é que,

1- Este Boletim Informativo muito agradece às ONG's que tenham tido também dificuldades de registo, seja de que tipo for, para nos contactar e contar a sua experiência.

2- Numa das suas recentes edições, um jornal publicado diariamente em Maputo, lançou um desafio às ONG's: que esta produzam uma proposta de registo fácil e eficiente que dê para uma ONG se registar em cinco ou dez minutos.

3- De todas as ONG's gostaríamos de receber ideias sobre este assunto.

em certos casos, a papelada é devolvida por possuir erros de texto. "E às vezes essas organizações não nos deixam com os respectivos endereços, daí que existem estes atrasos", explicou a fonte.

Ela repisou que um pedido de legalização não implica que seja logo aprovado. Mas mesmo assim, acrescentou, "nunca uma associação levou mais do que três meses a se legalizar". Quanto ao próprio ministério, a nossa fonte garantiu que "o ministro despacha a documentação em 24 horas".

Os erros de texto que o nosso interlocutor referiu manifestam-se, segundo ele, na troca de alíneas e na omissão, nos estatutos de alguns direitos e obrigações para parte dos membros de uma determinada associação. A fonte diz que quem aprecia estes aspectos é o gabinete jurídico do ministério que, se for o caso, devolve os documentos. "Mas há vezes em que a Direcção Nacional de Registos e Notariado também devolve quando descobre uma irregularidade".

A nossa fonte diz que o período mínimo de demora na legalização de uma ONG é de 30 dias e o máximo de 3 meses. Ela acrescentou que há ONG's que, quando aprovadas pelo ministro, começam logo a funcionar sem que antes se façam publicar em BR, o que, diz ele, é ilegal.

PNUD
DESENVOLVE O PROGRAMA

"PARCEIROS NO DESENVOLVIMENTO"

○ Programa das Nações Unidas para

Desenvolvimento (PNUD) está a implementar um programa denominado "Parceiros no Desenvolvimento". O programa começou o ano passado mas este será o da sua fase crucial.

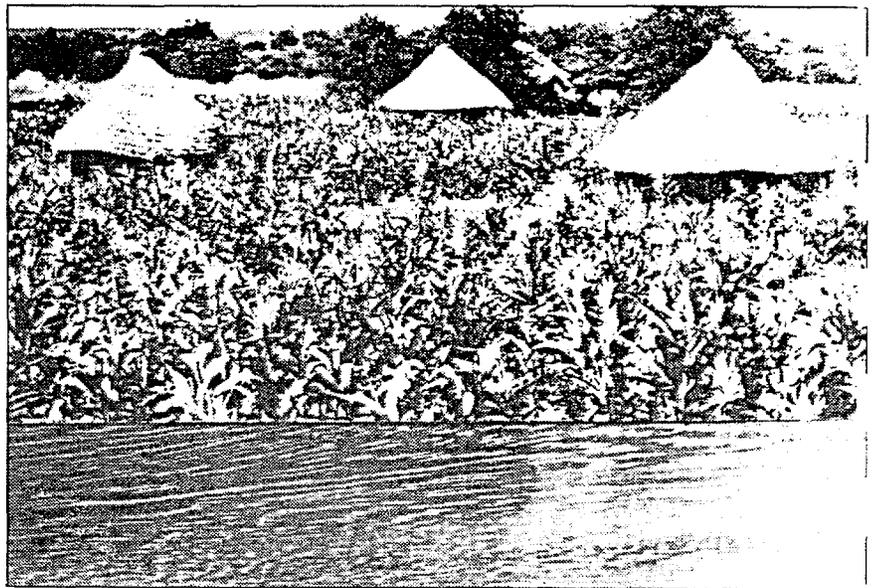
Em termos de financiamentos directamente dirigidos às ONG's, este será o principal do PNUD para este ano. Os projectos do programa vão receber desta organização das Nações Unidas financiamentos que variam de 10 a 15 mil dólares americanos. Heny Matos, do PNUD, diz que este projecto tem fundos "insignificantes".

A fonte acrescentou que o PNUD, mesmo não tendo ainda um programa formulado para este ano, está a pensar em entrar noutra tipo de actividades onde se poderá apoiar as ONG's, nomeadamente no financiamento de encontros de debate sobre assuntos de interesse das organizações.

O programa "Parceiros no Desenvolvimento" que está sendo realizado em Gaza, Inhambane e Nampula, visa estabelecer um diálogo contínuo entre os diversos intervenientes no processo de desenvolvimento do país, fortalecer as ONG's locais e nacionais e melhorar a situação da população no combate à pobreza.

Para se estabelecer o diálogo e discutir assuntos relacionados com o desenvolvimento, foi criado um Comité Nacional de Selecção em que os membros são as ONG's, alguns doadores, agências das Nações Unidas e o Governo. O papel do comité é de seleccionar os projectos e decidir as bases do programa.

As ONG's elegíveis por este programa são aquelas que operam directamente com as comunidades,



com projectos desenvolvidos pela própria comunidade e que vão no sentido de melhorar o nível de vida da população.

O programa começou com seminários de capacitação à ONG's das três províncias referidas. Neste momento, estas ONG's estão numa fase de apresentação de projectos ao PNUD para financiamento. Heny Matos, do PNUD, disse que já existem alguns projectos aprovados cujas ONG's vão rubricar os contratos este mês.

A filosofia do PNUD é a de que, depois da capacitação destas ONG's e de dotá-las com meios financeiros, o apoio não se fique por aí. O PNUD acha útil estender o apoio às ONG's também em matéria de gestão financeira.

O fundo do programa é proveniente do PNUD e de uma pequena contribuição do Unicef. O PNUD quer encontrar formas de salvaguarda os dinheiros que vai canalizando às ONG's no sentido de haver uma gestão clara e correcta. Daí que o envolvimento directo das comunidades nos projectos é de grande importância, pois é a elas que os projectos se dirigem.

Heny Matos insistiu que é necessário que os projectos do programa reflectam os desejos das populações por eles visados "Devem ser as comunidades a dizer se querem um furo ali ou uma escola aqui, por exemplo. Mas é sobretudo necessário que essas comunidades sejam capacitadas na gestão dos projectos para manter-se a sua durabilidade", disse ela.

Para o PNUD, o mais importante é, no caso vertente, a maneira de elaborar os projectos no sentido de, na sua elaboração, participarem as comunidades.

DESCENTRALIZAÇÃO

CAPACITAÇÃO DE COMUNIDADES LOCAIS

A Kulima levou a cabo no último trimestre do ano passado vários seminários nas províncias de Maputo (Marracuene) e Inhambane, subvencionados pelo African American Institute.

Os seminários de Marracuene (4 seminários) tiveram como objectivo aumentar os conhecimentos e capacidades dos líderes comunitários para melhor afirmarem os seus interesses e garantir o papel da Mulher nos processos de desenvolvimento. O seminário de Inhambane teve como objectivo promover uma maior participação da sociedade civil e das comunidades na educação cívica visando capacitar as comunidades rurais para o processo de descentralização governativa e sobre a lei das terras e ainda a participação da comunidade no processo de descentralização.

Em Marracuene os seminários envolveram as populações de Michafutene, Taúka, Bobole e Nhongane. Em Inhambane foram abrangidos cidadãos oriundos de Zavala, Panda, Homoine e Jangamo e ainda dos arredores da capital provincial e da cidade da Maxixe.

Os Seminários foram considerados positivos pois houve uma aderência considerável de participantes e as matérias dadas corresponderam aos objectivos didácticos inicialmente propostos. Vários participantes consideraram os seminários como tendo sido ricos para o entendimento de questões como a municipalização e a lei das terras.

Bernardino Amade, da cidade da Maxixe, disse o seguinte no final dos encontros: *"A minha preocupação é na lei das terras. É necessário que se faça maior divulgação sobre isto"*.

Outro participante, Manuel Laice, de Panda (Província de Inhambane) deu assim o seu balanço: *"Para mim o mais importante foram os debates sobre os municípios, sobre a lei das terras e sobre o desenvolvimento integral da mulher. Estes temas são de extrema importância, só que o tempo de abordagem foi muito insignificante para se aprofundar melhor"*.

Ele deixou registar ainda uma preocupação sobre o futuro dos formadores: *"Os elementos que participaram serão futuros formadores pelo que estes devem ter documentos que lhes orientem no aprofundamento dos temas estudados"*.

Armanda Alzira, de Jangamo, também mostrou-se preocupada com aquilo que classificou de "insuficiência" no debate sobre a lei das terras: *"Gostaria que o tema fosse muito mais esclarecido"*.

Mas também houve outro tipo de preocupações como a seguinte levantada por um participante ido de Inharrime: *"Para mim, o seminário foi importante. A minha sugestão é que os seminários seguintes falassem de temas sobre a reconciliação para fortalecer o ambiente da Democracia, para se diminuir a rivalidade no seio da própria família, evitando-se assim dividir os membros da família"*.

Apurámos que houve casos de pessoas que nada sabiam das formas de resolução de conflitos de terras e também é que é, no fundo, a municipalização em curso no País.

Dois outros participantes consideraram o tema Mulher Género de *"muito complexo, principalmente para os homens"*.

Relativamente ao tema "Desenvolvimento Comunitário Integral" houve quem, na sua avaliação final, dissesse que o tema foi pouco desenvolvido e que precisava de muito mais análises de mais tempo.

A aderência a estes seminários foi enorme. Os participantes corresponderam às expectativas, uma vez que colocaram questões pertinentes. Outra das questões colocadas relativamente à municipalização, e que despertou atenção, se cada município terá, depois das eleições autárquicas, o seu próprio exército.

Os facilitadores da matéria explicaram que não; que isto não está previsto e que o exército continuará a ser um único para todo o país.

Nos debates sempre se usaram as línguas locais e no fim de cada seminário os participantes propuseram que os mesmos deviam ocorrer sempre e, preferencialmente, nas sedes distritais e não nas capitais provinciais como foi o caso de Inhambane.

AAI FINANCIA ACTIVIDADES DO CICEC

A 30 de Novembro de 96, Xinavane acordou diferente, numa agitação nunca vivida. É que um grupo de jovens numa iniciativa tendente a quebrar a rotina de falta de divertimento e informação sobre problemáticas diversas em curso tanto ao nível local como nacional, lançava neste dia as actividades do CICEC (Centro de Informação, Cultura e Educação Cívica) cuja construção e apetrechamento está a cargo do AAI e o Tomeio de Futebol patrocinado pela WADE-ADAMS.

O CICEC publica um Boletim Informativo, quinzenal, dispõe de um grupo cultural, promove actividades desportivas e de educação cívica. Aliás, sobre, este último aspecto, no dia do lançamento do torneio realizou-se uma palestra para a consciencialização dos residentes sobre a considerada

doença do século, a Sida sobre o perigo que esta doença representa para a sociedade e informar sobre as formas de prevenção. Esta palestra foi proferida por uma médica afectada ao hospital de Xinavane.

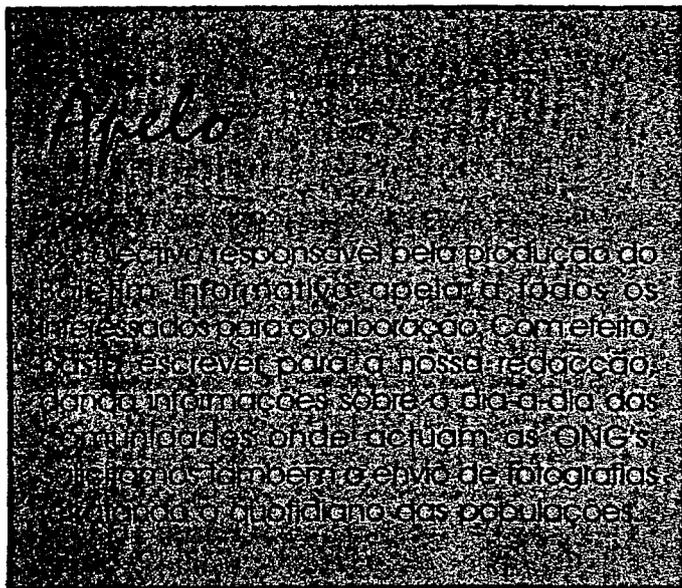
Segundo os dirigentes do CICEC, com a participação das comunidades locais em assuntos públicos e nacionais será mais activa na medida que vai procurar divulgar informações úteis e estimular debates sobre assuntos que a elas e ao país dizem respeito.

Na cerimónia estiveram o Vice-Ministro da Cultura, Juventude e Desporto, o Sr. Joel Libombo, que presidiu à cerimónia, um dos vice-presidentes da Assembleia da República o Sr. Marcos Juma, líderes partidários e outras individualidades ligadas à Administração Distrital e muitos cidadãos residentes da Vila.

SASVO renovou escolas em Maputo

Um grupo de onze estudantes sul-africanos esteve em Maputo no mês de Janeiro em trabalho voluntário. O grupo, pertencente a uma organização estudantil sul-africana de voluntariado (Southern African Student Volunteers - ou SASVO), reabilitou a Escola Primária Unidade 2 no âmbito de um programa denominado "Building Africa Ourselves".

Os estudantes tiveram muito apoio dos membros da comunidade que vive nas cercanias da escola. A reabilitação da escola de Maputo fez parte de um projecto de 36 "work camps" organizados pelo SASVO durante as férias escolares de Dezembro/Janeiro.



Conselho Cristão dá créditos a comerciantes

O Conselho Cristão de Moçambique (CCM) está a ajudar a reerguer a rede de comércio rural no distrito de Namarrói na província da Zambézia. Com efeito, o CCM abriu uma linha de crédito para comerciantes que queiram desenvolver o comércio naquela região. O crédito concedido é de 5 mil dólares americanos, a prazo de um ano e a uma taxa de juro de 25%, inferior da que é praticada na banca comercial moçambicana.

Namarrói foi um distrito gravemente afectado pela guerra, com destruição quase total da sua rede comercial.

4ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DAS ONG'S SOBRE MINAS (continuação)

minas. 75 destas ONGs operam em Moçambique. Estas 75 organizações já manifestaram intenções de se registarem. Mesmo assim, os organizadores estão a limitar o registo de várias ONG's, pois o número limite de participantes (300) tem de ser respeitado.

Perguntámos a um elemento da organização se limitando o número de participantes ao debate não estariam a impedir o enriquecimento das discussões. A fonte esclareceu que o importante não é o numero de participantes, mas que se envolva no debate aquelas ONG's que tenham directa ou indirectamente a ver com a problemática das minas.

Daí que os critérios definidos para o registo das ONG's são os seguintes: trabalhar com populações que residam em zonas minadas; trabalhar concretamente na desminagem, trabalhar na sensibilização contra as minas e que esteja a favor da desminagem.

Após a conclusão da conferência, o UNICEF vai apresentar um Workshop sobre a coordenação das actividades de sensibilização contra as minas.

REDE DE DISTRIBUIÇÃO DO BOLETIM INFORMATIVO

MAPUTO	KULIMA	LINK
GAZ	APROS	
INHAMBANE	KULIMA	
SOFALA	KULIMA	
MANICA	FOCAMA	
JETE	PROTETE	
ZAMBEZIA	KULIMA	
NAMPULA	ADOC	
CABO DELGADO	CEMIRDE	
NIASSA	CEMIRDE	

4ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DAS ONG'S SOBRE MINAS OS OBJECTIVOS FORAM ALCANÇADOS

O Governo moçambicano proibiu a produção, comercialização, o uso e o transporte não-autorizado de minas anti-pessoais em território nacional. Júlio Mapote, coordenador da Campanha Moçambicana contra as Minas, disse ao nosso boletim que o evento foi positivo em todos os aspectos.

Terminada a 4ª Conferência Internacional das ONG's sobre Minas, que decorreu em finais do mês passado em Maputo, fica no ar uma pergunta óbvia: valeu a pena?

Alguns conferencistas, tanto nacionais como estrangeiros, disseram que o evento colheu os frutos que esperava, nomeadamente o de contribuir para o banimento da produção e comercialização de minas e engenhos explosivos no mundo.

O Coordenador da Campanha Moçambicana contra as Minas, Júlio Mapote, considerou que o evento foi muito positivo. "Conseguimos os nossos objectivos, que se enquadravam no lema da conferência: por uma África Austral Livre de Minas".

Mapote acrescenta que o facto de a África do Sul e Moçambique terem declarado o banimento das minas é um dos exemplos que ilustram os objectivos alcançados. Mapote disse que ao banimento anunciado pela África do Sul e por Moçambique seguiram-se declarações favoráveis ao banimento por parte de países como Suazilândia e Malawi.

Estes dois países também se mostraram desejosos de assinarem, lá para os finais do ano, o tratado de Otawa.

Segundo a fonte que temos vindo a citar, outro país da região que deverá aderir ao movimento contra as minas é o Zimbabue. "Este país vai anunciar brevemente as suas medidas. Depois da África do Sul, Moçambique, Suazilândia e Malawi, esperamos que ao Zimbabue só resta aderir ao movimento", disse Mapote. "O Zimbabue não tem outra solução". Estes são, segundo a nossa fonte, os aspectos mais salientes saídos da conferência.

No que toca ao nosso país, o facto mais notório da conferência de Fevereiro foi o anúncio do Governo de Maputo da proibição das minas anti-pessoais. Eis o texto da resolução do Conselho de Ministros sobre a matéria, anunciada na conferência:

"Apesar do fim da guerra em Moçambique, a segurança ainda não é total para o nosso povo. O nosso país ainda continua a viver a experiência amarga dos efeitos das minas, que têm estado a provocar vítimas humanas e a criar sérios obstáculos ao processo de reconstrução e desenvolvimento. As graves consequências humanas derivadas da utilização desta categoria de armas, exigem a tomada de acções mais concertadas da comunidade internacional para o seu banimento. Nestes termos ao abrigo do disposto no número 1 do artigo 152 da Constituição da República, o Conselho de Ministros determina:

- É proibida, com efeito imediato, a produção, comercialização, o uso e o transporte não-autorizado de minas anti-pessoais em território nacional.

- O Governo continuará a promover todos os esforços para prosseguir as acções de desminagem de modo a garantir maior segurança".

Apesar de a expressão *não-autorizado* ter levantado interrogações naturais após o anúncio da resolução na conferência de Maputo, ela, a resolução, foi aplaudida.

As interrogações relativamente à expressão *não-autorizado* foram reforçadas devido ao facto de no texto em inglês, que circulou pelos conferencistas, aquela expressão estar ligada unicamente ao transporte.

Júlio Mapote desdramatizou este facto realçando que a ligação da expressão *não-autorizada* ao transporte tinha sido a real intenção do Governo e que isso é benéfico para o país porque permitirá, no futuro, o transporte das minas existentes para fins de destruição.

Outra interrogação que muitos participantes da conferência, principalmente da sociedade civil moçambicana, levantaram foi: qual será o destino que Moçambique dará às minas que tem nos seus armazens de equipamento militar? Serão destruídas? Sabe-se que a África do Sul já prometeu publicamente destruir os seus estoques de minas.

O banimento das minas anunciado pelo Governo moçambicano, tal como foi feito, só terá significado real se Moçambique assinar o tratado de Otawa no final deste ano. Trata-se do tratado do banimento mundial das minas anti-pessoais cuja promoção está sendo levada a cabo pela Campanha Mundial Contra as Minas.

Sobre este assunto, Júlio Mapote referiu que uma vez que o Governo de Maputo anunciou o banimento, então é irreversível que também assine o tratado de Otawa. Relativamente à destruição das minas existentes em arsenais, Mapote espera que o governo tome brevemente a sua posição.

Na conferência de Maputo foi dito que, embora não existam dados sólidos sobre o número de minas e engenhos explosivos existentes no terreno, foram removidas dos solos da região 400 mil minas. Angola tem mais de 70 mil pessoas amputadas devido às minas.

Benjamim Varela, um angolano que esteve a participar na conferência disse que no seu país são vitimadas, mensalmente, três pessoas por accionamento de minas. Ele crê que se poderá chegar, no mundo, a uma situação de ausência total de minas se os fabricantes e os governos o quiserem.

Bob Lawson, o diplomata canadiano que está fortemente ligado à campanha mundial contra as minas, também considerou que "só a vontade política e diplomática é que podem levar ao banimento total das minas no mundo".

Recorde-se que uma semana antes do arranque da conferência, a África do Sul acabava de anunciar a proibição da produção, desenvolvimento e comercialização de minas, o que para Lawson era um passo importante.

Recentemente, um responsável do PNUD em Moçambique falou da situação do país neste capítulo, num Workshop que teve lugar em Maputo no mês passado. A fonte estimou em cerca de um milhão e 500 mil o número de minas ainda existentes no país e referiu que Moçambique ainda precisa de auxílio para o processo da desminagem.

Karibu

UM EXEMPLO DE AUTO-SUFICIÊNCIA

A Karibu (Associação de Educação de Adultos e Desenvolvimento Comunitário) é outra das ONG's moçambicanas que operam na província de Nampula. Nascida em 1992, a Karibu trabalha com mulheres organizadas em círculos de interesse e grupos culturais. Também trabalha com crianças vítimas da guerra e é auto-suficiente, embora tenha projectos que precisam de financiamento. Paulo Inácio, secretário-geral da organização, falou ao nosso boletim das actividades desenvolvidas até aqui.

ENTRE A APICULTURA E A PESCA

No distrito de Angoche, dez mulheres produzem mel com apoio da Karibu. Foram formadas em apicultura durante o ano 1994 e pertencem a um grupo de Tufo, uma dança tradicional local. O mel produzido é depois vendido pela Karibu, de modo que a Karibu é hoje em toda a cidade de Nampula a única fornecedora de mel. Quando a produção vai bem, as mulheres conseguem fazer 500 kgs de mel por mês. Desde 1994 que o projecto começou, e o mel é vendido pela Karibu a 70 mil meticais/kg.

Desse valor, a Karibu fica com 60%. Paulo Inácio diz que os 60% servem para as mulheres pagarem os equipamentos de protecção para apicultura que a Karibu os doou quando o projecto iniciou. Esse equipamento foi financiado pelo INDER (Instituto Nacional de Desenvolvimento Rural).

O projecto do mel tem lugar nas pequenas ilhas que cercam a cidade de Angoche. A Karibu também presta assistência técnica através de uma especialista afecta ao seu escritório de Nampula.

Outro interessante projecto da Karibu é o que a organização está a desenvolver com um grupo de 20 mulheres de Mussoril, também em Nampula. As mulheres dedicam-se à pesca artesanal (a rede) com o apoio da organização. Esta entregou às mulheres um congelador e um "coleman" onde o peixe capturado nas águas do oceano Índico é conservado. As mulheres não só capturam, mas também compram o peixe a pescadores que não têm meios de conservação.

Segundo Paulo Inácio, sempre que o congelador e o "coleman" ficam cheios de peixe, as mulheres

transportam o produto para Nampula através de boleias (habitualmente tem sido na boieira do administrador distrital). Chegado a Nampula, o peixe é vendido pela Karibu no mercado local.

Tal como acontece com o projecto do mel, o esquema de partilha de receitas da venda do peixe é o mesmo. A diferença é apenas uma: em vez de 60%, como acontece com o mel, a Karibu só retém para si 10% das receitas. Motivo: as mulheres têm de pagar o congelador e o "coleman".

Em ambos os casos, todas as mulheres envolvidas são membros da Karibu.

OLARIA

Para além destes dois projectos, a Karibu ajudou em tempos um indivíduo a montar uma oficina de olaria. A contrapartida foi de, depois de montada, o indivíduo formar naquela arte algumas mulheres, neste caso, nem todas filiadas na Karibu. A oficina de olaria foi montada no bairro de Muatê, arredores de Nampula.

A maior parte das pessoas que estão a beneficiar de formação nesta arte são mulheres em situação vulnerável. Aliás, este é um dos casos em que os beneficiários de um dos seus projectos não são membros da Karibu. Paulo Inácio disse ao nosso boletim que "a Karibu apoia qualquer grupo de mulheres, desde que estas estejam organizadas em grupo ou círculo de interesse e tenham de facto uma estrutura montada".

UM CASO DE EDUCAÇÃO PARALELA

Um dos grupos alvos das actividades da Karibu é o das crianças vítimas da guerra. A organização agrupa-as e com o apoio da comunidade constrói centros de educação. Aqui as crianças são educadas através de um sistema paralelo ao Sistema Nacional de Educação, mas também aprendem carpintaria, sapataria e hortofrutícola.

O secretário-geral da Karibu informou-nos que 65% das crianças em idade escolar em toda a província de Nampula não está abrangida pela rede escolar. O que faz então a Karibu?

A organização recolheu parte delas e agrupou-as em três centros, nomeadamente em Motomote, Natikiri e Mutahanha. São duzentas crianças ao todo. A Karibu não lhes ministra o ensino formal, dá-lhes aquilo a que chama de educação não formal. Inácio explica o que é isso: "A nossa educação é não formal porque não utilizamos os manuais do Sistema Nacional de Educação". E acrescenta: "Temos os nossos próprios livros".

O sistema de educação da Karibu tem três níveis, cada um dos quais leva 6 meses. O terceiro nível corresponde à 5a classe do ensino oficial. Por outras palavras, as crianças da Karibu levam apenas um ano e meio para concluir a 5a classe do sistema nacional da educação.

Qual é o conteúdo dos manuais?, perguntámos.
"O nosso sistema de educação está mais voltado

MOVIMENTO ASSOCIATIVO

para a agricultura e os conteúdos dos manuais variam de região para região. Se o grupo alvo estiver perto da costa, então o nosso manual terá muitas matérias ligadas à pesca, à sua utilidade e às formas de conservação do peixe, por exemplo", explica Inácio.

A nossa fonte acrescenta: "Também ensinamos as crianças como construir poços de água em zonas com saneamento deficiente. Ensinamos a combater a malária e outras doenças".

O governo provincial tem conhecimento desse sistema de educação?

"Sim, tem conhecimento através da sua direcção de educação que já aprovou o conteúdo dos nossos manuais. Temos alunos que quando são submetidos aos exames do ensino formal passam sem problemas".

O que é que o governo achou dos vossos programas?

"Achou-os positivos. O governo acha que também contribuímos para combater o analfabetismo. Agora estamos a procurar formas de educar as crianças através de línguas locais. Acreditamos que é mais fácil alfabetizar

em língua local do que em língua portuguesa".

Se conseguir financiamentos, a Karibu planeia construir escolas próprias onde as crianças com quem trabalha possam ter melhores condições.

Os actuais parceiros da Karibu são a Hivos e a MS dinamarquesa. Em anos anteriores a organização trabalhou com a Cocamo, uma organização canadiana de ajuda. Paulo Inácio diz que a Karibu tem algumas dificuldades, nomeadamente a de transporte próprio.

Mas a Karibu é o exemplo de uma ONG que não espera de financiamentos para ir avante com os seus projectos. Com efeito, possui um centro social cujas receitas cobrem totalmente as despesas com renda, água, luz e material de escritório. Esse centro social, diz Paulo Inácio, ajuda muito a manutenção da organização apesar de não render o suficiente para pagar salários. "Se não fosse o centro social, a Karibu já teria fechado as portas. É uma experiência que recomendamos a outras ONG's, em vez de estarem a lamentar que os doadores não ajudam".



EM NAMPULA

OJDR EDUCA AGRICULTORES E DÁ-LHES CRÉDITOS

Na província de Nampula, diversas organizações não-governamentais nacionais estão empenhadas no desenvolvimento comunitário, sendo visível a utilidade do seu trabalho. Entre elas, estão a OJDR (Organização da Juventude para Desenvolvimento Rural) que com o apoio do African-American Institute (AAI) vai desenvolvendo projectos ligados à educação e apoio de jovens agricultores.

Uma equipa de reportagem deste boletim esteve recentemente naquela província e reportou as actividades desta organização.

Educação contra pirataria

A OJDR tem várias vertentes de acção. Fundamentalmente, a organização está virada para a formação de jovens agricultores em carpintaria, serralharia, corte e costura e latoaria. Mas também presta assistência e dá educação cívica aos seus membros agricultores baseados em Rapale, Narele e Murrupula. A educação cívica aos jovens agricultores, uma área importante da vida da OJDR, foi financiada pelo African-American Institute (AAI).

Falámos com Carlos Segundo, oficial de administração da OJDR. Ele contou-nos a vida da

organização que nasceu a 6 de Agosto de 1994, possuindo hoje 120 membros. Estes contribuíram com uma quota inicial de 10 mil meticals cada. Esse valor é ainda pago mensalmente para sustentar a organização. A OJDR tem também dois núcleos de agricultores de 30 membros cada.

Carlos Segundo disse-nos que a educação cívica que a OJDR presta aos seus membros está mais virada à comercialização agrícola. "Estamos a educar os membros no sentido de saberem controlar de perto os comerciantes aldrabões. É que há comerciantes que nas compras durante a campanha agrícola falsificam as balanças, classificam muito mal os produtos em termos de qualidade e contam o dinheiro muito rapidamente", explica Carlos.

Ele acrescenta que o objectivo deste tipo de educação é evitar que os membros da OJDR e os camponeses interessados sejam burlados "como acontecia antigamente". Uma das formas que a OJDR encontrou para o efeito foi procurar jovens com alguma instrução académica capazes de coordenarem as vendas dos camponeses em grupos. Segundo Carlos, a experiência do passado era que, quando o camponês fosse sozinho vender os seus produtos de colheita ao comerciante do distrito, ele era facilmente burlado. "Agora, em grupo isso já não acontece", enfatizou a fonte.

Já foram abrangidos por este tipo de educação

MOVIMENTO ASSOCIATIVO

580 camponeses desde Abril a Novembro de 1996. São camponeses que não pertencem aos núcleos que a organização possui.

Carlos Segundo diz que o impacto deste projecto é "muito" positivo. "Os camponeses reagiram bem a este tipo de educação e querem que a OJDR vá lá mais vezes".

Lei de terras

A nossa fonte informou que no período em que a campanha de educação cívica para a comercialização agrícola foi levada a cabo, a OJDR aproveitou para debater o ante-projecto da lei de terras (versão 1996) com os camponeses, o que, segundo Carlos, também foi visto pelos camponeses como uma matéria interessante.

Sobre o ante-projecto da lei em referência, e citando a nossa fonte, os camponeses das regiões acima referidas concordaram que a terra fosse privatizada desde que o processo passasse directamente por eles, nomeadamente no que diz respeito à indicação de terras sem problemas nenhuns e que, uma vez vendidas, não possam ser alvo de conflitos.

"Os camponeses não concordaram com o prazo mínimo de 50 anos para utilização de terra privatizada. Dizem que é muito tempo", explicou-nos Carlos.

Nos debates sobre a lei de terras, os agricultores mais jovens revelaram a seguinte preocupação: As terras que são usadas para efeitos de caça não devem ser privatizadas. E a privatização das outras terras deve ter a sua aprovação.

Uma política de créditos

Um dos aspectos interessantes da vida da OJDR é a sua política de créditos. Começou em 1995 com um valor de 4.500.000,00 Mt, proveniente das quotas dos seus membros. Nesse ano, a concessão de créditos abrangeu 5 agricultores membros. Com as taxas de juro (20%) recolhidas sem dificuldades, a OJDR conseguiu arrecadar 900 mil meticaís.

"Valeu a pena experimentar", disse-nos Carlos. Daí que no ano seguinte a experiência prosseguiu com um maior volume de dinheiro disponível. Com o fundo das quotas e de algumas vendas de produtos e carpintaria o valor global atingiu os 10 milhões de meticaís em 1996. Neste ano, os juros subiram para 25%.

Os membros da organização estavam autorizados a solicitar empréstimos até ao valor máximo de 1.500 contos destinados a empregar igualmente na sua actividade agrícola. Houve quem pediu empréstimos de apenas 100 contos. Em 1996 foram abrangidos 8 camponeses.

A nossa fonte disse que houve, no ano passado, algum receio de os empréstimos não serem devolvidos pois os camponeses queixaram-se muito de que a campanha agrícola não estava a lhes sair bem. Mesmo assim tudo correu bem.



Carlos Segundo pensa que o sucesso desta política de créditos da OJDR tenha residido no seguinte: enquanto dava créditos em dinheiros, a organização também fornecia enxados, catanas, machados e outros instrumentos.

Estes instrumentos foram depois pagos à OJDR pelos seus beneficiários no fim da campanha.

A OJDR usa como garantia de retorno dos seus créditos a comercialização agrícola. Carlos Segundo conta: "Mas só controlamos a comercialização se o camponês mostrar que está a ter dificuldades. Aí ajudamos e facilitamos a comercialização. Quando aparece um credor a mostrar reticências no pagamento do empréstimo, aí procuramos controlar directamente as suas vendas. E tudo fica resolvido".

Eis, portanto, os exemplos de como uma pequena organização consegue contribuir notavelmente para o desenvolvimento das comunidades rurais, sem recursos a grandes fundos.

Como a maior parte das ONG's moçambicanas, a OJDR também vive as suas dificuldades. As principais são a falta de instalações e de transporte próprio para a sua carpintaria.



AMR

FORMA E EDUCA MULHERES RURAIS

A Associação das Mulheres Rurais (AMR), de Nampula, está a trabalhar na formação de activistas para a agricultura, saúde e educação. Os programas têm o financiamento do African-American Institute. Segundo Marcelino Mendes, oficial de programas da AMR, os activistas são capacitados na recolha de informação junto dos núcleos da AMR (fundada em 1989) sobre as dificuldades que os mesmos encontram no seu dia-a-dia de trabalho.

Uma vez recolhidos os problemas, estes são canalizados à sede da AMR que procura formas de os resolver. Segundo Marcelino Mendes, os activistas levam à sede da AMR problemas ligados à falta de instrumentos de trabalho e de medicamentos. Também chegam à sede da AMR informações sobre a ocorrência de muitas doenças entre os membros dos núcleos, pois os postos de saúde existentes ficam muito distantes dos locais onde eles desenvolvem as suas actividades.

Essas actividades são desenvolvidas nas regiões de Rapale, Mogovolas, Mutua e Mecubúri.

A AMR também tem estado a dirigir palestras junto dos membros dos seus núcleos nas quais são tratadas questões ligadas à saúde, planeamento familiar, Sida e ainda matérias sobre liderança comunitária.

Nesta última matéria, a AMR formou durante o ano passado 20 mulheres. A formação em liderança comunitária, explica Marcelino Mendes, consiste em explicar às mulheres como é que elas podem liderar grupos comunitários fazendo ao mesmo tempo uma gestão transparente e frutuosa.

Nas palestras que a AMR organiza não só participam as mulheres membros da organização. Também há espaço para homens interessados. Mendes diz que o efeito das palestras nos visados é inteiramente positivo: "As palestras têm mudado a atitude das pessoas relativamente ao planeamento familiar. Também vemos que as pessoas melhoram os seus hábitos de higiene individual, limpeza dos quintais e das latrinas".

Esta organização possui 20 grupos de 30 pessoas cada. Mas ao todo, a AMR tem 400 membros espalhados pelas regiões acima referidas. A AMR não teve o destino que tiveram organizações como a Karibu e a OJDR, cujos membros pagaram as suas quotas sem problemas. O caso da AMR é totalmente diferente. Nenhum dos seus membros pagou os 2 mil meticais exigidos alegando que não têm dinheiro.

Mesmo depois de a organização começar a funcionar e de ter posto à disposição dos seus membros um tractor para os ajudar nas suas machambas, eles não aceitaram contribuir. Marcelino Mendes conta, com alguma mágoa, que os membros da AMR preferem comprar directamente o combustível para o tractor do que entregar o dinheiro necessário à organização para esta gerir.

Os núcleos da AMR estão organizados por regiões. Em determinada região, cada um dos membros possui uma parcela de terra que varia entre 1 a 3 hectares. "Não são machambas colectivas", garante Mendes.

Como explicou a fonte, um dos aspectos que os membros da AMR louvaram foi o facto de a organização ter legilizado machambas para 570 pessoas, dando-lhes títulos de propriedade. Os dirigentes da AMR também ajudam os seus membros a defender-se de gente desonesta que tem aparecido.

Mendes relata um episódio a este respeito: "No ano passado, em Tchiane, apareceram comerciantes que queriam cortar árvores para fazer lenha em machambas pertencentes aos membros. Nós fomos aos Serviços de Agricultura e conseguimos que os comerciantes não cortassem as árvores. Tivemos muita ajuda das mulheres. Elas recusaram que os tais comerciantes cortassem as árvores, gritando que aquilo lhes pertencia".

No ano passado, a AMR realizou cursos de alfabetização em que participaram membros seus. Estes cursos decorreram a dois níveis. Durante o ano de 1996, participaram no curso do 1º nível 189 mulheres, das quais 105 ficaram aprovadas. No 2º nível tomaram parte 140 mulheres das quais só concluíram 29.

Marcelino Mendes disse ao nosso boletim que estes números reflectem um aproveitamento global positivo. Os alfabetizadores que ensinam as mulheres a contar e escrever são indicados pela Direcção Provincial de Educação a pedido da AMR e pagos por esta organização. A nossa fonte referiu que, tal como na educação, todas as actividades da AMR ligadas à saúde são feitas com o conhecimento e aprovação das estruturas da Saúde.

Para as suas actividades a AMR recebeu, como dissemos, financiamentos do African-American Institute e da HIVOS. Durante este ano, a AMR quer reforçar a sua capacidade institucional, reforçar as suas actividades na agricultura, formação da mulher rural, saúde e desenvolvimento integrado.



LEGISLAÇÃO E/OU REGULAMENTOS RELATIVOS À OPERAÇÃO E FORMAÇÃO DAS ONG'S

Trazemos neste artigo alguns dos aspectos que pensamos devem ser tomados em consideração na lei das ONG's. Estes aspectos foram sempre evocados pelas ONG's na conversa que tivemos com eles em Nampula.

CLÁUSULAS BÁSICAS

Tipicamente, tal legislação e/ou regulamentos podem incluir cláusulas para:

- a. O registo das ONG's pelo Governo, com base em certos critérios específicos.
- b. As ONG's apresentarem relatórios regulares ao Governo, incluindo relatórios pormenorizados sobre as actividades, relatórios sobre a situação financeira e relatórios sobre os financiamentos recebidos das agências doadoras.
- c. A auditoria formal das contas das ONG's por contabilistas com carteira profissional ou pelas autoridades fiscais que trabalham directamente para um organismo do Estado.
- d. As ONG's manterem consultas com as autoridades locais do Governo na sua área para garantir que a sua actividade ligada a projectos seja compatível aos programas oficiais que estão a ser aplicados nessa área.

Algumas vezes, esta legislação é preparada através de consultas com as próprias ONG's; noutros casos não. A consulta é preferível porque a sua ausência pode resultar em conflitos se as ONG's sentirem que as leis são excessivamente restritivas ou fiscalizadoras.

INCENTIVOS FINANCEIROS PARA AS ONG'S

Devido à sua natureza não lucrativa e voluntária, o Governo concede muitas vezes às ONG's incentivos financeiros especiais para encorajar o seu trabalho e habilitá-las a conservarem os seus escassos recursos.

Tais incentivos são considerados como sendo uma parte essencial do que é chamado como um "ambiente propício" para as ONG's.

POLÍTICA DE IMPOSTOS

Com base no seu estatuto legal como agências

não-lucrativa trabalhando para promover o desenvolvimento no seu país, as ONG's podem ser isentas pelo Governo do pagamento de impostos sobre remanescentes ou lucros.

Embora geralmente as ONG's tenham que prestar contas anuais ao Governo, devido ao seu estatuto não-lucrativo, elas não estão normalmente sujeitas a impostos sobre rendimentos.

Similarmente, indivíduos e companhias do sector privado que fazem doações directas para apoiar tais ONG's podem ser beneficiadas com uma dedução nos impostos relativos a essas doações filantrópicas. Tais incentivos fiscais podem ter um grande impacto positivo na capacidade das ONG's para angariar fundos e para fazer uso máximo delas.

ISENÇÃO DE TAXAS DE IMPORTAÇÃO

As ONG's têm às vezes de importar equipamentos e outros materiais que não estão disponíveis localmente. Onde estes objectos estão sujeitos a direitos alfandegários, o custo pode tornar-se proibitivo e causar graves constrangimentos às actividades das ONG's. Por conseguinte, os governos algumas vezes aceitam em renunciar a essas taxas de importação no que se refere a artigos essenciais. Isto pode também acontecer em resposta a um pedido especial da ONG onde não existe uma política claramente definida sobre o assunto.

Especialmente nos casos de auxílio de emergência - quando cheias, secas ou outros desastres naturais afectam a comunidade - o Governo pode conceder estas isenções às ONG's locais de auxílio, agências internacionais de socorro, governos estrangeiros ou organizações internacionais.

c. Os Governos podem igualmente providenciar subsídios para certos produtos relacionados com a actividade da ONG. Existe um subsídio quando um preço é reduzido para um determinado consumidor ou conjunto de consumidores ou quando se faz um pagamento ao (s) consumidor (es) pela aquisição de um certo produto ou serviço.

Por exemplo, quando as ONG's estão envolvidas na produção ou distribuição de alimentos, o governo pode subsidiar o preço do próprio produto alimentar ou pode subsidiar o transporte de produtos alimentares dos armazéns centrais para pontos de distribuição local ou

das comunidades para mercados regionais. Onde as infraestruturas dum país (estradas, transportes públicos, mercados, etc.) criam constrangimentos às ONG's, esses subsídios poderão ajudá-los a fazer sair os projectos da gaveta.

NOTA DE PRECAUÇÃO

Os subsídios e outros incentivos financeiros podem criar dependências ou fluxos monetários que prejudicam a capacidade das comunidades de sustentarem elas próprias os projectos. As ONG's devem sempre planificar-se para a eventualidade de tais incentivos ou subsídios cessarem.

IN "Módulos de Gestão de ONG's, preparado pelo AII"

UMA EXPERIÊNCIA

Onde existe lei que impõe requisitos de vória ordem para o registo das ONG's, ela estabelece igualmente arranjos para a sua regulamentação depois do seu registo e depois do início das suas actividades.

Geralmente, a lei investe a tarefa de regulamentar o Registo, ao Comissário (s), a um Corpo Directivo ou uma Corporação nacional que esteja num departamento governamental ou a ele relacionado. Muitas vezes, o tal departamento é o que se responsabiliza pela acção social. Às vezes, os Ministérios do Interior, Justiça, Negócios Estrangeiros, Trabalho ou de Indústria têm todas ou algumas das responsabilidades. Onde a responsabilidade recai sobre o Ministério dos Negócios Estrangeiros, o papel do Ministério é geralmente ligado ao registo e monitoria das ONG's estrangeiras que tencionem trabalhar no país. O envolvimento dos Ministérios do Trabalho e Indústria deve-se ao facto de algumas ONG's se registarem como empresas e não como instituições de caridade ou cooperativas.

Em alguns países são as entidades centrais, que às vezes funcionam nas Unidades de Planificação Central dos departamentos do Primeiro Ministro, que coordenam

a regulamentação e outros assuntos, particularmente quando se envolvem muitos Ministérios. Como foi anteriormente dito, governos regionais ou estatais podem igualmente estar envolvidos na regulamentação.

Concretamente, os requisitos regulatórios significam que as ONG's devem submeter as suas contabilidades anuais ao corpo regulatório. Às vezes, embora raramente, podem ser pedidos relatórios anuais do trabalho realizado e a lista dos membros do Corpo Directivo. Pode igualmente ser necessário que se especifiquem os membros Directivos da ONG.

Os problemas relacionados com a regulamentação incluem:

- As ONG's sentem, em alguns países, que o registo e a satisfação de requisitos regulatórios iniciais são complexos e dispendiosos em termos de tempo, especialmente quando muitos requisitos de diferentes agências devem ser preenchidos. Por exemplo, uma ONG que trabalhe na área do meio ambiente relacionar-se-á, primariamente, com o Ministério dos Recursos Naturais, mas será registada e regulamentada pelo Ministério de Acção Social e/ou pelo Ministério da Justiça/Assuntos Jurídicos. Poderá precisar da autorização do Ministério dos Negócios Estrangeiros para receber fundos duma fonte externa, e precisará de inscrever os seus jovens e mulheres nos Ministérios da Juventude e Desportos e de Mulheres. Este é apenas um exemplo das complexidades de algumas formas de regulamentação das ONG's.

- Os funcionários governamentais em vários países dizem que o crescimento numérico e a diversidade das ONG's excederam a capacidade de acompanhamento por parte dos procedimentos regulatórios e de registo.

No geral, está claro que, até certo ponto, os procedimentos regulatórios inadequados ou impróprios são decorrentes das inadequações da lei. Por outro lado, está claro que a regulamentação adequada e apropriada procederá duma correcta compreensão da informação que de facto é requerida. Os componentes definitórios e tipológicos apresentados acima oxalá sugiram aquilo que é necessário para uma sã regulamentação.

Por: Guy Mullin, coordenador da LINK

MOÇAMBIQUE

Para quando uma lei das ONG's?

A ausência de uma legislação específica que regule as actividades das ONG's moçambicanas é assunto de destaque nesta edição. Para além das linhas que se seguem, trazemos um texto sobre o tema, no qual constam as linhas mestras da legislação sobre actividades das ONG's.

Da vizinha África do Sul nos chegou a interessante notícia de que a primeira legislação sobre as ONG's naquele país está em fase adiantada de preparação para ser submetida ao parlamento em Junho próximo.

A reportagem deste boletim esteve na província de Nampula e levou o assunto legislação a algumas figuras ligadas a direcção de ONG's naquela região do país.

A ausência de uma lei das ONG's não é assunto que só agora começa a preocupar os principais intervenientes na vida das Organizações Não-Governamentais moçambicanas.

Em 1995 houve um encontro marcante no Centro de Estudos Africanos da UEM no qual foi apresentada a primeira tentativa de regulamentação da actuação das ONG's em Moçambique. A iniciativa, com origem no Governo,



Arindo Muririwa, coordenador da ADOC

foi chumbada pela sociedade civil.

Portanto, as ONG's moçambicanas ainda não têm lei própria. O artigo 76 da nova Constituição da República de Moçambique prevê a liberdade de associação e a lei 8/91 regula a actuação das associações. É sob esta última lei que as ONG's moçambicanas funcionam, daí que os seus nomes comecem geralmente com a designação de *associação*.

Depois desse encontro de 1995 foi criada uma comissão encarregue de elaborar uma proposta de lei com origem nas ONG's, mas isso ainda não aconteceu.

Arindo Muririwa, coordenador da ADOC, fórum das ONG's de Nampula, participou nessa reunião de 1995. Segundo ele, aquela proposta de lei das ONG's foi reprovada porque "metia no mesmo saco" as ONG's nacionais e as estrangeiras.

"Nós recusamos a lei porque ela estava mais virada para as ONG's estrangeiras. E metia-nos no mesmo saco. Ora as ONG's estrangeiras funcionam com fundos dos orçamentos de Estado dos respectivos países, enquanto nós funcionamos com dinheiros dessas ONG's", argumenta Muririwa.

Muririwa diz que é urgente que haja uma legislação para as ONG's nacionais. Ele repete o que muita gente vem dizendo: a lei das associações está ainda muito complicada, é de registo difícil".

Para a ASSANA (Associação para o Desenvolvimento da Província de Nampula), a ausência de uma legislação específica das ONG's faz de facto falta ao País. Dionísio Cherewa, Secretário-Geral da ASSANA, também acha urgente haver uma lei que defina o tipo de parcerias entre as ONG's e o Governo.

"O Governo não pode atribuir-se a responsabilidade exclusiva do desenvolvimento do País", defende Cherewa acrescentando que, sem essa lei, as Organizações Não-Governamentais não podem implementar programas do Governo. O SG da ASSANA considera o trabalho das ONG's no desenvolvimento do País de muito valioso, daí que, na sua opinião, é imperativo que elas tenham um estatuto próprio na estratégia do Governo sobre o crescimento sócio-económico do Estado moçambicano.

Para Muririwa, essa lei deveria prever a obrigatoriedade de as ONG's estrangeiras terem parceiros em Moçambique.

As ONG's têm de avançar

Dionísio Cherewa é daqueles que acha que as ONG's não devem continuar a espera que a iniciativa dessa lei parta do Governo, como aconteceu na primeira tentativa chumbada pelas ONG's há alguns anos atrás.

Cherewa, portanto, prefere que sejam as próprias ONG's a terem iniciativa de lei: "A iniciativa dessa lei não tem que vir do Governo, depende das próprias ONG's".

Mesmo assim, Cherewa acha que, mais tempo menos tempo, as ONG's vão despertar do aparente sono em que estão sobre o assunto: "Penso que vamos chegar lá, vamos chegar lá". A nossa fonte advoga que uma legislação específica sobre a actuação das ONG's serviria de complemento ao direito constitucional de associativismo consagrado na Lei Fundamental.

Arindo Muririwa, tal como Cherewa, nega que as ONG's nacionais estejam à espera que a lei apareça. "A iniciativa tem de ser nossa e, de alguma forma, já começamos a prepara-la através dos muitos debates que houve sobre o assunto", diz ele.

Acesso ao OGE

O Secretário-Geral da ASSANA, uma das mais representativas ONG's da província de Nampula, defende a pés juntos que já é tempo de as mais reconhecidas organizações, as mais antigas e com uma folha de serviços limpa, começarem a ter acesso a dinheiros do Orçamento Geral do Estado, a semelhança do que acontece noutras partes do mundo.

Mas isso tinha que estar inscrito na referida legislação que não existe. Cherewa prossegue: "É necessário que fique estipulado em forma de lei que as ONG's possam receber anualmente dinheiros do Orçamento Geral do Estado para elas funcionarem mais em parceria com o Governo".

O nosso entrevistado prossegue: "Se houvesse uma clara definição da parceria entre as instituições do Estado e as ONG's, seria possível estabelecer-se que, para determinadas áreas, os programas do Governo podem ser executados pelas ONG's. Há países em que as ONG's actuam com dinheiros do OGE. As ONG's abrem poços, estradas terciárias, etc, com dinheiros do Estado".

Também Muririwa quer uma futura lei que prevê a afectação de dinheiros do OGE em algumas ONG's porque, na sua opinião as ONG's estão a desempenhar



Dionísio Cherewa, S.G. da Assana

FINANCIADORES:

Subvenção do African-American Institute, com financiamento da USAID/MOZ.



BOLETIM INFORMATIVO DAS ONG'S MOÇAMBICANAS

Nº 9 • MARÇO • 1997

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



POR UMA LEGISLAÇÃO DAS ONG'S

Uma das grandes preocupações que frequentemente têm sido apresentadas pelas ONG's nacionais relaciona-se com a falta de uma legislação para regular as suas actividades no país. É uma preocupação sobejamente conhecida por quem de direito, nomeadamente o governo, expressa através de mecanismos próprios, tais como conferências, exposições, audiências e outros. Nesses mecanismos, o Governo mostrou-se sensível e bastante compreensível em relação à preocupação, tendo chegado até a adiantar que uma comissão, integrando os Ministérios dos Negócios Estrangeiros e Cooperação, do Plano e Finanças e da Justiça, estava já a trabalhar na preparação de um projecto de legislação que passaria do Conselho de Ministros a caminho da Assembleia da República.

A integração de representantes de ONG's foi sempre recusada, assim como a possibilidade das ONG's terem acesso ao projecto antes de passar para o Conselho de Ministros para a sua apreciação, sob argumentos de que, por lei, cabia ao Governo adiantar uma proposta de legislação para este sector tal como o tem feito para outros sectores da sociedade. Um argumento forte que não admite contestações.

Ora bem, passa já muito tempo desde que se realizou o encontro do Centro de Estudos Africanos no qual o Governo, apanhado em contra-pé se apressou a apresentar uma proposta que na altura tinha pronta

e que de longe satisfazia os interesses e aspirações das ONG's; por isso não foi aceite.

O mais preocupante ainda é o facto de que não existe uma informação clara sobre o que a tal comissão está ainda a fazer e que dificuldades concretas tem enfrentado, se é que enfrenta algumas, que encalham a sua conclusão. Algum esforço de busca de informação sobre o estágio actual dessa preparação sempre tem tido a resposta de que "o Governo está a trabalhar no assunto". Uma resposta de todo insatisfatória para consolar preocupações que decorrem de problemas reais que as ONG's enfrentam no terreno.

Pensamos que a aparente falta de atenção em relação a um sector da sociedade em expansão cuja importância a sociedade e o próprio governo reconhecem, prejudicam a adopção de mecanismos para, por exemplo, ter um quadro real e completo de tudo o que está em curso levado a cabo pelas ONG's nacionais, para além de significar ausência de um ambiente saudável, próprio para a existência e actividade das ONG's. Isso e muitas outras razões justificam a necessidade urgente de uma legislação das ONG's.



Neste Número:

Editorial
Cheias no Centro do País
Experiência de ONG's em Nampula
ONG's reclamam Legislação

CHEIAS TROUXERAM DESGRAÇAS

Este ano, e mais uma vez, as fortes inundações que se fizeram sentir no centro do País trouxeram desgraça e miséria à população moçambicana. Eis um resumo do que foram os danos causados (fonte: apelo especial do Governo à Comunidade Internacional).

Estimativas de finais de Fevereiro indicam que como consequência directa das cheias registaram-se 78 mortes por afogamento ou por mordedura de crocodilos, tendo sido afectadas cerca de 400.000 pessoas. O número de hectares afectados é de aproximadamente 70.000. Estes continham diversas culturas entre as quais o milho e o feijão.

Durante o período das cheias, ocorridas nas extensões de áreas situadas nas bacias hidrográficas dos rios Púngòe, Búzi e Zambeze, cerca de 25.000 pessoas das províncias de Tete e Zambézia tiveram que procurar refúgio nos países vizinhos, designadamente 15.000 no Malawi, 5.000 na Zâmbia e 5.000 no Zimbabwe.

A força das águas arrastou consigo haveres da população e milhares de culturas diversas. Várias casas, pontes e outras infraestruturas sócio-económicas situadas ao longo dos rios ficaram submersas, tal é o caso da ponte sobre o rio Zamgwe, no distrito de Caia, Sofala. Também durante a vigência das cheias, a comunicação entre o norte e o sul do país e ao longo do corredor da Beira ficou interrompida.

A destruição de centenas de hectares de culturas irá repercutir-se negativamente na auto-suficiência e segurança alimentar da população.

A fonte diz que em Quelimane ficaram destruídas 30 casas devido às intensas chuvas de Fevereiro. A mesma fonte relata que nas regiões de Pinda, Chire, Chilomo, Boné e Megaza, no distrito de Morrumbala se tinha registado a destruição de casas, machambas, escolas e estabelecimentos comerciais.

Até finais de Fevereiro, acções de salvamento com apoio dos vizinhos África do Sul e Zimbabwe tinham minimizado os efeitos da catástrofe. Na altura foram transportadas a partir de Sofala para as regiões afectadas cerca de 300 toneladas de alimentos, além de outras quantidades de medicamentos e combustível.

Na província de Tete, as zonas mais afectadas são os distritos de Zumbo e Mutarara, sendo de salientar que mais de metade da população de Mutarara encontra-se desalojada, vivendo em centros de

acolhimento.

Segundo o Governo, o drama provocado pelas cheias veio agravar a precária situação em que a maior parte das populações se encontravam, considerando que elas estavam em processo de reassentamento e normalização da sua vida depois de longos anos de guerra.

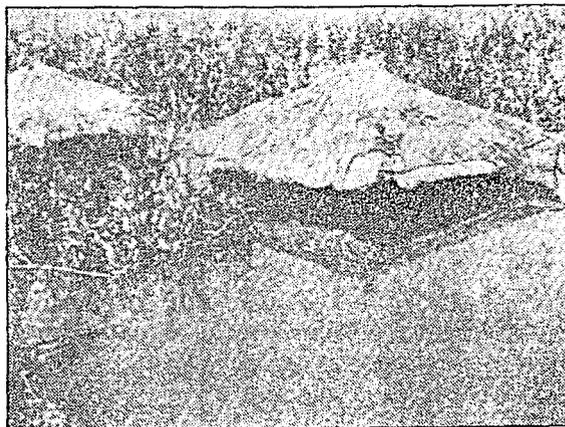
A catástrofe das inundações também destruiu escolas e poderá trazer surtos de epidemias como cólera, malária e diarreia. A destruição de pontes e a consequente interrupção do tráfego rodoviário - que em várias regiões foi entretanto restabelecido - criou grandes dificuldades no abastecimento das populações. O Governo, no seu apelo, achava urgente a reabilitação das vias de acesso destruídas.

O Governo também acha que no período imediato do pós-cheias (cerca de três meses) as atenções deverão estar viradas para a assistência às populações severamente atingidas. Segundo a fonte que temos vindo a citar, das 300 mil pessoas afectadas considera-se que acima de 40%, cerca de 125 mil pessoas, foram severamente atingidas, requerendo assistência alimentar urgente.

A ajuda alimentar que o Governo solicitou à comunidade internacional atinge os 6.000.000 de dólares americanos só para a compra de 27.540 toneladas de rações alimentares (milho, feijão e óleo).

O apelo relativo à catástrofe de Fevereiro diz que é necessária a reabilitação urgente de um total de 11 estradas nas regiões centro e norte do País, para a qual são precisos perto de 11 milhões de dólares americanos.

Em termos globais, o Governo pediu a comunidade internacional 29.858.100 USD. Para além da reabilitação das estradas e pontes destruídas, das aquisição de alimentos, este dinheiro é referido como sendo para a compra de roupa, mantas, kits de cozinha, medicamentos, instrumentos agrícolas, produtos químicos, para recuperação da rede comercial rural, entre outros.



actividades de grande relevo no desenvolvimento do País. "Outra via era o Governo dar-nos dinheiros a fundo perdido", disse a fonte.

O recurso ao OGE pelas ONG's, tal como são os argumentos de Dionísio Cherewa, parece poder vir a constituir no futuro a mais eficaz alternativa à principal dificuldade da maioria das ONG's nacionais: onde ir buscar dinheiro para levar a cabo os seus projectos.

Diz a fonte: "Se o Estado e as instituições do Governo reconhecem que o papel das ONG's é fundamental, então é possível haver colaboração mútua desde que se definam os critérios de gestão dos dinheiros do Estado".

Problemática dos Impostos

Outra das utilidades de uma lei própria das ONG's seria, na opinião de Cherewa, a definição clara e inequívoca de que as organizações de desenvolvimento, sem fins lucrativos, não estão sujeitas a taxas aduaneiras sobre a importação de equipamentos.

"Há situações que ocorrem no dia a dia. Na actual lei fiscal, em termos de direitos alfandegários, há donativos de ONG's estrangeiras a ONG's nacionais que chegam aqui mas sofrem o pagamento de direitos. Isto não pode ser", diz Cherewa.



ÁFRICA DO SUL

NOVA LEGISLAÇÃO PARA O SECTOR " SEM FINS LUCRATIVOS "

(O que se passa com os nossos homólogos da vizinha África do Sul)

O processo de elaboração da primeira versão da legislação relativa ao sector sem fins lucrativos, sob a liderança do Departamento da Acção Social, está presentemente em curso. O Departamento de Acção Social apresentou um informe sobre a situação actual.

O processo será consultativo, com vista a apresentar uma primeira versão da legislação ao Parlamento em meados de Junho de 1997.

Os debates extensivos e o trabalho feito pelo sector ao longo de mais de 3 anos, serão tomados em conta como um dos procedimentos do trabalho.

O grupo Técnico de Referências já foi escolhido. Os nomes dos membros foram tornados públicos numa conferência de imprensa promovida pela Ministra da Acção Social - Geraldine Fraser Moleketi em 15 de Janeiro de 1997.

Note-se que nem todos os membros do Grupo Técnico pertencem a ONG's e eles foram escolhidos pela sua perícia e habilidade na matéria.

A tarefa do Grupo Técnico será fundamentalmente considerar assuntos "quentes" como por exemplo: Até que ponto o registo é necessário para uma Associação de base, requisitos para o registo, prestação de contas, direitos alfandegários e outros benefícios, sanções, regulamentos internos, etc.

Os assuntos que precisam de posteriores discussões, serão tratados nos encontros em grupo.

Aproximadamente 20.000 a 50.000 organizações serão afectadas por esta legislação que conduzirá a um mínimo controlo do Governo, mas com a necessária fiscalização e medidas no terreno para assegurar a prestação de contas.

PÁGINA DO DOADOR

COOPERAÇÃO ESPANHOLA PODERÁ FINANCIAR ONG'S NACIONAIS

A *Cooperação Espanhola(CE)*, organismo do reino da Espanha para ajuda ao desenvolvimento internacional, está a estudar a possibilidade de passar a financiar directamente projectos de ONG's moçambicanas.

O facto foi revelado ao nosso boletim pela Coordenadora-Geral da Cooperação Espanhola em Moçambique, *Teresa Corella Rodrigo*.

Teresa Rodrigo não disse quando é que isso acontecerá, mas ela crê que até o próximo ano o organismo que dirige passará a dar apoios directos a organizações não-governamentais moçambicanas.

Neste momento, a relação entre esta entidade espanhola de cooperação e as ONG's moçambicanas é feita via ONG's espanholas que operam no país. Ou seja, só têm, por enquanto, acesso aos fundos da Cooperação Espanhola as ONG's moçambicanas que têm relações de parceria com cogéneres espanholas.

A Cooperação Espanhola assina "contratos" trienais de cooperação com o Governo de Moçambique. A cooperação efectiva é feita em duas vias, uma bilateral, através de apoios directos a ONG's espanholas, e outra multilateral, ou seja, cujos dinheiros entram em Moçambique via organizações internacionais como as Nações Unidas. "Mas há um desejo de evitarmos intermediários no apoio às ONG's moçambicanas", disse-nos Teresa Rodrigo.

Nas sua impressão geral, as ONG's moçambicanas estão a crescer institucionalmente, ao ritmo do crescimento económico do País, o que justifica uma mudança de atitude por parte dos doadores. "Moçambique só se pode desenvolver com o apoio das ONG's".

Os projectos financiados pela Cooperação Espanhola tem sempre uma contraparte, seja Governo ou ONG's. E essa é a regra que prevalece nos seus projectos em Moçambique, a maioria dos quais estão ligados à saúde e à educação.

No ano passado, a Cooperação Espanhola financiou várias actividades de desenvolvimento levadas a cabo por ONG's espanholas em Moçambique num valor global de 5.245.000 dólares americanos. Incluindo os fundos disponibilizados através de organismos multilaterais de cooperação, a Espanha meteu em Moçambique cerca de 11 milhões de dólares americanos.

Para este ano, disse a fonte, espera-se que o valor global dos financiamentos espanhóis a Moçambique seja mais ou menos o mesmo. "Mas ainda não sabemos quanto dinheiro irá para ONG's, nem quanto irá para financiamentos a projectos de parceria com o Governo", acrescentou a fonte.

Perguntamos a Teresa Rodrigo o seguinte: *Quantos projectos financiados pela CE têm parceria de ONG's locais?*

Ela respondeu: "Não sei, mas não são muitos".

De 1992 para cá, a Cooperação Espanhola financiou 72



Teresa Rodrigo

projectos através de ONG's espanholas e da sua cooperação multilateral com Moçambique. Ao longo do ano passado, a maioria dos financiamentos espanhóis a este país foi via participação multilateral, ou seja de parceria com outros organismos internacionais de cooperação.

São as ONG's moçambicanas que devem procurar as ONG's espanholas para parceria e acesso aos vossos fundos. ou é o contrário?, perguntamos à nossa fonte.

"Todos os caminhos são usuais", respondeu-nos Rodrigo.

Teresa Rodrigo referiu que tanto no passado como no futuro, a Cooperação Espanhola nunca indicou nem indicará regiões de prioridade na sua cooperação em Moçambique. "Não é nossa política discriminar locais", disse a fonte.

Ela acrescentou que, em todos os anos, os fundos que a sua organização tem disponíveis para financiar actividades de desenvolvimento esgotam.

Segundo Teresa Rodrigo, a crítica comum entre doadores e sociedade civil de que algumas ONG's moçambicanas foram criadas para gerar empregos aos seus fundadores, bons salários e carros de tracção a 4 rodas é, grosso modo, válida também para as ONG's estrangeiras.

Ela, entretanto, referiu que não tem uma opinião muito sólida relativamente às ONG's moçambicanas pois ela trabalha mais com ONG's espanholas. Porém, ela acha que às ONG's locais falta ainda muita capacidade técnica.

MOÇAMBIQUE NÃO É PRIORIDADE

A nossa entrevistada referiu que a ajuda espanhola a projectos de desenvolvimento em Moçambique vai subir nos próximos anos, mas, acrescentou, este país não está na primeira linha das prioridades da Espanha.

Segundo ela, a Espanha tem como prioridade no que concerne a ajuda para desenvolvimento, os países da América-Latina em primeiro plano, os países árabes do Magrebe em segundo plano e, em terceiro plano, uma série de países como Moçambique, Guiné-Equatorial, Filipinas e Angola.

É dentro destes últimos países citados que Moçambique, e segundo a nossa fonte, é considerado prioritário para a Espanha.

REDE DE DISTRIBUIÇÃO DO BOLETIM INFORMATIVO

MAPUTO	KULIMA, LINK
GAZA	APROS
INHAMBANE	KULIMA
SOFALA	FOPROSA
MANICA	FOCAMA
TETE	PROTETE
ZAMBÉZIA	KULIMA
NAMPULA	ASSANA
CABO DELGADO	AMIGOS DO KARIBE
NIASSA	ANANI

FINANCIADORES:
Subvenção do African-
American Institute, com
financiamento da USAID/MOZ.



BOLETIM INFORMATIVO DAS ONG'S MOÇAMBICANAS

Nº 10 • ABRIL • 1997

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



VÊM AÍ AS AUTÁRQUICAS

Segundo os planos do Governo, em Novembro próximo haverá eleições autárquicas em Moçambique, as primeiras da sua história. Cremos que, quando este número do Boletim Informativo das ONG's Moçambicanas sair à rua, já o parlamento terá aprovado, cremos, todo o pacote legislativo para o efeito (8 leis ao todo).

O debate público sobre que tipo de municipalismo tem validade para Moçambique, sobre se este modelo municipal que nos é proposto encaixa plenamente na multiplicidade das nossas culturas, etc. foi quase exíguo. A sociedade civil quase ficou à margem dos meandros que "cozinham" as leis que, a partir deste ano em diante, regerão a sua participação nas vidas e desenvolvimento das respectivas comunidades.

Essa marginalização aconteceu, cremos, não por culpa própria da sociedade civil, mas por egoísmo do Governo e dos parlamentares que não estenderam claramente o debate a nós. A única forma como contribuições, extra-governo, para o quadro legal das autarquias que surgiu foi via-imprensa, onde alguns cidadãos lançaram as suas ideias.

Como não houve, essencialmente, um debate profundo das ONG's sobre o modelo municipal que nos conviria, é de grande utilidade que comecemos a desenvolver uma forte campanha de educação cívica para irmos compreendendo melhor o nosso futuro papel (e o das populações, o destinatário primeiro do nosso trabalho) no dia a dia dos futuros municípios.

E como não contribuimos, pelas razões acima citadas, na elaboração do referido quadro jurídico partiremos, inevitavelmente, para o cenário da educação cívica com uma desvantagem clara: as leis municipais não levam sequer um dedo do que pensamos que deve ser a gestão das nossas vidas comunitárias, são fruto de reflexões políticas de gabinete.

Portanto, é necessário que nos empenhemos bastante para percebermos o alcance dessas leis para que depois as transmitamos fielmente às populações. Eventualmente, o modelo municipal que a Assembleia da República aprovou, proposto pelo Governo, eventualmente repetimos, terá capítulos que chocarão com o essencial das nossas actividades e dos nossos objectivos.

Seja como for, as primeiras eleições autárquicas terão o seu mérito. A sociedade civil é chamada a escolher os seus dirigentes locais, o que será uma grande responsabilidade pois não se adivinha tarefa fácil escolher as pessoas ideais para gerirem os nossos destinos, particularmente se nos limitarmos a escolher os dirigentes que serão propostos pelos partidos políticos. Como as campanhas eleitorais ainda não começaram, não sabemos ainda que figuras os partidos políticos vão apresentar para a direcção dos conselhos municipais.

Mas isso não pode constituir, de qualquer maneira, problema para nós, pois a sociedade civil, as comunidades locais, as ONG's poderão, cremos, não só escolher as propostas que vierem dos partidos, como também avançar propostas de dirigentes que nos possam representar. Eis o grande desafio.

A ideia parece-nos razoável: as ONG's, juntamente com as comunidades locais, através dos seus líderes, indicarem e elegerem candidatos que defendam, na essência, os interesses do desenvolvimento comunitário a que estamos ligados. Como os políticos filiados aos diversos partidos, tanto do Governo como da oposição, caíram num descrédito total devido à sua ineficácia, sua crónica falta de ideias razoáveis, à sua incapacidade de dar solução aos problemas candentes da sociedade, é útil, mas muito útil, arriscarmos. Quem não concorda que as ONG's, representando os interesses comunitários, possam fazer candidatar pessoas de reconhecida idoneidade aos pelouros municipais? Estamos abertos a opiniões sobre o assunto.

Pelo essencial do que já foi divulgado do pacote legislativo autárquico, a possibilidade de indicarmos candidatos é um direito. Por outras palavras, a lei prevê que para a gestão das autarquias concorram candidatos independentes. Por isso, estamos em condições de exercer esse direito.

Postas as coisas como estão, é evidente que a primeira grande batalha que nos cabe é a educação cívica das populações sobre o conteúdo das autárquicas. Recentemente em Nampula, uma equipa de reportagem deste boletim constatou que o assunto autarquias ainda não começou a ser tratado com atenção especial. No capital do país é fácil notar que o grosso das pessoas que não lêem jornais nada sabe sobre estas eleições. Só sabe que este ano haverá eleições.

Portanto, urge começarmos a encarar estas eleições muito a sério. O desafio mais próximo é, portanto, o da educação cívica. Vêm aí as autárquicas.

Neste número:

- Editorial
- CVM reabilita sectores vitais na Zambézia
- IBIS liga ONG's
- Suplemento

Salada Zambeziana

Por Santos Alfredo

Eh malta! tudo bem por aí? Um abraço de cá da "nação" e especiais agradecimentos a toda a malta amiga com quem tivemos a oportunidade de conviver. Especial "thanks" vai para os Srs. Ngulengule, que organizou toda a logística da nossa visita, Pedro de La Cruz (Íbis) que nos deu boleia do aeroporto, ao coordenador da Oxfam UK/I que também nos facultou transporte para nos levar ao aeroporto, entre outra gente toda lá do rio dos bons sinais.

Novas ONGs a nascerem, reclamações daqui e d'acolá. Ah, é que o Governo Provincial nunca convida as ONGs nacionais quando tem assuntos a discutir, apenas as estrangeiras e as ONGs Nacionais consideradas grandes! Talvez com o FONGZA [Fórum de ONGs da Zambézia] a coisa mude.. Ah, essa coisa de FONGZA parece que há muita expectativa sobre ele. Espero que o meu colega Jorge (presidente do CD da FONGZA) não apanhe esgotamento cerebral a querer pensar e imaginar formas de trabalhar para não desapontar os seus pupilos. E não se esqueça que foi um voto de confiança, e até o seu nome não constava na lista dos candidatos propostos à presidência do fórum.

Com tantas reclamações vindas das ONGs sobre a destruição e outros problemas da cidade, vocês já pensaram em submeter uma candidatura para o "city mayor" nas próximas autarquias?

Esta história de "city mayor" faz me lembrar das autarquias. Em Quelimane a coisa não está tão fácil. Parece-me que a destruição da cidade principalmente as rodovias de toda a província está a dar "maningue" que falar. Pelos vistos as pedradas vão todas para o Sr. presidente lá do município de Quelimane assim como ao Governo

Provincial. Estes tipos de Quelimane como exageram, até dizem que de Quelimane a Mocuba chega-se a gastar 7 horas de tempo num 4x4 para percorrer uma distância de 150 Km de estrada "alcatroada". Oh sim os 4x4 são mato em Quelimane. Até parece estar-se no Japão. Mas também quem se havia de arriscar a andar num turismo com aquelas "piscinas e lagoas" todas nas ruas? Por acaso diz-se que em Quelimane se você vê um tipo a conduzir em linha recta é porque está bêbedo, pois se não estiver bêbedo o tipo anda aos Zig zags a tentar esquivar os buracos.

Oh, yes men" e essa coisa de dizer que a associação tal virou foro político será verdade? Quando falámos com o fulano lá da organização disse nos que era porque os tipos criticavam o governo e quando isso acontece os que se sentem lesados chamam-lhes isto ou aquilo. E essa "cena" de estar-se a construir uma auto estrada de 4 rodagens de Maputo ao rio Save, enquanto que do Save ao Rovuma é só picada que só serve para andar de bicicleta quem vos contou? E quem disse que estão à espera das autarquias estarem próximas para trazerem equipamento e servirem de campanha? Vocês nem se esquecem até hoje de falar sobre a torre de transmissão que um candidato a deputado por aí usou para atrair os vossos votos, pois vocês dizem que ele disse que se o seu partido ganhasse iria "trazer" as emissões televisivas a Quelimane como forma de vos agradecer. Só que depois de ganhar nunca mais disse algo e a torre continua nas "tintas". Bem, são coisas lá da terra das palmeiras. Até porque o palmeiras de Quelimane mudou de nome para o *Sporting*, talvez por causa dos portugas que estão agora a comprar terras lá no Nante e a pôr os camponeses todos em debandada com documentos (títulos de terras) vindos lá da capital e sem prévia consulta com os "bosses" da Província

By the way", conta-lá essa história do conflito de terras lá no Nante em que a vossa Organização foi chamada a mediar. Dizem que os "el campesinos" ganharam a causa. É motivo para dizer bravo e força! É pena que no fim fecharam vos as portas na 11ª hora para a realização do vosso seminário lá para as bandas de Mocuba. Mas quem vos disse que vocês podiam ensinar aos camponeses a conhecerem os seus direitos? Lembro-me dum tipo aí que disse que "a sorte que este governo tem, é de estar a dirigir pessoas analfabetas".

Essa cena de prostituição infantil que vocês me falaram será verdade? Ví por acaso algumas criancinhas por aí mas não sabia que estavam em "business". Pensei que eram simples inocentes a apanhar ar fresco lá das bandas dos bons sinais. Até ví uma Russa lá na esquina, só que ela não era menor. Um tipo confidenciou-me ai que tentaram parar o mal pela raiz mas que o presidente do município disse que nada podia fazer porque foi ameaçado de invasão à sua casa se assim o tentasse, pois os promotores do negócio disseram-lhe de caras que era o seu único ganha pão e como tal não podiam parar. "Mister President", será isso verdade ou são as fofocas do titio Sam?

Quase que me esquecia de dizer que em Quelimane toda gente sabe quem é quem, onde um tipo trabalha, quanto ganha, o que come etc. Diz-se que por falta de emprego há tanta gente nesta situação e cuja tarefa é de recolher informações de caracter pessoal para dar aos

"forasteiros" acabados de "desaguar" à cidade como forma de puxar conversa enquanto a cerveja vai arrefecendo as cordas vocais dos "guias". Falando de cerveja e refrescos, o preço é o mesmo e por isso há muitas menores a tomarem cerveja apesar de ser cara. Diz se que uma média 2 M chega a custar 20,000 Mts.

Eh mister" basta de falar de cervejas e prostituição antes que me acusem de ser promotor da Igreja Universal do Reino de Deus. Vamos mudar de conversa e falarmos um pouco de peixe que vocês dizem não haver em Quelimane. E será verdade que vocês lá do FONGZA - em formação - quiseram ter um encontro com o Ministro de Agricultura e Pescas, mas que não vos deixaram falar com o dirigente vindo lá da nação? O que é que queriam dizer a ele? Só para falarem dos problemas da madeira abatida indiscriminadamente, do peixe que aquelas empresas Japonesas deitam para a água quando capturam por descuido os peixes, uma vez que eles apenas procuram o camarão, da garantia de ocupação de terras para a população, etc...? Mas, diga lá oh Silva, porque não vos deixaram falar com o "boss" ? Talvez vocês queriam queimar alguém e como tal paciência.

Com Licença!



Ja zambézia

CVM ENTRE A SAÚDE E A EDUCAÇÃO

A Cruz Vermelha de Moçambique na província da Zambézia está virada a várias actividades, mas duas são tidas como as mais essenciais, nomeadamente a Assistência Social e a Saúde.

Segundo o delegado da organização na Zambézia, Bernardo Amade Gonçalo, a Assistência Social consiste no apoio às crianças da rua através de um programa chamado "Brincar Curando" que é dirigido essencialmente às crianças afectadas pela violência.

"Brincar Curando" trata essencialmente de reabilitação psico-social e treinamento vocacionado, de modo a que as crianças beneficiárias cresçam aprendendo uma profissão que lhes valerá quando forem adultas.

O "Brincar Curando" é uma actividade especificamente da Cruz Vermelha na Zambézia.

Este programa vem desde o fim da guerra e é complementar a um outro denominado "Buscar" com o qual a Cruz Vermelha na Zambézia procura religar famílias que se dispersaram ao longo do conflito armado. O "Brincar Curando" não só pretende a localização de crianças, como também dos adultos que tenham sido forçados pela guerra a abandonar as suas famílias.

O "Brincar Curando" integra ainda o apoio material e social às famílias beneficiárias que vivem em situação vulnerável. O apoio consiste no fornecimento de produtos alimentares e bens de socorro como roupas e mantas.

Segundo a nossa fonte da Cruz Vermelha na Zambézia, o programa "Buscar" já conseguiu localizar algumas centenas de pessoas que haviam desaparecido das suas famílias devido ao conflito armado que assolou Moçambique nos últimos anos.

CUIDADOS DE SAÚDE PRIMÁRIOS E CONSTRUÇÃO DE ESCOLAS

Este é um programa, como o próprio nome diz, virado para a saúde. O programa "Cuidados de Saúde Primários" envolve questões ligadas ao saneamento e meio ambiente e ainda à Saúde Materno Infantil. Daí que a Cruz Vermelha da Zambézia esteja a construir latrinas e poços de água para benefício da população.

Quando se trata de construir escolas, como tem acontecido nos programas da CVM/Zambézia, a

organização também constrói latrinas e poços de água, evitando assim que eventuais problemas de saneamento venham a acontecer.

Com efeito, a Cruz Vermelha forma voluntários que depois vão ter com as populações educando-lhes sobre a saúde e os seus vários aspectos. Os activistas voluntários também formam as populações em matéria de nutrição e aconselharam as pessoas a aderirem à campanha de vacinação.

A par deste programa, a CVM na Zambézia desenvolve um programa à volta da educação comunitária sobre os perigos de contaminação da doença do século, a SIDA. Com efeito, estão a ser feitas palestras juntos às escolas e comunidades.

Bernardo Amade Gonçalo conta que na Zambézia a SIDA está cada vez mais a atingir proporções alarmantes e *"já há muita gente a morrer pela doença. Há muita gente com SIDA nesta província"*.

Segundo Bernardo Amade Gonçalo, a organização pretende ao longo do presente ano construir uma escola para o ensino primário na localidade de Manguche, distrito de Milange.

O plano da CVM era o de construir outras escolas noutros distritos mas, como diz Gonçalo, a CVM não conseguiu o dinheiro necessário para o efeito.

MINAS

A Cruz Vermelha de Moçambique na Zambézia também tem um programa virado para a grave problemática das minas e engenhos explosivos plantados em Moçambique. Esse programa consiste na formação de jovens cuja função é a de sensibilizar as pessoas que residem nos distritos mais minados da Zambézia sobre os cuidados a ter com as minas.

"Conseguimos localizar as minas, sinalizamos e dizemos à Handicap onde elas se situam para que depois ela proceda a desminagem", explica Gonçalo.

A nossa fonte relata que neste programa de desminagem aconteceu há tempos um problema no distrito de Morrumbala: *"Muitos jovens, como a Handicap pagou-lhes pelo trabalho que fizeram, exigiram-nos dinheiro pois acharam que nós estamos a ficar com algum dinheiro, o que não era verdade"*.

São pois estas as linhas de acção da CVM na Zambézia, também empenhada no desenvolvimento social da província.

Posse da Terra

UM DIREITO INALIENÁVEL

Por União Nacional dos Camponeses*

Se a introdução, em 1987, de um sistema de economia de mercado supôs para o camponês um estímulo à produção individual e familiar, não é menos verdade que, com a introdução deste sistema, iniciaram-se conflitos pela posse da terra entre quem trabalhava, com um direito que lhes vinha de gerações, e uma emergente elite política e económica.

Com a chegada da economia de mercado, a terra passava a ser olhada como uma mercadoria e, como tal, despertava a cobiça de quem, antes, considerava a agricultura um trabalho desprestigante.

Estas pessoas, fazendo uso das suas influências políticas, e económicas lançaram-se de uma forma desenfreada à terra, expropriando-a, em muitos casos, aos camponeses. Este repentino interesse pela terra está ligado à ideia de que tarde ou cedo, face à economia de mercado, a terra terá que ser privatizada e, na pior das hipóteses, seria reconhecido legalmente a venda e o arrendamento do direito de uso e aproveitamento adquirido com base no Título.

Neste cenário, como em todos os conflitos que os camponeses estão a enfrentar, o recurso ao Título tornou-se a arma fatal que foi decidindo a posse da terra.

A não existência do Título vai, pouco a pouco, levando a que as terras onde nasceram e foram enterrados os antepassados, essas terras cujos limites nunca foram postos em causa por qualquer membro da comunidade, que toda a gente conhece e respeita, passem à posse de gente estranha, ou melhor, ser-lhes roubada pelos que pomposamente se auto-intitulam de agentes económicos, empresariado moçambicano, etc.

Por experiência própria, os camponeses descobriram que o Título era um documento difícil ou quase impossível de ser adquirido por pessoas pobres e com pouca instrução, como acontece com a maioria deles.

Se o Título significa, tantas vezes, ter dinheiro e saber lidar com uma burocracia complicada, lenta e não poucas vezes corrupta, ter o Título é sinónimo de poder, de ter conhecimentos e ter conhecidos, condições estas difíceis de conseguir para a maioria esmagadora dos camponeses. Em diversas ocasiões a UNAN denunciou situações gritantes de injustiça de que os camponeses eram vítimas.

A versão do anteprojecto da "Lei de Terras" saído à luz com a data de 17 de Março de 1996, e submetido a debate público em todo o país, foi, em linhas gerais, bem acolhido pelos camponeses que viram nele a possibilidade de solução para muitas das disputas que eles mantinham por causa da posse da terra.

Destacando o princípio do "direito à terra por ocupação", o referido anteprojecto colocava no mesmo pé de igualdade o Título que era concedido pelo Estado a quem solicitava a terra por concessão.

Na referida versão, o Artigo 3, dedicado à propriedade da terra, após reafirmar que "a terra é propriedade do Estado", indica que o direito ao seu uso é atribuído pelo Estado mediante concessão e a seguir afirma que "reconhece e protege os direitos adquiridos por ocupação de terras". Enquanto que uns deveriam

solicitar a terra "por concessão", a outros, o Estado, reconhece-lhes o seu direito à ocupação efectiva das terras por um direito que lhes vinha de longe.

O significado de "direito adquirido por ocupação de terras" vinha já claramente definido no seu artigo 1 dedicado às definições, indicando que "ocupação" é "a forma de aquisição do direito em relação a determinada parcela de terra, pelos utentes, segundo as práticas consuetudinárias de cada região".

O reconhecimento deste direito foi acolhido com enorme júbilo e emoção pelos camponeses, uma vez que ele punha de fora a necessidade de eles terem que requerer àquilo que já há muito lhes pertencia e, naturalmente, com toda a justiça, cronologicamente, o direito por ocupação é sempre anterior ao direito adquirido por concessão.

O documento de trabalho, apresentado à Conferência Nacional de Terras, ainda que diferente na sua estrutura, mantém firme "o direito das comunidades rurais a manterem as suas terras, mesmo que sem possuir o Título", porque trabalhar uma terra que lhes foi entregue pelos "mais velhos", é um direito tão inalienável que nem o próprio Estado nada pode fazer senão o reconhecer:

- indicando que os direitos sobre a terra são adquiridos por "ocupação" ou por aprovação dum pedido;

- indicando que a ausência do Título não prejudica os direitos adquiridos por "ocupação";

- manifestando que a comprovação dos direitos sobre a terra pode ser feita mediante a apresentação do Título ou pelo testemunho da comunidade rural;

- confirmando que o direito sobre a terra pode ser transmitido de acordo com o respectivo sistema consuetudinário;

- ou ainda que os direitos sobre a terra, adquiridos por "ocupação", não estão sujeitos a que a ausência de registo não prejudica os direitos por "ocupação".

O referido documento de trabalho abria, deste modo, portas para solucionar os conflitos de terras não em favor dos "mais fortes", ainda que fossem portadores de documentos, mas sim em favor de quem detém o direito que lhes dá ter recebido a terra dos seus pais.

Lamentavelmente, durante a Conferência Nacional de Terras, vozes, representando interesses, levantaram-se para solicitar a expropriação desse direito em nome das leis do mercado e das leis do investimento estrangeiro ou nacional.

No entanto, porque os verdadeiros patriotas, comprometidos com a justiça, com o respeito pelos direitos dos cidadãos e com o desenvolvimento económico e social, tudo farão para que as gerações futuras não os acusem de ter traído o povo tomando decisões que deram azo à existência no nosso país de camponeses sem terra, estamos confiantes que no texto definitivo este direito ao uso e aproveitamento da terra por ocupação, recebido conforme o sistema consuetudinário de geração em geração, sem necessidade de possuir um Título, ficará claro.

*Documento entregue à AR em antecipação ao debate parlamentar sobre a Lei de Terras em 1996

Tema de Reflexão

As ONG's e as eleições autárquicas

AINDA VAMOS A TEMPO DE EDUCAÇÃO AO ELEITORADO?

Se a classe política nacional não inverter o rumo dos acontecimentos, o nosso País será palco este ano das suas primeiras eleições municipais para a escolha dos dirigentes locais. O que pensam as ONG's moçambicanas sobre estas eleições? Deverão ser elas a desempenhar o papel da educação cívica (ver Editorial nesta edição) do eleitorado que até agora praticamente ainda nem começou?

De facto, a educação cívica para as eleições locais será muito necessária, pois é grande o nível de desconhecimento das populações sobre as eleições autárquicas. Um exemplo que a reportagem do nosso Boletim captou na cidade central de Quelimane mostra bem a necessidade da educação cívica.

Com efeito, num rápido inquérito, a nossa reportagem constatou que, dos dez inquiridos, só um é que nos respondeu que sabia o significado das eleições autárquicas.

A nossa reportagem conversou com organizações da Zambézia e de Nampula sobre o assunto.

O pacote legislativo sobre as eleições autárquicas só foi aprovado pelo parlamento em princípios de Abril. Este artigo foi escrito antes da sua aprovação. Nessa altura, as organizações com quem falamos achavam que era prematuro elas definirem o papel que a cada uma delas deve caber no cenário das autarquias que se avizinha.

Mas, todas elas acham que se deverão empenhar tanto na educação cívica das populações para estas saberem colocar muito bem os seus votos nos respectivos boletins e escolherem os candidatos que mais preferirem. Por enquanto, nenhuma organização não-governamental das com quem falámos "mexeu uma palha" sobre a educação cívica. Mas houve acções esporádicas como as da MOCIZA (Zambézia) que também ficaram "encalhadas" devido à demora da lei.

À ESPERA DA LEI

Dionísio Cherewa, Secretário-Geral da ASSANA (Associação para o Desenvolvimento da Província de Nampula) diz que "ainda não fizemos nada". E acrescenta: "Mas vamos fazer a educação cívica. Esse é o nosso papel".

Ele justifica a ausência, neste momento, de qualquer trabalho de educação eleitoral sobre as autarquias no facto de que as organizações não-governamentais desconhecem completamente o que serão as eleições autárquicas.

Na nossa recente passagem por Nampula, notámos que as autarquias ainda não são tema de conversa pública. A ASSANA, segundo Cherewa, é

apartidária, não se identificando com nenhuma formação política.

Com efeito, perguntámos a Dionísio Cherewa o seguinte: *Como é que vai o debate sobre as autarquias a nível da ASSANA e a nível da província de Nampula?*

"Até ao presente momento ainda não fizemos nada, mas temos projectado um programa de educação cívica e será esse o envolvimento da ASSANA relativamente às autarquias", respondeu ele.

Não acha que a sociedade civil deveria indicar candidatos para os cargos de gestão dos futuros municípios?, perguntámos a Cherewa.

Ele respondeu que era prematuro pensar nisso porque a lei ainda não existe.

Mas se algum partido político vos contactar a pedir apoio para a sua candidatura, qual será a vossa reacção?

"É difícil dizer se a ASSANA vai ou não apoiar as candidaturas dos partidos políticos. Primeiro, isso é um assunto que não depende do secretário-geral. Teria que ser debatido a nível dos sócios. Por outro lado, parece-me não ser uma atitude muito democrática determinarmos que todos os membros da ASSANA votem neste ou naquele partido. Acho que cada um deve votar para a pessoa que achar ideal. Uma posição de grupo, penso que não será possível".

Se a lei prever que a comunidade civil possa indicar candidatos à gestão dos municípios, a ASSANA acharia útil a ideia?

"Este é um assunto que ainda não foi discutido. De modo que havendo essa possibilidade talvez possa merecer uma consideração da parte dos associados. Até agora, nunca discutimos o assunto".

A ASSANA não acha que com o atraso na aprovação da lei pela Assembleia da República haverá pouco tempo para educação cívica e para as pessoas conhecerem o verdadeiro modelo das autarquias?

"Sim e não. Sim porque o tempo é curto e todo o processo de preparação exige muito tempo. Não porque as pessoas estão na expectativa, querem ver a lei aprovada e começarem a ver a sua implementação. Certamente que os candidatos têm programas e vão ter que começar a implementar, a "vulgar".

O QUE PENSA A MOCIZA?...

A MOCIZA (Movimento Cívico da Zambézia) diz que está demasiadamente preocupada com a educação cívica do eleitorado para as eleições municipais. António Muedo, dirigente sénior da MOCIZA, disse-nos o seguinte: "Nós somos um movimento cívico, daí que nos interessamos desde a primeira hora pelas eleições autárquicas, da mesma maneira que nos interessámos pelas primeiras eleições gerais de 1994".

Muedo diz que o Movimento Cívico da Zambézia já desenhou um projecto que visa ensinar as pessoas sobre o que são as eleições locais e a descentralização, e que em Dezembro do ano passado realizou um seminário em Mocuba. Este seminário de educação cívica centrou-se, diz a nossa fonte, sobre a descentralização e o seu significado. Não se abordou nada sobre a lei das autarquias locais porque, justificou a fonte, a lei ainda não estava aprovada.

A MOCIZA está também à espera que o pacote legislativo sobre as autarquias seja aprovado para que o seu trabalho de educação eleitoral comece a abordar também as leis propriamente ditas. "É necessário que as pessoas fiquem familiarizadas com a lei", diz Muedo.

Segundo ele, a sua organização vai formar activistas de educação cívica que se desdobrarão pelos distritos para espalharem os conteúdos das leis e ensinarem as pessoas sobre as vantagens e desvantagens das eleições locais.

Aliás, este trabalho consistirá na segunda parte do projecto que, como se disse, iniciou-se com o seminário de Mocuba. Mas a MOCIZA ainda não conseguiu encontrar financiamento para levar a cabo essa segunda parte.

Portanto, de uma forma geral, e como nos confirmou Muedo, a MOCIZA, no que diz respeito às autarquias, está em "stand by" à espera que haja financiamento para começar a divulgar todo o pacote legislativo, incluindo leis como a das finanças autárquicas.

A MOCIZA não sabe quando é que o dinheiro chegará. Há dois meses atrás mostrou o projecto a um doador que não reagiu positivamente. Mas, Muedo crê que o dinheiro chegará e, logo que tal acontecer a MOCIZA vai começar imediatamente com o trabalho.

E A ADOC DE NAMPULA?

A ADOC (Fórum das ONG's nacionais de Nampula), representada pelo seu coordenador, Arindo Muririwa, disse o seguinte quando lhe perguntámos o que tinham já feito as ONG's de Nampula em prol da educação cívica do eleitorado sobre as eleições autárquicas:

"Para lhe ser franco, ainda não fizemos nada porque não sabemos o que é que diz a lei das autarquias".

Nem na base dos anteprojectos da lei, as ONG's não poderiam ter já feito alguma coisa?

"Nunca ninguém se recordou em encaminhar os projectos da lei a Nampula para nossa apreciação".

Qual deve ser, na sua opinião, a posição das ONG's nacionais se os partidos políticos as contactarem pedindo apoio?

"Os nossos estatutos entanto que organizações não-governamentais dizem que somos não partidários. Se os políticos contactarem os membros das ONG's pedindo apoio, vão contactá-las como pessoas e não como associações. Aqui dentro da ADOC, se descobrirmos que uma ONG que é membro filiou-se a qualquer partido, automaticamente é retirada da ADOC".

Existe uma lei interna para isso?

"Não, nós baseamo-nos nos estatutos. Por exemplo, a OMM quando fez o seu primeiro congresso, a que nós chamamos o primeiro regresso da OMM à Frelimo porque ela anunciou exactamente que continuava na Frelimo, foi imediatamente proibida de participar nos encontros do Fórum. Isso porque nós existimos para apoiar a sociedade civil e os nossos estatutos dizem claramente que só podem pertencer à ADOC as associações que são comprovadamente apartidárias".

Mas a ADOC ainda não pensou em arranjar um candidato para as eleições autárquicas, um candidato que represente os interesses das ONG's?

"Como eu disse, ainda não conhecemos a lei das autarquias. Mas se houver essa abertura para a sociedade civil, talvez, depois de aprovada a lei, poderemos começar a tratar disso. Neste momento é prematuro".

Mas acha isso necessário, por exemplo, Nampula passar a ter um presidente camarário que represente interesses das ONG's?

"Como eu disse, é prematuro chegar a essa conclusão sem saber o que diz a lei".

EDUCAÇÃO CÍVICA PELA RÁDIO

Um dos meios que as ONG's moçambicanas pensam usar para atingir os seus objectivos na educação cívica é a comunicação social.

Com efeito, a ASSANA de Nampula vai pôr nas ruas das principais zonas urbanas do norte do País um jornal essencialmente voltado para a matéria. Através do jornal, financiado pelo Instituto Austríaco Norte-Sul e a ser distribuído gratuitamente, a ASSANA vai tentar educar a população em matéria de voto.

Findo o processo eleitoral, a ASSANA continuará a editar o jornal.

Na Zambézia também a MOCIZA vai usar um canal de rádio para instruir os habitantes de Quelimane e arredores a votarem. Para tal, a organização já dispõe de 10 milhões de meticais que servirão para o aluguer de espaço de antena na Rádio Moçambique.

Este plano está integrado no mesmo projecto que levou a MOCIZA à realização do seminário de Mocuba. Segundo nos foi dito, o mesmo foi financiado pelo African American Institute.

Neste momento, A MOCIZA já está a negociar com a rádio os termos do contrato para a utilização do espaço. A ideia da organização é de fazer um programa educacional que durará seis meses.

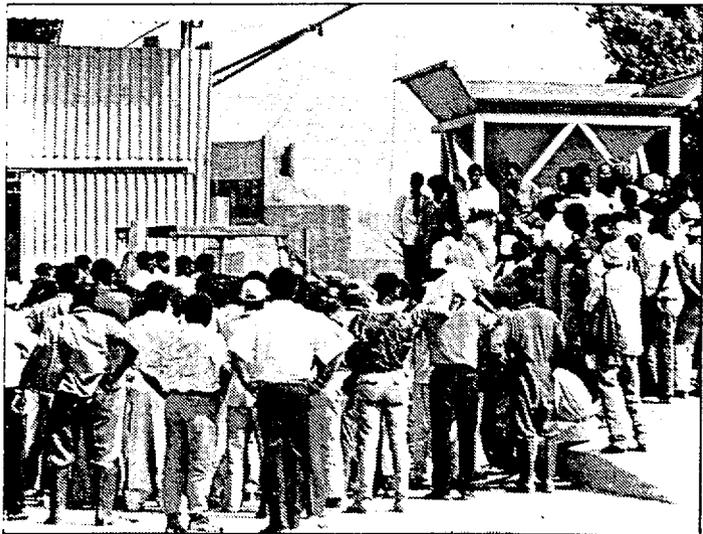
O programa de rádio prevê abranger muita gente, como nos disse António Muedo, e será falado em línguas locais, nomeadamente o chuabo.

AINDA SE VAI A TEMPO?

Ao mini-inquérito que a nossa organização fez recentemente em Quelimane com o objectivo de avaliar o conhecimento da população sobre o conteúdo das eleições autárquicas (o inquérito revelou-nos que só um dos dez cidadãos auscultados respondeu saber o que são eleições autárquicas), a MOCIZA respondeu que nem toda a população das Zambézia desconhece o conteúdo e os objectivos dessas eleições.

Não acham que a educação cívica está muito atrasada, visto que as eleições acontecerão este ano?, perguntámos à MOCIZA.

António Muedo respondeu que "não" justificando que os seis meses que faltam serão suficientes para levar a mensagem ao eleitorado. "Queremos que o programa de rádio comece no momento apropriado. Mas pode dizer-se que estamos atrasado se tomarmos em consideração que o pacote legislativo destas eleições também está atrasado (NR: Como dissemos



na introdução deste trabalho, todo o material que o compõe foi recolhido antes de a AR votar o pacote legislativo das autarquias). Nós não queremos adiantarmo-nos para evitarmos dizer coisas que depois poderão ser rectificadas".

Muedo reafirma que foi por a lei não estar aprovada que o seminário de Mocuba não abordou os aspectos legais das eleições. "Não podemos arrancar com uma educação cívica abrangente sem que tenhamos o conhecimento das leis", acrescentou a fonte.

MOCIZA NÃO É FÓRUM POLÍTICO

Durante a nossa estadia em Quelimane e antes de abordarmos os dirigentes da MOCIZA para esta entrevista, ouvimos muitas vozes a acusarem o movimento de se ter transformado num Fórum altamente político.

Confrontamos estes dados com António Muedo e ele respondeu nos seguintes termos:

"A MOCIZA quando começou, lá para os anos de 1992, foi considerado um movimento perigoso pelo Governo da Frelimo. A partir daí, o Governo tentou criar fantasmas em volta da MOCIZA para sabotar a nossa existência. Ficou com muito medo e receio e começou a dizer que nós éramos um grupo perigoso, criando nas pessoas a imagem de que a MOCIZA era um partido político da oposição. Isto porque nós tínhamos na rádio programas em que falávamos dos vários problemas da província da Zambézia, e falávamos a sério".

António Muedo acrescenta que essa conotação dada à MOCIZA surgiu sobretudo porque a organização sempre se preocupou em informar aos cidadãos sobre os seus direitos. "O Governo nunca gostou que os cidadãos fossem alertados sobre os seus direitos, nunca gostou que um pobre soubesse dos seus direitos, daí que sempre nos acusou de estarmos a ensinar os cidadãos a lutar contra o poder", queixa Muedo.

Ele conta que a MOCIZA demorou mais de um ano a tentar ser reconhecida oficialmente, isto porque, conta ele, o Governo nunca quis que tal acontecesse. "Mas valemo-nos da lei e conseguimos".

Muedo diz que uma das razões que, mesmo depois de reconhecida, levou a que o "Governo da Frelimo continuasse a guerrear foi porque sempre recusamos a receber doações do partido Frelimo. Na MOCIZA somos independentes, pois cada um vive do seu salário".

P.S. O pacote legislativo das autarquias já está totalmente aprovado. Vamos ver, de agora em diante, qual será o comportamento das ONG's relativamente à educação cívica.

PÁGINA DO DOADOR

Uma história de relacionamento Doador-ONG's nacionais

IBIS e as 4 ONG's

Pedro de La Cruz, encarregado da IBIS para assuntos das ONG's na Zambézia, contou ao Boletim Informativo das ONG's Moçambicanas uma história de relacionamento entre um doador e algumas ONG's. Com efeito, a IBIS (Dinamarquesa), o doador em causa, está a desenvolver um trabalho conjunto com 4 Organizações Não-Governamentais locais, nomeadamente a OJM, a ADEMO, a ADECOMO E A KUBESSA.

Estas organizações juntaram-se há 4 anos e criaram um Conselho que está a funcionar como uma estrutura de inter-ajuda e troca de experiências. Inicialmente, o grupo não tinha uma estrutura montada, funcionava na base de amizade entre os respectivos membros.

A IBIS meteu-se pelo meio e achou melhor organizá-las em Conselho, indicando um elemento, neste caso Pedro de La Cruz, para supervisionar o Conselho. Depois disso, este doador passou a financiar os empreendimentos das 4 organizações, mas dando a elas autonomia de gestão dos fundos.

No fundo, o que a IBIS está a fazer é apoiar institucionalmente estas organizações.

O Conselho já está a andar. Durante o ano de 1996 ele trabalhou nos bairros dos arredores de Quelimane fazendo diagnósticos com vista a encontrar as bases de um futuro programa de desenvolvimento comunitário.

O projecto de desenvolvimento comunitário iniciou-se em Março. Para o efeito, foram criadas 6 unidades de trabalho nos bairros de Quelimane que passarão a desenvolver actividades nas áreas de saneamento, limpeza de valas, educação sanitária, pequenos negócios e outras acções ligadas à educação cívica através do teatro.

Segundo a nossa fonte, ainda não se sabe quanto dinheiro será empregue nestes trabalhos. O orçamento do Conselho é de 60 milhões de Meticais/ano. Desde 1994, o grupo das 4 ONG's, como é conhecido em Quelimane, já beneficiou

de 200 milhões de Meticais.

Pedro de La Cruz diz que o interesse da IBIS no Conselho é o de apoiar as ONG's que estão interessadas no desenvolvimento do País.

Esta organização, a IBIS, está a operar na Zambézia desde os anos da Independência. Depois do Acordo Geral de Paz, em 1992, muitas ONG's estrangeiras abandonaram o País, mas a IBIS continuou a operar em Moçambique.

Em relação às Organizações Não-Governamentais moçambicanas, Pedro de La Cruz acha que o principal aspecto negativo delas é o de não possuírem uma base de auto-sustentabilidade. *"As ONG's são criadas mas não sabem como funcionar, pois não têm como arranjar fundos. Muitas delas têm muitos membros mas não se sabe o que fazem estes membros. Às vezes, outras nem sabem o que fazer com os seus grupos alvo"*, comenta Pedro.

Ele só vê uma saída para as organizações nacionais: *"Penso que a única saída para as ONG's é elas desenvolverem actividades que tenham rendimento para a sua sustentabilidade. Penso que essa seria a única via para elas saírem da dependência"*. Ele acrescenta que não tem utilidade nenhuma o surgimento indiscriminado de tantas organizações nacionais de desenvolvimento que depois se põem a lamentar de falta de fundos.

A nossa fonte acha que as ONG's nacionais deviam, antes de começarem a operar em projectos, examinar minuciosamente a realidade das zonas onde irão operar.



DESVIOS DE APLICAÇÃO

Pedro de La Cruz é da opinião que muitos casos de desvios de aplicação de fundos, que acontecem em muitas ONG's nacionais, são por culpa dos doadores "pois eles é que devem indicar e controlar as regras de jogo".

FÓRUM DAS ONG'S E O RELACIONAMENTO COM O GOVERNO

Como se sabe, em meados do passado mês de Março, a Zambézia viu criado o seu Fórum das ONG's nacionais (FONGZA), à semelhança do que algumas províncias do País possuem. Pedro de La Cruz acompanhou o processo de surgimento do Fórum e participou na sua conferência constitutiva.

Ele tem boas expectativas de que o Fórum vai ser útil às ONG's. Ele gostaria de ver o Fórum a virar-se mais para a capacitação directa dos membros das ONG's, concretamente no que diz respeito à gestão. Vila-Cruz gostaria que as ONG's desenvolvessem também uma espécie de regras de jogo dentro das quais as organizações deverão guiar-se.

Outro papel que, na opinião da fonte devia caber ao FONGZA é o de orientar o surgimento

indiscriminado de ONGs que não sabem que papel lhes cabe na sociedade. "Muitas dessas ONG's querem se substituir ao Governo e é por isso que o Governo às vezes as marginaliza".

Mesmo assim, de La Cruz pensa que o relacionamento entre o Governo e as ONG's na Zambézia está dentro da normalidade. "A nível do Conselho há uma forte colaboração com o Governo", diz.

É dado comum que, quando se trata de traçar estratégias de acção com as ONG's, o Governo reúne-se apenas com os doadores, muitas ONG's estrangeiras mas poucas nacionais, entre as quais destacam a Cruz Vermelha e o Conselho Cristão de Moçambique.

Quanto a este aspecto, de La Cruz diz: "Penso que o Governo só marginaliza algumas ONG's que são aquelas cujo trabalho não é efectivamente visível".

MOVIMENTO ASSOCIATIVO

COMO SURTIU A AMR (Associação das Mulheres Rurais)

"A ideia de criar esta organização, Associação das Mulheres Rurais (AMR), baseada em Nampula, surgiu em 1989, através de um grupo de 4 senhoras sendo uma zambiana e três moçambicanas, esposas de cooperativistas. Esta zambiana pediu autorização aos esposos das senhoras para juntarem-se a ela com o fim de ensinar-lhe a fazer bolos de mandioca. Cada senhora trabalhava num núcleo.

São núcleos pioneiros: Nicuta, 1o de Maio, Filipe Samuel Magaia e 7 de Abril.

Após um tempo de trabalho, estes núcleos notaram que o trabalho de bolos estava a desenvolver. Assim, as senhoras decidiram que cada núcleo deveria fazer um empréstimo de 100.000,00 Mt para compra de material para fazer bolos exceptuando a farinha, que era produto delas.

Assim, a actividade continuou intensamente. Entretanto, havia um problema que afligia as senhoras: "Quem guardaria o dinheiro e aonde?".

Depois de várias discussões, concluiu-se que dando o dinheiro a uma pessoa sozinha poderia haver problemas de perda do dinheiro que se ia adquirindo. Chegou-se então ao consenso de se criar uma Associação e abrir uma caixa onde todos os núcleos iriam depositar o seu dinheiro.

No mesmo ano de 1989, criou-se o núcleo das senhoras fundadoras, que dentre outras acções fez a divulgação das suas actividades nos arredores da cidade de Nampula, nos bairros Namicopo, Carrupeia, Muhala e Natikiri,

através da realização de alguns encontros com os moradores.

Estes núcleos crescem e são criadas comissões de trabalho que se encarregam da realização, com êxito, da Assembleia Geral Constitutiva em Abril de 1989. A AMR foi legalizada a 15 de Setembro de 1991 e registada oficialmente como uma organização sem fins lucrativos.

Possue actualmente 400 membros enquadrados em 20 núcleos. A Assembleia Geral Constitutiva aprovou os estatutos da AMR, elegeu os órgãos e definiu as linhas gerais do programa de trabalho com vista a dar os primeiros passos.

Principais Objectivos da Associação

- 1- Promover programas e projectos de desenvolvimento em benefício das associadas;
- 2- Promover actividades que visam a elevação e melhoria do nível de vida social, económico e cultural das comunidades rurais, tendo como base a actividade agro-pecuária;
- 3- Promover programas educacionais comunitários;
- 4- Promover a troca de experiência com as mulheres rurais das outras partes do país, do continente Africano e do mundo em geral;
- 5- Promover o estreitamento das relações com associações estrangeiras congéneres".

**Contado pela própria associação*

em Nampula ASSANA CRIA JORNAL

A ASSANA, Associação para o Desenvolvimento da Província de Nampula, vai começar a produzir, dentro em breve, um jornal de informação geral, revelou ao nosso boletim o actual Seretário-Geral da associação, Dionísio Cherewa.

Cherewa disse que, numa primeira fase, o jornal estará orientado para a educação cívica dos futuros leitores com vista às primeiras eleições autárquicas que decorrerão este ano em Moçambique.

A nossa fonte acrescentou que a publicação terá a periodicidade mensal e será em dimensão tablóide. Numa primeira fase, o jornal será distribuído gratuitamente pelos cidadãos. Depois do processo eleitoral das autarquias, prevê-se que o jornal seja vendido a 2 mil meticais.

Dionísio Cherewa disse que a futura publicação, que conta com o apoio do Instituto Austríaco Norte-Sul, será dirigida por profissionais da comunicação social baseados em Nampula. Este jornalista contarão com uma rede de correspondentes distritais já formados para o efeito no ano passado pela ASSANA.

Em Moçambique AMERICANOS APOIAM LUTA CONTRA MINAS

A Campanha Americana contra as Minas decidiu apoiar a sua congénere moçambicana na luta contra a existência destes engenhos explosivos no País, foi recentemente anunciado em Maputo.

O apoio consistirá em valores monetários destinados ao reforço institucional da Campanha Moçambicana contra as Minas. Os americanos colocarão também na sede da sua congénere moçambicana uma pessoa que apoiará na gestão da organização.

Na Zambézia ONG's CRIAM FÓRUM

FONGZA é como se chama o Fórum das Organizações Não-Governamentais sedeadas na província da Zambézia, criado no passado mês de Março.

O FONGZA agrupa dezenas de ONG's que actuam em várias áreas de desenvolvimento sócio-económico daquela província do centro-norte do País.

A criação, propriamente dita, começou paulatinamente no ano passado através de uma comissão instaladora que funcionou sensivelmente até o mês passado, altura em que teve lugar a Assembleia Constitutiva do FONGZA.

Jorge Samuel, Coordenador do Conselho Cristão de Moçambique na Zambézia, foi eleito para o posto de primeiro Presidente do FONGZA. Samuel, foi também coordenador da comissão instaladora deste organismo de coordenação das Organizações Não-Governamentais.

A comissão instaladora do FONGZA foi criada em Janeiro de 1996 e funcionou com um fundo de 70 milhões de meticais disponibilizado pela NORAD. Facto curioso é que Jorge Samuel foi eleito mesmo sem se ter candidatado àquele cargo. O seu mandato terá a duração de dois anos.

O FONGZA tem neste momento 43 membros, mas como na Zambézia existem várias organizações emergentes, criê-se que o número venha a subir consideravelmente.

Jorge Samuel, falando ao nosso boletim, diz que os grandes vectores de acção do FONGZA serão a formação e capacitação humana junto das organizações membros e ainda a identificação de programas e sua avaliação.

A nossa fonte acha que o FONGZA ajudará muito as ONG's locais se ela servir de ponte entre essas ONG's e os doadores no sentido de facilitar que as ONG's locais angariem fundos para a implementação dos seus projectos. Na opinião de Samuel, um dos grandes problemas das ONG's locais é a angariação de fundos.

Perguntámos a Jorge Samuel se o Fórum das ONG's da Zambézia desempenhará também o papel de um órgão deontológico relativamente aos seus membros. Ele disse que isso dependerá do comportamento futuro das ONG's.

Outra área sobre a qual o FONGZA vai operar é a que diz respeito ao relacionamento entre as ONG's e o Governo. Com efeito, a opinião de Jorge Samuel é a de que cabe ao FONGZA tentar, na medida do possível, estreitar ainda mais as relações entre os seus membros e as instituições governamentais. "É preciso comprovar mais uma vez ao governo que as ONG's têm o papel social de ajuda ao desenvolvimento da vida das populações", disse-nos Jorge Samuel.

No que diz respeito às eleições autárquicas deste ano, o FONGZA acha que o envolvimento das ONG's nacionais na Zambézia deve estar virado mais para a educação cívica das populações.

Jorge Samuel diz que a organização que agora está a dirigir fará tudo por tudo para evitar que os seus membros alinhem-se a partidos políticos. É por isso que, diz Jorge Samuel, evitamos que para os órgãos dirigentes do FONGZA se candidatassem líderes políticos.

REDE DE DISTRIBUIÇÃO DO BOLETIM INFORMATIVO

MAPUTO	KULIMA, LINK
GAZA	APROS
INHAMBANE	KULIMA
SOFALA	FOPROSA
MANICA	FOCAMA
TETE	FOPRONG
ZAMBEZIA	KULIMA
NAMPULA	ASSANA
CABO DELGADO	AMIGOS DO KARIBE
NIASSA	ANANI

VÁRIAS IDEIAS SOBRE ONG's

AS ONG's ENTRE A DEMOCRACIA E O DESENVOLVIMENTO

Se a sociedade política assume a função de "Mediação entre o Estado e a sociedade civil" (TOURAINÉ, 1996: 63), as *Organizações Não-Governamentais* (ONG's) são a intercessão entre aquelas três realidades, ou seja, são o espaço de encontro e, ousarei dizer mesmo, de realização do próprio Estado, do sistema político e, de certa maneira, da própria sociedade civil. Estou a dizer que uma ONG é e deve ser espaço de encontro daquelas três realidades e deve assumir-se como tal se quiser ser uma verdadeira organização não-governamental. Uma ONG aproxima o Estado e a sociedade civil entre si. Em suma, uma ONG é o espaço cotidiano do diálogo entre o Estado, a sociedade civil e o sistema político.

Ao mesmo tempo, as ONG's tornam-se deste modo, instrumentos ao serviço da sociedade civil, das comunidades, na realização das suas aspirações, anseios e desejos de desenvolvimento. Entendo aqui por desenvolvimento a capacidade de auto-reflexão, de auto-separação e de auto-realização nos três níveis de conhecimento (saber), bem-estar (social e económico) e de cultura.

Tomoo desenvolvimento como sendo essencialmente um processo endógeno. Na auto-reflexão, se reconhece que a comunidade beneficiadora do projecto é mais sujeito que objecto. Isto significa que ela tem a última palavra sobre o projecto que a ONG quer realizar. Pela auto-separação, tanto a ONG como a comunidade beneficiadora garantem a continuidade da obra do projecto, numa situação de autonomia existencial e administrativa. Estimulado pelo contacto com a ONG, a comunidade local reforça a sua capacidade de iniciativa e realização de acções consideradas válidas para o seu benefício.

Se não houver esta consciência de si e de cooperação envolvendo actores beneficiários directos, corre-se o risco, por exemplo, de se construir um belo edifício de escola que poucos dias depois da sua inauguração ficará abandonado, reduzindo-se a mais um monumento sem historicidade.

Uma ONG é, então, um activador, acelerador do processo endógeno de desenvolvimento das comunidades. Em nenhum momento deve, por conseguinte, uma ONG substituir a comunidade. Se esta é a identidade duma ONG, então, na sua relação com o cidadão, com a sociedade, ela tem de aparecer e ser esse espaço e esse instrumento.

A confiança das comunidades provirá da sua capacidade de activadora de diálogo com o Estado e o sistema político e da sua seriedade e honestidade na realização de programas reais de desenvolvimento. Facilmente, as populações notam que uma determinada ONG, seja ela nacional ou estrangeira, está a trabalhar seriamente ou apenas está para fazer dinheiro.

Lí o vosso relatório que se refere a algumas ONG's que facilmente entram rapidamente em crise quando se esgotam as fontes externas de financiamento. Mas, o que quero salientar é que um Estado democrático não pode prescindir delas, pelo contrário, estimula-as e promove-as, subsidiando-as inclusivamente.

Mais do que trazer para aqui reflexões académicas, quis, sim, aproveitar o convite que me fizeram para eu próprio começar a reflectir mais seriamente sobre as ONG's e a entender como elas se enquadram no processo de desenvolvimento e de construção da democracia participativa que se pretende no nosso país. Ouso afirmar sem margem de erro que as ONG's se justificam na medida, e só na medida, em que elas configuram a democracia como um processo de baixo para cima. Volto de novo para a reflexão de Touraine quando diz que "A democracia não significa o poder do povo, expressão tão confusa que é possível interpretá-la em todos os sentidos e, até mesmo, para legitimar regimes autoritários e repressivos, mas significa que a lógica que desce do Estado para o sistema político e depois para a sociedade civil seja substituída por uma lógica que vá de baixo para cima, da sociedade civil para o sistema político e daí para o Estado. Isso não tira a autonomia do Estado ou do sistema político (idem, p 64). Acrescentarei nem inferioriza a ONG.

** Comunicação apresentada pelo Prof. Doutor Brazão Mazula, na abertura da Assembleia Geral da LINK no dia 26/03/1997, em Maputo*

A CONTRIBUIÇÃO DAS ONG's MOÇAMBICANAS PARA A SOCIEDADE CIVIL E GOVERNAÇÃO EM MOÇAMBIQUE

... A contribuição das ONG's e outras organizações sociais para a sociedade civil e governação em Moçambique, é o seu papel na articulação das exigências dos cidadãos através de uma participação activa e consciencialização. É através das ONG's que algumas necessidades dos cidadãos são articuladas e deste modo transformadas em exigências políticas que, por sua vez, são transformadas no processo político. A liberdade de formar uma organização é assim um dos direitos fundamentais democráticos, a par do direito a votar e a liberdade de expressão.

É neste sentido que as ONG's e outras organizações sociais jogam um papel importante ao encorajarem a diversidade e crescimento de diferentes opiniões. Por exemplo, durante a guerra civil, foi a Igreja Católica, as ONG's e outras organizações sociais que influenciaram o Governo a negociar com a Renamo (um partido de oposição em Moçambique). A questão das negociações tornou-se um problema público em Moçambique e as ONG's, a Igreja Católica e outros grupos sociais jogaram um papel importante

na promoção da paz subsequente no país.

Ao mesmo tempo, estas organizações tiveram um impacto muito directo na decisão política tomada pelo Governo de negociar com a Renamo, daí o acordo de paz. Um efeito do trabalho das ONG's em Moçambique durante o período que se seguiu ao acordo de paz foi a integração de mulheres, populações deslocadas e outros grupos marginalizados na sociedade civil e no processo político do país. O apoio às famílias dos trabalhadores emigrantes, é outro exemplo do papel destas organizações. Um outro efeito é a resposta do Governo à pressão de todas estas diversas e mutuamente competitivas organizações, garantindo uma elevada igualdade política e participação.

Na preparação das eleições gerais, muitas ONG's exerceram uma influência política sobre as políticas do Governo. Participaram directamente e indirectamente no processo em que traços chave da lei eleitoral e os quadros administrativos afectando as suas próprias operações foram determinados. Isto significa que não apenas participaram nos debates que conduziram a novos projectos de lei mas também na formulação de leis e regulamentos administrativos, a uma grande variedade de níveis do Governo nos quais as ONG's poderiam operar.

Especialmente aquelas leis e regulamentos que asseguram o seu acesso à informação necessária do Governo, assim como a facilitação das suas vozes, num contexto de decisões administrativas que afectam o ambiente e a localização de instalações públicas.

Por outras palavras, as ONG's engajaram-se directamente no processo de geração de opções políticas para o novo governo em todas as áreas políticas públicas tais como a educação, bem-estar social, protecção ambiental e criação de emprego.

Outro engajamento das ONG's é na organização de actividades relacionadas com a introdução do processo democrático: por exemplo, muitas ONG's participaram em campanhas de educação pública, instruindo as pessoas a como registarem-se e a votarem (não para quem votar) e nas operações de monitoramento das eleições. Foi no campo da educação do voto onde houve um espaço considerável para actividades por parte de uma larga variedade de ONG's e outras organizações sociais em Moçambique.

No presente momento, as ONG's jogam o papel de inovadores e defensores. Elas contribuem para o equilíbrio de poder entre o Estado e a sociedade civil, que é essencial para uma economia dinâmica e um sistema político participativo. Têm um papel especial na contribuição para o desenvolvimento de uma sociedade civil pluralista e no despertar de um trabalho de consciência social e éticas de investimento; e podem levar a cabo actividades com implicações políticas e económicas substanciais, assim com um papel importante na criação de outras instituições necessárias para responder às necessidades sociais por alcançar. Na esfera política, as ONG's podem complementar os partidos políticos como mecanismos através dos quais os cidadãos definem e articulam uma vasta gama de interesses e fazem exigências ao governo.

Na esfera educacional, elas podem fornecer bases de formação para a democracia, desenvolver capacidades

políticas dos seus membros, recrutar novos líderes políticos e estimular a participação política.

As ONG's podem também funcionar como amortecedor contra o Estado e a economia de mercado.

Tal como as cláusulas de direitos humanos fundamentais são feitas para proteger os indivíduos das infracções arbitrárias pelo Estado, as ONG's podem desempenhar uma função protectora, parcialmente porque as políticas públicas muitas vezes implementadas através de redes de instituições informais, e em parte porque a aceitação social ou legitimidade das políticas de Estado, de certo modo depende das ONG's. Por adição, há sempre a possibilidade de que políticas públicas possam engendrar a mobilização de forças opostas. As ONG's podem também funcionar como um amortecedor contra a economia de mercado porque os valores democráticos que são produzidos através da participação em organizações voluntárias contrapõem a comodificação no mercado e valores que são aí prevaletentes.

**Fidelix Pius Klipossa, em "Sociedade Civil, ONG's e boa Governação no Processo de Reformas das Relações Estado-Sociedade Civil em Moçambique" Um quadro teórico, conceitual e empírico para debate (GRAZ), Áustria, Setembro de 1996.*

OS DESAFIOS ACTUAIS*

...Há também muitos desafios à nossa frente - tanto para a NOVIB - como acredito para a generalidade do sector de ONG's. Dois dos mais importantes, tal como os vejo, são, em primeiro lugar, como ser mais eficiente na construção de um movimento global contra a pobreza e a erradicação das raízes da sua causa, apesar de as forças que reforçam a polarização entre os ricos e os pobres terem, no momento, a superioridade? Quais os elementos dos "velhos" paradigmas de desenvolvimento permanecem válidos e úteis e quais as iniciativas que podemos promover?

E, em segundo lugar, as ONG's estão, agora mais que nunca e na maior parte dos países, amplamente reconhecidas como importantes actores no desenvolvimento e como uma característica permanente de uma sociedade saudável, a par do governo e dos mercados económicos.

Cada vez mais ajuda ao desenvolvimento está a ser canalizada através das ONG's. Ao mesmo tempo que as oportunidades de crescimento para as ONG's aumentam, teremos de fazer escolhas cruciais sobre o papel mais efectivo a ser desempenhado por nós na cooperação com terceiros.

E estamos a ser desafiados pelos governos e pelo público em geral para demonstrarmos os resultados do nosso trabalho a curto e a longo prazos, a nossa eficiência e a razão do nosso trabalho.....

in "Carta de apresentação da responsável da NOVIB para a África Austral, Sra. Sally"

FINANCIADORES:
Subvenção do African-
American Institute, com
financiamento da USAID/MOZ.



BOLETIM INFORMATIVO DAS ONG'S MOÇAMBICANAS

Nº 11 • JULHO • 1997

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



2 ANOS COM AS ONGS

Como o leitor já se deve ter apercebido, este é o último número do nosso Boletim Informativo das ONGs Moçambicanas, da série financiada pela Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), através de uma subvenção via African American Institute (AAI).

Ao longo de sensivelmente dois anos (11 edições, incluindo a que o leitor tem nas mãos), fomos divulgando regularmente as actividades que as Organizações Não-Governamentais Moçambicanas vêm desenvolvendo no seu dia-a-dia.

Para além do simples reportar, tentámos também, na medida do possível, propiciar um espaço de debate sobre as matérias que, nestes dias que correm, têm sido objecto de preocupação das nossas ONGs, designadamente a inexistência em Moçambique, de uma lei específica que regule a actividade dessas ONGs, entre outras matérias.

Mas, então, que balanço?

Achamos que teria maior sentido se o balanço do nosso desempenho (o desempenho dos coordenadores deste Boletim) fosse feito, não por nós mesmos, mas por instituições relevantes, nomeadamente pelas próprias Organizações Não-Governamentais que foram o destinatário número um deste Boletim, mesmo que consideremos a auto-crítica um exercício saudável.

Daí que trazemos neste número uma interessante entrevista com a Sra. Fernanda Farinha, do African American Institute (AAI) que, na qualidade de doador, faz a sua avaliação aos 10 números passados do nosso Boletim.

Num outro espaço desta última edição, o leitor encontrará também um rol de opiniões de diversas Organizações Não-Governamentais Moçambicanas que se debruçam sobre o desempenho do Boletim ao longo deste tempo. Apesar de que, na sua maioria, elas consideram que o nosso Boletim teve muita utilidade e uma qualidade aceitável, encontrámos organizações que não deixaram de lançar o seu dedo crítico, nomeadamente no que diz respeito à regularidade com que fomos vindo à rua e a uma insuficiente abrangência das actividades das ONGs um pouco por todo o País.

Cremos interessantes estas críticas e, caso prossigamos com a edição do Boletim, o que é o nosso desejo mas que depende de meios financeiros e materiais de que ainda não dispomos, faremos tudo o que estiver ao nosso alcance para melhorar e correspondermos às expectativas.

Para já fica o nosso sincero agradecimento a todos quantos ao longo deste tempo estiveram connosco e deram o seu contributo para que esta ideia engrandecesse. Estamos a falar das próprias ONGs Moçambicanas, da USAID, do AAI e de outros doadores, de todos aqueles que nos deram conselhos, opiniões e críticas.

Neste número:

- Editorial
- Maputo acolhe Civitas
- Boletim informativo em radiografia
- Suplemento

Redacção: Celso Mabunda • Guy Mullin • Santos Alfredo • Marcelo Mosse • **Publicação:** KULIMA / LINK
C.P. 4404 - Telef: 430665 Fax 421510 - MAPUTO • LINK • C.P. 2187 - Telef: 301781 - Fax: 302041
MAPUTO - **Produção Gráfica:** COOPIMAGEM.

MAPUTO ACOLHE CIVITAS

Uma conferência regional das ONGs ligadas à Educação Cívica terá lugar em Maio do próximo ano na capital do país. Maputo foi eleita a partir de uma concorrência bastante renhida com cidades como Harare, cidade do Cabo e Johannesburg, na África do Sul.

Estão já em curso ao nível do país e da região os preparativos para o evento em que, segundo estimativas, estarão presentes mais de uma centena de participantes oriundos de todos os Estados da região.

O comité preparatório da conferência, constituído por um membro escolhido nos restantes países da África Austral, mais dois de Moçambique, vai ser dirigido pela Sra. Helena Zefanias.

Com vista à preparação deste importante evento, vão realizar-se em todo o país encontros entre ONGs nacionais ligadas à Educação Cívica com vista à definição de experiências a trocar com suas congéneres da região.

A ideia da Civitas-África Austral surgiu da conferência sobre educação cívica realizada em Maio passado em Pretória, na África do Sul, onde tomaram parte mais de cem participantes provenientes de vários pontos de África. A conferência de Pretória visava fundamentalmente organizar uma rede de colaboração entre os governos e ONGs da África subsahariana para o fortalecimento da educação cívica nos países representados como parte da rede internacional já existente.

Esta conferência teve como convidada especial a Sra. Graça Machel, presidente do conselho de administração da FDC-Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade. Após uma detalhada e eloquente dissertação sobre os efeitos de quatro décadas de conflitos na África Austral, ela advogou que a educação cívica deve priorizar aqueles que serão os cidadãos do amanhã. Graça Machel defendeu a necessidade da valorização da nossa identidade como um dos objectivos da educação cívica, a este propósito, disse que a educação cívica deve, sobretudo, inculcar nas crianças e jovens a consciência e orgulho de serem africanos e prepará-los para entrarem na identidade da globalização e da **internet** preservando a sua identidade cultural.

COOPERAÇÃO ACP-CE PÓS 2000 EM DEBATE

As ONGs Moçambicanas vão, dentro em breve, debater e produzir um documento sobre os aspectos que acham prioritários incluir nos acordos de cooperação entre a Comunidade Europeia (15 Estados) e os países da África, Caraíbas e Pacífico (70 Estados) a iniciar, segundo as previsões, em Setembro do ano em curso com término marcado para Fevereiro do ano 2000, altura em que o novo acordo deverá

estar pronto para ser assinado pelos Chefes de Estado e de Governo desses dois blocos.

O debate, a ser organizado pelo Centro de Serviços da Kulima e a LINK, vai girar em torno dos aspectos que estarão na mesa de negociações, nomeadamente o mecanismo de cooperação institucional e estrutural, o comércio e políticas de ajuda para os países da ACP. Interessa que as ONGs destaquem os aspectos que afectam o desenvolvimento nos países da ACP, a problemática da dívida com os países da comunidade europeia, as mudanças a sugerir no mecanismo de cooperação com vista ao desenvolvimento, entre outros.

A ideia do envolvimento da sociedade civil nas negociações para o acordo de cooperação ACP-CE, surgiu da percepção de que os governos têm estado a assumir compromissos junto de parceiros de cooperação que pouco reflectem as aspirações das suas comunidades, principalmente quando se constatarem os efeitos desses compromissos junto das comunidades. Nisto, as ONGs produziram em Windhoek, durante a assembleia paritária ACP-CE, realizada o ano passado, uma declaração que repudiava este facto e apelava para o seu envolvimento nas negociações de acordos de cooperação entre ACP-CE.

Os pontos de Moçambique vão juntar-se a outros dos países da região a ser compilados num documento único que será produzido pela Mwengo-fórum de ONGs da África Austral que depois o distribuirá a todos os governos dos países da região.

KULIMA LANÇA LIVRO SOBRE EDUCAÇÃO CÍVICA E DIRECTÓRIO DAS ONGs EM MOÇAMBIQUE

O Centro de Serviços da Kulima acaba de colocar em circulação o livro de Educação Cívica. O livro sintetiza as várias temáticas abordadas nos seminários realizados com o apoio do AAI, em que participaram as comunidades de alguns Distritos da província de Inhambane nomeadamente, Zavala, Inharrime, Jangamo, Morrumbene, Homoine e arredores das cidades de Inhambane e Maxixe e também província de Maputo, designadamente o distrito de Marracuene.

Outro livro, desta feita em preparação e já na fase de impressão final, é a versão mais actualizada do Directório das ONGs em Moçambique, cuja primeira edição foi lançada nos meados de 95. Este livro integra muita informação de utilidade pública designadamente, endereços pessoais de contacto, objectivos, sectores de actividades das ONGs, decretos que regulamentam a constituição das associações no país e outras informações de interesse.

A publicação dos dois livros teve o suporte financeiro do AAI com as subvenções da USAID.

Em Nampula

Acção Social e ONGs coordenam esforços

Na província de Nampula, as Organizações Não-Governamentais nacionais e a Direcção Provincial para a Coordenação da Acção Social têm vindo a trabalhar de mãos dadas.

Segundo Álvaro Zimba, director provincial da área, o facto explica o papel de coordenação que é vocação da sua direcção. Ele diz que o que a sua instituição está a fazer é tentar no máximo criar um espaço de comunicação com os diferentes agentes da sociedade.

Com efeito, para levar a cabo as suas actividades, a Acção Social em Nampula tem articulado com a Associação dos Deficientes Moçambicanos (ADEMO) no que diz respeito a actividades que têm directamente a ver com a comunidade deficiente, que é um dos principais grupos alvo da Acção Social.

De um modo geral, diz Álvaro Zimba, a contribuição das Organizações Não-Governamentais moçambicanas no grande desafio da acção social é muito significativa e positiva, pois elas têm levado a cabo as acções possíveis. Contudo, repisa ele, falta muito ainda por fazer.

Outra das ONGs nacionais que tem trabalhado em actividades de acção social em Nampula é a Chacremo, cuja acção incide na reabilitação dos chamados meninos de rua.

A Acção Social em Nampula tem recebido apoios de organizações internacionais, pois ela se depara com falta de fundos para implementar os seus programas.

Uma dessas organizações é a COCAMO-canadiana -, que em Nampula tem vindo a financiar projectos de várias Organizações Não-Governamentais moçambicanas.

Segundo Álvaro Zimba, a COCAMO disponibiliza apoio financeiro com o fim de facilitar o acesso dos deficientes aos centros de reabilitação física e aos chamados centros de trânsito.

Este apoio, diz Zimba, vale a pena porque cobre as limitações do orçamento do Estado, de que depende a sua direcção.

Outra organização internacional que tem vindo a ajudar as actividades da Acção Social em Nampula é a Handicap Internacional, francesa.

No entanto, a nossa fonte diz que neste momento o envolvimento da Handicap é reduzido, mas que, entretanto, há indicações desta vir a ser um grande parceiro ao longo dos próximos três anos no âmbito de um projecto conjunto entre o Ministério para a Coordenação da Acção Social, o Ministério da Saúde e a própria Handicap.

Zimba disse que esse projecto, virado essencialmente para a comunidade deficiente, tem três componentes, nomeadamente o apoio aos centros de trânsito para os deficientes, o acesso dos deficientes aos centros ortopédicos e a introdução de cartas de invalidez.



PROJECTO RECRINA

Esta é a denominação de outro dos projectos da área de Acção Social que em Nampula está sendo desenvolvido por uma organização internacional, designadamente a IBIS, em ligação com a direcção local para a Coordenação da Acção Social.

Aliás, o próprio projecto é uma ramificação da IBIS e consiste na instalação de centros de apoio psico-social a crianças traumatizadas pela guerra.

Álvaro Zimba diz que no âmbito desse projecto existem hoje na província de Nampula 8 centros de apoio psico-social a crianças.

Para Zimba, a IBIS em Nampula é o parceiro mais importante da Acção Social, pois também presta apoio institucional, seja material e técnico, para o crescimento do sector de acção social naquela província.

Ainda no âmbito do Recrina, a direcção para a Coordenação da Acção Social em Nampula beneficia da utilização de alguns dos meios materiais do projecto.

EXPERIÊNCIA PRÁTICA DE ALGUNS FACTORES QUE AFECTAM A MOTIVAÇÃO DE UMA COMUNIDADE RURAL

Por: Paulo Inácio*

Todo o trabalho comunitário é interessante quando se realiza com zelo e abnegação, como contributo individual ou colectivo, na batalha pelo desenvolvimento que o nosso País tanto necessita. Mas, esta actividade pode ser mais estupenda ainda, quando realizada num meio rural, beneficiando a população civil vulnerável.

Muitas ONG's têm capacidades de mobilizar recursos financeiros externos para o suporte dos seus projectos e programas, normalmente elaborados à base de aturados estudos (pesquisas), onde a própria comunidade tem sido convidada a participar para identificar as suas principais dificuldades, numa triagem que ajuda a definir um quadro realístico de acções prioritárias de desenvolvimento. Quando isto acontece, gera-se um clima de grande motivação geral, pois a intervenção de uma ONG neste cenário representa de facto um grande gesto de solidariedade que encoraja a população a lutar para a solução dos seus problemas pertinentes não só contando com os poucos meios próprios, mas também com o apoio e desapego de gente de fora.

No entanto, este nível de motivação não é sempre permanente, como também não segue uma direcção rectilínea. Por vezes, as actividades de implementação de um projecto, ao atingirem o ritmo normal, mesmo com a colaboração activa da comunidade, podem estar a baixar desde que o Oficial do projecto queira monitorar os trabalhos em curso sem observar cautelosamente alguns aspectos que podem concorrer para afectar essa motivação inicial da comunidade alvo. Significa isto que, no terreno das operações, o Homem é o segredo do sucesso nas actividades de desenvolvimento. E mais importante ainda é compreender de que esse mesmo Homem é um ser gregário (que vive em comunidade), mergulhado num mundo de dificuldades e incertezas e que, a sua disponibilidade, flexibilidade e produtividade em relação à execução dos trabalhos de desenvolvimento comunitário dependem da correcta identificação de um conjunto de factores - exigindo obviamente da nossa parte, uma pesquisa constante e reflexão periódicas - para que a adesão dos beneficiários e da comunidade em geral sejam cada vez maiores.

- A comunidade precisa de ter a **suficiente confiança** do pessoal técnico da ONG que apareceu no meio dela, com intenções de apoiá-la na solução dos seus problemas. Muitas vezes, essa confiança pode começar a desenharse a partir da convivência desses agentes de apoio com os membros da comunidade. Praticamente, ela traduz-se na presença física permanente de equipas técnicas do projecto no terreno; isto é, na montagem de residências fixas no campo.
- A prioridade no acto de recrutamento do pessoal técnico local também produz grandes vantagens quer em relação ao grau de desempenho dos mesmos, quer no tocante ao desenvolvimento das actividades. O domínio da língua lo-



cal e de outros usos e costumes associados ao conhecimento social e geográfico da área são determinantes na motivação da comunidade rural.

- Normalmente, a população rural é conservadora e radical quanto à preservação de mitos e do seu modo de vida. A melhor maneira de transferir para ela as novas tecnologias e corrigir os seus maus hábitos, não se deve cingir apenas à simples esclarecimentos verbais sem acompanhá-los de um acto prático a ser realizado pelo pessoal técnico afecto ao terreno.

As enfermeiras do Projecto de Desenvolvimento Rural Integrado de uma ONG da Província de Nampula, mobilizaram facilmente as mulheres de uma comunidade a aderir à prática da actividade de fomento de produtos hortícolas, através da abertura das suas próprias hortas.

- A disponibilidade de recursos também joga um papel preponderante na motivação. Basta imaginar o que seria mobilizar a população para frequentar aulas de alfabetização num povoado, sem a devida preparação e organização de manuais de ensino, os animadores, os equipamentos básicos, o material didáctico indispensável, etc.
- O técnico do Projecto é, acima de tudo, um agente de desenvolvimento comunitário. Para conseguir êxitos nas suas realizações, o técnico deve respeitar as ideias dos camponeses e construir algo do seu trabalho sobre suas experiências. Apostado em imprimir transformações que sejam benéficas à comunidade rural através da difusão de conhecimentos científicos, técnicos e novos hábitos, o pessoal técnico deve viver e vestir-se com simplicidade, sem agredir os costumes locais.
- A simples repetição de actividades que no passado dos camponeses não foram coroadas de êxitos é um factor pouco motivador e pouco aconselhável desenvolver.
- Por último, as ONG's devem incentivar a cooperação entre os grupos populacionais locais e ajudar os mais atrasados a conquistar a auto-confiança e a desenvolver iniciativas.

* Secretário Geral da KARIBU

SOCIEDADE CIVIL NA POLÍTICA NACIONAL

Por: Sérgio Guzman-Funcionário da USAID em Maputo

Numa democracia funcional, na qual Moçambique está a tentar chegar, os processos utilizados pela sociedade que definem as políticas da nação, são tão importantes como as mesmas políticas.

Se as políticas são definidas só por elites nacionais no governo ou assembleia, o povo tem todo o direito de questionar se foram feitas com base na realidade.

Actualmente, em Moçambique existem muitas questões políticas que estão a ser debatidas. Entre muitas, quatro que me vêm à mente são as questões dos meios de comunicação independentes, liberdade de associação, processos judiciais independentes e a descentralização democrática. Estando seguro de que existem outras, prefiro fazer referência somente a estas.

A liberdade de associação é um fundamento da democracia. Em Moçambique, a Lei da Associação é uma forma que as associações moçambicanas encontram para se associarem legalmente. Sem embargo, a lei não define questões relacionadas, tais como a isenção de impostos e a angariação de fundos. As associações têm que procurar noutras leis e regulamentos essa definição. Também os procedimentos para se obter o estatuto legal poderiam ser mais eficientes. A base destes problemas é a falta de um diálogo regular e contínuo. É impossível que se encontre uma solução para estes problemas se as partes interessadas não se comunicarem, pois só com a comunicação é que o diálogo é possível. O Governo e a sociedade civil deveriam procurar formas de estabelecer um diálogo aberto e franco.

Meios de comunicação livres e independentes são uma outra base da democracia funcional. É vital para que o povo fique bem informado; os poderes do Estado são monitorados e a participação do povo em assuntos de governação aumenta. Em Moçambique, deve-se criar as condições para que os meios sejam mais independentes e analíticos. Também a capacidade dos meios independentes deverá ser melhorada. Uma olhada mais de perto à Lei de Imprensa e à constituição do Conselho Superior de Comunicação Social talvez valha a pena. Até que ponto inibe a Lei e o Conselho na expressão independente? Não deverá existir um diálogo

entre partes interessadas para rever estas questões?

A terceira é a questão da descentralização democrática. Só com a descentralização democrática é que o povo poderia desfrutar de todos os benefícios de uma democracia a nível local. O povo já está cansado de esperar e cansado das deliberações sem fim das elites no governo e na assembleia, para que definam como e quando se realizará a transferência de poderes a nível local. A sociedade civil espera com ansiedade para que estes poderes políticos e financeiros fiquem descentralizados a nível local. O Governo já se tinha pronunciado sobre a necessidade de descentralização mas só agora falta o desejo político das partes para que o implementem.

Finalmente, os processos judiciais em Moçambique deveriam ser analisados criticamente para ver se existem partes onde os processos existentes poderão ser melhorados. Noutros países do terceiro mundo, organizações não-governamentais têm tomado iniciativa para analisar processos judiciais e recomendar mudanças para que sejam mais justos e eficientes. Às vezes, estas ONG's têm formado coligações para que as suas vozes sejam mais fortes. Em Moçambique ainda não existe uma coligação desta natureza. Mas, as frustrações que o povo tem serão melhor ouvidas se houver uma unificação das forças para que sejam ouvidas.

Afinal de contas, a sociedade civil tem todo o direito de se envolver na vida política do país. Numa democracia funcional, as forças políticas não se podem deixar dominar pelo governo, pois os possíveis pontos de pressão são muitos. Em Moçambique, na questão das reformas macro-políticas, a coligação é uma tática que poderá ter resultados e um deles seria o estabelecimento de um diálogo entre os grupos da sociedade civil e o governo. Sem diálogo regular e contínuo, o povo sentir-se-á ainda mais frustrado do que está agora. **A FALTA DE DIÁLOGO ENTRE O GOVERNO, A ASSEMBLEIA E A SOCIEDADE CIVIL**, mostra má fé existente entre as três partes.

PÁGINA DO DOADOR

Entrevista com Sra Fernanda Farinha, do AAI

Nesta última edição, a habitual Página do Doador traz uma interessante conversa com a Sra Fernanda Farinha, do African American Institute, a organização que financiou a edição do nosso Boletim.

Farinha faz uma apreciação positiva dos 10 números já publicados (excluindo este); fala do projecto do AAI denominado "Projecto de Desenvolvimento e Consolidação das ONGs Locais", que está no seu fim e, por último, apela para a continuação do Boletim Informativo das ONGs.

"O BOLETIM CUMPRIU OS OBJECTIVOS"

P: Que objectivos levaram o African American Institute a apoiar um Boletim Informativo das ONGs Moçambicanas?

R: Existe um pressuposto no nosso projecto. Foi feito um levantamento inicial que constatou que havia muito pouca ligação entre as Organizações Não-Governamentais moçambicanas naquela época, sensivelmente há a uns três anos atrás. Daí que financiar um boletim era promover maior troca de experiências e de ideias entre as ONGs moçambicanas.

Outro objectivo do Boletim era que ele devia constituir um instrumento educacional para o desenvolvimento institucional das próprias organizações e, finalmente, que permitisse fazer circular informação sobre oportunidades de financiamento para as ONGs moçambicanas fora do nosso projecto.

Foram estes três objectivos iniciais que nos levaram a financiar este Boletim. Fizemos um concurso público para encontrar uma organização que pudesse produzir o Boletim e a Kulima junto com a LINK ganharam.

P: Houve muitos participantes nesse concurso?

R: Houve vários, não vou indicar os nomes mas houve cinco concorrentes, todas ONGs. Nomeámos dois revisores independentes, um jornalista de um Órgão de Comunicação não público e uma outra pessoa com experiência editorial. Seleccionámos com base nas opiniões destas pessoas.

A partir daí começámos a financiar o Boletim Informativo das ONGs Moçambicanas.

P: Que balanço faz o African American Institute dos 10 números do Boletim Informativo das ONGs Moçambicanas que subvencionou através de um financiando da USAID/ Moçambique?

R: A avaliação que nós fazemos ao fim de dez números, quase dois anos, é que de uma maneira geral o Boletim permitiu

atingir alguns dos objectivos a que nos propusemos. Pensamos que o Boletim realmente divulgou experiências das organizações e, o que é uma coisa muito importante para nós, das organizações das províncias que muitas vezes são esquecidas, porque ficam longe dos centros urbanos onde existem órgãos de comunicação social. Era útil divulgar as experiências e ideias dessas organizações.

Uma coisa que o Boletim também conseguiu, de certo modo, foi divulgar oportunidades de financiamento. Nós constatámos nas visitas às províncias que as pessoas queriam saber quem são os doadores interessados particularmente numa província. Eu penso que neste aspecto também se conseguiu de certo modo alcançar os objectivos.

Talvez o ponto onde os objectivos foram atingidos de uma maneira não muito completa é no capítulo do desenvolvimento institucional, embora se tenham abordado bastantes questões relacionadas com o tema. Abordou-se bastante a questão do relacionamento entre o Governo e as ONGs, a questão da legislação sobre o registo das ONGs, todas essas problemáticas. Mas talvez se poderia ter feito um pouco mais.

P: Era imperativo o Boletim divulgar assuntos que tivessem a ver com projectos financiados pelo AAI?

R: Não em particular. O que nós acordámos é que haveria duas páginas para a divulgação desses projectos financiados pelo AAI. A nossa ideia inicial era realmente promover troca de experiências e de ideias entre as ONGs. Mas era basicamente para divulgar os projectos e não tanto o nosso financiamento.

P: O AAI acha que dois anos foram suficientes para que o Boletim levasse a cabo esses objectivos ou haverá a necessidade da continuação do Boletim?

R: Eu penso que o que se conseguiu atingir com este período de dois anos, e isso para nós é muito positivo, foi criar um Boletim que pertencesse a duas organizações locais que neste momento têm bastante experiência de edição e organização de boletins informativos; tem hoje bastante capacidade para fazer esse tipo de trabalho e também têm muita motivação.

Isto é bastante importante e nós gostaríamos que essa experiência continuasse. Esta capacidade local é muito importante para nós, porque é um factor de sustentabilidade. Gostaríamos que o Boletim saísse mais regularmente e isso nós não conseguimos, porque os nossos financiamentos eram para períodos curtos; por isso, houve várias interrupções na saída do Boletim. Nós vemos o nosso apoio como um arranque para que este tipo de experiências continue.

TOPICOS DA LEI Nº 2/97 SOBRE AUTARQUIAS LOCAIS

Não seria possível em tão curto espaço apresentarmos aos estimados leitores todo o pacote de leis relacionadas com as autarquias, cujas eleições estão agendadas para 27 de Dezembro próximo. Pretendemos, sim, fazer uma abordagem genérica do assunto, focalizando aspectos básicos.

As autarquias locais são pessoas colectivas públicas dotadas de órgãos representativos próprios que visam a prossecução dos interesses das populações respectivas, sem prejuízo dos interesses nacionais e da participação do Estado.

As autarquias locais desenvolvem a sua actividade no quadro da unidade do Estado e organizam-se com pleno respeito da unidade do poder político e do ordenamento jurídico nacional.

As autarquias locais são os municípios e as povoações.

Os municípios correspondem à circunscrição territorial das cidades e vilas.

As povoações correspondem à circunscrição territorial da sede do posto administrativo.

As atribuições das autarquias locais respeitam os interesses próprios, comuns e específicos das populações respectivas e, designadamente:

- a) desenvolvimento económico e social do local;
- b) meio ambiente, saneamento básico e qualidade de vida;
- c) abastecimento público;
- d) saúde;
- e) educação;
- f) cultura, tempos livres e desporto;
- g) polícia da autarquia;
- h) urbanização, construção e habitação.

As autarquias locais gozam de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

A autonomia administrativa compreende os seguintes poderes:

- a) praticar actos definitivos e executórios na área da sua circunscrição territorial;

b) criar, organizar e fiscalizar serviços destinados a assegurar a prossecução das suas atribuições;

A autonomia financeira compreende os seguintes poderes:

- a) elaborar, aprovar, alterar e executar planos de actividades e orçamento;
- b) elaborar e aprovar as contas da gerência;
- c) dispor de receitas próprias, ordenar e processar as despesas e arrecadar as receitas que, por Lei, forem destinadas às autarquias;
- d) gerir o património autárquico;
- e) recorrer a empréstimo nos termos da legislação em vigor;

A autonomia patrimonial consiste em ter património próprio para a prossecução das atribuições das autarquias locais.

A autarquia local desenvolve a sua actividade em estreita obediência à Constituição, aos preceitos legais e regulamentares e aos princípios gerais de direito, dentro dos limites dos poderes que lhes sejam atribuídos e em conformidade com os fins para que os mesmos lhes foram conferidos.

A Lei define e estabelece o regime das finanças e do património das autarquias locais que, dentro dos interesses superiores do Estado, garante a justa repartição dos recursos públicos e a necessária correcção dos desequilíbrios entre elas existentes.

As autarquias locais poderão ser encarregues de gestão de bens do domínio público do Estado.

O Estado transferirá gradualmente para as autarquias locais os recursos materiais disponíveis que se mostram necessários para a prossecução das atribuições cometidas às mesmas.

A Assembleia Municipal é o órgão representativo do município dotado de poderes deliberativos.

A Assembleia Municipal é constituída por membros eleitos por sufrágio universal, directo, igual, secreto, pessoal e periódico dos cidadãos eleitores residentes no respectivo círculo eleitoral.

A Assembleia Municipal é composta por:

- a) 13 membros quando o número de eleitores for igual ou inferior a 20.000;
- b) 17 membros quando o número de eleitores for superior a 20.000 e inferior a 30.000;
- c) 21 membros quando o número de eleitores for superior a 30.000 e inferior a 40.000;
- d) 31 membros quando o número de eleitores for superior a 40.000 e inferior a 60.000;
- e) 39 membros quando o número de eleitores for superior a 60.000.

Nos municípios com mais de 100.000 eleitores, o número de membros referido na alínea e) é aumentado para mais 1 por cada 20.000 eleitores.

No âmbito das suas atribuições de protecção do meio ambiente, compete à Assembleia Municipal, mediante proposta do Conselho Municipal, aprovar:

- a) o plano ambiental e zoneamento ecológico do município;
- b) programas de incentivos e actividades protectoras ou reconstituintes das condições ambientais;
- c) programas de uso de energia alternativa;
- d) processos para remoção, tratamento e depósito de resíduos sólidos, incluindo os dos hospitais e os tóxicos;
- e) programas de florestamento, plantio e conservação de árvores de sombra;
- f) programas locais de gestão de recursos naturais;
- g) normas definidoras de multas e outras sanções ou encargos que onerem actividades especialmente

- poluidoras na área do município;
- h) programas de difusão de meios de transporte não poluentes;
- i) o estabelecimento de reservas municipais;
- j) propostas e pareceres sobre a definição e estabelecimento de zonas protegidas;

O Conselho Municipal é o órgão executivo colegial do município, constituído pelo Presidente do Conselho Municipal e por vereadores por ele eleitos e nomeados.

O Conselho Municipal, incluindo o Presidente, é composto por:

- a) 11 membros para os municípios de população superior a 200.000 habitantes;
- b) 9 para os de população compreendida entre 100.000 e 200.000 habitantes;
- c) 7 para os de população compreendida entre 50.000 e 100.000 habitantes;
- d) 5 para os de população inferior a 50.000 habitantes.

A designação da povoação é a da sede do posto administrativo.

São órgãos da povoação a Assembleia da Povoação, o Conselho da Povoação e o Presidente do Conselho da Povoação.

A Assembleia da Povoação é o órgão representativo da povoação, dotado de poderes deliberativos.



RELATÓRIO DA PRIMEIRA REFLEXÃO DAS ONGs SOBRE ESTRATÉGIAS DO BANCO MUNDIAL DE ASSISTÊNCIA A MOÇAMBIQUE - CAS

INTRODUÇÃO

Em Fevereiro de 1996, o representante do Banco Mundial em Moçambique fez a primeira apresentação do documento-Memorando do presidente da Associação Internacional para o Desenvolvimento sobre uma estratégia de ajuda a um país empreendida pelo Banco Mundial para a República de Moçambique.

Posteriormente, no âmbito de um maior diálogo que o Banco tem tido com as ONGs, estas constituíram-

se em grupos de trabalho. Esses grupos têm realizado encontros regulares para a discussão de matérias várias. Uma das matérias que o Banco lançou para discussão foi o documento sobre estratégias do Banco para assistência ao país. Constatou-se que era de interesse que o documento fosse disseminado, debatido e daí resultassem comentários das ONGs em todo o País, por se considerar que elas também têm estado envolvidas no trabalho com vista a redução da pobreza e por elas terem um contacto directo com os beneficiários reais das ajudas do Banco. Nessa fase, as ONGs foram convidadas a usarem as suas redes já constituídas para

o processo.

Iniciou-se então em Janeiro do ano corrente a disseminação que foi feita pela LINK, FDC e Kulima. O Banco criou condições logísticas que consistiram na disponibilização dum valor monetário de aproximadamente cinco milhões de meticais para cada província.

Contactámos todas as ONGs através de fóruns de ONGs que constituem a rede em cada província, e Mediacoop para o caso da cidade de Maputo. Por volta do mês de Março iniciou-se o debate que, na verdade, não é um guião rígido, com intuito de tornar o debate livre e gerador de novas iniciativas. As instruções, que eram basicamente gerais, recomendavam a escolha de três facilitadores, aluguer da sala, debate à volta do rascunho e a composição do relatório final.

No debate participaram membros das ONGs e outras instituições da Sociedade Civil sediadas nas províncias.

O presente documento apresenta alguns dos pontos levantados em todas as províncias com excepção de Niassa e Tete, pelo facto de até a altura da sua elaboração não dispormos dos respectivos relatórios, devido a problemas de comunicação. Temos informações certas de que os debates já foram realizados.

1- CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O DOCUMENTO

Há, em todos os relatórios, referências de que os dados contidos no documento relativos à situação social, económica e política do país são de alguma forma realistas. Por isso, pouco ou nada havia a reflectir sobre eles.

Algumas das recomendações que à partida recebemos relacionavam-se com o seguinte:

- a) O documento ser bastante técnico e concebido de forma que não facilita um debate profundo por parte dos membros das ONGs e sociedade civil que não tenham grandes recursos académicos.
- b) O número de cópias disponibilizadas às províncias era bastante limitado para as suas necessidades (mandámos dez cópias por província). Este aspecto não foi resolvido dados os elevados custos de reprodução nas províncias. Mas os debates foram animados com o apoio de algumas pessoas das instituições provinciais familiarizadas com as diferentes matérias que o documento abordava.
- c) Há falta de clareza no documento sobre o programa do Banco para com as ONGs.

2. SOBRE ESTRATÉGIAS DO BANCO

O quadro 4 sobre estratégias do Banco para a redução da pobreza em Moçambique indica os pontos seguintes:

- Aumento da taxa de crescimento
- Promoção de um modelo de crescimento assente na redução da pobreza
- Desenvolvimento de recursos humanos
- Melhorias das redes de segurança
- Reforço das parcerias

Os relatórios indicam que estes elementos estratégicos são na verdade importantes para a redução da pobreza em Moçambique. Questões colocam-se relativamente ao impacto dessas acções junto das populações. Indicam que as políticas do Banco e o modelo de crescimento que basicamente priorizaram, dentre muitos outros aspectos, a reestruturação das empresas estatais e privatizações tem resultado num agravamento dos índices da pobreza, ao invés de melhorá-los, na medida em que se aumentam o desemprego, perdas de pensões, falência das empresas.

Houve propostas no sentido de as acções do Banco incidirem sobre o fortalecimento da indústria nacional, reforma e modernização dos sectores financeiro e agrário, o que significa o envolvimento do Banco nas questões de desenvolvimento sócio-económico e, em consequência, a geração de emprego e melhoria das condições sociais dos cidadãos.

Referem que, adicionalmente às suas acções, o Banco deve:

- Fazer o acompanhamento do processo das privatizações
- Desenvolver acções para a minimização do problema de terras
- Desenvolver acções no sentido de uma maior educação da rapariga, e reintegração dos deslocados.

E nota-se que este trabalho pode ser feito em colaboração com as ONGs

- Mobilizar mais investimentos para a área da saúde, educação e meio ambiente
- Encorajar uma maior aproximação entre o governo e as ONGs

- Realizar uma maior abertura com as ONGs tendo em conta que estão em contacto directo com as comunidades e realizam programas sociais que concorrem para o alívio à pobreza, que é um dos grandes objectivos do Banco Mundial.
- Empreender maior fiscalização dos fundos doados pela comunidade internacional, evitando grandes desperdícios
- Mobilizar fundos para as acções de formação de todos os sectores, incluindo os não-formais
- Incluir em cada programa do Banco para "capacity building", tanto técnico como institucional, de modo que se crie capacidade para uma parceria forte e equilibrada com o Banco.
- Encorajar e prestar o maior apoio para a reforma fiscal
- Criar condições para a realização de créditos aos camponeses nas zonas rurais.

3. CONCLUSÃO

Todos os participantes mencionam louvores à iniciativa do Banco, de cada vez mais se abrir ao diálogo e colaboração com as ONGs e Sociedade Civil em geral; indicam que a reflexão em torno do presente CAS constitui um importante passo no sentido de maior participação dos componentes da Sociedade Civil e das populações na definição e posterior execução das políticas do Banco. Todos eles contêm propostas para a continuidade deste tipo de exercício.

Tudo indica que tanto o Banco como as ONGs possuem os mesmos objectivos em relação aos elementos críticos que agravam a situação da pobreza, e que esta troca de ideias durante os debates permitiu aproximar uma compreensão comum das políticas de desenvolvimento a ser implementadas no nosso país.



BANCO MUNDIAL SATISFEITO COM O TRABALHO REALIZADO

O Boletim Informativo contactou o Banco Mundial para ouvir a sua opinião sobre os pontos levantados pelas ONGs em torno do Documento (CAS). Aniceto Bila, oficial do Banco Mundial para as ONGs, disse que estas tinham feito um trabalho profundo, ainda que tenham considerado o documento bastante técnico e de difícil abordagem. O Banco está satisfeito com o trabalho realizado.

Indicou ainda que o Banco constatou a existência de uma convergência de pontos de vista e de propostas de acções a desenvolver em relação à estratégia, entre os diferentes estratos da sociedade que se debruçaram sobre o documento, nomeadamente sector privado empresarial, sindicatos e ONGs.

Instado a pronunciar-se acerca das perspectivas de trabalho com as ONGs nessa área, Bila frisou que as ONGs serão sempre envolvidas na preparação das estratégias de assistência do Banco a Moçambique. Aliás, de algum tempo a esta parte, o Banco tem estado a abrir-se mais para trabalhar em colaboração não somente com as ONGs, mas também com outros sectores da sociedade. Para o caso das ONGs, a constituição de um grupo que regularmente se encontre e debata assuntos vários é sugestivo da disponibilidade do Banco em trabalhar com as ONGs nos seus programas tendentes a reduzir a pobreza.

AAI EMPREGOU CERCA DE 400 000 USD EM ONGs LOCAIS

P: *Para além do apoio específico ao Boletim das ONGs, qual é o panorama geral dos outros projectos que o AAI tem vindo a financiar.*

R: O AAI, como organização voluntária americana, tem vários projectos. Um desses projectos é o de apoio às ONGs moçambicanas. De facto, o AAI não só financiou este Boletim mas também tínhamos uma componente de financiamento para ONGs moçambicanas para actividades do interesse dessas organizações com possível impacto no desenvolvimento da democracia no país. Daí que nós demos cerca de 40 subvenções a organizações não governamentais moçambicanas.

P: *Qual foi o valor global dessas subvenções?*

R: O valor foi à volta de 400 mil dólares americanos durante um período de dois anos.

Esta era uma das áreas em que nós intervínhamos e davamos uma certa prioridade às organizações da zona centro do País...

P: *Porquê?*

R: Porque são as áreas onde a USAID tem também outros projectos. De uma certa maneira o que se tenta fazer é criar sinergias entre os nossos projectos e os outros. Pensámos que em termos de investir financeiramente numa área é bom que se tenha várias organizações a trabalhar na mesma área para se ter um maior potencial de impacto. Foi nesse sentido que priorizámos a zona centro do País.

Mas também demos bastante apoio à zona sul, exactamente por o AAI ter os seus escritórios aqui.

Nós tivemos uma outra componente que era de assistência técnica, através da qual nós recrutámos consultores locais, todos eles moçambicanos, nas províncias onde nós trabalhamos (temos consultores em Manica, Sofala, Zambézia, Nampula e Maputo).

Contratámos esses consultores que ficaram disponíveis para apoiar as organizações que querem trabalhar connosco. Por exemplo, uma organização que quer apresentar um projecto e não sabe como escrever... depois tem dificuldades de fazer gestão financeira ou precisa de alguns apoios específicos para algumas áreas... então nós fornecemos esse apoio, cedemos assistência técnica através de consultores locais.

A terceira área foi a da formação, através da qual nós realizámos cerca de 12 seminários para as organizações com quem trabalhamos e para as outras também com quem temos contactado.

O nosso projecto tinha, de facto, 4 componentes: a de financiamento, assistência técnica, formação e esta do Boletim Informativo.

P: *E qual é a avaliação que se faz ao projecto no seu todo. Foi positivo, há efeitos visíveis?*

R: Eu penso que sim. O que nós notamos desde que começamos o trabalho é que houve um crescimento bastante grande das organizações com que trabalhamos em termos de compreender melhor o seu papel na sociedade, em termos de compreender como os projectos podem ir aos seus beneficiários e também em termos de gerir esses projectos.

De uma maneira geral estamos bastante satisfeitos com o trabalho feito pelas ONGs moçambicanas com o apoio que nós demos durante estes dois anos. De qualquer maneira, os resultados finais serão que ser avaliados brevemente por uma instituição externa, independente.

"HÁ POTENCIAL PARA DESENVOLVIMENTO DO ASSOCIATIVISMO"

P: *Como é que o AAI avalia as ONGs moçambicanas no seu todo em termos de capacidades, dificuldades...*

R: É uma resposta muito difícil. Primeiro porque, sob o ponto de vista jurídico, não existe esta designação de ONG em Moçambique. Na lei moçambicana essa designação não existe. Quando nós falamos em ONGs, estamos a falar de facto em associações. E associações são grupos bastante diferentes, daí que é difícil fazer uma avaliação única. Por exemplo, temos as associações de membros que têm características muito particulares, prestam contas aos membros e servem os interesses dos membros; temos outro tipo de organizações que trabalham para fora, para terceiros.

De uma maneira geral, existe bastante potencial para um movimento associativo aqui em Moçambique. E é muito claro, para nós, que houve um grande crescimento. Se recordamos a altura em que, em Janeiro de 1995, começámos a visitar as províncias e compararmos com os dias de hoje, Maio/Junho de 97, notamos que há um grande crescimento do movimento associativo quer em termos numéricos, (há muito mais associações agora e de vários tipos), quer em termos de interesses cobertos...por exemplo, agora aparecem associações que há dois anos e meio atrás não existiam ou que eram muito raras; (por exemplo, associações interessadas em assuntos específicos como a terra, interessadas no desenvolvimento de áreas particulares como os distritos, etc.).

Portanto, as áreas cobertas pelo movimento associativo são muito mais largas. Finalmente, eu acho que houve um grande crescimento interno das organizações em termos de perceberem o seu papel, em termos de responderem às necessidades para que foram criadas.

Penso que de uma maneira global a avaliação é positiva. Mas é claro que se pensarmos em organizações concretas, organização A,B ou C, encontrámos organizações que nós vemos que têm um potencial muito bom; mas também encontramos organizações cujo papel não é bem claro e, possivelmente, algumas delas não vão conseguir sobreviver no futuro.

Penso que o desafio que as organizações têm agora é encontrar o seu papel na sociedade.

“ONGs TÊM POTENCIAL PARA OBTEREM FINANCIAMENTOS LOCAIS”

P: Pode dizer-se que o futuro das ONGs em Moçambique está irremediavelmente dependente de doadores externos?

R: Eu não sei se o futuro está dependente. Talvez não. O presente, eu acho que está bastante dependente porque neste momento as organizações aparecem muito, porque existem financiamentos, porque é preciso desenvolver actividades e há financiamentos para serem canalizados através de Organizações Não-Governamentais.

Mas isso não significa que o futuro vai ser assim. Uma coisa que valeria a pena dizer e que muitas vezes não aparece claramente é que em todo o mundo, ou pelo menos em muitos países do mundo, este movimento das ONGs é bastante dependente de financiamentos externos, não externos de outros países, mas externos à própria organização.

De muitas organizações de que eu tenho ouvido falar e sobre as quais tenho lido, só uma pequena parte dos seus fundos são de receitas que elas conseguem obter através das quotas dos seus membros, ou através da organização de eventos. Mas muitas vezes este financiamento que eles conseguem directamente obter é bastante pequeno, logo, eles dependem muito de doações dos seus governos ou de grandes fundações.

Então, este é um problema geral, não é só aqui em Moçambique. A principal diferença é que aqui em Moçambique o Governo não dá dinheiro às organizações porque não tem muito dinheiro e as fundações nacionais também praticamente não existem, são muito poucas; então elas, as ONGs, estão muito dependentes de doadores estrangeiros.

P: Portanto, não há campo para uma futura independência.

R: Eu penso que as ONGs moçambicanas têm muito potencial de conseguir financiamentos locais. Por exemplo, encontramos algumas organizações que conseguem financiamentos de comerciantes locais ou de fábricas, de gente do sector de negócios que têm interesse no assunto e que dão fundos que são pequenos. Mas se elas conseguem alargar a base, então essas organizações terão muitos fundos pequenos, o que é muito importante para a sua independência.

Também penso que há potencial para se fazer eventos desportivos, rifas, galas (como fez a Cruz Vermelha) com o fim de conseguir receitas.

P: Mas por enquanto a reacção a esse tipo de alternativas é ainda muito passiva.

R: Este campo ainda não está muito explorado. E por várias razões. Primeiro, é preciso ter-se uma certa capacidade para fazer isto. Tem que ser aprendido e exige uma muito boa organização. Outro factor é que as organizações devem ser reconhecidas pelo público. Uma organização que não é muito

conhecida numa determinada zona vai ter dificuldades em conseguir este tipo de apoios. Então, eu penso que isto faz parte de um processo de evolução. Mas não estou a ver por que é que daqui a cinco anos esta componente de financiamento local não possa ser muito maior do que hoje.

P: Qual é o futuro do AAI em Moçambique?

R: Em relação ao nosso projecto, que se chama Desenvolvimento e Consolidação das ONGs Locais, ele vai acabar agora. Era um *cooperative agreement* com a USAID (Agência Norte Americana para o Desenvolvimento Internacional) e desde o início foi concebido como um projecto-piloto; a ideia era experimentar várias formas de trabalhar com as ONGs locais que depois podem ser utilizadas noutros projectos... nós sabemos que estão a entrar noutros projectos estes tipos de abordagem, por exemplo, a utilização de consultores locais está feita por outros; por outro lado, o objectivo era testar também formas de entregar financiamentos às ONGs, pois este é um dos grandes problemas para os doadores, principalmente governos, porque as ONGs não têm um bom sistema de gestão financeira que faça com que os doadores se sintam suficientemente à vontade para entregar dinheiro.

O AII vai continuar, com certeza, a desenvolver outros projectos.

O BOLETIM DEVE CONTINUAR

P: Quantas ONGs beneficiaram de apoios do AAI?

R: Para formação e assistência técnica talvez foram umas 70 organizações. Em termos de subvenções (financiamento directo) abrangemos aí à volta de 30 a 35 organizações.

P: Tem mais alguma coisa a acrescentar?

R: O que eu podia acrescentar é que nós gostaríamos de facto, que o grupo que tem feito o Boletim nestes últimos tempos consiga levar a cabo a continuação do Boletim. Este Boletim fez alguns desses debates interessantes. Gostaríamos que o Boletim continuasse a divulgar as experiências das ONGs e também as oportunidades de financiamento para elas. Gostaríamos que esta equipa, com a capacidade adquirida ao longo dos tempos, pudesse continuar a desenvolver órgãos de informação para as ONGs.

«Eu penso que as ONGs moçambicanas têm muito potencial de conseguir financiamentos locais.»



ECOS SOBRE O BOLETIM

ONGs nacionais opinam

O Boletim Informativo tem utilidade

Este é o último número do Boletim Informativo das ONGs Moçambicanas da série apoiada pela subvenção do African American Institute, com financiamento da USAID Moçambique.

Durante os vários meses da sua existência, este Boletim foi contactando e entrevistando várias organizações não-governamentais nacionais procurando informações sobre as suas actividades para efeitos de divulgação aqui nestas páginas.

Ao longo desse tempo, também fomos recolhendo opiniões sobre como é que essas organizações viam o seu Boletim, se ele tinha ou não validade, se ele as ajudava na busca de contactos, parceiros e apoios; se, enfim, o boletim tinha sido útil.

O que se segue são as opiniões dos representantes das ONGs com quem falámos nos últimos meses de edição deste Boletim.

Para **António Pedro**, presidente da Mesa da Assembleia Geral da Mociza (Movimento Cívico da Zambézia), uma das mais conhecidas organizações daquela região do País, o Boletim Informativo das ONGs é uma *"boa revista porque ajuda-nos a definir o que devemos fazer e também ajuda-nos a localizar alguns doadores"*. Pedro diz que, ao publicar a sua Página do Doador, o Boletim estava a fazer um trabalho valioso para as ONGs nacionais uma vez que estas passavam a se inteirar dos métodos e critérios que esses doadores usam para o financiamento das ONGs. *"O Boletim é muito importante e esperamos que de facto consiga ir avante"*.

Contudo, António Pedro acha que devia haver uma maior sensibilidade dos doadores. Ele explica-se: *"É que a nossa organização já tentou contactar doadores através da revista, mas nunca obtivemos resposta"*.

Arlindo Muririwa, Coordenador da ADOC (Fórum das ONGs Nacionais de Nampula), diz que o Boletim tem utilidade por alargar o debate sobre o papel das Organizações Não-Governamentais a vários quadrantes. Ele gostaria que, entretanto, o Boletim tivesse uma periodicidade fixa e sáísse à rua sem demoras. O Conselho das ONGs da Zambézia (um grupo de 4 ONGs associadas), através de Eduardo Tivane, membro do Conselho, também considera o Boletim de *"uma experiência positiva"*. Positiva porque, na sua opinião, o Boletim facilitou o contacto entre as ONGs. *"Passámos*

a conhecer mais ONGs e a saber o que elas fazem, passámos a conhecer mais doadores e os seus objectivos e foi através do Boletim que soubemos do surgimento do FONGZA, o Fórum das ONGs da Zambézia", explica Tivane. Mas ele também teceu algumas observações críticas: *"Gostariamos de ver no Boletim mais reportagens sobre as actividades das várias ONGs espalhadas pelo País. O Boletim ficaria mais completo se também trouxesse muito mais fotografias a ilustrar os textos"*.

Rogério de Sousa, Secretário-Geral da Amodeg (Associação Moçambicana dos Desmobilizados de Guerra) na província da Zambézia, diz que o Boletim Informativo das ONGs tem a sua importância pois, nas suas palavras, ele ajuda as ONGs publicando algumas regras de que os doadores se servem para financiarem projectos das ONGs locais. De Sousa acrescenta: *"O Boletim também ajuda as ONGs a identificarem os possíveis doadores para determinados tipos de projectos"*. A nossa fonte acrescenta que com o Boletim Informativo das ONGs Moçambicanas elas, as ONGs, passaram a conhecer-se melhor. *"Passámos a conhecer melhor as ONGs de outras províncias"*, diz de Sousa. Para ele, o Boletim é muito importante. Ele observa, contudo, que houve um tempo em que o Boletim deixou de sair regularmente, o que foi prejudicial para as ONGs.

Carlos Segundo, Oficial de Administração da Organização da Juventude para o Desenvolvimento Rural, de Nampula, critica o facto de, várias vezes, o Boletim ter chegado atrasado às províncias, ou seja, muito tempo depois da sua impressão em Maputo. Ele exige um pouco mais de flexibilidade dos coordenadores do Boletim no que diz respeito à sua distribuição.

Por sua vez, **Gomes Alexandre e Felizardo Semente**, respectivamente representantes na província da Zambézia da Organização dos Continuadores de Moçambique e da Organização Nacional dos Professores, consideram que o Boletim deve continuar a reportar as actividades das organizações não-governamentais.

Gomes Alexandre diz: *"O Boletim é bem vindo, pois é muito interessante porque ajuda-nos a conhecer as outras ONGs"*. Alexandre critica, entretanto, dizendo que o Boletim *"não tem sido tão abrangente como era de desejar. É necessário que o boletim faça a cobertura das actividades das ONGs à largura de todo o país"*.

Para **Felizardo Semente**, da ONP, o Boletim Informativo das ONGs tem de assumir um papel didáctico. *"É preciso que o Boletim faça apelos para que as novas ONGs não nasçam com gana de dinheiro para os bolsos dos seus chefes. É preciso que o Boletim promova a necessidade de desenvolvermos o país"*.

Semente acha que o Boletim devia também chegar aos distritos e não se limitar apenas às cidades capitais provinciais.

Álvaro Zimba, director provincial para a Coordenação da Acção Social em Nampula também considerou que o nosso Boletim tem tido alguma utilidade. Por sua vez, Dionísio Cherewa, Coordenador da ASSANA, Associação para o Desenvolvimento da Província de Nampula, opina que o Boletim Informativo das ONGs Moçambicanas tem validade porque reforça o intercâmbio entre elas, as organizações. Em Nampula, também ouvimos a opinião de **Emília Afonso**, secretária provincial da ONP, que também considerou ter sido este Boletim uma experiência positiva, apesar de, na sua opinião, não chegar sempre às suas mãos por razões que diz desconhecer. Nesta última província também ouvimos a opinião da Associação das Mulheres Rurais na voz de Marcelino Mendes, Oficial de Programas. Com efeito, Mendes considera o Boletim de positivo uma vez que "*reforça o intercâmbio entre as ONGs moçambicanas*". Ele também quer que o Boletim seja mais abrangente na cobertura das actividades das ONGs.

Para **Paulo Inácio**, Secretário-Geral da Karibu, Associação de Educação de Adultos e Desenvolvimento Comunitário de Nampula, o nosso Boletim devia tratar os assuntos com mais profundidade, privilegiar os materiais informativos e continuar a divulgar a página dos doadores para as ONGs saberem onde irem pedir financiamentos. Ele acha de razoável a qualidade do Boletim.

Vitória Mário (membro da Associação das Mulheres Desempregadas e Domésticas da Zambézia) e Jorge Berta de Sousa (Secretário-geral da Associação Jornalística da Zambézia) também comungam a opinião de que o Boletim tem ajudado as ONGs. Mas, dizem eles, o Boletim tem sido, muitas vezes, irregular. Para Jorge, "*este é um assunto que deve ser resolvido o mais rapidamente possível*".

Bernardo Amade, Secretário Provincial da Cruz Vermelha na Província da Zambézia, também considerou o Boletim de uma experiência que vale a pena continuar. Ele opinou que o Boletim estava a ter um nível de qualidade razoável.

A OPINIÃO DAS ONGS DE INHAMBANE

Este Boletim tem dois grandes méritos:

1. Existir.
2. Parecer e ser distribuído em datas certas.

Estes factos podem parecer normais, mas têm que se saudar.

Em primeira visão: O Boletim tem falta de um título próprio como é o caso do publicado pela "LINK", o qual logo anuncia a sua matéria, "ONG Profissional"; por que não definir um nome próprio ao Boletim?

A cor da apresentação, o azul claro está fraca, deveria mudar-se por uma mais "agressiva" por que não a cor verde?

É importante a elaboração deste Boletim, pois deve-se informar, e ligar o movimento associativo para o fortalecer. O Boletim é um material de informação entre as ONGs, mas deve também ser uma ferramenta para sensibilizar as estruturas políticas e administrativas da existência e especificidade do movimento associativo facto esquecido nas Províncias, onde para muitos dirigentes "ONGs" e "Sociedade Civil" representam algo que deve ser controlado e limitado, o boletim deve focalizar a especificidade das ONGs, os lados positivos do movimento associativo, apresentar como as organizações funcionam, vivem ou sobrevivem, pois há incompreensão por parte dos dirigentes políticos.

Assim, o Boletim deve ser:

1. Um instrumento de ligação entre as ONGs para reforçar as mesmas.

2. Um instrumento de educação cívica dirigido aos políticos para melhor perceberem a existência da sociedade civil, serem sensibilizados sobre a vida das ONGs, destacando bem a especificidade das mesmas e o seu papel numa sociedade democrática.

No Boletim deve falar-se sem vergonha dos problemas das ONGs, da Ética das ONGs, pois há alguns "parasitas" cujo único objectivo é apenas "chupar" o dinheiro da Cooperação Internacional, o Boletim não deve ter medo em enfrentar assuntos polémicos, isso para o bem das ONGs sérias.

Deve-se dar uma coluna aberta para os leitores e uma outra para o direito de resposta (uma página), mais deve-se censurar as declarações não conformes à ética.

Cada ONG que quiser deve ter a oportunidade de introduzir uma folha sua no boletim, assim cada um teria possibilidade com 1.000 folhas (tiragem actual) de informar todos no país a um custo reduzido, fazer inquéritos a outras ONGs, etc.

Por que não inserir publicidade no boletim com vista a torná-lo autosustentável, deixar um lugar para os anúncios de vagas para os profissionais do desenvolvimento ou da sociedade civil, permitir às ONGs nacionais uma melhor relação com as internacionais, as grandes instituições: anunciar os concursos pelas quais as ONGs nacionais podem concorrer, lançar possibilidades de parceria para fazer acções de desenvolvimento, educação cívica ou outros.

A vida da ONG nacional não se limita aos estatutos e reconhecimento, mas também às suas formas de sobrevivência, as quais devem ser melhor explicadas para sensibilizar as internacionais e outras instituições, isso com exemplos práticos sobre como conseguem sobreviver, fortalecer-se, crescer, atingir os seus objectivos; quais são os benefícios que os membros tiram deste processo, etc.

Os pontos que o Boletim deve continuar a focalizar:

- Lei das ONGs nacionais
- Ligação e parceria com as internacionais
- Lei da Terra
- Capacitação das ONGs nacionais
- Educação cívica em geral
- Descentralização e eleições
- Papel das ONGs na sociedade, entre outros.

Não é só falar sempre de patrocinadores, projectos, mas dar também focos sobre uma sociedade civil autónoma e em crescimento; às vezes parece que as ONGs são apenas organismos vocacionados a realizar projectos e "chuchar" dinheiro da cooperação.

Deveriam ser dadas estatísticas sobre as ONGs, publicar os resultados do recenseamento.

As ONGs estão empenhadas na luta para a protecção do meio ambiente; este Boletim deveria dar o exemplo e estar impresso sobre papel reciclado.

Os editoriais não são assinados, porquê?

1.000 exemplares é uma tiragem bastante exígua que, com certeza, não chega a todos os interessados. Deve-se abranger também políticos (deputados, governadores, administradores, directores, etc.).

Deve-se falar de problemas da sociedade, tais como corrupção, Sida, direitos humanos, insegurança, pobreza, prostituição, droga, racismo, etc. destacar o papel do movimento associativo neste processo.

Que as ONGs aproveitassem o Boletim para lançar apelos para todas as associações, isso com vista a que as mesmas se organizem no combate aos pontos acima referidos, recolha de assinaturas, testemunhos, divulgação da informação, grupos de pressão, etc.

Inhambane Julho de 1997

MESA REDONDA AVALIOU O NOSSO BOLETIM

O Boletim Informativo das ONGs foi alvo de uma mesa redonda na qual figuras da nossa sociedade civil (representando ONG's e não só) fizeram observações e debateram o percurso do mesmo ao longo dos seus 10 números de edição. Tratou-se de um encontro destinado a avaliar o desempenho deste órgão e dos seus fazedores e traçar também as suas linhas de orientação para o futuro.

CRÍTICAS

Salomão Moyana, jornalista do SAVANA, falou das mutações verificadas ao longo dos 10 números publicados em busca de uma personalidade própria. "Embora se esforçando por inovar e transmitir ao público a realidade das ONGs, o Boletim Informativo não manteve uma personalidade gráfica coerente, nem uma consistência temática que facilmente pudesse levar os leitores a habituarem-se a procurar na página tal o assunto y. Os debates não existiram em todos os números, embora o movimento associativo nacional esteja a atravessar momentos ricos em debates sobre diferentes perspectivas de desenvolvimento". - observou.

Celso Mabunda, co-editor do Boletim, reconheceu terem existido várias dificuldades na produção, decorrentes da falta de uma equipa de redacção a tempo pleno.

Um dos aspectos de que este Boletim se revestiu no seu percurso até aqui tem a ver com a sua periodicidade que foi irregular. Mabunda justificou que isso aconteceu devido a questões

que tinham relação com a aprovação dos fundos por parte do doador.

Outra opinião registada no debate foi a de Hélder White, da organização Criança, Família e Desenvolvimento (FDC). Ele começou por louvar a produção do Boletim, considerando não ser tarefa fácil, mas deixou um recado: "A linha gráfica e temática do Boletim não é flexível. Faltou também a participação activa das ONGs..."

Guy Mullin, Coordenador da LINK, interveio dizendo que o Boletim representou uma certa aprendizagem que, aludindo às críticas anteriormente feitas, teve repercussões ao nível gráfico. "A falta de ritmo nunca permitiu a criação de um banco de dados de artigos para recurso quando necessário: - enfatizou o orador.

FUTURO

Auscultadas que foram as várias sensibilidades dos vários participantes na mesa redonda, foi perspectivado o futuro, tendo em conta que a opinião geral aponta para a continuidade de uma publicação do género.

De acordo com Guy Mullin, já foi elaborado um projecto visando a continuação da publicação, projecto esse que se encontra nas mãos de alguns doadores.

Mullin referiu que a ideia de fundo é de se produzir uma publicação do género ao longo de 3 anos; o projecto contempla a contratação de pessoal com capacidade reconhecida, estando prevista também a criação de uma rede de correspondentes nas províncias.

VÊM AÍ AS AUTÁRQUICAS

Serve este artigo para responder ao jornal Imparcial e à sua articulista Natália Lopes (Imparcial de 8/6/1997) que respondendo, por sua vez, ao Editorial da nossa passada edição intitulado "Vêm aí as Autárquicas" acusaram as ONGs Moçambicanas de serem extensões de partidos políticos.

É mentira. Não somos. As ONGs Moçambicanas são, isso sim, extensões da sociedade civil moçambicana.

No nosso Editorial em referência lançávamos às ONGs moçambicanas o seguinte desafio: como as eleições autárquicas vão ter lugar este ano, era de grande utilidade que a educação cívica ao eleitorado começasse a ser sua prioridade, principalmente as ONGs de carácter cívico.

E depois opinávamos que talvez fosse boa ideia as ONGs (também leia-se sociedade civil) escolherem representantes seus para o preenchimento dos futuros cargos municipais dentro, repetimos, dentro do espírito da Lei das Autárquias Locais.

Era este, no fundo, o conteúdo do editorial que levou o Imparcial na sua apressada, incoerente, estrábica e infundamentada tentativa de análise a acusar as ONGs moçambicanas de serem subordinadas dos partidos políticos.

Mas que ONG e que subordinação? Que exemplos? Como é que essa subordinação se manifesta? Ora, a opinião do Imparcial não esclarece estes pontos, daí que é fácil verificar que ela foi escrita, como habitualmente ocorre, com base em alucinações pré-concebidas.

Tanto mais que os pontos de vista que o Editorial deste Boletim expressa são da responsabilidade exclusiva dos seus coordenadores e, portanto, não vinculativos. Por outras palavras, as ONGs moçambicanas não são na democracia que as caracteriza, obrigadas a partilhar das opiniões que o Editorial do Boletim veicula.

A opinião do Imparcial, de que não gostaríamos de nos ocupar longamente, por irrelevante, encerra também algumas gravíssimas falhas de interpretação. Por exemplo, fala de "a candidatura das ONGs às autárquicas..." Ora nenhuma ONG afirmou ter-se candidatado às autárquicas, nenhuma. Muito menos este Boletim fez menção disso. E pelo que sabemos, o processo formal de apresentação ainda nem sequer começou.

O nosso Editorial apenas expressava o ponto de vista segundo o qual era de grande utilidade haver, para os futuros pelouros municipais, candidaturas legalmente legitimadas de cidadãos com ligação efectiva com as ONGs (no sentido de que defendem os interesses da sociedade civil nas suas diversas formas de manifestação) e comprovadamente portadores da idoneidade necessária.

Achamos extremamente ridículo o conceito que, anti-pedagogicamente, o Imparcial tentou fazer passar sobre o que é uma candidatura independente e pensamos que não serve, essa tentativa, como matéria de debate.

Também é extremamente grave ouvirmos um órgão de Imprensa, nesta fase histórica de vivência democrática, dizer que "vai ser prejudicial à democracia" (sic) haver candidaturas independentes nas próximas eleições municipais. Tão grave é que vale a pena encerrar esta resposta por aqui.

AAI TEM BROCHURAS PARA AS ONGs

O African American Institute anunciou recentemente ter ao seu dispôr brochuras subordinadas ao tema Autoridade Tradicional em Moçambique.

Trata-se de um conjunto de recolha de depoimentos no âmbito do projecto "Descentralização e Autoridade em Moçambique em coordenação com o Ministério da Administração Estatal". Eis entre outros os diversos temas que as brochuras veiculam (estas podem ser adquiridas no AAI): "Educação Cívica na Sociedade Tradicional"; "Norma, Regras e Justiça Tradicional", etc.

REDE DE DISTRIBUIÇÃO DO BOLETIM INFORMATIVO

MAPUTO	KULIMA, LINK
GAZA	APROS
INHAMBANE	KULIMA
SOFALA	FOPROSA
MANICA	FOCAMA
TETE	FOPRONG
ZAMBÉZIA	KULIMA
NAMPULA	ASSANA
CABO DELGADO	AMIGOS DO KARIBE
NIASSA	ANANI

ANNEX III

Manual de princípios de gestão para ONGs



*Manual
de
Princípios
de
Gestão para ONGs*

The African -American Institute
projecto ONG

**THE AFRICAN - AMERICAN INSTITUTE
PROJECTO ONG**

**MANUAL DE PRINCÍPIOS DE GESTÃO
PARA ONGs**

Nota: As opiniões expressas nesta publicação não reflectem necessariamente os pontos de vista da USAID e/ou do AAI.

Financiado pela USAID/Moçambique
Cooperative Agreement nº 656 - 0227 - A - 00 - 4029 - 00

Maputo, Dezembro, 1996

Ficha Técnica

Versão original em Inglês elaborada por:

PHIROSHAW CAMAY e ANNE GORDON
do CORE – Co-operative for Research and Education
Johannesburgo – África do Sul

Tradução Inglês-Português por:

R. Muriel Visser

Desenhos de:

Humberto Osumane

Versão em Português revista por:

Fernanda Farinha

Silva Mulambo

Zuber Ahmed

do Projecto ONG – AAI

Colaboração de:

Pedro Sinai Nhatitima

no capítulo sobre o Quadro legal Aplicável
às ONGs em Moçambique

Edição Gráfica e Arte-final:

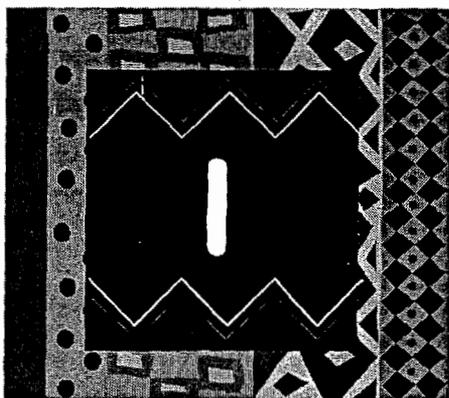
astral marketing, lda

Impressão:

Central Impressora - MISAU

CONTEÚDO

- I. Introdução
- II. Características e o papel das ONGs
- III. Quadro legal das ONGs em Moçambique
- IV. Conselhos de Direcção
- V. Estrutura Organizacional
- VI. Relações Governo - ONG
- VII. Relações entre ONGs - Comunidades
- VIII. Gestão Interna
- IX. Gestão Financeira
- X. Recursos Humanos e Formação
- XI. Identificação e Concepção de Projectos
- XII. Monitorização
- XIII. Avaliação
- XIV. Comunicação
- XV. Recolha de Informação e a Gestão de Recursos Informativos
- XVI. Procedimentos para Reuniões
- XVII. Financiamento e Angariação de Fundos
- XVIII. Advocacia



INTRODUÇÃO

O Projecto ONG (Desenvolvimento e Consolidação das Organizações Não-Governamentais Locais) tem por finalidade promover o fortalecimento de uma sociedade civil descentralizada e participativa em Moçambique, através da promoção da democracia no sector não-governamental. Para cumprir os seus objectivos, o Projecto ONG:

- colabora com ONGs moçambicanas, em especial nas províncias de Manica, Nampula, Sofala, Zambézia, em particular com aquelas interessadas no desenvolvimento da democracia em Moçambique;
- identifica necessidades de formação e promove actividades para responder a essas necessidades, através de seminários;
- providencia subvenções (doações) para actividades que promovem a democratização da sociedade moçambicana, nos seus vários aspectos (valores e normas, estruturas da vida associativa e redes de comunicação pública);
- financia assistência técnica (através de Consultores Locais) às ONGs que recebem subvenções do African American Institute (AAI), especialmente nas áreas de gestão financeira e desenho e implementação de projectos;
- promove intercâmbios entre ONGs, através do financiamento de um boletim informativo para as ONGs locais.

No âmbito das actividades de formação, o AAI desenvolveu o presente “Manual de Princípios de Gestão para ONGs”, de modo a dotar as ONGs nacionais de um guião de consulta para o seu desenvolvimento institucional.

Este foi elaborado como um manual de referência; o Manual constitui um conjunto de recomendações que os autores pensaram ser úteis para o desenvolvimento e consolidação institucional das ONGs, baseando-se na sua experiência de trabalho e na auscultação feita às ONGs moçambicanas. Mas, a aplicação dessas recomendações ficará ao critério de cada organização. O objectivo essencial deste manual é o de apoiar o desenvolvimento e consolidação do movimento associativo no País.

É expectativa da equipe que colaborou na elaboração deste Manual, que as associações, ONGs e pessoas com interesse neste campo, encontrem conselhos úteis para ultrapassar os problemas do dia-a-dia e que desenvolvam conceitos em relação aos temas abordados.

O Manual contém 18 capítulos; em cada capítulo e, de forma independente, são tratados temas que julgamos de interesse para as Associações e ONGs. O tratamento que foi

Manual de Cooperativismo em Moçambique

dado aos capítulos não esgota todas as situações que diariamente constituem desafio para o desenvolvimento do associativismo em Moçambique. Por isso, como dissemos atrás, este Manual é um instrumento de consulta, de onde se poderão obter ideias, opiniões e usá-las o mais construtivamente possível.

Alguns temas serão abordados mais profundamente em módulos a serem publicados num futuro breve.

A produção do presente Manual é feita a coberto do Acordo Cooperativo No. 656-0227-A-00-4029-00, entre a Agência do Governo dos E.U.A. para o Desenvolvimento Internacional (USAID)/ Delegação de Moçambique e o African-American Institute.

QUE ORGANIZAÇÕES NÃO SÃO ONGs?

Surgiu recentemente, em alguns países, uma nova categoria de organizações que erradamente são consideradas parte da família de ONGs. **Contratantes de serviços públicos** são, na essência, empresas geridas por profissionais na área de desenvolvimento. Embora sejam de natureza não lucrativa, estas não são independentes dos Governos, porque os seus fundos provêm na sua maioria dos Governos e de agências oficiais de desenvolvimento. São frequentemente contratadas para implementar componentes de programas de desenvolvimento oficiais, que não foram elaborados por eles, nem pelas ONGs, nem pelas comunidades. Por exemplo, podem ser contratadas para providenciar serviços no âmbito de programas de segurança social elaborados pelo Banco Mundial, para combater os efeitos nefastos do ajustamento económico. Estes contratantes de serviços públicos não devem ser incluídos como ONGs.

QUAL DEVE SER O PAPEL DAS ONGs?

Ao longo dos últimos anos tem ficado evidente que os governos não têm capacidade de realizar todas as tarefas necessárias para promover o desenvolvimento. Uma vez que as ONGs são consideradas mais aptas para implementar certos tipos de actividade de desenvolvimento, elas estão sendo solicitadas para se envolverem em novas áreas de trabalho, algumas das quais fora da sua área de experiência e especialidade. Muitas ONGs novas estão a ser criadas em resposta a estas solicitações. Existe algum perigo de as ONGs aceitarem responsabilidades a mais, ou variadas demais e de não conseguirem corresponder às expectativas. As ONGs deverão reflectir cuidadosamente antes de assumir novos papéis.

ALGUMAS VANTAGENS DAS ONGs

Os principais aspectos característicos que constituem uma vantagem para as ONGs são:

1. Frequentemente têm **constituintes ou uma clientela bem definidos**, aos quais prestam contas.
2. Frequentemente visam apoiar os **mais pobres dos pobres**, ou pelo menos aquelas comunidades que tiveram pouco acesso a recursos de desenvolvimento.
3. Fazem uso de uma abordagem participativa, envolvendo os



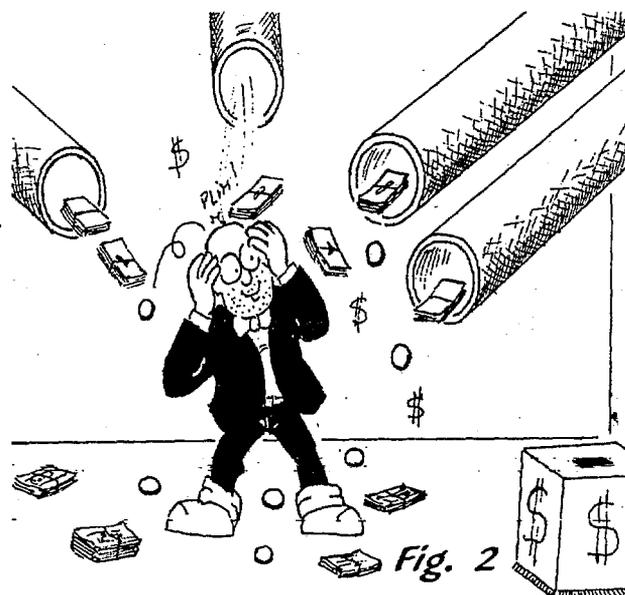
- beneficiários na elaboração e na implementação de projectos.
4. A sua abordagem de desenvolvimento assenta em valores fortes orientados para a comunidade.
 5. Têm pessoal altamente dedicado e motivado por uma cultura de servir a comunidade.
 6. Consideram a pobreza e o subdesenvolvimento como sendo problemas estruturais e políticos e lutam contra a injustiça.
 7. Concentram-se em desenvolvimento a nível micro ou local.

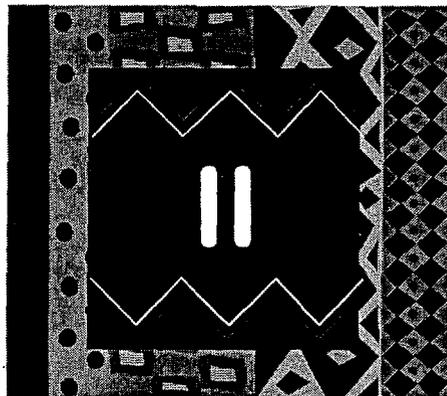
QUEM DEVE DECIDIR O QUE É UMA ONG E MONITORAR A QUALIDADE DO SEU TRABALHO?

Dada a diversidade de comunidades de ONGs que existem na maioria dos países hoje em dia, é importante existir algum mecanismo que garanta a qualidade e credibilidade do seu papel. A auto-monitoria é sem dúvida preferível à monitoria pelo Estado, uma vez que permite que as ONGs definam indicadores de qualidade baseados nos seus próprios valores e prioridades.

PRINCÍPIOS-CHAVE DAS ONGs

1. **Identidade.** As ONGs têm uma identidade própria. Ela é definida através da declaração da missão da ONG (a razão da sua existência, o que ela pretende alcançar), através da sua visão (qual o caminho que ela pretende seguir para realizar a sua missão) e através dos seus objectivos (os passos ou etapas para realizar a sua missão).
2. **Autonomia:** As ONGs estão esforçando-se constantemente para manter a sua autonomia e o controlo sobre os seus objectivos e programas, enquanto ao mesmo tempo tentam gerir as pressões dos seus constituintes, dos doadores, do governo e de outros parceiros. A existência dos três factores seguintes fará com que uma ONG tenha mais possibilidade de continuar a ser autónoma:
 - a) *Uma definição clara da missão à qual a ONG adere*
 - b) *Governança interna transparente e efectiva*
 - c) *Fundos provenientes de diversas fontes (Fig. 2)*





CARACTERISTICAS E PAPEL DAS ONGs

DEFINIÇÃO

ONGs (*Organizações Não-Governamentais*) são organizações sem fins lucrativos que operam independentemente de governos. Em muitos casos, as actividades das ONGs são o resultado do esforço de voluntários (isto é, sem haver alguma forma de pagamento) e dependem de contribuições voluntárias, tanto em mão-de-obra como em material e apoio financeiro.

As ONGs abrangem um leque grande de agrupamentos de tamanhos diferentes e uma variedade de áreas de trabalho. Geralmente, as ONGs orientam-se para a prestação de serviços numa base não lucrativa.

CARACTERÍSTICAS DAS ONGs

As características essenciais para uma organização se “qualificar” como uma ONG poderão ser as seguintes:

- Não ter fins lucrativos (mesmo quando a ONG produza rendimentos, estes não podem ser distribuídos pelos membros)
- Depender de contribuições voluntárias
- Ser independente de governos
- Ser orientada para a prestação de serviços
- Não ter interesses partidários (de partidos políticos)

TIPOS DE ONGs

Existem muitos tipos de ONGs, cada uma das quais poderá ter uma variedade de papéis. Os agrupamentos que se seguem reflectem os objectivos ou funções principais dessas organizações. As organizações podem ser locais, nacionais ou internacionais. Algumas ONGs poderão obedecer a mais que um agrupamento. Esta lista não é exaustiva e podem haver outras formas de classificar as ONGs.

1. **ONGs de Emergência:** ONGs que dão assistência humanitária a vítimas de fome e de outras calamidades naturais, bem como de guerras e de outros conflitos. Exemplos: A Cruz Vermelha de Moçambique (CVM), CARE International, CARITAS, etc.

2. **ONGs de Bem-Estar Social:** ONGs que providenciam serviços básicos (saúde, educação, habitação, etc.) para indivíduos e/ou comunidades carentes. Exemplo: Kubessa (Associação de Prevenção às Toxicomanias), Salama, Associação dos Amigos da Criança.
3. **ONGs de Prestação de Serviços:** ONGs que são criadas para providenciar formação e assistência técnica a outras ONGs ou organizações comunitárias. Exemplo: Link – Fórum de ONGs, Kulima – Centro de Serviços.
4. **ONGs de Inovação Técnica:** ONGs que operam os seus próprios projectos para criar abordagens novas ou melhoradas para problemas, tais como as tecnologias apropriadas para a conservação de combustível lenhoso. Exemplo: Associação Moçambicana de Desenvolvimento Urbano.
5. **ONGs Comunitárias Tradicionais:** ONGs ou organizações comunitárias (OCs) que são formadas por indivíduos da comunidade para, em conjunto, oferecerem serviços específicos à própria comunidade através da mobilização de recursos dessa mesma comunidade. Estas ONGs são consideradas tradicionais, porque estes mecanismos existem há muitos anos, como parte da cultura da comunidade e não foram introduzidos por agentes externos. Por exemplo, sociedades funerárias que angariam fundos para cobrir os custos de funerais, como e quando um dos seus membros o necessitar; grupos de poupança (fundos de empréstimo rotativos), que recolhem fundos dos membros e pagam aos membros de acordo com as regras estabelecidas pelo grupo; etc.
6. **ONGs tipo Cooperativa** e outras que não geram lucro mas produzem rendimentos: são constituídas a nível local para recolher recursos dos membros do grupo para investir conjuntamente numa actividade económica específica; os membros têm benefícios – salários ou subsídios – através da organização, mas os lucros são reinvestidos na organização e/ou na actividade. Exemplos: União Geral das Cooperativas, Megamédia.
7. **ONGs Religiosas:** ONGs criadas por organizações religiosas, tanto a nível local, como de natureza nacional ou internacional; normalmente com o fim de providenciar serviços de bem-estar social, por vezes em combinação com sermões religiosos; algumas prestam serviços apenas a membros da organização religiosa e outras dirigem-se a toda a comunidade. Exemplo: Caritas.
8. **Associações de interesse económico:** ONGs que abrangem pessoas com interesses económicos semelhantes, como é o caso das associações de contribuintes ou associações profissionais, tais como de camponeses, de

sindicatos, de médicos, de advogados, de agricultores, de comerciantes. Exemplos: Associação Comercial da Beira, Associação de Mulheres Empresárias e Executivas (ACTIVA).

9. **ONGs de Direitos Humanos:** ONGs constituídas para monitorar violações dos direitos humanos, para fazer propaganda contra esses abusos e para proteger e apoiar as vítimas desses abusos. Exemplo: Liga Moçambicana dos Direitos Humanos, Amnistia Internacional.
10. **ONGs de Educação Cívica:** ONGs que concentram a sua actividade na formação da opinião pública acerca dos direitos e responsabilidades cívicos, especialmente em países de democracia recente, e na participação democrática. Várias ONGs realizam educação cívica em Moçambique: Associação Moçambicana Mulher e Educação (AMME), Movimento Cívico da Zambézia (MOCIZA).
11. **ONGs para o Desenvolvimento Comunitário:** ONGs de auto-ajuda, rurais ou urbanas, constituídas a nível de comunidades, que por vezes têm ligações com associações mais alargadas deste tipo de ONGs. Estas ONGs visam promover o desenvolvimento da sua comunidade através da prestação de serviços, de projectos de geração de receitas, de clubes de poupança, etc., e que ao mesmo tempo pretendem fortalecer a comunicação e a colaboração dentro da comunidade. Exemplo: União Geral das Cooperativas e, em certa medida, a Associação Moçambicana da Mulher Rural (AMRU) e a Associação das Mulheres Rurais (AMR).
12. **ONGs de Advocacia:** ONGs que muitas vezes não têm projectos no terreno mas que se associam a outras ONGs para educar e mobilizar a opinião pública a favor de questões relacionadas com políticas específicas. Exemplo: em certa medida a Associação dos Deficientes de Moçambique (ADEMO), a Mulher, Lei e Desenvolvimento (MULEIDE), e a ORAM.
13. **Redes de ONGs:** Um grupo de ONGs que se reúne formal ou informalmente para atingir objectivos identificados conjuntamente, aumentando desta forma, ao máximo, o impacto dos seus recursos. As ONGs individuais que se tornam membros da rede não perdem a sua identidade. Estes serviços poderão incluir, entre outros: a publicação de um jornal comum, “workshops” de formação, seminários sobre assuntos de interesse específico, etc. Exemplos: Fórum Mulher, ADOC (Associação para o Desenvolvimento das Organizações Comunitárias), Link – Fórum de ONGs.

3. **Prestação de contas (Accountability):** Este aspecto está intimamente ligado à questão da autonomia, uma vez que, se a ONG cumpre a sua responsabilidade de prestação de contas aos diferentes parceiros, será mais provável que os mesmos respeitem a sua autonomia. Uma adequada prestação de contas gera credibilidade e credibilidade reduz a necessidade de fiscalização. A prestação de contas pode dizer respeito a questões relacionadas com finanças, programa, gestão ou outras. Existem várias relações-chave na prestação de contas de uma ONG:
- Prestação de contas pelo Conselho de Direcção aos membros ou constituintes da ONG*
 - Prestação de contas do Pessoal ao Conselho de Direcção*
 - Prestação de contas da ONG como um todo aos seus doadores*
 - Prestação de contas da ONG ao Governo em termos de adesão a regras e regulamentos.*
4. **Sustentabilidade:** Cada vez mais ênfase é dada ao conceito de sustentabilidade que está, muitas vezes, ligado aos projectos e actividades. Contudo, este é de igual importância para as ONGs, no que se refere à sua capacidade de crescer e desenvolver-se com os seus próprios recursos, sem necessitar constantemente de incentivos e apoio ex-ternos.
- Sustentabilidade organizativa requer a existência de sistemas de gestão eficazes e actividades de programa bem sucedidas.*
 - A liderança da organização deve ter visão, capacidade de resposta, ser aberta a mudanças e conseguir motivar o seu pessoal.*
 - A necessidade de continuamente desenvolver a capacitação*

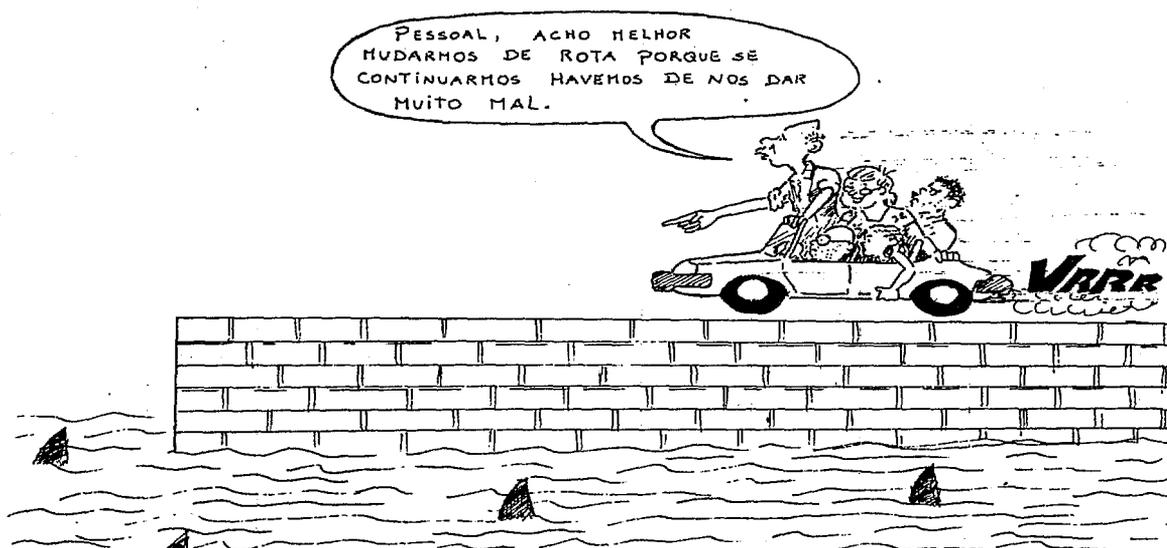


Fig. 3

institucional, com oportunidades de aperfeiçoamento das habilidades do pessoal, carreiras profissionais que incentivem o bom desempenho e uma consciência generalizada de “profissionalismo” resultarão num ambiente propício para a sustentabilidade organizativa.

d) *Avaliação honesta, ponderada e contínua do desempenho da organização e flexibilidade de mudar sempre que as condições assim o ditarem.*

5. **Eficácia e impacto:** Como consequência da diminuição de recursos para o desenvolvimento e da crescente competição por esses recursos, as ONGs prestam hoje mais atenção à sua eficácia e ao seu impacto. Os seguintes aspectos da actividade dum ONG são considerados cada vez mais importantes como indicadores para a concessão de apoio:

a) **Dimensão:** Enquanto a maioria das ONGs tradicionalmente implementam projectos em pequena escala, é considerado cada vez mais importante que sejam capazes de fazer mais, através da expansão e reprodução dos seus projectos melhor sucedidos.

b) **Custo-eficácia:** Apesar de sempre se ter considerado que as ONGs implementam projectos a custos mais baixos que os organismos públicos, isto nunca foi documentado; agora, doadores e governos querem provas de facto as ONGs conseguem providenciar serviços com maior custo-eficácia.

c) **Análise:** As ONGs não têm dado importância à reflexão e análise da sua experiência no terreno. Hoje, uma importância muito maior é dada à aprendizagem através da experiência e à incorporação das lições aprendidas no desenho de novos projectos.

d) **Avaliação:** Da mesma forma, solicita-se hoje que as ONGs meçam o seu impacto através de indicadores quantitativos. Embora exemplos pontuais ainda sejam úteis, estes já não são suficientes para convencer os potenciais doadores.

6. **Advocacia:** Há cada vez maior reconhecimento do facto de as actividades de desenvolvimento a nível local terem um impacto limitado, se as políticas do Governo e dos doadores, que determinam o contexto sócio-económico no geral, forem inconsistentes ou inapropriadas para as reais prioridades de desenvolvimento. Por isso, as ONGs estão envolvendo-se mais activamente em advocacia pelas políticas relacionadas com questões que afectam directamente os seus constituintes. Isto é visto como um aspecto-chave no fortalecimento da sociedade civil e na promoção da democracia.

SUMÁRIO

ONGs são um grupo variado de organizações cada vez mais importante, que visa alcançar um grande leque de objectivos e actividades, de modo a promover desenvolvimento nos países em que se propõem trabalhar. Cinco termos-chave caracterizam as ONGs: sem fins lucrativos, voluntárias, independentes, orientadas para a prestação de serviços e apartidárias.

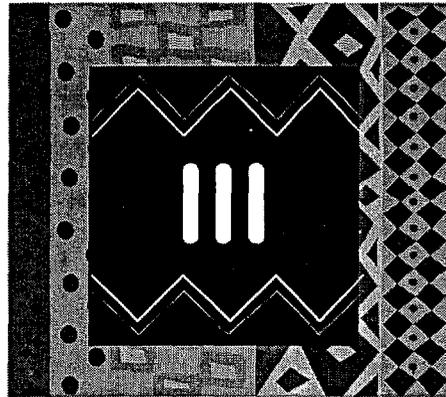
Como um grupo, as ONGs deveriam estabelecer indicadores de qualidade, criar os seus próprios mecanismos de monitoria para assegurar a observância desses indicadores. Isto dará confiança ao governo para que o mesmo não sinta a necessidade de regular a actividade das ONGs através de legislação ou de obrigação de prestação de contas complexas.

As ONGs enfrentam vários desafios importantes no processo do seu desenvolvimento. Estes incluem: a procura da autonomia, a prestação de contas, a sustentabilidade, a eficácia, o impacto e a advocacia.



PERGUNTAS

- 1. A sua organização possui todas as características para poder ser considerada uma ONG?*
- 2. Que categorias de classificação de ONG se aplicam à sua própria organização? Porquê?*
- 3. Como é assegurada a prestação de contas na sua ONG?*
- 4. O que poderia fazer a sua ONG para assegurar a sua sustentabilidade?*
- 5. Como é que a sua ONG poderia avaliar o seu impacto?*



**QUADRO LEGAL
APLICAVÉL ÀS
ASSOCIAÇÕES COM FINS
NÃO LUCRATIVOS EM
MOÇAMBIQUE**

III**QUADRO LEGAL APLICAVEL ÀS ASSO-
CIAÇÕES COM FINS NÃO LUCRATIVOS
EM MOÇAMBIQUE**

SOBRE A EXISTÊNCIA	Constituição da República Lei 8/91 de 18 de Julho Código Civil de 1966
SOBRE O RECONHECIMENTO E REGISTO	Lei 8/91 de 18 de Julho Decreto 21/91 Diploma Ministerial 31/92
SOBRE OS ESTATUTOS	Lei 8/91 de 18 de Julho Diploma Ministerial 31/92 Código Civil de 1966 - artigos 157 a 201 Lei em Geral
SOBRE O FUNCIONAMENTO	Código Civil de 1966
SOBRE OBRIGAÇÕES FISCAIS E ADUANEIRAS	Decreto 3/87 de 30 de Janeiro Código do Imposto de Circulação Decreto 17/91
SOBRE OBRIGAÇÕES LABORAIS	Lei 8/85 Diploma Legislativo no. 1:706 de 19/10/57 Portaria no. 21769 de 03/10/66
SOBRE A EXTINÇÃO	Lei 8/91 de 18 de Julho Decreto 21/91

PORQUE É IMPORTANTE CONHECER A LEGISLAÇÃO?

O conhecimento da legislação que rege o funcionamento das associações com fins não lucrativos (onde se enquadram as chamadas Organizações Não-Governamentais) é fundamental para que as mesmas não funcionem de uma forma ilegal e fiquem, deste modo, sujeitas a uma intervenção dos órgãos da justiça.

Por outro lado, é importante o conhecimento da legislação para que as mesmas possam funcionar harmoniosamente, na medida em que a legislação estabelece algumas regras que garantem os princípios da transparência e de prestação de contas.

Neste capítulo abordam-se sumariamente alguns aspectos da legislação em vigor informando-se sobre a diferente e diversa legislação que se aplica a cada um dos assuntos.

É importante que, sempre que o achar necessário, a associação ou organização obtenha conselhos de pessoas conhecedoras das leis, de modo a evitar cometer ilegalidades e, até, injustiças.

SOBRE A EXISTÊNCIA

O direito à livre associação é consagrado no artigo 78 da Constituição da República. Este artigo preceitua que “todos os cidadãos gozam da liberdade de associação” Garante ainda o direito de existência da associação, de esta prosseguir os fins para que foi fundada, de criar instituições destinadas a alcançar os seus objectivos específicos e de possuir património para a realização das suas actividades, nos termos da lei vigente.

A Lei 8/91 legisla sobre as Associações de carácter não lucrativo. Ela estabelece no seu Princípio Geral que:

“Na constituição das associações de natureza não lucrativa, os objectivos que se prosseguirem deverão estar conforme com os princípios constitucionais em que assenta a ordem moral, económica e social do País e não ofendam os direitos de terceiros ou do bem público.”

A mesma lei proíbe a existência de associações de carácter secreto. Estabelece ainda que as associações têm que ser constituídas, no mínimo, por dez cidadãos maiores de 18 anos de idade que estejam em pleno gozo dos seus direitos civis.

SOBRE O SEU RECONHECIMENTO E REGISTO

Para o registo das associações de carácter não lucrativo, aplica-se o preceituado na Lei 8/91, no Decreto 21/91 e no Diploma Ministerial 31/92.

A lei 8/91 estabelece que:

A associação tem que ser constituída por, pelo menos, dez cidadãos maiores de 18 anos de idade e em pleno gozo dos seus direitos civis;

Os estatutos da associação deverão observar o disposto na Constituição da República, na Lei 8/91, nos artigos 157 a 201 do Código Civil e na Lei em geral.

A Lei 8/91 atribui competência de reconhecimento das associações ao Governo e, ao seu representante legal ao nível da Província, quando a actividade da associação se confina ao território de uma Província.

O Decreto 21/91, delega a competência de reconhecimento das associações ao Ministro da Justiça para as organizações de âmbito nacional e, ao Governador da Província, para as organizações de âmbito provincial.

O Diploma Ministerial 31/92, atribui competência à Conservatória do Registo Comercial, ou quando esta não existe no lugar da sede da associação, aos Registos, para registar as associações com fins não lucrativos.

Procedimentos para Registo

Em primeiro lugar é preciso requerer o **reconhecimento oficial** da associação. Para o efeito é necessário:

- ◆ Fazer um requerimento dirigido ao Ministro da Justiça/Governador da Província, assinado pelos dez (ou mais) membros fundadores da associação. As assinaturas devem ser reconhecidas em notário.
- ◆ Anexar ao requerimento os seguintes documentos:
 - Cópia dos Estatutos da Associação
 - Cópias autenticadas dos Bilhetes de Identidade dos membros fundadores
 - Certificados de registo criminal dos membros fundadores, que servem para comprovar o pleno gozo dos seus direitos civis
 - Certidão negativa de registo comercial, comprovando que não se encontra inscrita qualquer outra associação com a mesma denominação.
- ◆ Em segundo lugar, após o despacho favorável do Ministro da Justiça/Governador da Província, deverá ser lavrada uma escritura pública pelos membros fundadores, na Conservatória dos Registos Notariais.
- ◆ Em terceiro lugar, assegurar a publicação no Boletim da República, da escritura pública.
- ◆ Em quarto lugar, no prazo máximo de 60 dias após a publicação da escritura no Boletim da República, é necessário proceder-se ao registo da associação, na Conservatória do Registo Comercial. Este registo é feito no Livro Modelo Q, devendo constar dele os seguintes elementos:

- Denominação da Associação
- Data do reconhecimento oficial da Associação
- Objecto da Associação
- Sede da Associação
- Nome dos membros fundadores (dez ou mais)
- Nome do Presidente da Associação
- Vogais da Associação
- Menções especiais que os membros fundadores pretendam fazer
- Assinatura do Conservador

Após o registo, a Conservatória emitirá uma **certidão de registo** ou um **alvará**, que conferirá o estatuto legal à Associação para o seu funcionamento.

SOBRE OS ESTATUTOS

Para a elaboração dos seus estatutos, as ONGs deverão ter em conta o disposto na seguinte legislação:

Constituição da República

- Lei 8/91 de 18 de Julho
- Diploma Ministerial 31/92
- Código Civil de 1966 artigos 157 a 201
- Restante legislação

Alguns aspectos importantes do disposto nesta legislação, referem-se a:

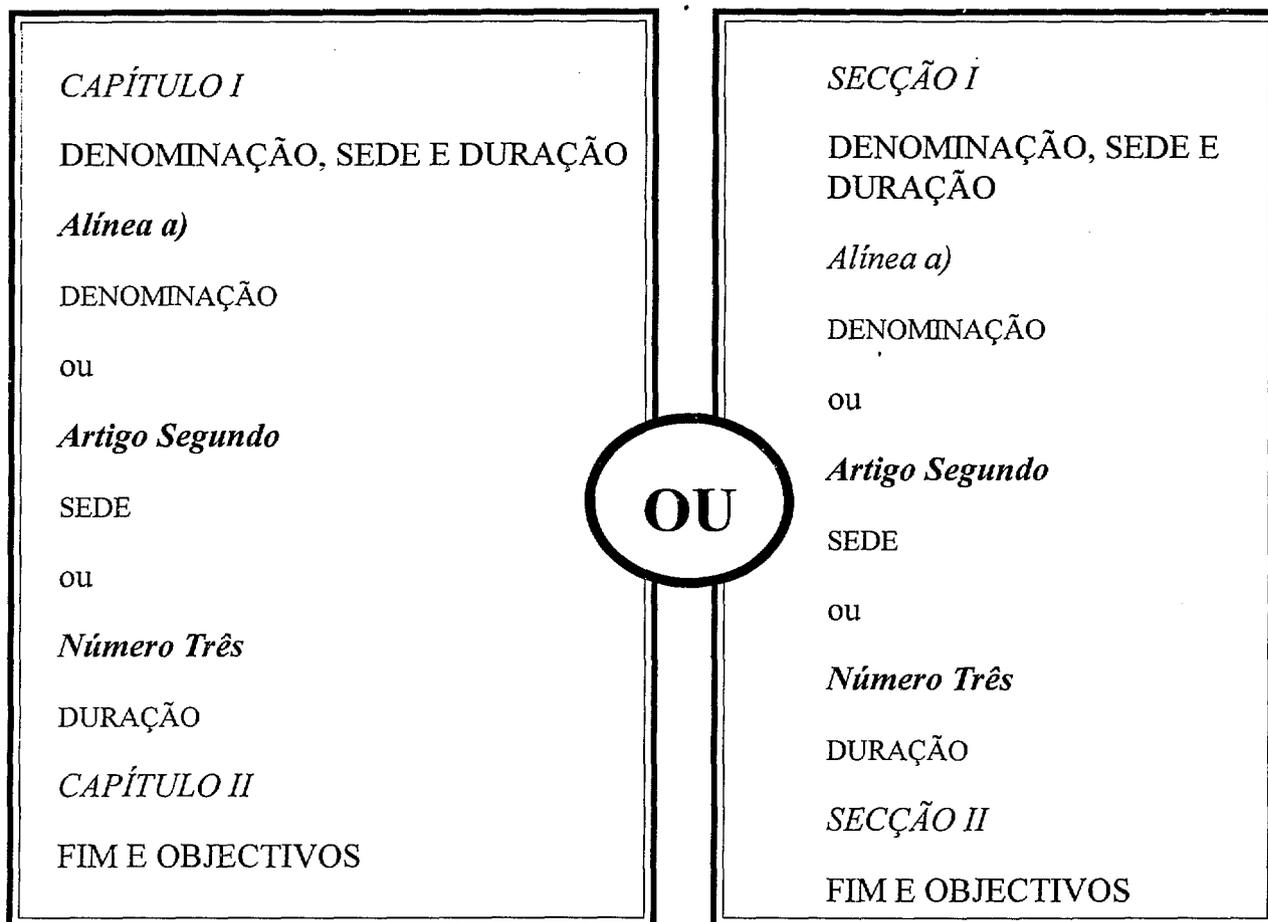
Requisitos de forma

Os estatutos deverão apresentar uma forma única. Isto é, o texto tem que ser dividido de uma forma estabelecida, válida para todo o documento – não se devem misturar diferentes formas de arrumação do documento.

A organização terá de escolher, entre estas, uma das formas que achar mais conveniente para os seus Estatutos e mantê-la ao longo de todo o documento.

Os Estatutos deverão estar repartidos em capítulos e secções.

Exemplo:



Requisitos de conteúdo

Os artigos 157 a 201 do Código Civil estabelecem requisitos de conteúdo específicos para os Estatutos das Associações com fins não lucrativos. Por exemplo:

- o artigo 167 estabelece que: “Os estatutos da Associação deverão especificar a Sede, Denominação, Património Social, Duração e a forma do seu funcionamento”.
- o artigo 173, nº 1, estabelece que: “a Assembleia Geral deve sempre ser convocada uma vez por ano para balanço”.

Muitos outros requisitos estabelecidos na legislação acima devem ser observados na elaboração dos estatutos. É importante e indispensável verificar se os estatutos não violam a lei fundamental do País – a Constituição. Por exemplo, se está garantido o princípio da não discriminação (das mulheres, racial, tribal, religiosa, por exemplo).

É, por isso, aconselhável que a organização procure obter uma opinião ou um parecer jurídico sobre a sua proposta de estatutos, ou que procure conhecer profundamente as disposições da legislação em vigor sobre o assunto.

SOBRE O SEU FUNCIONAMENTO

Para além dos aspectos que devem ser obrigatoriamente incluídos nos estatutos sobre o funcionamento da organização, pensamos ser importante salientar um aspecto em particular, que é a *“incompatibilidade no exercício de cargos de administração na associação”*.

Isto significa que há funções que são incompatíveis, por exemplo, um membro da **Direcção Executiva** ou da (Direcção) **Mesa da Assembleia Geral**, não deve ser membro do órgão fiscal da associação. A razão principal é que compete ao órgão fiscal fiscalizar as contas da associação e elaborar um parecer sobre as mesmas.

O mesmo acontece com os membros da (Direcção) Mesa da Assembleia Geral e da Direcção Executiva. O membro da **Direcção da Assembleia Geral** não deve ser membro da **Direcção Executiva**, porque compete à primeira a fiscalização das actividades da Direcção Executiva.

Deste modo, evita-se que uma pessoa tenha de prestar contas a si própria sendo ela membro dos diferentes órgãos da associação o que tornaria a gestão da associação pouco transparente.

SOBRE OBRIGAÇÕES FISCAIS E ADUANEIRAS

As associações não estão isentas de **todas** as obrigações fiscais e aduaneiras. É importante conhecer o disposto na diversa legislação sobre o assunto – Decreto 3/87, Código do Imposto de Circulação e Decreto 17/91. Quanto às obrigações aduaneiras, é importante conhecer o disposto na Pauta Aduaneira (a última foi aprovada em Novembro de 1996).

Por exemplo, o Decreto 3/87, de 30 de Janeiro, estabelece que qualquer trabalhador que preste serviços a uma pessoa colectiva (que é o caso de uma associação), estará sujeita ao Imposto Sobre o Rendimento do Trabalho e ao Imposto Complementar. Portanto, este aspecto tem que ser considerado quando se definem os salários dos trabalhadores.

SOBRE OBRIGAÇÕES LABORAIS

As associações têm que, também, observar o que está disposto na lei sobre o regime de trabalho dos seus funcionários. Para isso, devem consultar a seguinte legislação: Lei 8/85, Diploma Legislativo nº 1.706 de 19/10/1957 e a Portaria nº 21.769 de 3/10/66. Esta legislação estabelece as obrigações contratuais e a relação laboral a vigorar entre a entidade patronal e o trabalhador. As associações **não estão isentas** dessas obrigações.

SOBRE A SUA EXTINÇÃO

A pesar de ser um aspecto que deverá constar dos estatutos, pensamos ser importante alertar que a legislação estabelece diversos parâmetros, dentro dos quais poderá acontecer a extinção de uma associação.

Por exemplo, a extinção só pode ser deliberada por 3/4 dos seus membros, reunidos em Assembleia convocada para o efeito. Ou, se se comprovar que a associação tinha menos que dez membros por um período superior a um ano (um ano + um dia), ela será extinta pelos órgãos judiciais competentes.

É, por isso, importante que a associação conheça bem a legislação sobre este assunto.

DISPOSIÇÕES GERAIS NA LEI

Alguns aspectos que não foram aqui abordados constituem matéria de portarias municipais – por exemplo, a taxa sobre letreiros públicos, ou aspectos tais como a obrigatoriedade da afixação do horário de trabalho e da relação nominal de trabalhadores, que constituem matéria de legislação específica.

Há também legislação específica para muitas outras áreas. Por exemplo, há legislação sobre Saúde que obriga as pessoas que manipulam alimentos a fazerem exames médicos regulares e a disporem de uma caderneta de saúde. Não é possível aqui referir-se a toda a legislação que poderá regular e/ou afectar o funcionamento das associações ou dos seus projectos.

Um último aspecto importante é que: A associação reconhecida juridicamente responde civilmente pelos actos ou omissões dos seus representantes ou agentes. Isto é, a associação poderá responder em tribunal pelos actos ou omissões dos seus representantes ou agentes, à margem da lei, ou lesivos a direitos de terceiros.

No caso das associações não reconhecidas juridicamente, as suas obrigações são assumidas individual ou solidariamente pelos seus membros – isto é, são os membros que respondem pelos seus actos ou omissões. Esta é uma razão importante para legalizar e registar a associação.

SUMÁRIO

O quadro legal aplicável às Organizações Não-Governamentais em Moçambique é vasto e abrangente. Por isso, é aconselhável que os membros conheçam os aspectos mais importantes da legislação que se aplica às suas organizações.

Procura-se neste capítulo informar sobre legislação, em vários domínios tais estatutos, registo, obrigações fiscais e aduaneiras, obrigações laborais e as disposições gerais na lei.



PERGUNTAS

1. *Em que aspectos abordados neste capítulo a sua organização observou o disposto na legislação?*
2. *Em que aspectos abordados neste capítulo a sua organização não observou o disposto na legislação?*
3. *O que acha que pode ser feito para corrigir as irregularidades cometidas?*



CONSELHO DE DIRECÇÃO

IV

CONSELHOS DE DIRECÇÃO

O QUE É UM CONSELHO DE DIRECÇÃO?

Um Conselho de Direcção é o órgão mais alto de decisão de uma organização. Tanto nas organizações que produzem lucro como naquelas que não têm fins lucrativos, a decisão final sobre políticas depende do grupo de pessoas que tenha sido indicado para tomar essas decisões. Em organizações de membros, o Conselho pode ser eleito por alguns ou todos os membros numa reunião anual geral. Os membros do Conselho serão então responsáveis por tomar decisões nas reuniões regulares do Conselho, até ao fim do seu mandato. Estas reuniões deverão ser marcadas com uma periodicidade regular de acordo com as regras da organização. Deve-se discriminar entre a responsabilidade do Conselho e as responsabilidades do membro individual. O Conselho de Direcção pode tomar nomes diferentes. Por exemplo, na ADEMIMO (Associação dos Deficientes Militares de Moçambique), é o Conselho Nacional. Outras organizações, especialmente as organizações com um número de membros pequeno, por vezes, não têm verdadeiramente um Conselho de Direcção, existe uma Assembleia Geral de Membros e uma Direcção Executiva que presta contas directamente à Assembleia de Membros.



SELECCÃO DE MEMBROS PARA CONSELHOS DE DIRECÇÃO

Tipo de ONG	Método de selecção
De membros	Conselho eleito pelos membros
De serviços	Conselho indicado pelos fundadores/executivo
Cooperativa pequena	Todos os membros fazem parte do Conselho
Cooperativa grande	O Conselho é eleito pelos membros

ALGUNS PRINCÍPIOS BÁSICOS DOS CONSELHOS DE DIRECÇÃO

Algumas características comuns de todos os Conselhos de Direcção são:

1. **As responsabilidades do Conselho e dos membros do Conselho** são essencialmente as mesmas em todas as ONGs.
2. A maneira como os membros do Conselho procuram **cumprir as suas responsabilidades** dependerá das condições locais, dos factores estruturais da organização e do meio em que a ONG opera.
3. **O tamanho** do Conselho depende de muitos factores. Contudo, é essencial um tamanho razoável, cobrindo uma variedade de capacidades (legais, financeiras e na área de desenvolvimento).
4. Os Conselhos são importantes para fazerem **as perguntas certas**, no momento certo, **antes** que surjam os problemas.
5. Todos os Conselhos e organizações mudam com o tempo. O desempenho do Conselho pode **melhorar** ou tornar-se **menos eficiente** com o andar do tempo. Uma avaliação do seu desempenho é, por isso, essencial antes de se prolongar o mandato do Conselho.

RESPONSABILIDADES-CHAVE DO CONSELHO DE DIRECÇÃO

1. *Manter sempre o foco na missão, na finalidade e nos objectivos da organização.*
2. *Seleccionar o pessoal executivo chave* (isto é, o director, o gestor financeiro, para implementar a política definida pelo Conselho). Estas pessoas deverão ser o braço operativo da organização. Elas são responsáveis pela gestão dos assuntos correntes da organização. O pessoal executivo é membro *ex-officio* (por inerência

do cargo) sem direito a voto no Conselho. Ele não têm poder de decisão no Conselho.

3. ***Apoiar e rever decisões de gestores-chave.*** O Conselho deve tomar decisões regulares e com frequência para orientar e apoiar os gestores de programa.
4. ***Planificação organizacional.*** O Conselho deverá velar pela planificação e aprovar os planos submetidos pelo pessoal técnico.
5. ***Recursos.*** O Conselho deverá velar pelos recursos humanos e financeiros da organização. O Conselho deverá assegurar que um orçamento adequado é preparado com antecedência e que existe capacidade financeira e humana para implementar os programas de acordo com o plano orçamental.
6. ***Gestão de recursos.*** O Conselho deverá receber regularmente relatórios adequados acerca da implementação dos programas. Estes relatórios devem fazer referência tanto aos recursos humanos como aos financeiros.
7. ***Monitoria dos programas e serviços da organização.*** O Conselho deve fazer o acompanhamento da implementação de cada programa. O mesmo deve assegurar que existe um equilíbrio adequado entre a qualidade do trabalho, a sua quantidade e o custo-eficácia dos programas.
8. ***Construir a imagem da organização.*** Os membros do Conselho devem servir de ligação entre a organização e os seus membros, os doadores que dão os fundos e outras ONGs trabalhando no mesmo sector ou área.
9. ***O Conselho é o órgão de decisão final.*** Frequentemente o Conselho é o órgão de decisão final da organização. Exceptuam-se as organizações de membros, nas quais o órgão de decisão final é a Assembleia Geral de Membros. O Conselho de Direcção governa e gere a organização e toma as decisões finais acerca de políticas, de assuntos técnicos, financeiros e de pessoal. O Conselho deverá por isso ser capaz de julgar quais os assuntos que devem ser remetidos ao executivo para decisão, e quais as decisões que o Conselho, ele próprio, deverá tomar. O Conselho também terá que decidir que disputas remeter para resolução fora da organização, quer através de negociação particular, quer de julgamento pelos tribunais.
10. ***Verificar e avaliar o trabalho realizado pelo Conselho.*** Para o Conselho poder ser eficiente, o mesmo deverá avaliar a tomada de decisões com regularidade. Isto deve ter lugar pelo menos uma vez por ano. As decisões devem ser avaliadas de acordo com os indicadores de qualidade e quantidade,

bem como com a natureza da decisão (se era de natureza política, de gestão ou financeira).

11. **Composição do Conselho.** A composição do Conselho é fundamental para o seu sucesso. O Conselho deverá ter capacidades e conhecimentos num leque vasto de assuntos, tais como legais, de gestão, financeiros, de pessoal, de comunidades e outras especialidades. Essas opiniões devem ser ouvidas e consideradas na tomada de decisão.

AVALIAÇÃO DO CONSELHO

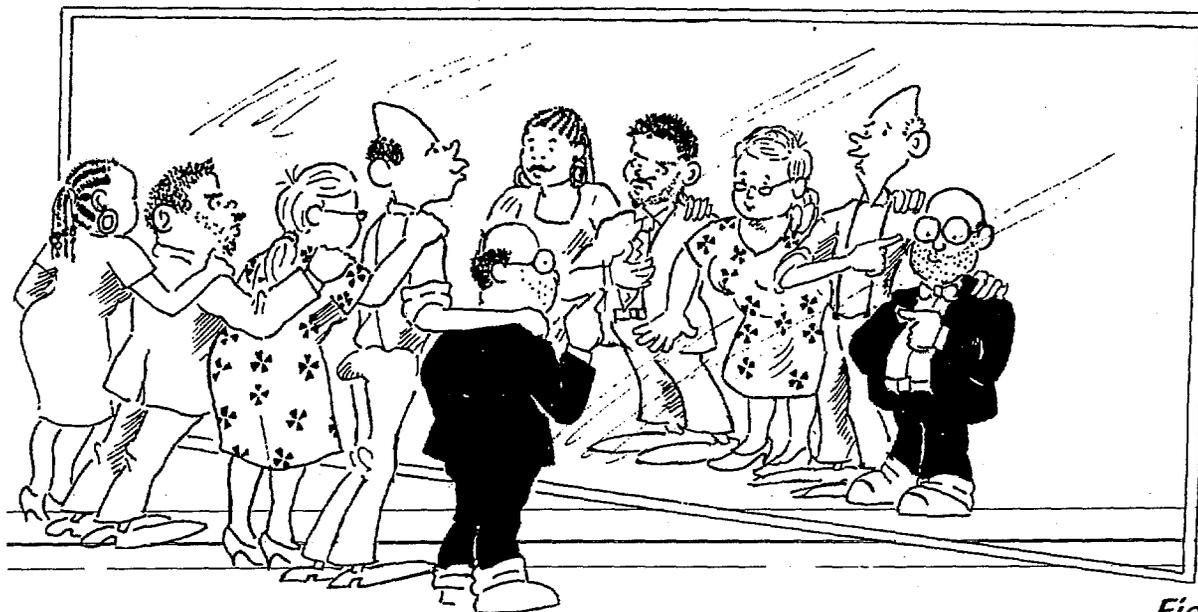


Fig. 5

Os Conselhos devem avaliar o seu desempenho regularmente. As seguintes perguntas chave devem ser colocadas:

1. **Com que frequência o Conselho deve avaliar-se a si próprio?**

É prática comum nas ONGs que o Conselho se reúna pelo menos uma vez por ano para decidir se conseguiu alcançar os seus objectivos.

2. **Quem deve estar envolvido?**

É muitas vezes útil indicar uma pessoa no Conselho que será responsável por levar a cabo este processo. Facilitadores/consultores externos poderão ser utilizados, mas o Conselho deve definir com clareza o que espera que seja alcançado.

3. **Quais deverão ser os indicadores para esta avaliação?**

A declaração da missão da organização deverá ser utilizada como indicador. Se a mesma não existe, então deve ser elaborada.

4. Quem deverá supervisionar o trabalho?

O presidente do Conselho e o director da organização, talvez em colaboração com um subcomité, devem supervisionar este trabalho.

5. Quais são as perguntas-chave a responder?

- 5.1. Será que alcançámos o que definimos inicialmente? A organização cumpriu a sua missão?
- 5.2. Se sim, como?
- 5.3. Se não, porquê? Quais foram os problemas?
- 5.4. Se tivéssemos que começar de novo, iríamos fazer as “coisas” da mesma maneira?
- 5.5. As nossas acções correspondem à nossa missão? Se nos desviámos, porque é que isso aconteceu? Queremos voltar para a posição original ou queremos continuar neste caminho, porque as circunstâncias assim o exigem?
- 5.6. Quais são as semelhanças e diferenças entre a nossa organização e outras ONGs no mesmo sector de trabalho ou na mesma área geográfica?
- 5.7. Qual é a opinião dos beneficiários acerca do nosso trabalho? E do nosso desempenho no ano transacto?
- 5.8. De que forma é que os próximos dois/três anos serão diferentes?

6. Como irá o Conselho implementar a sua avaliação?

Quem terá que fazê-la; quais as suas responsabilidades e durante que período de tempo, para assegurar a realização das tarefas acordadas?

SUMÁRIO

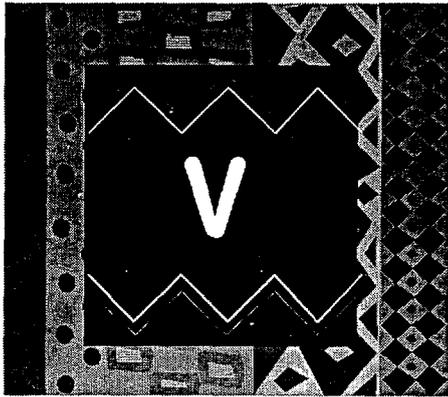
Os Conselhos de Direcção são os órgãos de decisão final numa ONG, com a excepção de organizações com membros. Em organizações com membros, a decisão final cabe aos membros numa reunião geral.

Os membros do Conselho são responsáveis por tomar decisões sobre políticas, assegurar a prestação de contas e dar orientações ao pessoal da organização.

Para serem eficientes, os Conselhos devem avaliar regularmente, no mínimo uma vez por ano, o seu desempenho.



1. *Qual é a composição do Conselho de Direcção da sua ONG?*
2. *Quais são, na sua opinião, os pontos fortes do Conselho?*
3. *Quais são os pontos fracos do seu Conselho?*
4. *Com base na sua avaliação do Conselho de Direcção, que sugestões poderá fazer para uma tomada de decisões mais eficaz.*



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O QUE É UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?

Uma organização é um grupo de pessoas trabalhando em conjunto, dentro dum sistema estruturado, para alcançar uma determinada missão.

A estrutura organizacional é, deste modo, a maneira como uma determinada organização é constituída para alcançar a sua missão.

ESTRUTURA	TIPOS DE DECISÃO
Conselho de Direcção	sobre políticas
Direcção Executiva	interpreta políticas
Trabalhadores de campo	implementa políticas
Pessoal administrativo	rotineiras

As ONGs, tanto as grandes como as pequenas, as simples ou as complexas, devem preocupar-se em como coordenar da melhor forma o trabalho de todo o pessoal, utilizando uma relação de autoridade estruturada.

A **Estrutura Organizacional** diz respeito à maneira como as actividades em curso são divididas, organizadas ou coordenadas.

Divisão de trabalho é a desagregação dum tarefa complexa em componentes, de modo que os individuos são responsáveis por um número específico mas limitado de actividades, que são parte das metas ou da missão da organização.

É, por isso, fácil dividir uma organização em diferentes **sectores**, para que as actividades

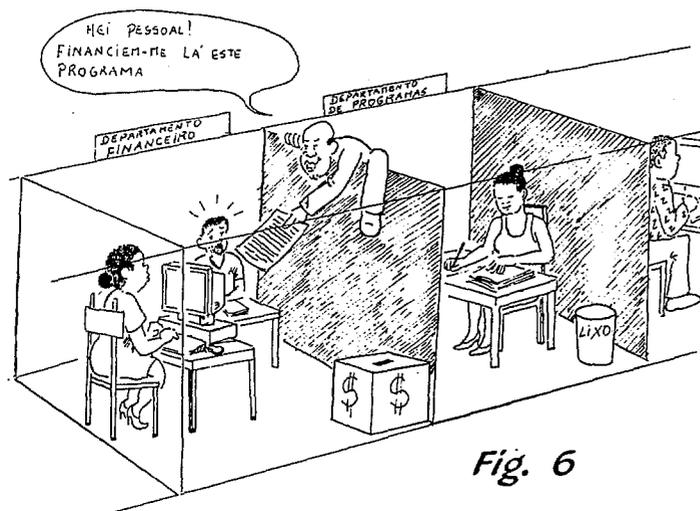


Fig. 6

que são semelhantes e logicamente relacionadas, sejam agrupadas de modo a alcançar os objectivos daquele sector. Exemplo: Sector Financeiro, Sector de Programas.

A divisão do trabalho dum organização em diferentes **sectores** requer que haja uma **coordenação entre os sectores**. Coordenação é a integração de actividades separadas de modo a alcançar os objectivos da organização.

O **âmbito de gestão** é o número de **sectores** que respondem a um determinado gestor. Este conceito vem sempre reflectido no desenho da estrutura organizacional (organigrama), mostrando as funções, os sectores e os níveis de hierarquia ou posições dentro da organização, para mostrar como estes se relacionam.

Por outro lado, o **âmbito de controle** refere-se ao número de **subordinados** individuais que respondem directamente a uma pessoa hierarquicamente superior.

Muitas organizações comerciais são **estruturas verticais**, com muitos níveis de responsabilidade e um espaço muito reduzido de controle ou autoridade para tomada de decisões em cada nível. Ex: Organizações com vários níveis de hierarquia representada por: Director, Chefe de Programas, Oficial de Programas, Trabalhadores de campo.

Estruturas organizacionais horizontais são estruturas com uma dimensão de controle ampla e poucas estruturas hierárquicas. Ex: Organizações em que há um director e o oficial de programas, o assistente administrativo e financeiro e o oficial de formação dependem directamente do director.

Independentemente da estrutura formal, todas as organizações grandes e pequenas, simples ou complexas, têm **relações informais e não-oficiais** entre os seus membros. Essas relações resultam de dinâmicas inter-pessoais entre indivíduos e grupos de indivíduos dentro da organização.

A estrutura da organização é também afectada pela **tecnologia** que está à sua disposição. Esta tecnologia varia desde o acesso a telefones até ao correio electrónico nos computadores. A tecnologia afecta a capacidade de tomada de decisões do pessoal.

Em geral, isto significa que a política estabelecida pelo Conselho de Direcção é interpretada pela Direcção Executiva e implementada pelo pessoal de campo. Decisões rotineiras são tomadas pelo pessoal geral, em conformidade com os termos de referência das suas funções.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Existem três tipos principais de estruturas organizacionais:

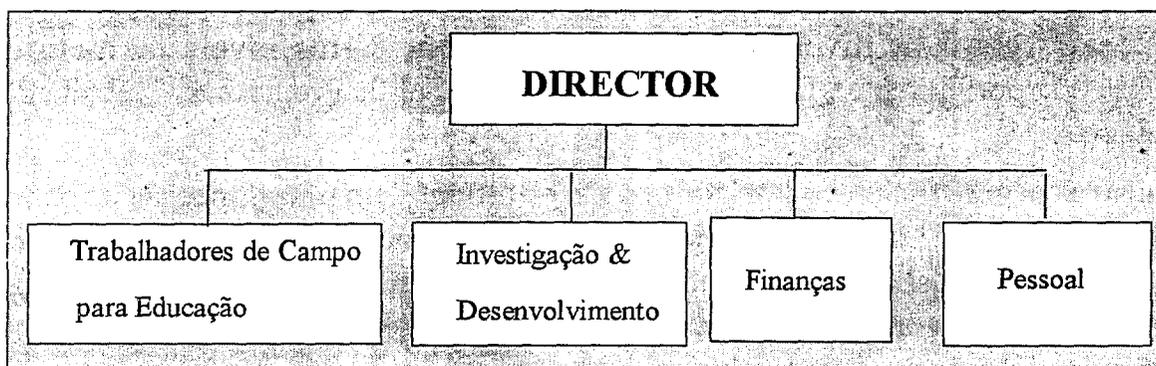
1. Estruturas funcionais
2. Estruturas de produto/mercado
3. Estruturas matrizes

1. Organização Funcional

Esta é possivelmente a divisão mais lógica e elementar de organizações em sectores. É utilizada em organizações mais pequenas e faz uso de recursos especializados. É uma forma de divisão, em que todas as pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho são

agrupadas no mesmo sector. Por exemplo, todos os indivíduos trabalhando com assuntos financeiros são agrupados num sector chamado Sector Financeiro. Este Sector Financeiro será responsável pelas funções de finanças e contabilidade de todos os outros sectores. Da mesma forma, todos os trabalhadores de campo que estão a trabalhar com projectos de educação no campo podem ser agrupados no Sector dos Trabalhadores de Campo para a Educação.

2. Organização de Produto ou Mercado



Muitas organizações grandes têm uma estrutura organizacional orientada para produtos ou mercados. Esta é a divisão de uma organização que junta todos os trabalhadores envolvidos num determinado produto ou mercado. Uma divisão é uma actividade separada distinta que é virada à produção/venda/serviço a um mercado específico. Numa ONG, o produto ou mercado poderá também dizer respeito a um projecto.

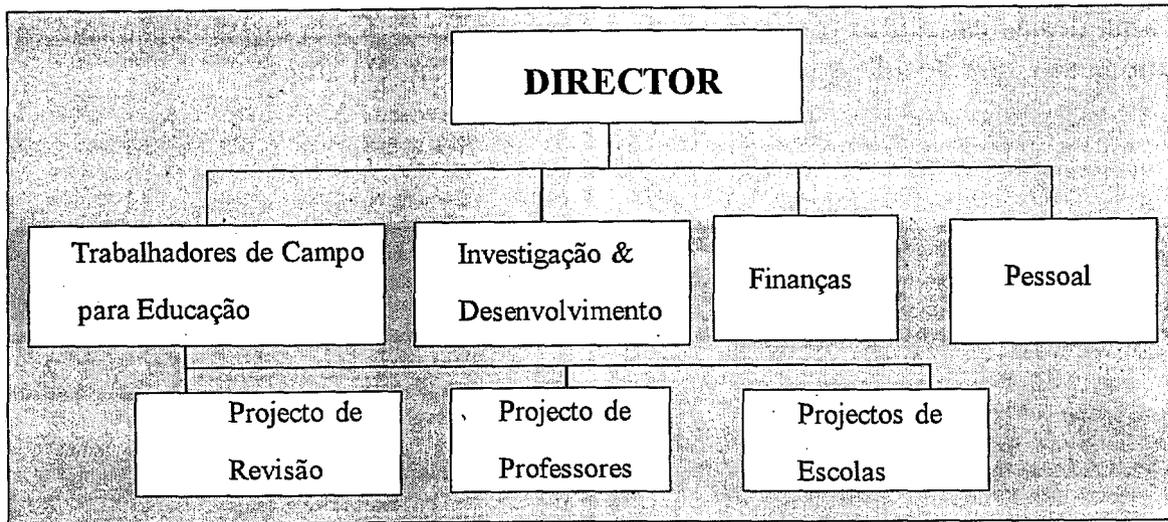
Três tipos principais de divisão organizacional poderão ser utilizados:

Primeiro, **divisão por produto** (ou projecto). Assim, uma ONG de educação poderá ser dividida num projecto de uma revista, um projecto para professores e um projecto para escolas. Ou, uma organização de mulheres artesãs poderá ser dividida em secções para a costura, para trabalho com missangas e para a olaria.

Segundo, **divisão por áreas**. Um sindicato poderá dividir a sua organização por distritos, desenvolvendo assim uma divisão geográfica.

Terceiro, a **divisão por clientes** (ou grupo alvo). Assim, uma organização para deficientes físicos poderá ser subdividida em sectores: para os cegos, para as pessoas com deficiências locomotoras (pessoas que usam cadeiras de rodas), pessoas com deficiências manuais (pessoas que não conseguem utilizar as suas mãos devidamente), ou para os surdos.

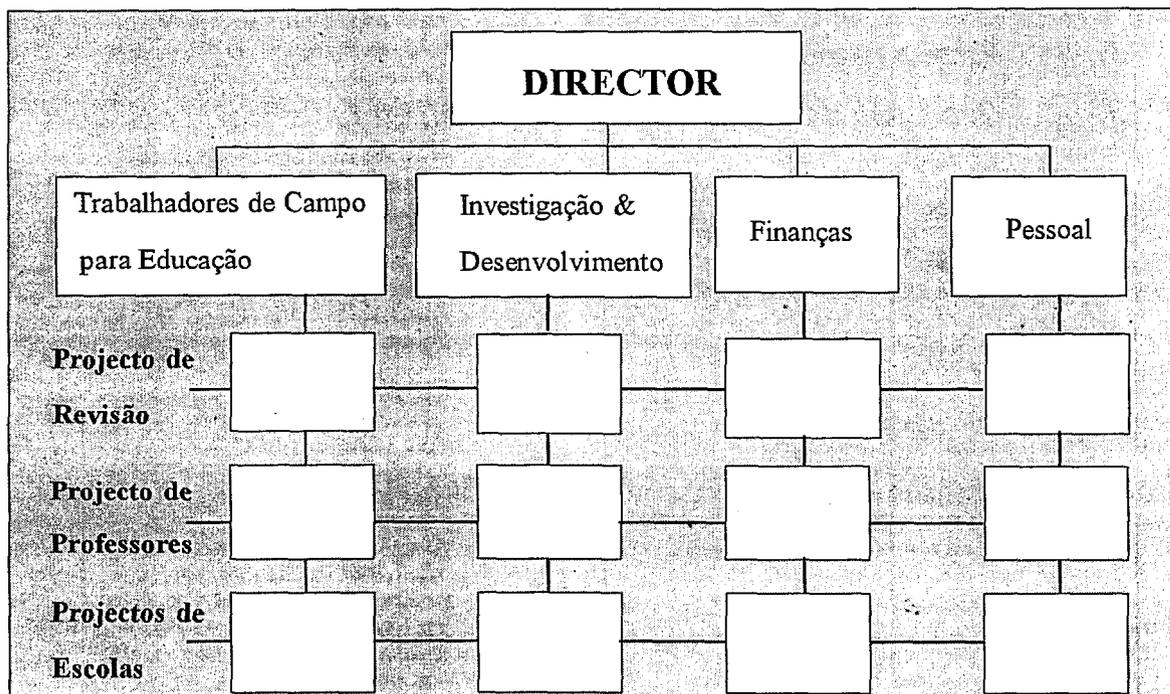
Cada divisão para produtos/mercados/projectos deve incluir pessoas com especialização e responsabilidades especificamente relacionadas com aquele produto/mercado/projecto, mas também se apoiará nos sectores funcionais tais como os para investigação e desenvolvimento, para as finanças e para o pessoal. (Ver organigrama na pag. 27)



3. Organização Matriz

Uma organização matriz é uma forma eficiente de juntar várias capacidades e especializadas para resolver um problema complexo. Este é o tipo de organização em que o trabalhador responde tanto ao gestor funcional como ao gestor do produto/mercado/projecto. A organização matriz combina as vantagens duma organização funcional e as de uma organização produto/mercado/projecto. Assim, cada trabalhador tem na verdade dois chefes dentro da organização matriz. O trabalhador responde tanto a uma linha de autoridade no sentido vertical como a uma linha de autoridade no sentido horizontal.

Uma ONG poderá ter vários projectos. Contudo, cada projecto depende dos serviços básicos de um sector financeiro, de um sector de pessoal e de um sector de pesquisa. Os problemas de coordenação são reduzidos porque o pessoal mais importante dum determinado projecto trabalha em grupo.



Cada uma destas estruturas tem vantagens e desvantagens. Cada organização terá, num dado momento, que decidir qual é a estrutura ideal para aquela altura.

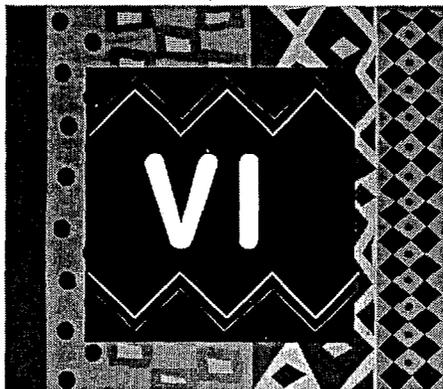
SUMÁRIO

As organizações estruturam-se de modo a alcançar os seus objectivos. Uma mistura adequada de recursos resultará numa organização eficaz. Esta mistura significa utilizar as pessoas, a tecnologia e os recursos disponíveis num relacionamento produtivo.

Todas as estruturas organizacionais têm determinadas vantagens e desvantagens. As estruturas mudam com o tempo e à medida que as necessidades da organização no seu meio ambiente mudam.



1. *A sua ONG tem uma estrutura vertical ou horizontal?*
2. *Porque razões a estrutura é assim?*
3. *Quais são as desvantagens duma estrutura vertical para uma ONG?*
4. *Quais são as vantagens duma estrutura horizontal para uma ONG?*



RELAÇÕES ENTRE ONG E GOVERNO

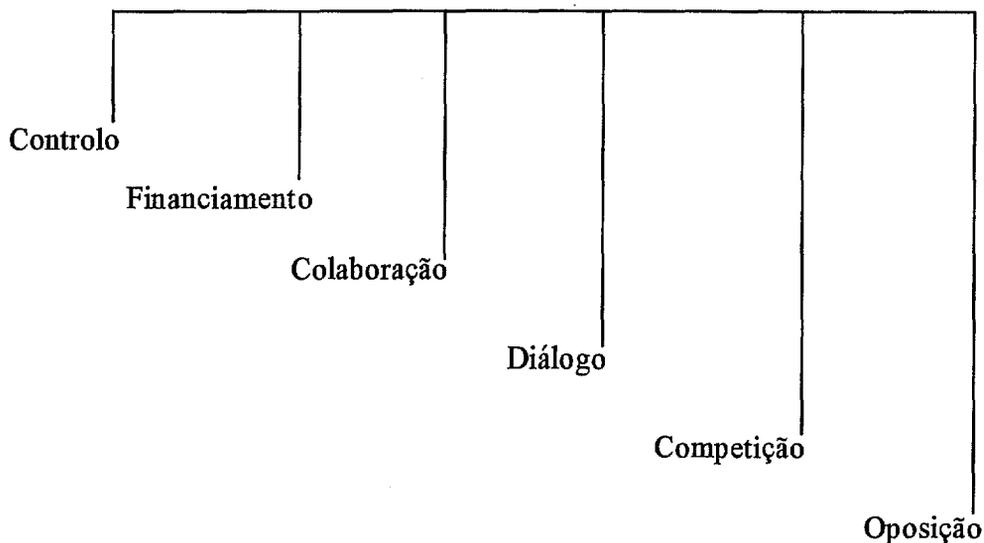
PORQUÊ AS ONGs INTERAGEM COM OS GOVERNOS?

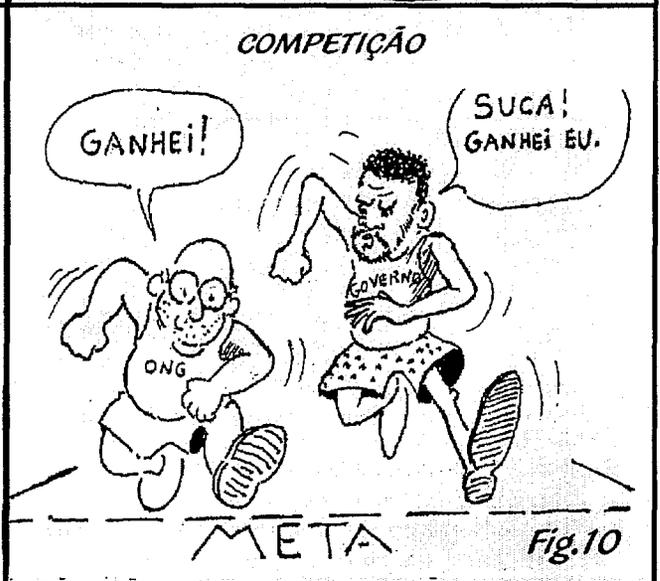
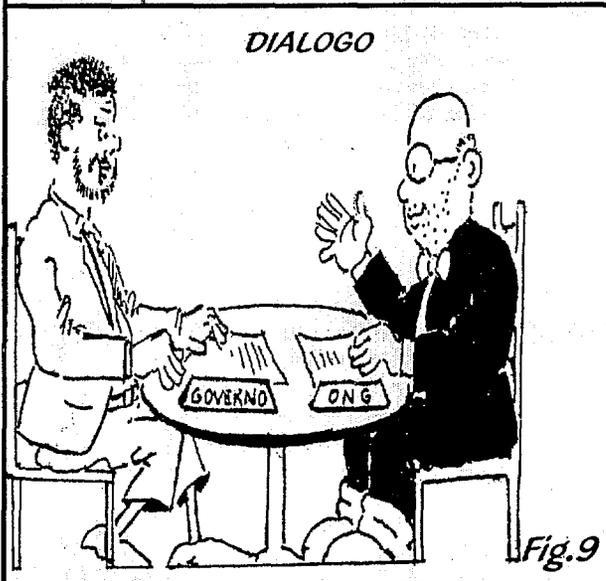
Existem várias razões fundamentais que determinam a necessidade de as ONGs interagirem com governos.

1. As ONGs legalmente constituídas operam dentro da lei do país no qual estão a trabalhar.
2. As ONGs contribuem para o processo de desenvolvimento no seu país, da mesma forma que os governos.
3. As ONGs representam as opiniões dos seus constituintes perante o Governo.
4. O papel que uma ONG pode desempenhar no processo de desenvolvimento poderá depender bastante da maneira como ela gere as suas relações com o Governo.

QUAIS OS TIPOS DE RELAÇÃO QUE UMA ONG PODERÁ TER COM O GOVERNO?

Os diferentes tipos de relações duma ONG com o governo poderão ser vistos em termos da seguinte sequência, em que há progressivamente (da esquerda para a direita) mais independência:





Três destes tipos poderão ser descritos como relações negativas ou adversárias: controlo, competição e oposição. Os outros três financiamento, colaboração, e diálogo podem ser considerados como relações mais construtivas.

A tabela da página seguinte define estas relações e indica os riscos e benefícios de cada uma.



DEFINIÇÃO DA RELAÇÃO	RISCOS	BENEFÍCIOS
<p>CONTROLO: Quando um Governo impõe uma legislação e regulamentação rigorosa às ONGs e insiste em aprovar toda actividade da ONG</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de autonomia da ONG * Incapacidade da ONG de responder às necessidades da comunidade, por falta de aprovação pelo Governo * Atrasos causados por burocracias governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> * Governo sabe o que as ONGs estão a fazer * Governo assegura que o trabalho das ONGs corresponde às políticas nacionais * Governo obriga as ONGs a prestarem contas financeiras
<p>FINANCIAMENTO: Quando as ONG recebem algum ou todos os seus fundos directamente do Governo</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Criação de dependência da ONG para com o Governo * Perca de autonomia da ONG * ONG incapaz de fazer críticas, mesmo críticas construtivas, das políticas e programas do Governo 	<ul style="list-style-type: none"> * ONG tem acesso a fundos * Capacidade da ONG aumentar seus programas através do uso de recursos públicos
<p>COLABORAÇÃO: Quando ONGs e o Governo compartilham ideias, fundos e recursos humanos na concepção e implementação de actividades de desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Perca de autonomia da ONG sobre os seus objectivos e programas * Os constituintes das ONGs poderão sentir que as mesmas deixaram de servir os seus interesses 	<ul style="list-style-type: none"> * ONG tem acesso a análises e à capacidade técnica do Governo * Capacidade da ONG influenciar os programas do Governo * ONG incrementa a sua capacidade de assistir os seus constituintes
<p>DIÁLOGO: Quando o Governo consulta as ONGs, para beneficiar-se da sua capacidade técnica e experiência na formulação de decisões políticas e na elaboração de projectos de desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Cooptação de ONGs pelo Governo (fazer passar as ONGs para o lado do Governo) * Tempo do pessoal da ONG desviado das actividades da ONG 	<ul style="list-style-type: none"> * Possibilidade das ONGs influenciarem as políticas e programas do Governo * ONGs fortaleceram a sua credibilidade e o seu perfil * ONGs estabelecem relações de respeito mútuo e transparência com o Governo
<p>COMPETIÇÃO: Quando o Governo e as ONGs competem pelos fundos das agências doadoras, ou quando o Governo se sente ameaçado porque as ONGs estão a implementar programas melhor sucedidos que os do sector público</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Impacto negativo nas relações ONG - Governo * Ausência de apoio do Governo para as actividades das ONGs * Doadores se afastam das ONGs e do Governo * Desperdício de recursos escassos 	<ul style="list-style-type: none"> * Programas do Governo poderão tornar-se mais eficazes se os doadores apoiarem a abordagem das ONGs (pelo efeito da competição) * Utilização mais eficaz de fundos doados se o doador seleccionar os programas mais eficazes
<p>OPOSIÇÃO: Quando os Governos julgam (com ou sem razão) que as ONGs estão a trabalhar para minar a sua autoridade, através da oposição política</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Repressão do Governo sobre as ONGs ou constituintes das ONGs * Governo corta financiamento às ONGs 	<ul style="list-style-type: none"> * ONGs fortalecem a democracia através da promoção de debates

QUE INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PODERÃO OS GOVERNOS UTILIZAR NAS SUAS RELAÇÕES COM ONGs?

1. Legislação ou emendas constitucionais acerca de direitos e liberdades básicas.
2. Legislação e/ou regulamentação acerca da constituição ou actividade de ONGs (registo, prestação de contas, auditoria, etc).
3. Incentivos financeiros para ONGs (políticas de impostos, isenção de encargos duaneiros, subsídios, etc).
4. Financiamento directo às ONGs para os projectos destas.
5. Negociação de projectos conjuntos com ONGs em que cada parceiro traz os seus próprios recursos para a mesa.
6. Tornar obrigatória a coordenação entre ONGs a nível nacional, por exemplo, através dum consórcio nacional e às vezes até insistindo que os doadores financiem as ONGs através de um mecanismo centralizado.
7. Utilizar as ONGs para passar à comunidade informação sobre programas de esenvolvimento que afectam aquelas comunidades.
8. Envolver as ONGs e outros grupos da sociedade civil em debates públicos sobre políticas e a formulação de políticas, numa forma *ad hoc* ou através de instituições formalmente constituídas.

QUE POLÍTICAS AJUDAM A CRIAR UM AMBIENTE POSITIVO PARA O CRESCIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE ONGs?

1. Políticas sociais que encorajem a boa governação e prestação de contas ao público.
2. Regulamentação não-restritiva elaborada com o objectivo de ajudar as ONGs a melhor gerir as suas organizações e impedir a corrupção.
3. Políticas de impostos que encorajem actividades que estejam em conformidade com as prioridades de desenvolvimento estabelecidas pelo Governo.
4. Políticas de impostos que encorajem a filantropia local (doações pelo sector privado), voluntariado e geração de receitas.

5. Encorajar o envolvimento de ONGs no fornecimento de serviços a comunidades, com base nas abordagens e métodos das ONGs.
6. Dar acesso gratuito a fontes de informação do Governo em áreas que possam apoiar a programação de actividades pelas ONGs.
7. Encorajar o apoio dos doadores às ONGs em sectores e áreas geográficas onde as ONGs demonstrem ter capacidade.

O QUE PODERÃO FAZER AS ONGs PARA FOMENTAR UMA RELAÇÃO BENÉFICA COM O GOVERNO E EVITAR CONFLITOS?

1. Garantir a boa governação dentro das suas organizações.
2. Serem transparentes no que concerne à prestação de contas financeiras.
3. Garantir que os constituintes, o mandato e os objectivos da ONG sejam tornados públicos para que a sua legitimidade não possa ser contestada.
4. Concentrar-se no desenvolvimento da capacidade de gestão e implementação de projectos, para que a sua reputação não possa ser contestada.
5. Fornecer regularmente ao Governo resumos financeiros e relatórios narrativos sobre as actividades e o impacto dos projectos.
6. Procurar consultar todos os níveis do Governo, sempre que desejável, antes da implementação de projectos específicos, mas sem ceder a pressões do Governo a não ser que essas pressões sejam em benefício da comunidade, do projecto e da ONG.

QUE ASPECTOS DO COMPORTAMENTO DAS ONGs PODERÃO INFLUENCIAR AS RELAÇÕES DA ONG COM O GOVERNO?

Por vezes, as próprias ONGs criam problemas com o Governo, mesmo quando o Governo tem uma atitude positiva perante o papel que a ONG poderá e deverá desempenhar. As seguintes circunstâncias poderão alienar o apoio dos governos:

1. Quando as ONGs tomam posições óbviamente partidárias e políticas.
2. Quando as ONGs tomam a posição de que aquilo que elas fazem não deve constituir reocupação do Governo e recusam-se a dar qualquer informação.

3. Quando as ONGs ignoram a autoridade dos representantes do Governo.



Fig. 12

4. Quando as ONGs se envolvem em projectos que são vistos como competindo com os programas e prioridades do Governo.
5. Quando as ONGs não prestam atenção suficiente a outras opiniões sobre as suas actividades.
6. Quando as ONGs não prestam contas e são exploradas por pessoas corruptas que fazem parte do seu Conselho de Direcção, do pessoal, ou por doadores externos ou consultores estrangeiros.

SUMÁRIO

As ONGs devem interagir com o Governo do país, mas devem fazer isto de tal maneira que mantenham a sua independência e autonomia. Existe um leque de relações possíveis entre a ONG e o Governo. Estas incluem relações de controle, financiamento, colaboração, diálogo, competição ou oposição.

As ONGs devem considerar os vários aspectos da sua gestão e actividade, de modo a garantir que os mesmos não se tornem responsáveis por uma atitude negativa por parte do Governo. Por isso, as ONGs devem monitorar a sua governação interna e a prestação de contas, para assegurar que a mesma obedece aos padrões estabelecidos pelo Governo e pelo público. Isto ajudará a evitar regulamentação desnecessária por parte do Governo.

As ONGs devem também rever as políticas do Governo que afectam as ONGs e, onde necessário, fazer recomendações para alterações, de modo a criar um ambiente mais favorável para o trabalho das ONGs.



PERGUNTAS

1. *Como é que se caracterizam as relações da sua ONG com o Governo do País? Porquê?*
2. *O que foi feito pela ONG para criar relações construtivas com o Governo?*
3. *Quais as políticas do governo do país, caso existam, que impedem que as ONGs operem livremente e com eficácia?*



RELAÇÕES ENTRE ONGs E COMUNIDADES

O QUE ENTENDEMOS POR UMA COMUNIDADE?

A definição de comunidade no dicionário é: “um conjunto de pessoas, formando uma unidade política ou social” ou “um conjunto de pessoas que têm em comum a sua raça, religião, profissão, etc.”

Desta forma, e para efeitos de trabalho duma ONG, uma comunidade pode significar uma aldeia ou um subúrbio da cidade, ou pode fazer referência a um grupo de pessoas particularmente desfavorecidas, tais como mulheres, crianças, deficientes, vendedores de rua, camponeses sem terra, ou a um grupo específico da comunidade tais como os jovens, os idosos, os chefes tradicionais, etc.

PORQUE AS ONGs DEVEM TRABALHAR COM A COMUNIDADE?

As ONGs, porque são orientadas para a prestação de serviços e preocupam-se com o desenvolvimento social, geralmente trabalham com uma determinada comunidade ou “grupo de constituintes”. De facto, algumas ONGs surgem porque a comunidade ela própria quer melhorar a sua situação. Algumas ONGs são constituídas por indivíduos que reconheceram um problema social e querem fazer uma contribuição para a sua resolução. Estes indivíduos formam uma organização que procura identificar comunidades afectadas por esse problema social. Em ambos os casos, as ONGs devem trabalhar com uma determinada comunidade de modo a dar direcção ao trabalho e identificar os seus potenciais beneficiários.



QUAIS SÃO ALGUNS DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DO RELACIONAMENTO ENTRE ONGs E A COMUNIDADE?

1. **Participação:** A ONG deve garantir que a comunidade tenha um papel activo na identificação, desenho, implementação e avaliação de todas as actividades de desenvolvimento.
2. **Reforço da capacidade (“empowerment”):** A ONG deve sublinhar a importância de dar à comunidade instrumentos para progredir e falar por si própria.
3. **Prestação de contas:** A ONG deve prestar contas à comunidade sobre qualquer que seja a actividade que desenvolve em nome da comunidade ou sobre quaisquer fundos que tenha angariado para aquela comunidade.
4. **Transparência:** A ONG deve ser completamente aberta em relação à comunidade



sobre os seus objectivos organizacionais e a sua agenda.

5. **Organização:** A ONG deve fortalecer as organizações da comunidade, para que estas possam ter, no futuro, um papel de liderança em questões de desenvolvimento.
6. **Acção colectiva:** A ONG deve encorajar a comunidade a agir como um grupo, ao invés de indivíduos e, dentro desse grupo, de assumir responsabilidade colectiva pelos resultados da actividade.

7. **Liderança e iniciativa:** A liderança escolhida pela comunidade deve ser encorajada a tomar iniciativa em nome da comunidade.
8. **Igualdade:** A ONG deve promover igualdade de participação por parte da comunidade nas actividades. Esta igualdade deve estender-se a assuntos relacionados com o género (sexo), os deficientes, os cegos, etc. A igualdade poderá também ser aplicada para se providenciar igualdade de oportunidades aos diferentes grupos nas comunidades.
9. **Educação e transferência de conhecimentos:** A comunidade deve identificar (sempre que necessário com ajuda da ONG) aquelas capacidades técnicas e conhecimentos que não tem e necessita ter, e tomar providências para desenvolver esses conhecimentos, por exemplo, alfabetização, contabilidade básica e outras capacidades técnicas.
10. **Informação e consciência crítica:** A comunidade, sempre que necessário com o apoio da ONG, deve criar informação sobre políticas e programas que directa ou indirectamente afectam a comunidade e, assim, auto ajudar-se a interpretar essa informação duma forma crítica.
11. **Auto-suficiência:** A comunidade deve ser encorajada a contribuir, tanto quanto possível, com os seus próprios recursos para as actividades, de modo a minimizar a dependência em relação à ONG ou a doadores.
12. **Geração de receitas:** Particularmente em comunidades pobres, as ONGs devem tentar definir actividades que possam ajudar a melhorar a situação económica dos participantes, através da geração de rendimentos. Isto ajudará os participantes a obter benefícios concretos da actividade e a aumentar a riqueza da comunidade.
13. **Voluntariedade:** O espírito de voluntariedade deve ser fomentado na comunidade, de modo a que possa haver entreadjuada sem motivação económica.

QUAIS PODERÃO SER OS PAPÉIS DA ONG A FAVOR DAS COMUNIDADES?

As ONGs devem interagir com as comunidades como parceiros. As ONGs só devem desempenhar papéis a favor da comunidade quando sejam especificamente solicitadas ou mandatadas para esse efeito. Uma relação desta natureza deve ocorrer nos dois sentidos, com cada parceiro aprendendo do outro.

1. As ONGs podem ajudar as comunidades a **angariarem fundos** para um projecto, mas não devem financiar mais do que é necessário.

2. As ONGs podem ajudar as comunidades a **negociarem com agências do Governo** para obterem informações, recursos, autorizações, etc.
3. As ONGs poderão ajudar a **identificar consultores técnicos apropriados** para as



- comunidades e providenciarem serviços de formação.
4. As ONGs podem se juntar a comunidades e a outros para fazerem **advocacia para mudanças de política**.
 5. As ONGs poderão **ter acesso à informação** de fontes externas que possam não ser conhecidas pela comunidade.
 6. As ONGs poderão solicitar **informações regulares à comunidade** sobre se os projectos dessas ONGs estão a atender às suas necessidades ou se outros projectos estão a correr satisfatoriamente.

QUAIS OS POTENCIAIS PROBLEMAS QUE UMA ONG DEVE PREVER NO SEU TRABALHO COM AS COMUNIDADES?

A relação entre a ONG e a comunidade pode ser complexa. A ONG deve tomar responsabilidade pelos resultados dos processos que a mesma ajudou a iniciar. Algumas questões a levar em consideração são:

1. Ter consciência das desigualdades e das estruturas de poder dentro da comunidade e tentar entender como é que um projecto afectará os interesses das várias partes interessadas.

2. Ter cuidado com as normas e práticas culturais locais e como as mesmas poderão afectar o projecto. De igual modo, um projecto poderá afectar essas mesmas normas e práticas.
3. Se um projecto for ambicioso demais e fracassar cedo, a comunidade poderá perder a sua motivação e vontade de participar naquela actividade.
4. Tentar assegurar que o projecto não crie um síndrome de dependência dentro da comunidade.
5. Educação e transferência de poder (“Empowerment”) poderão resultar em mudanças de atitude; a não ser que haja um escape construtivo para as novas atitudes, elas poderão resultar em frustração e mesmo em violência.
6. Assegurar que a comunidade entenda as potenciais consequências de qualquer actividade que se leva a cabo: por exemplo, se a comunidade ocupar terra, o Governo poderá retaliar.



7. Mudanças no equilíbrio do poder dentro da comunidade ou sociedade poderão resultar na transformação dum conflito latente num conflito aberto. As partes interessadas dum projecto devem se prevenir para a necessidade de resolução de conflitos na comunidade.
8. À medida que as organizações na comunidade são fortalecidas, uma nova elite poderá surgir. A ONG deverá estar consciente desses riscos.

SUMÁRIO

As ONGs, devido à sua orientação para a prestação de serviços e a sua preocupação com o desenvolvimento social, normalmente procuram trabalhar com comunidades particularmente desfavorecidas. Essas comunidades poderão ser o conjunto de pessoas que formam uma unidade social ou política ou poderão ser o conjunto de pessoas que têm certas características em comum.

Ao trabalhar com essas comunidades, as ONGs devem aderir a certos princípios básicos, que aumentarão a probabilidade dum impacto positivo.

Os princípios estão ligados com as decisões sobre o papel das ONGs a favor das comunidades e sobre qual o papel da comunidade para consigo mesma. As ONGs e as comunidades devem trabalhar juntos como parceiros, sem que um domine o outro e procurando, sempre, aprender um do outro.

As ONGs poderão enfrentar alguns problemas no seu trabalho com as comunidades. Contudo, se a ONG tiver uma percepção adequada das dinâmicas da comunidade e das suas relações com as outras partes interessadas da sociedade (incluindo o Governo), então será muito menos provável que esses problemas surjam.



PERGUNTAS

- 1. Procura identificar a comunidade ou as comunidades com a(as) qual(quais) a sua ONG trabalha actualmente?*
- 2. Quais os princípios básicos que a sua ONG segue ao realizar o seu trabalho?*
- 3. Que tipo de problemas a sua ONG encontrou ao trabalhar com a comunidade? O que estava na origem desses problemas e como foram resolvidos?*



GESTÃO INTERNA

PORQUE AS ORGANIZAÇÕES SÃO IMPORTANTES?

Uma organização é um “arranjo” formal ou informal, em que duas ou mais pessoas trabalham juntas, numa forma estruturada, para alcançar um objectivo ou uma missão específica. As organizações são importantes porque ajudam as pessoas a realizar várias funções dentro da sociedade.

1. Organizações servem a sociedade

Organizações e particularmente ONGs, são instituições que reflectem certos valores ou normas culturalmente aceitáveis e que procuram satisfazer necessidades básicas.

2. Organizações alcançam objectivos

Organizações e as pessoas que trabalham nas mesmas realizam funções essenciais que visam alcançar a missão da organização.

3. Organizações criam conhecimentos

Registos de acontecimentos no passado e de lições positivas servem como conhecimentos de base para futuras acções de uma organização. Sem registos e sem uma memória de informação dentro duma organização, não se alcançarão resultados melhores. Todos os ramos de especialidade requerem registos que ajudem a construir o conhecimento.

4. Organizações promovem carreiras profissionais

Trabalhadores duma organização têm nela uma fonte de sobrevivência e, dependendo de outros factores, uma fonte de satisfação pessoal e profissional. Isso permite que indivíduos procurem oportunidades de trabalho que providenciem um emprego satisfatório. Carreiras gratificantes são construídas com base na satisfação que os indivíduos sentem no seu trabalho.

As organizações só poderão desempenhar estes papéis com êxito se forem bem geridas.

O QUE É GESTÃO INTERNA?

Gestão interna é o processo de planificação, organização, liderança, implementação de procedimentos e controlo do trabalho duma unidade ou duma organização como um todo, de tal forma que os recursos humanos e financeiros disponíveis são utilizados da melhor forma para alcançar a missão da organização.

O PROCESSO DE GESTÃO

Um processo é uma maneira sistemática de fazer coisas. Gestão é o processo de planificação, organização, liderança e controlo do esforço de pessoas numa organização no sentido de alcançar os seus objectivos.

1. Planificação

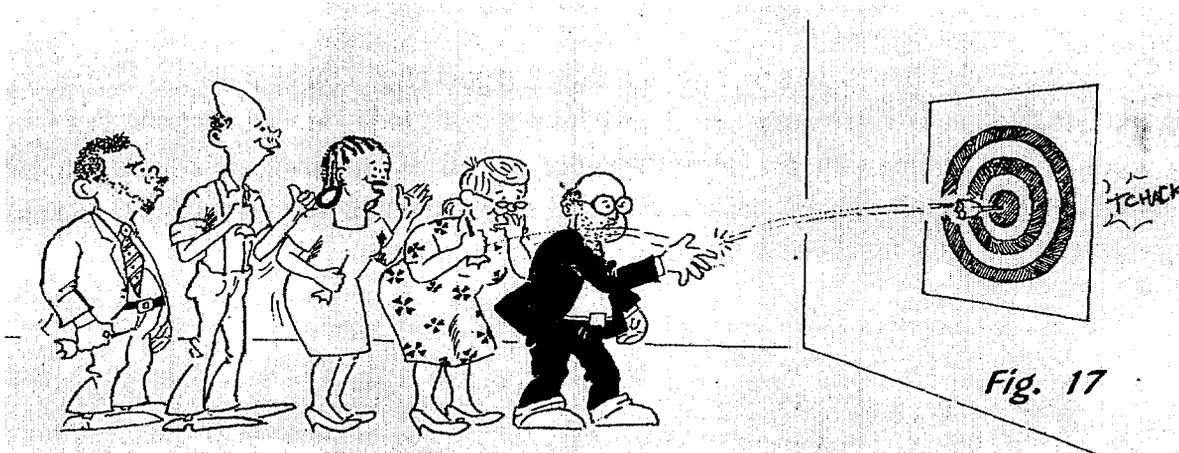
Planificação implica que as pessoas reflectam com antecedência sobre as suas metas e acções. As suas acções são baseadas num método, plano ou numa lógica, ao invés duma reacção instintiva.

2. Organização

Organização é o processo de distribuir ou alocar (“allocate” em inglês) trabalho, autoridade ou recursos pelos membros duma organização. Objectivos diferentes requerem estruturas diferentes. A possibilidade de ganhar uma guerra depende da disciplina do exército. A concepção de novos produtos requer um ambiente que permita a criatividade.

3. Liderança

Liderar ou liderança requer dirigir, influenciar e motivar outros para realizar tarefas que farão alcançar um conjunto de objectivos considerados desejáveis.



4. Implementação de procedimentos

Procedimentos refere-se a maneiras previamente acordadas de fazer coisas, de modo a assegurar o controlo financeiro e/ou de gestão. Os procedimentos podem estar escritos ou serem acordos informais. O cumprimento dos procedimentos garante uma abordagem sistemática para a gestão duma organização.

5. Controlo

Este é o processo que confirma que a actual actividade corresponde às acções planificadas. Controlo, por isso, requer:

- * *estabelecer padrões de desempenho*
- * *medir o desempenho actual*
- * *a comparação do desempenho com os padrões estabelecidos*
- * *a tomada de medidas correctivas em caso de detecção de desvios em relação ao pretendido*

TIPOS DE GESTORES E SEUS PAPÉIS

Pode-se identificar três tipos básicos de gestores:

Gestores na base	conduzem a administração rotineira
Gestores intermédios	implementam políticas
Gestores de topo	interpretam políticas

A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

É a medição da eficiência e da eficácia duma organização ou indivíduo. Um indivíduo é eficiente se, por meio da sua direcção, uma unidade ou organização faz uso dos recursos à sua disposição de tal forma que um nível máximo de produtividade ou satisfação é alcançado. Uma pessoa é eficaz se, através da sua direcção, a unidade ou organização escolhe metas apropriadas e consegue alcançá-las.

AUTORIDADE, INFLUÊNCIA E PODER

Estes três conceitos têm um papel de destaque na determinação dos resultados dos processos de gestão interna.

1. Autoridade

Autoridade é baseada num reconhecimento formal da legitimidade duma tentativa de influenciar ou exercer poder sobre indivíduos ou grupos, para tomar uma determinada decisão ou optar por uma certa linha de acção dentro da organização.

2. Influência

Influência é a capacidade de causar uma mudança de comportamento ou atitude de maneira a alcançar um determinado resultado considerado desejável.

3. Poder

Poder é a capacidade de exercer influência, com ou sem autoridade.

FONTES DE PODER

Poder não provém apenas da posição de um indivíduo dentro duma organização. Poder pode-se manifestar a todos os níveis e tem origens variadas, entre as quais:

Poder de premiar:	a capacidade de premiar outra pessoa
Poder legítimo:	baseia-se em autoridade legal
Poder especialista:	a capacidade de influenciar através do conhecimento ou da experiência
Poder referencial:	é baseado no desejo de ser igual a, ou de se identificar com a pessoa que exerce o poder

DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

Delegação é o processo através do qual uma pessoa que tem autoridade dá autoridade a um subordinado para este levar a cabo certas actividades. Contudo, a pessoa que delega a autoridade continua a ter a responsabilidade de garantir que o trabalho é realizado com a mesma qualidade e quantidade que teria se ele/ela próprio(a) estivesse envolvido(a). Por isso a responsabilidade continua com aquela pessoa.

GESTÃO LATERAL "VERSUS" HIERÁRQUICA

As funções da gestão organizativa, organizar, planificar, liderar, implementar procedimentos e controlar devem ser conduzidas tanto ao nível **lateral** como ao nível **hierárquico**.

Isso poderá ser realizado através de contactos individuais, nas reuniões de sector ou reuniões de todo o pessoal.

Cada organização necessitará de desenvolver o seu próprio método, dependendo do estilo de liderança e das personalidades do pessoal. Normalmente, o pessoal de terreno domina as reuniões. Mas o pessoal administrativo também tem um papel muito importante na recolha de informação, na documentação, no registo, nos justificativos, etc. do pessoal de terreno.

Por vezes a gestão de colegas se aplica quando, por exemplo, como resultado da dinâmica de grupo numa organização, colegas pressionam outro pessoal a realizar o seu trabalho de acordo com padrões aceitáveis.

SUMÁRIO

Gestão Interna é a chave para a melhor utilização dos recursos humanos e financeiros disponíveis para realizar a missão da organização.

O processo de Gestão inclui a planificação, organização, liderança, implementação de procedimentos e controlo do trabalho da organização.

Todos os Gestores devem reconhecer a importância duma visão, da ética, da diversidade cultural e da formação para a sua organização. Isto deve ser realizado através de procedimentos previamente acordados.

A natureza da gestão interna duma organização terá a sua base em relações caracterizadas por autoridade, poder e influência e, pela forma como estas são exercidas.



1. *Quais os pontos fortes da gestão interna da sua organização?*
2. *O que falta no sistema de gestão interna da sua organização?*
3. *Como poderá corrigir isso?*



GESTÃO FINANCEIRA

INTRODUÇÃO

As actividades económicas duma sociedade são levadas a cabo pelo sector privado e pelo sector público.

No sector privado, indivíduos que detêm capital sob a forma de dinheiro ou de propriedades arriscam o seu capital na tentativa de fazer lucro.

No sector público, os fundos são recebidos de várias fontes (tais como impostos) para a prestação de um serviço. Estes serviços são quase sem excepção fornecidos pelo Governo. Frequentemente, porém, um certo número de serviços são providenciados pelo sector não-governamental. O sector de ONGs opera para o bem e para o benefício do público e não procura fazer lucro. Poderá, no entanto, se envolver em actividades lucrativas que lhe possibilitem receber dinheiro e aplicar esses fundos noutros serviços necessários.

A IMPORTÂNCIA E A FUNÇÃO DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA

Tanto o sector público como o privado necessitam de informação financeira para assegurar o alcance dos seus objectivos financeiros.

1. **Informação apoiada por Decisões** leva a **Acções** que resultam no **Alcance dos Objectivos**
2. **Informação financeira como uma base para a Prestação de Contas** (“Accountability”)

As ONGs precisam de manter um registo dos fundos recebidos (independentemente da sua proveniência) e da maneira em que estes fundos foram aplicados. As pessoas que têm a responsabilidade de registar esta informação (um escriturário ou contabilista) devem responder perante a organização sobre a utilização dos fundos.

A organização deve informar os seus doadores, os seus constituintes, os seus membros, os seus órgãos sociais e o seu pessoal sobre a forma como o dinheiro foi utilizado. Este princípio é conhecido como **PRESTAÇÃO DE CONTAS** (“Accountability”).

3. Informação financeira como uma base para decisões sobre investimentos

Uma ONG poderá, de vez em quando, utilizar alguns dos seus fundos excedentários para investir numa conta a prazo ou noutros investimentos seguros. Nalguns países, a lei determina que fundos excedentários não poderão ser utilizados para investimentos especulativos. Mas fundos poderão ser aplicados em investimentos seguros que garantam um retorno razoável sobre os fundos investidos.

4. Informação financeira como uma base para decisões de Gestão

A gestão financeira requer que quando mecanismos adequados de planificação e controlo tenham sido criados, um volume certo de fundos seja aplicado para objectivos específicos. A gestão financeira implica, por isso, a tomada de decisões sobre a melhor forma de aplicar os fundos. Controlo financeiro requer que mecanismos de controlo sejam aplicados ao longo de todas as fases do plano, de modo a garantir que os fundos sejam aplicados correctamente e de acordo com as finalidades acordadas.

PRESTAÇÃO DE CONTAS FINANCEIRAS

A contabilidade é uma forma de comunicar informação financeira. A contabilidade tem princípios, métodos, procedimentos e convenções específicas.

A prestação de contas financeira é pois a identificação, medição e o registo de actividades numa organização nos aspectos específicos de finanças.

A prestação de contas financeira dá aos utilizadores **externos** informação regular sobre a organização numa base histórica. É um processo formal e contínuo, dividido em períodos de tempo específicos. A prestação de contas de gestão é o uso **interno** de análises detalhadas e de informação, tais como o plano de contas, a orçamentação e o controlo do orçamento.

POLÍTICA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

A política de prestação de contas financeiras é a política interna que lida com as questões financeiras e é fundamentada tanto na prática como nas convenções que reflectem métodos e procedimentos aceites no geral. Em cada organização o plano de contas é baseado no activo, no passivo e nas acções. Activo são as coisas que são propriedade da organização, tal como dinheiro, propriedades, mobiliário, equipamento, etc. Passivo refere-se àquilo que a organização deve aos outros (obrigações). Acções é o capital que a ONG adquire com o andar do tempo.

No contexto Moçambicano, uma ONG deve seguir os requisitos da lei moçambicana no que diz respeito à política de prestação de contas financeiras. A lei requer a existência obrigatória de um Conselho Fiscal, que é quem deve verificar os processos internos de contas e submeter o respectivo relatório para aprovação do órgão de decisão final – Assembleia Geral, Conferência Nacional ou outro.

AUDITORIA

Esta é uma revisão formal, externa e independente das finanças da organização por parte de um profissional registado. Ela visa verificar, de acordo com critérios e regras estabelecidas, se a organização aplicou devidamente os seus recursos. Por outro lado, a auditoria visa verificar a existência e o funcionamento de sistemas internos de gestão e controlo.

QUEM É RESPONSÁVEL PELA GESTÃO FINANCEIRA?

Normalmente uma ou duas pessoas, numa ONG pequena, são responsáveis pela gestão financeira da organização. Contudo, a responsabilidade final cabe ao director executivo da organização. Esta pessoa deve supervisionar que os fundos são recebidos, registados, depositados no banco e gastos de acordo com os objectivos específicos da organização. Qualquer desvio destes objectivos seria de sua própria responsabilidade. A responsabilidade externa final reside no Conselho de Direcção.

Em alguns países, tanto a lei comum como as normas estatutárias requerem, porém, que no caso da recepção de fundos dos doadores, o Conselho tenha a obrigação de também monitorar e gerir a aplicação dos fundos. Este é o teste final de prestação de contas. Em Moçambique, as Associações têm normalmente um Conselho Fiscal. Este Conselho representa, no caso das Associações de Membros, o conjunto de membros e tem uma função fiscalizadora sobre a Direcção. Por isso, o Conselho Fiscal não pode ser escolhido pela Direcção. Esta independência é muito importante em termos de credibilidade e transparência na gestão da organização.

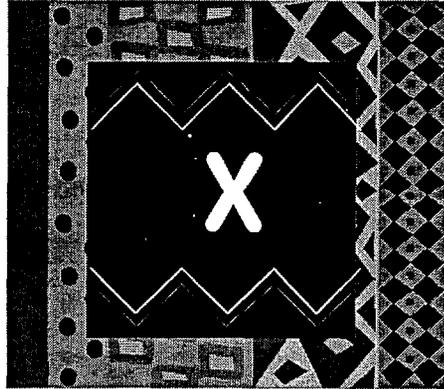
SUMÁRIO

Gestão financeira é por isso um método interno e externo de relatar sobre os fundos recebidos e como os mesmos foram gastos pela organização. A aplicação dos fundos deve ser acordada entre os doadores e a organização. O registo deste tipo de informação deve ser feito duma forma aceitável e seguindo métodos convencionais e deve sempre estar aberto a ser examinado por qualquer das partes interessadas. Nalguns casos, os doadores estabelecem regras e mecanismos próprios de registo, que devem ser observados.



PERGUNTAS

1. *Quem é responsável pela gestão financeira da sua organização?*
2. *Quais são as tarefas dessa pessoa?*
3. *Como é que esta pessoa presta contas ao Conselho de Direcção da sua organização?*
4. *Sabe qual é o Activo e o Passivo da sua organização?*

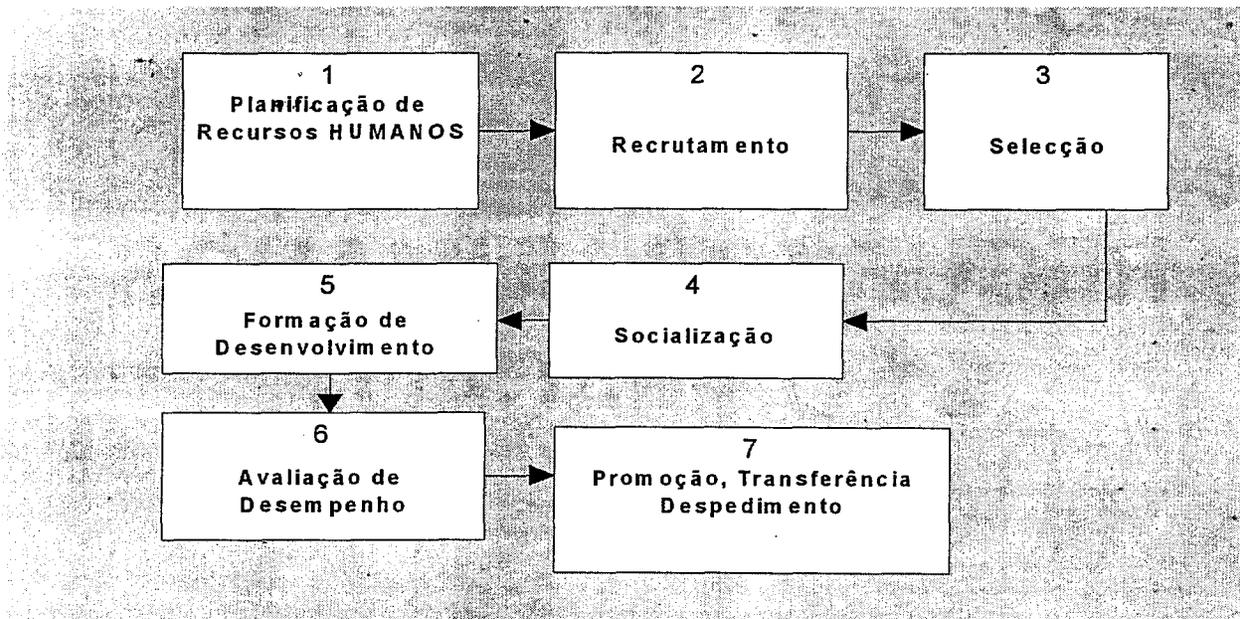


RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO

O QUE É A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

A gestão de recursos humanos é a função de gestão que se ocupa do recrutamento, colocação, formação e desenvolvimento do pessoal numa organização. Tanto no sector privado como no sector público, a mudança é uma constante que afecta todos os membros da comunidade trabalhadora. Por isso, o processo de gestão de recursos humanos nunca pode parar. É uma actividade contínua que deve fornecer à organização as pessoas certas, nas posições certas, nos momentos certos. Este princípio também se aplica às organizações não-governamentais.

Segue-se uma representação gráfica do processo de recursos humanos numa organização.

**PLANIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Tem por objectivo assegurar que as necessidades da organização em termos de pessoal sejam constantemente satisfeitas e que isso seja alcançado através duma análise de:

1. Factores internos

Estes factores integram as necessidades actuais e futuras em termos de capacidades técnicas, as vagas, a expansão e/ou a redução de departamentos.

2. Factores externos

Factores no meio externo incluem o mercado de trabalho, o uso de tecnologia, níveis salariais, etc.

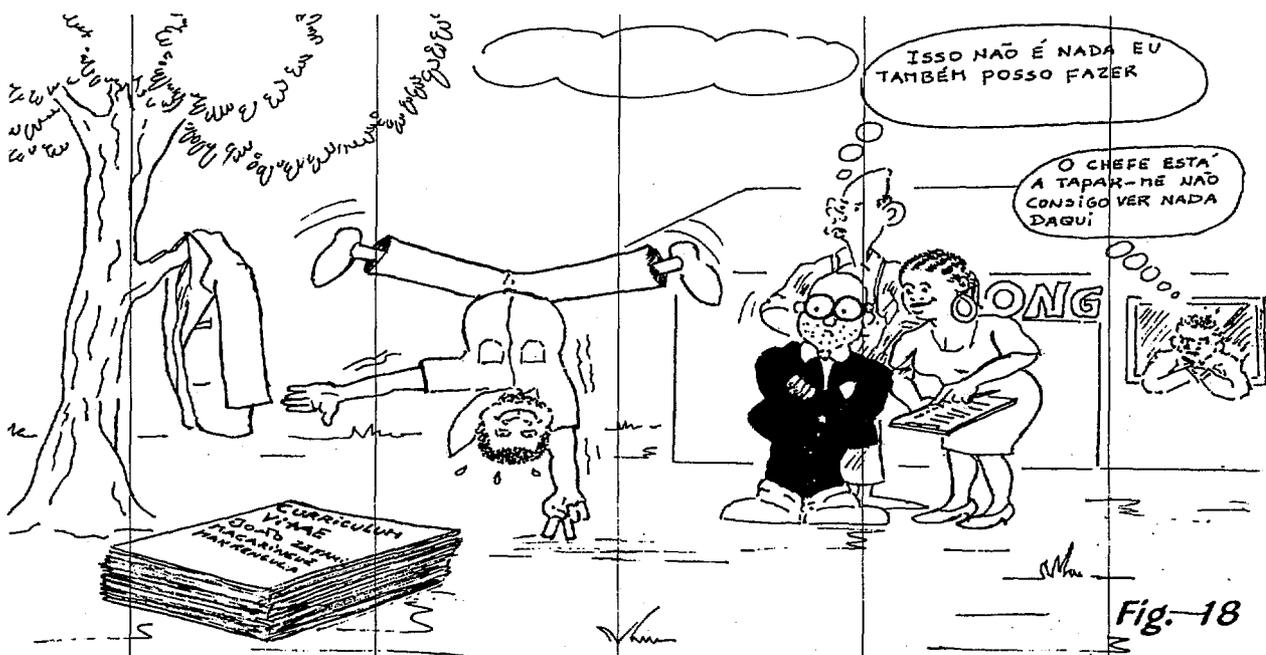
RECRUTAMENTO

O Recrutamento diz respeito à identificação de um conjunto de candidatos para uma vaga específica. Os candidatos poderão ser localizados através de:

- Anúncios nos jornais
- O envio de anúncios de vaga a outras ONGs
- Quadros informativos
- Agências de trabalho
- Passando a palavra
- Visitas às instituições de formação

SELECCÃO

A Selecção implica a utilização de medidas padronizadas através de impressos de candidatura, curriculum vitae, entrevistas, testes de habilidades e confirmação de referências, para identificar e avaliar candidatos contra as especificações do emprego e da cultura organizacional. Uma selecção apropriada normalmente assegura sucesso e harmonia dentro da organização.



SOCIALIZAÇÃO

É o processo que visa ajudar o candidato seleccionado a integrar-se na organização. Isto implica apoiar o recém-chegado a familiarizar-se com o processo de trabalho, os procedimentos e os seus colegas. Este processo tem por objectivo manter a pessoa informada sobre a missão da organização, as suas políticas, padrões de trabalho e o comportamento esperado do empregado.

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

O mundo do trabalho, e particularmente o do trabalho na área de desenvolvimento, muda rapidamente. É, por isso, necessário que as organizações adoptem uma política de formação e educação, que visa promover a educação e a formação do pessoal ao longo de toda a sua vida. A implementação duma política desta natureza garantirá que o pessoal seja capaz de contribuir duma forma eficaz para os objectivos da organização. A formação melhora as capacidades do indivíduo e contribui para a produtividade da organização. Programas dessa natureza também ajudam a identificar e preparar indivíduos para promoções.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação do desempenho de cada pessoa numa organização ajuda a melhorar os padrões individuais e a acomodar mudanças nas funções. Também ajuda a identificar futuras necessidades de formação e experiência. O fraco desempenho necessitará de ser corrigido e o desempenho bom poderá dar lugar a maior responsabilidade e até a promoções. A avaliação permitirá que seja feito um acompanhamento contínuo da pessoa, do modo como essa pessoa se integra na organização e ajudará a organização a alcançar as suas metas. Os critérios de avaliação de desempenho dependem do tipo de funções do trabalhador e do tipo de programa. Cada organização deverá, por isso, estabelecer os seus próprios critérios.

MOTIVAÇÃO

A motivação é um dos factores importantes na gestão dos recursos humanos. Esta pode ser feita de diversas formas, que podem variar desde o elogio verbal, a um prémio material. Saber liderar e saber gerir significa também saber motivar o pessoal, de modo a estimulá-lo a alcançar desempenhos elevados na realização das suas funções.

PROMOÇÕES, TRANSFERÊNCIAS, DESPEDIMENTOS

Estes reflectirão o valor que cada indivíduo tem para a organização. Os que demonstrem um desempenho acima do normal poderão ser promovidos ou transferidos para outras regiões. O fraco desempenho poderá resultar em despedimento da organização, após aviso prévio. Estas acções por sua vez afectarão a planificação de recursos humanos.

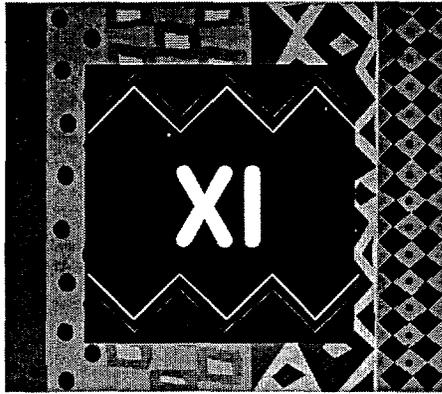
SUMÁRIO

Para uma organização ser eficaz, necessita de assegurar uma utilização adequada dos seus recursos humanos. Isto requer um processo contínuo de planificação de recursos humanos, de selecção, formação e avaliação de pessoal.



PERGUNTAS

1. *A sua organização tem um plano de recursos humanos?*
2. *Descreva como se faz a selecção de pessoal na sua organização?*
3. *Como se mede o desempenho individual dos funcionários na sua organização?*



IDENTIFICAÇÃO E CONCEPÇÃO DE PROJECTOS

O QUE É A IDENTIFICAÇÃO E A CONCEPÇÃO DE UM PROJECTO?

A identificação e a concepção de um projecto é a primeira etapa dum processo que tem três fases: identificação, monitoria e avaliação. Identificação é a fase em que o problema é identificado e analisado, em que soluções são examinadas e seleccionadas e, em que um plano do projecto é desenhado com base numa variedade de factores contextuais, organizacionais e de recursos. A análise cuidadosa nesta fase é crucial para o êxito do projecto. Também fornece elementos para a monitorização e avaliação. Uma vez que algumas ONGs organizam o seu trabalho à volta de projectos, é importante que os gestores estejam conscientes das implicações organizacionais do processo de identificação e concepção do projecto. Isto permite que o gestor atribua correctamente as responsabilidades dentro da organização.

O PROCESSO**1. Reconheça que existe um problema**

- a) O problema a ser atendido deve ser compatível com a declaração da missão da ONG e com os seus objectivos organizacionais.
- b) O problema deve ser um dos que constituem uma preocupação-chave dos constituintes (membros, beneficiários) da ONG e/ou da comunidade.

2. Defina o problema em termos específicos

- a) Conceptualize a diferença entre a situação desejada e a situação actual o que falta?
- b) Analise as causas primárias dos problemas, e não apenas os seus sintomas. A que necessidades específicas é que a ONG quer atender?
- c) Recolha informação suficiente sobre a natureza do problema e garanta que a discussão das potenciais soluções é realista.

3. Identifique potenciais soluções

- a) Coloque o problema no contexto daquilo que a ONG já sabe, com base na sua experiência anterior, sobre problemas, assuntos e soluções semelhantes. Será que vale a pena resolver esse problema?

- b) Caso seja considerado importante, identifique os objectivos da ONG ao responder a esse problema.
- c) Considere as várias alternativas para a resolução do problema, tanto a curto como a longo prazo, e analise as vantagens e desvantagens de cada alternativa.

4. Identifique os factores inibitivos e limitantes de cada solução proposta, de forma a avaliar a capacidade da ONG em alcançar os seus objectivos

Os seguintes factores devem ser levados em consideração nesta avaliação:

- a) O tempo necessário
- b) As habilidades e os níveis de força de trabalho necessários/ disponíveis
- c) O orçamento necessário contra os fundos disponíveis e aqueles que teriam que ser angariados
- d) Outros recursos (material, equipamento, conhecimentos técnicos, insumos da comunidade, etc) que seriam necessários
- e) Pressupostos acerca dos factores externos – o que poderá correr mal que esteja fora do controlo do pessoal do projecto?
- f) Efeitos sobre as outras actividades (em curso e futuras) da ONG

5. Selecione soluções

- a) Pese as vantagens e as desvantagens de cada solução em função dos factores acima listados
- b) Examine os resultados esperados e os custos estimados para cada alternativa
- c) Discuta cada uma das alternativas com as potenciais partes interessadas e escute as suas opiniões
- d) Alcance um consenso acerca da(s) solução(ões)

6. Prepare um plano para implementação

- a) Uma vez feita a selecção, defina as metas e os objectivos específicos do projecto e assegure que os mesmos são entendidos por todas as partes interessadas. Deve considerar:
 - metas/objectivos realísticos e alcançáveis
 - resultados específicos e mensuráveis
 - priorizar objectivos
 - as limitações de tempo (ver a Fig.19)

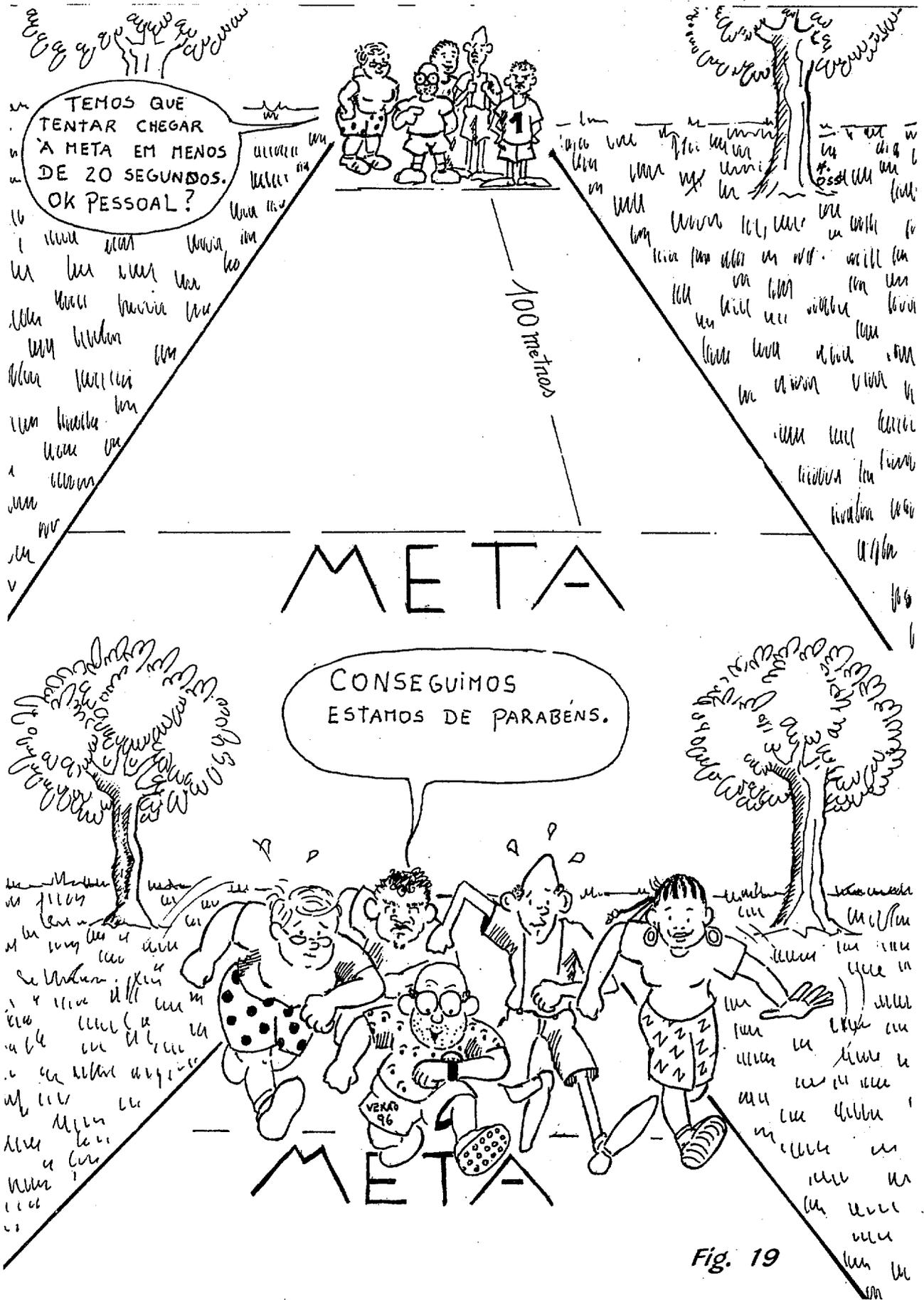


Fig. 19

- b) Divida o projecto proposto em fases e identifique todas as actividades que deverão ser realizadas em cada uma das fases
- c) Identifique os recursos necessários (dinheiro, pessoal, tempo)
- d) Analise a capacidade existente para realizar todas as actividades previstas e determine se será necessário capacitar o pessoal e, se assim for, em que áreas
- e) Utilizando uma abordagem participativa, alcance o consenso entre as partes interessadas do projecto sobre as responsabilidades e sobre as normas de prestação de contas
- f) Prepare um orçamento detalhado que leve em consideração tudo o que foi determinado acima e que inclua um plano de gastos ao longo do tempo do projecto
- g) Se não houver fundos suficientes, identifique possíveis fontes de financiamento e uma estratégia de abordagem das mesmas

7. Prepare um plano para a monitorização e avaliação

- a) Defina critérios (qualitativos e quantitativos) e indicadores específicos para aqueles critérios de modo a se poder julgar sobre o sucesso do projecto
- b) Alcance consenso sobre as funções, as responsabilidades e o calendário para a monitorização e a avaliação
- c) Identifique quais os processos que serão utilizados no decurso do projecto para permitir a modificação dos objectivos, métodos e recursos em função dos resultados da monitorização.

PARTES INTERESSADAS

Quem deve participar no processo de identificação e concepção do projecto?

A partir da primeira fase de identificação do projecto, é importante iniciar o processo de consulta com os diferentes intervenientes, que são as potenciais partes interessadas do projecto. Estas incluem:

- O pessoal e o Conselho de Direcção da ONG
- Os constituintes/a comunidade
- Autoridades (do Governo e tradicionais)
- Especialistas técnicos
- Outros parceiros afectados pelo problema e pela solução proposta

A maneira como estas ou outras partes interessadas serão envolvidas na identificação, concepção, implementação e avaliação de projectos, deve ser definida desde o início do processo.

SUMÁRIO

Na identificação e concepção de um projecto, os seguintes aspectos-chave devem ser levados em consideração:

- 1. Identificar e analisar o problema antes de tentar conceber uma solução.*
- 2. O sucesso do projecto dependerá do grau de envolvimento das partes interessadas no projecto, na identificação e concepção do processo, especialmente aqueles que contam beneficiar directamente do projecto.*
- 3. Várias opções devem ser consideradas na solução de cada problema, e todas as vantagens e desvantagens de cada uma destas alternativas devem ser pesadas antes de fazer a selecção.*
- 4. Uma vez escolhida a solução, uma planificação cuidadosa e detalhada é fundamental para uma implementação de projecto bem sucedida.*
- 5. Este tipo de planificação poderá ser feita dum forma efectiva através do uso de um quadro lógico, que liga claramente os objectivos do projecto com os insumos necessários e resultados esperados.*
- 6. O plano de implementação deve permitir uma monitorização contínua e uma avaliação apropriada.*



PERGUNTAS

- 1. Como deve a sua ONG identificar potenciais projectos?*
- 2. Qual deverá ser o papel da comunidade na identificação e concepção do projecto?*
- 3. Que questões organizativas devem ser levadas em consideração pela sua ONG ao desenhar o projecto?*
- 4. Que tipo de informação a sua ONG necessitará obter de modo a tomar uma decisão apropriada sobre os objectivos do projecto?*
- 5. O plano de implementação de um projecto poderá ser alterado no decurso do projecto? Como e porquê?*



MONITORIZAÇÃO

O QUE É MONITORIZAÇÃO

A monitorização é um processo contínuo de acompanhamento do progresso do projecto, da sua implementação e do seu impacto. A monitorização envolve a recolha contínua e metódica de dados e informação ao longo de toda a vida do projecto. A monitorização deve ser parte integrante de cada projecto.

É importante estar consciente do progresso do projecto em relação aos objectivos a curto e longo prazo. Às vezes, as ONGs procuram de tal maneira assegurar progressos no que se refere aos objectivos a curto prazo que perdem de vista os objectivos a longo prazo. As ONGs devem interessar-se por ambos.

PORQUE DEVE UMA ONG MONITORAR AS SUAS ACTIVIDADES?

1. Para entender o que é que funciona e o que não funciona.
2. Para dar periodicamente aos seus constituintes oportunidade de dar informação a respeito dos aspectos positivos e negativos das actividades.
3. Para dar aos seus doadores informação sobre o impacto das actividades..
4. Para assegurar a prestação de contas do projecto perante todas as partes interessadas no projecto.
5. Para identificar as alterações que devem ser introduzidas, no sentido de tornar as actividades mais eficazes.
6. Para identificar as actividades particularmente bem sucedidas que possam ser reproduzidas noutras áreas.
7. Para identificar as actividades que não tiveram sucesso e encerrá-las antes que as mesmas desperdicem muitos recursos da ONG.
8. Para tirar lições sobre os sucessos e fracassos.
9. Para mudar, se necessário, as prioridades e a alocação de recursos.

O QUE DEVE SER AVALIADO POR UM SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO?

1. O projecto está a ser implementado conforme o planificado, no que se refere ao plano de trabalho, orçamento e calendário de trabalho?
2. Se sim, existem ainda coisas que poderão ser melhoradas, ou novas ideias que surgiram no processo de implementação?
3. Se não, o que está na origem dos problemas?
 - a) A comunidade tem apoiado a actividade? Caso não, porquê?
 - b) O projecto está a ser adequadamente gerido pela ONG? Existem sistemas de gestão adequados?
 - c) Os outros parceiros do projecto estão a cumprir com as suas obrigações? Se não, porquê?
 - d) Os pressupostos feitos durante a identificação e concepção do projecto continuam válidos? Caso não, porque não e o que isso pode significar para o projecto?
 - e) Há factores externos ao projecto que estão minando o seu progresso? Será possível fazer alguma coisa contra isso?
 - f) Há recursos adequados disponíveis? Recursos financeiros? Habilidades? Outros?
4. Poderá a ONG responder sozinha às causas destes problemas? Se não, quem mais deverá ser envolvido?
5. Qual será o impacto destas mudanças no plano inicial do projecto?
6. Será que os próprios objectivos do projecto devem ser mudados?
7. Serão necessários recursos adicionais? Será que estes existem?
8. Se a melhor solução não for viável, qual é a solução alternativa?

As respostas a estas perguntas permitirão que a ONG avalie o uso e a aplicação dos recursos do projecto, se o projecto está a alcançar os resultados previstos, dentro dos prazos estabelecidos, numa forma que corresponda aos princípios de custo-eficácia e, quais são a eficiência e a eficácia globais da implementação do projecto.

COMO PODERÁ A ONG DESENVOLVER UM SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO?

Um sistema de monitorização deve ser concebido durante o desenho do projecto, e não introduzido ou imposto mais tarde.

1. Identifique as fases-chave do ciclo de implementação de cada projecto. Exemplo: para o caso de um curso, a 1.^a fase será a preparação do curso, a 2.^a a implementação do curso e a 3.^a a avaliação dos resultados desse curso.
2. Identifique as datas que correspondem a cada uma destas fases-chave.
3. Identifique os assuntos-chave e metas de implementação que devem ser monitorados (consulte a proposta do projecto ou o plano de implementação do mesmo). Para o exemplo anterior (curso) poderia ser para a 1.^a fase (preparação): as metas todos os candidatos terem recebido o programa do curso, o material ter sido preparado, os monitores seleccionados e o local do curso identificado. A 2.^a fase seria a implementação do curso (e teria que se determinar as metas) e a 3.^a fase seria a avaliação.
4. Recolha informação de base para os indicadores-chave e assegure que esta informação é actualizada regularmente (mas, evite recolher dados em excesso).
5. Identifique o pessoal e os outros parceiros que são directamente responsáveis por cada uma das actividades, tanto na gestão como na implementação no terreno.
6. Leve em consideração as especificações da monitorização e da prestação de contas de cada uma das agências doadoras.
7. Para cada projecto, organize um encontro com todas as partes interessadas e alcance consenso sobre os assuntos-chave e as metas que deverão ser avaliadas através da monitorização.
8. Elabore um plano que inclua periodicidade específica para a realização de acções de monitorização, incluindo tarefas e questões específicas.

9. Alcance um acordo sobre quem deve participar e quem deve dirigir a monitorização.
10. Defina se será necessário incluir especialistas técnicos externos.
11. Alcance consenso sobre quando e de que forma é que os resultados devem ser passados para as várias partes interessadas: a gestão da ONG, o Conselho de Direcção da ONG, os constituintes, as organizações parceiras, os doadores, etc.
12. Prepare um orçamento para a actividade regular de monitorização.

QUEM DA ONG DEVERÁ SER RESPONSÁVEL POR GARANTIR UMA MONITORIZAÇÃO EFECTIVA?

1. O gestor do projecto no local deve ser o responsável pela monitorização do dia-a-dia de todos os aspectos da implementação do projecto.
2. O gestor do projecto, em colaboração com um elemento sénior do pessoal da sede da ONG, deve ser responsável pela monitorização regular e pela preparação dos relatórios regulares, por exemplo, trimestralmente.
3. O director do programa e/ou o director executivo deve ser responsável por monitorar o projecto no geral e o progresso do programa. À medida que se identifiquem problemas, os mesmos devem alocar tarefas ao seu pessoal e assegurar que os problemas são resolvidos. Devem também analisar os relatórios para os doadores antes destes serem enviados.
4. O Conselho de Direcção deve apreciar o progresso geral do programa, bem como os relatórios financeiros e supervisionar quaisquer mudanças na gestão que sejam necessárias para a correcção dos problemas.

COMO DEVEM SER UTILIZADOS OS RESULTADOS DOS ESFORÇOS DA MONITORIZAÇÃO PARA MELHORAR A EFICÁCIA DA ONG?

Os resultados de monitorização devem ser utilizados para reavaliar:

1. A estrutura, os processos e os procedimentos de gestão.
2. A divisão de tarefas entre o pessoal. Por exemplo, pode ser necessário rever as tarefas do pessoal e redistribuí-las em função das suas capacidades.

3. Os objectivos do projecto.
4. As interacções da comunidade/os processos do projecto. Pode ser necessário estipular reuniões regulares de consulta aos beneficiários do projecto.
5. A elaboração do projecto.
6. O orçamento do projecto e as necessidades em recursos. Ex: pode ser necessário incluir no orçamento despesas inicialmente não previstas ou redistribuir as verbas entre as rubricas.
7. Os resultados do projecto.

QUEM DEVE UTILIZAR OS RELATÓRIOS DA MONITORIZAÇÃO? COMO?

Os resultados da monitorização não são, normalmente, postos à disposição do público, mas podem ser utilizados por:

1. Pessoal da ONG e o Conselho de Direcção – para reavaliação como acima mencionado.
2. Doadores para informação às suas organizações e outras autoridades.
3. Meios de comunicação – quando os resultados são muito bem sucedidos, ou se demonstram tendências importantes, a ONG poderá querer realizar uma análise, apresentá-la numa forma facilmente compreensível e divulgar pelos meios de comunicação.
4. Governo – se os resultados têm implicações para projectos implementados pelo Governo ou suas políticas, então estas análises poderão também ser divulgadas junto de funcionários relevantes do Governo, acompanhadas de uma explicação apropriada.
5. Outras ONGs trabalhando na mesma localidade ou região – para efeitos comparativos, e para determinar se as organizações podem aprender umas das outras.

SUMÁRIO

A Monitorização é por vezes esquecida mas é crucial e encontra-se no meio do ciclo do projecto, entre a identificação do projecto, no princípio, e a sua avaliação no fim do ciclo do projecto. Deve ser sistemática e não "ad-hoc" (espontânea).

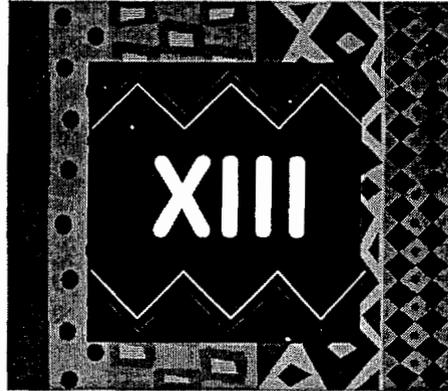
A Monitorização é um processo contínuo e é parte integrante da implementação do projecto. É a base para relatórios regulares para uso interno pela ONG e para a preparação dos relatórios exigidos pelos doadores. É uma responsabilidade-chave dos gestores de projectos.

A Monitorização permite que a ONG identifique e realize os ajustamentos necessários ao projecto – à medida que e quando a necessidade surge – de modo a torná-lo mais efectivo e eficiente. Se a monitorização for bem feita, a avaliação poderá ter lugar com menos frequência.

A Monitorização é parte do processo de aprendizagem e serve como instrumento importante para uma melhor gestão do projecto.



- 1. Como é que a sua ONG faz a monitorização dos seus projectos?*
- 2. Que tipos de problemas têm sido resolvidos pela sua ONG através da monitorização?*
- 3. Na sua ONG, quem é responsável pela monitorização do projecto?*



AVALIAÇÃO

O QUE É AVALIAÇÃO?

Avaliação é uma análise que se realiza com o objectivo de comparar o impacto dum projecto – tanto em termos quantitativos como qualitativos – com os objectivos estabelecidos para o projecto e com os dados de base recolhidos inicialmente. A avaliação irá determinar se o projecto alcançou aquilo que pretendia fazer. Servirá de base para a tomada de decisões sobre a viabilidade, eficácia e o valor de um projecto.

A avaliação poderá ter lugar a qualquer altura durante a implementação dum projecto, mas normalmente o plano do projecto terá alguma indicação acerca dos momentos em que cada avaliação deverá ter lugar.

Uma avaliação intermédia poderá ter lugar para permitir que a ONG aprenda dos erros cometidos o mais cedo possível e faça as alterações necessárias, que podem até incluir os objectivos do projecto. Normalmente, uma avaliação tem lugar pouco antes do término do ciclo do projecto, mas antes do projecto fechar e dos participantes se dispersarem.

PORQUE AS ONGs DEVEM AVALIAR AS SUAS ACTIVIDADES?

1. Para compreender o que funciona e o que não funciona.
2. Para dar a oportunidade aos seus constituintes/membros/beneficiários de dizer se as suas necessidades foram satisfeitas ou não.
3. Para dar informação aos doadores sobre o impacto das suas actividades.
4. Para identificar que mudanças devem ser introduzidas para tornar as actividades mais eficazes.
5. Para identificar actividades que foram particularmente bem sucedidas e que possam ser aplicadas noutras áreas.
6. Para identificar actividades que falharam e encerrá-las antes que desperdicem demasiados recursos da ONG.
7. Para tirar lições dos sucessos e fracassos.

8. Para alterar prioridades e a alocação de recursos se assim for necessário.
9. Para melhorar a eficácia da ONG e das suas actividades em geral.

QUAL É A DIFERENÇA ENTRE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO?

	MONITORIZAÇÃO	AVALIAÇÃO
QUANDO	Contínua	Com periodicidade fixa (intermédia e final)
QUEM É RESPONSÁVEL?	A Gestão do Projecto (de Preferência Interna)	Todas as partes interessadas, mais pessoas externas, sob orientação da Gestão do Projecto (principalmente externa)
COMO?	Recolha contínua de dados	Monitorização de dados e outra informação, através de processos participativos
O QUÊ?	Progresso do projecto contra o plano de trabalho, orçamento e calendário de actividades	Impacto quantitativo e qualitativo do projecto -será que o projecto alcançou aquilo que pretendia realizar?
UTILIZADO PARA QUÊ?	Reapreciação dos objectivos do projecto e do plano de implementação	Tirar experiências para planificação futura e compartilhar estas experiências com outros

O QUE É QUE UMA AVALIAÇÃO DEVE DETERMINAR?

Uma avaliação deve, em primeiro lugar, apreciar todos os relatórios da monitorização que foram produzidos ao longo do período sob avaliação. A partir destes relatórios surgirão aspectos específicos. Alguns destes aspectos terão sido tratados através da monitorização, mas surgirão também outros.

A Monitorização pretende responder às seguintes questões:

1. O projecto está sendo implementado em conformidade com aquilo que foi

estabelecido no plano de trabalho, orçamento e calendário de actividades?

2. Se sim, será que ainda existem coisas que podem ser melhoradas, ou novas ideias que surgiram no processo de implementação?
3. Se não, o que está na origem dos problemas?
 - a) A comunidade apoia a actividade? Se não, porquê?
 - b) O projecto está a ser adequadamente gerido pela ONG? Existem sistemas de gestão adequados?
 - c) Os outros parceiros do projecto estão a cumprir com as suas obrigações? Se não, porquê?
 - d) Os pressupostos feitos durante a identificação e a concepção do projecto continuam validos? Se não, porque não e o que é que isso poderá significar para o projecto?
 - e) Existem factores externos ao projecto que estão minand o o seu progresso. O que poderá ser feito?
 - f) Há recursos adequados disponíveis? Recursos financeiros? Habilidades? (capacidade de estabelecer bons cotactos com as comunidades; capacidades de gestão,etc.) E outros?
4. A ONG poderá sozinha atender às causas destes problemas? Caso não, quem mais deve ser envolvido?
5. Qual é o impacto destas alterações no plano inicial do projecto?
6. Os objectivos do projecto necessitarão de ser alterados?
7. Serão necessários recursos adicionais? Estes existem?
8. Se a melhor solução não é viável, qual é a solução alternativa?

As novas questões poderão incluir:

1. O projecto alcançou o que foi inicialmente definido?
2. Se não, o que resta fazer para alcançar os objectivos originais?

3. O projecto demonstrou ter uma boa relação custo-eficácia? (isto é, os resultados obtidos justificam os recursos que se investiram ou com esses recursos deveria ter sido possível obter mais e melhores resultados?). Por exemplo, qual é o custo unitário dos serviços que foram providenciados pelo projecto? Como é que estes dados se comparam aos de outras entidades que prestam serviços?
4. Qual foi o impacto quantitativo do projecto? Por exemplo, quantas pessoas beneficiaram das actividades do projecto? Como é que os mesmos beneficiaram? Quantas actividades específicas foram realizadas pelo projecto?
5. Qual foi o impacto qualitativo do projecto? Por exemplo, indicadores de desenvolvimento social poderão incluir conhecimentos ou habilidades adicionais; mudanças de crenças, atitudes ou comportamento; coesão interna do grupo; consciência crítica; participação activa; redução da dependência; capacidade de auto-gestão; democratização do poder; responsabilidade colectiva; consulta regular; capacidade de lidar com autoridades, etc.
6. Quais foram as consequências sociais do projecto, em termos de beneficiários imediatos e da comunidade como um todo? Que produtos ou serviços foram providenciados?
7. Como o projecto foi afectado pelo meio económico, e como é que ele influenciou este mesmo meio, por exemplo, os mercados, mecanismos de crédito, políticas económicas?

TIPOS DE AVALIAÇÃO

As ONGs devem entender quais os objectivos de cada avaliação e quem beneficiará os seus resultados:

Avaliação interna:

Conduzida pela própria ONG, de modo a atender às necessidades do programa. É realizada por um grupo composto por pessoal da ONG e representantes dos parceiros do projecto, seleccionados pela ONG ou por um comité conjunto do projecto.

Avaliação externa:

Solicitada por uma agência externa,



Fig. 20

por exemplo, um doador, com o objectivo de avaliar o desempenho da entidade receptora de fundos. Normalmente é conduzida por uma equipa composta por um membro da entidade doadora e/ou consultor(es) indigitados pelo doador e um representante da ONG.

Avaliações colaborativas/participativas:

Envolvem todas as partes interessadas do projecto na avaliação dos seus sucessos; enfatiza sobretudo se o projecto atendeu às necessidades das pessoas que pretendeu ajudar.

Cada um destes tipos de avaliação tem vantagens e desvantagens que devem ser levadas em consideração antes de optar por um determinado tipo de avaliação.

Deve-se ter em conta que diferentes **partes interessadas** podem ter diferentes motivações e interesses no que se refere aos resultados da avaliação, especialmente no que concerne ao seu poder e controlo sobre a implementação do projecto. Os interesses do grupo-alvo directo devem ser considerados como tendo a mais alta prioridade, ao mesmo tempo que se procura equilibrar da melhor forma os interesses dos outros grupos.

QUE TÉCNICAS DEVEM SER UTILIZADAS PARA A AVALIAÇÃO?

1. Levantamentos (inquéritos)
2. Estatísticas
3. Registos
4. Entrevistas/opiniões das partes interessadas
5. Observação directa

COMO USAR AVALIAÇÕES PARA MELHORAR A EFICÁCIA E A EFICIÊNCIA?

As avaliações resultarão em observações, recomendações e sugestões de soluções alternativas. Estas devem ser utilizadas para reavaliar:

1. A estrutura, processos e procedimentos de gestão.
2. A qualificação do pessoal, as responsabilidades e a divisão de trabalho.
3. Os objectivos organizacionais, do programa e/ou projecto.
4. As relações com constituintes.

5. As metodologias de planificação do projecto.
6. As abordagens para a monitorização do projecto.
7. O custo-eficácia dos projectos da ONG.
8. A justeza da informação de base e dos pressupostos.
9. As relações com outras agências (ONGs, Governo, doadores, etc.).

QUEM DEVE UTILIZAR OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO? COMO?

Há **questões de ética** relacionadas com o uso de resultados de uma avaliação em termos de promessas de confidencialidade que foram feitas na altura da recolha de informação e da retro-informação ("feed back"). Questões de poder e de controlo estão presentes na condução de uma avaliação. A forma em que os resultados são utilizados poderá ter um impacto significativo no relacionamento entre as partes interessadas do projecto.

As partes interessadas chave devem ser informadas sobre os resultados de uma avaliação na qual participaram e devem ter um papel na identificação de acções a realizar para responder a esses resultados. O acesso de outros aos resultados da avaliação deve ser decidido em conjunto pelas partes interessadas chave.

Possíveis utilizadores dos resultados incluem:

1. O pessoal e o Conselho de Direcção da ONG – para tirar lições para planificação futura
2. Os participantes no projecto – a comunidade – para entenderem porque é que as suas necessidades foram ou não foram satisfeitas.
3. Os doadores – para avaliar o impacto do seu financiamento e determinar o volume de futuros compromissos financeiros.
4. O Governo – para tirar lições para as suas próprias actividades de prestação de serviços e para um possível incremento da actividade das ONGs e/ou de financiamento de actividades de ONGs.
5. Outras ONGs – para aprender da experiência de uns e doutros.

SUMÁRIO

A avaliação é uma tentativa de determinar o valor de um projecto e de identificar o que é que o mesmo alcançou de modo a melhorá-lo no futuro. A avaliação compreende a recolha de informação que possa servir de base para essas decisões.

A avaliação não é a tomada de decisões. Avaliação gera informação para aqueles que tomam decisões. A avaliação não deve servir de desculpa para a não tomada de decisões pelos gestores, nem deve ser utilizada para a gestão de crises.

As avaliações devem ser cuidadosamente planificadas. Os indicadores a serem utilizados para avaliar o grau de sucesso ou insucesso do projecto devem ser identificados e acordados por todas as partes interessadas, a partir do primeiro momento da concepção do projecto. Deve ser prestada atenção particular à selecção do tipo de avaliação mais adequada e de avaliadores com qualificações adequadas. A avaliação deve ter lugar numa altura em que a sua realização perturbe o menos possível o projecto. Ao mesmo tempo deve haver garantia que as pessoas-chave estão disponíveis para dar a sua contribuição.

É importante que os projectos mudem numa forma dinâmica. Isto significa que a gestão do projecto não deve esperar os resultados duma avaliação para resolver problemas. Os problemas identificados através da monitorização regular devem ser resolvidos o mais rápido possível. Se o sistema de monitorização estiver a funcionar devidamente, as avaliações serão necessárias com menos frequência.

A avaliação é parte do processo de aprendizagem e constitui um instrumento importante para uma melhor gestão do projecto.



PERGUNTAS

- 1. Como a sua ONG inclui a avaliação no ciclo do projecto?*
- 2. Que tipo de decisões a sua ONG tomou como resultado das avaliações do projecto?*
- 3. A sua ONG utilizou uma abordagem de avaliação participativa? Caso sim, que grupos foram envolvidos?*
- 4. Que tipos de indicadores quantitativos e qualitativos foram utilizados pela sua ONG para fins de avaliação?*
- 5. Para além do pessoal da sua ONG, quem mais fez uso dos resultados das avaliações do projecto? Como e porquê?*



COMUNICAÇÃO

O QUE É COMUNICAÇÃO?

A comunicação é a transferência de informação de um emissor para um receptor, de tal forma que a compreensão da mensagem pelo receptor é assegurada. Os



elementos fundamentais num processo de comunicação são:

Fig.

21

O Emissor	<i>A origem da mensagem, aquele que manda a mensagem</i>
O Receptor	<i>O destinatário da mensagem, aquele que recebe</i>
O Canal	<i>O meio através do qual a mensagem é transmitida</i>
A Codificação	<i>A "linguagem" da mensagem</i>
A Descodificação	<i>A "tradução" ou interpretação da mensagem</i>

A comunicação é, assim, um processo que tem lugar em dois sentidos, entre emissores e receptores. Para que a comunicação possa ser eficaz, a pessoa que recebe a mensagem deve entender qual é a intenção do emissor.

AS INTENÇÕES DA MENSAGEM

Qualquer mensagem tem uma intenção – também chamada de objectivo. Ela é emitida para que o receptor tenha um determinado tipo de reacção. Não é possível aqui listar toda a variedade de intenções possíveis de se encontrar, por isso são dados alguns exemplos.

A mensagem tem **intenções básicas**, que se encontram presentes em todas as mensagens:

o emissor pretende que o receptor seleccione a sua mensagem, a compreenda e a aceite

o receptor selecciona o que é o melhor para si, entende, avalia, decide se aceita ou não e aplica o que acha válido

Outros tipos de intenções na mensagem são:

intenções específicas – aquelas que pretendem um determinado tipo de reacção por parte do receptor, tais como:

perguntar, responder, informar, pedir informação, queixar-se, fazer rir, fazer chorar, dar ordens, aceitar ordens, etc.

intenções de relacionamento pessoal – que pretendem estabelecer um determinado tipo de relação entre o emissor e o receptor, tais como:

expressar simpatia, expressar antagonismo, amor, ódio, oferecer amizade, solicitar amizade, dar apoio, manter indiferença, etc.

Como foi dito atrás, as mensagens produzem reacções. A primeira reacção – que é automática – é a de interpretarmos a mensagem. Esta é considerada uma reacção interna. Após a interpretação, segue-se a reacção externa, que é a manifestação exteriorizada à mensagem que é **normalmente chamada de comportamento**. Por exemplo, se somos insultados por alguém, primeiro interpretamos o insulto e de seguida reagimos ao insulto –ou insultando de volta, ou mostrando indiferença, ou agredindo aquele que nos insulta –que são as nossas reacções externas, os comportamentos que resultam da mensagem (no caso um insulto).

Cada um de nós reage de maneira diferente a uma mesma mensagem. As reacções são determinadas por numerosos factores – aquilo em que acreditamos (fé religiosa, valores, moral), a nossa cultura, a credibilidade do emissor, etc.

TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Há três tipos fundamentais de comunicação:

Comunicação unidireccional (numa só direcção – também chamada de vertical), quando o receptor não tem nenhum papel activo na produção da mensagem – limita-se a receber e a reagir (quando, por exemplo, um chefe dá uma ordem a um subordinado);

Comunicação bi-direccional (em duas direcções – também chamada de horizontal), em que o emissor e o receptor têm um papel activo na produção da mensagem e trocam constantemente de papel, o emissor torna-se frequentemente em receptor e o receptor torna-se frequentemente em emissor, por exemplo, num debate ou numa discussão.

Comunicação participativa, um conceito não incluído nos textos clássicos sobre comunicação, mas que tem o sentido de que as comunidades devem ter acesso e participar na produção da mensagem, bem como na gestão do seu próprio meio.

FORMAS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação pode ser:

1. Verbal: a Fala e a Escrita (o que se fala ou escreve)
2. Expressões não verbais (sem utilizar palavras, por exemplo linguagem corporal ou gestos, expressões do rosto, que transmitem uma mensagem também)

COMO É QUE A COMUNICAÇÃO PODERÁ TORNAR-SE EFICAZ?

A comunicação eficaz é fundamental para que uma organização possa atingir os seus objectivos.

Para que a comunicação possa ser eficaz, o emissor deve ser capaz de responder às seguintes perguntas:

1. Quais as ideias a serem comunicadas?
2. Quem deve receber a mensagem?
3. Como é que esta mensagem pode ser comunicada? Qual é a forma mais eficaz de comunicar a mensagem?
4. Como poderão ser evitadas distorções da mensagem no processo de comunicação?
5. Como o emissor terá a certeza que o receptor recebeu a mensagem certa?

QUE FACTORES PODEM GARANTIR QUE A MENSAGEM SEJA CORRECTA?

1. Produza uma mensagem que seja relevante para o receptor
2. Faça com que a mensagem seja o mais curta possível
3. Concentre-se nos aspectos principais da mensagem
4. Organize a mensagem numa sequência lógica
5. Repita os aspectos principais da mensagem

ALGUMAS DIRECTRIZES PARA A PLANIFICAÇÃO DE UMA COMUNICAÇÃO ESCRITA SÃO:

- a) Para quem está a escrever?
- b) O que quer lhes dizer?
- c) Porque quer dizer isso?
- d) De que diferentes maneiras poderá dizer-lhes isso?
- e) Como irá verificar se a mensagem foi devidamente recebida?

PARA A COMUNICAÇÃO PODER SER EFICAZ ELA DEVE SER:

CLARA: transmitir o que se pretende sem ambiguidade, de forma que todos percebam a mensagem da mesma maneira

COMPLETA: contar a história inteira, não omitindo partes da informação.

CONCISA: ser breve, não incluir informação desnecessária, porque vai distrair a atenção do que é a principal mensagem

CONCRETA: factual, isto é, transmitir os factos como eles são e não interpretações que se fazem dos factos

CORRECTA: ser verdadeira e exacta.

BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Um processo de comunicação não é um processo simples, que acontece sem dificuldades. Quase sempre o processo de comunicação é perturbado por aquilo que se convencionou chamar de **barreiras da comunicação**. Essas barreiras podem ter diversas formas. Alguns tipos de barreiras são:

barreiras psicológicas – quando o receptor está distraído, a pensar noutra coisa, perturbado com alguma coisa;

barreiras físicas – quando o receptor ouve mal, tem problemas de vista;

barreiras técnicas – quando o canal utilizado não é o mais adequado para o receptor, por exemplo, um anúncio na televisão não vai ser recebido por um receptor que não

tenha um aparelho de televisão, ou que esteja numa zona que não recebe o sinal do transmissor utilizado pelo emissor;

outros tipos de barreira – por exemplo o analfabetismo é um barreira para receber uma mensagem escrita; a língua ou a linguagem podem constituir barreira, se, por exemplo, o emissor e o receptor não falam a mesma língua ou, por exemplo, o tipo de linguagem usado pelos jovens e pelos mais velhos é diferente.

Quando planificamos uma mensagem temos que ter em conta as possíveis barreiras que iremos encontrar e procurar transmitir a mensagem de modo a contornarmos todas as possíveis barreiras.



A COMUNICAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO

Quem deve comunicar	Que informação	Para quem	Como
Membros do Conselho de Direcção	Progresso da organização Mudanças na organização Informação financeira Novas orientações Novas políticas	Constituintes Membros Doadores Público	Relatórios escritos
Direcção Executiva	Implementação de políticas Relatórios de progresso Relatórios financeiros	Membros do Conselho de Direcção Doadores Constituintes Público	Relatórios formais Relatórios escritos Relatórios verbais
Trabalhadores	Relatórios de implementação Relatório de progresso Relatórios regulares	Direcção Executiva Constituintes Outros trabalhadores de terreno	Relatórios formais escritos Reuniões formais
Administração	Progresso geral Problemas Pedidos de assistência Relatórios financeiros	Direcção Executivo Subcomités do Conselho de Direcção	Reuniões informais Relatórios escritos formais

SUMÁRIO

Não existe uma solução única para problemas de comunicação.

Cada situação exige a sua própria forma de comunicação. Esta irá determinar se estamos a conseguir ou falhar em transmitir a mensagem e se a reacção desejada está a ser alcançada.

Para melhorar a comunicação, o emissor deve estar sempre consciente das barreiras que possam surgir e deve mudar os métodos de comunicação para atender a cada situação. Toda a comunicação deve ser clara, concisa, completa, concreta e correcta para que a mesma possa ser eficaz e significativa.



1. *Como poderá determinar se está a conseguir comunicar numa forma eficaz?*
2. *Quais são os elementos chave da comunicação?*
3. *Que tipos de comunicação conhece?*
4. *Quais são os critérios para uma comunicação eficaz?*



**RECOLHA DE
INFORMAÇÃO E A
GESTÃO DE RECURSOS
INFORMATIVOS**

RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Este é o processo através do qual é recolhida e arquivada informação sobre assuntos específicos, de modo a que seja acessível a pessoas que necessitam de utilizá-la. As ONGs podem ter um papel significativo na recolha, gestão e disseminação de informação que é relevante para as necessidades dos seus programas, mas também para as necessidades das comunidades beneficiárias. Estas comunidades não têm, muitas vezes, acesso à informação importante, como a informação técnica sobre os assuntos relacionados com o desenvolvimento, as políticas do governo e os seus programas, os materiais de formação e os materiais de recurso gerais. As ONGs poderão ajudar a providenciar tais recursos de informação e, desta forma, criar poder na comunidade ao permitir decisões mais bem informadas.

É importante considerar, na recolha de informação, **que informação necessitamos**, e evitar recolher grandes volumes de informação, às vezes desnecessária.

A GESTÃO DE RECURSOS INFORMATIVOS

Este é o processo através do qual a informação (sob a forma de livros, jornais, revistas, relatórios, vídeos, filmes, cassetes audio-visuais) e o equipamento (computadores, projectores, máquinas fotográficas, impressoras, máquinas fax, etc.) se tornam acessíveis numa forma apropriada, com o objectivo de capacitar os utilizadores através da recolha, armazenagem e recuperação de informação. Essa informação poderá ser utilizada na produção de novos materiais.

APRENDIZAGEM EM SOCIEDADES TRADICIONAIS

O processo de aprendizagem em sociedades tradicionais teve lugar essencialmente por meio da tradição oral, que permitia que a informação e os conhecimentos fossem passados aos membros mais novos da aldeia por cada adulto da comunidade. Assim, a socialização e o conhecimento cultural, incluindo a transmissão de costumes, morais, normas, valores, história e outros conhecimentos, foi promovida oralmente, através de exemplos e do comportamento dos outros. Esta prática é agora chamada de “tradição oral” devido à forma informal em que o ensino e a aprendizagem têm lugar.

Numa sociedade tradicional, os contadores de histórias, os mais velhos e outros adultos

com muitos conhecimentos eram os historiadores da sociedade, servindo de equivalente às bibliotecas modernas. Estes indivíduos recolhiam informação sobre os outros, armazenavam essa informação (na sua memória) e disseminavam a informação para aqueles que o solicitavam ou necessitavam.

NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO RELEVANTES PARA O DESENVOLVIMENTO

Os trabalhadores na área de desenvolvimento e as ONGs necessitam de informação que seja relevante para as comunidades com as quais estão a trabalhar. Embora a maior parte dos conhecimentos seja absorvida e “conhecida” eles não são, por isso, considerados científicos porque não têm “fontes” ou não constitui conhecimento registado da maneira convencional dos académicos ocidentais.

A informação que é relevante para o desenvolvimento inclui, entre outros, os seguintes tópicos:

- * alfabetização e educação
- * políticas do governo
- * tecnologias apropriadas
- * economia
- * desenvolvimento agrícola
- * informação cultural
- * planificação rural
- * experiências rurais, etc

FONTES DE INFORMAÇÃO

Os comentadores ocidentais têm desprezado os métodos orais de disseminação da informação. Numa sociedade tradicional, a necessidade de ler e escrever não era um pré-requisito para a aprendizagem. Contudo, a maneira como a informação é apresentada em sociedades modernas requer que as comunidades armazenem e façam a gestão da informação. As bibliotecas e os laboratórios nas escolas, as instituições técnicas e as universidades não têm recebido volumes de financiamento satisfatórios para poderem servir de apoio ao processo de aprendizagem na sociedade. Por isso, nas comunidades em desenvolvimento a informação é o resultado de:

- * transmissão oral
- * panfletos

- * religião organizada
- * grupos de mulheres
- * sociedades funerárias
- * convívios da comunidade
- * locais de prestação de serviços
- * sindicatos, e
- * jornais, revistas, rádio, televisão e outros meios de comunicação
- * boatos



Fig. 23

CENTROS DE RECURSOS DA COMUNIDADE

Um centro de recursos da comunidade é um lugar onde os membros da comunidade podem encontrar informação sobre assuntos do seu interesse, participar em actividades de aprendizagem e discutir e partilhar conhecimentos, informações e preocupações, sem pagamento. Poderá ser o ponto de concentração para os trabalhadores da comunidade, os planificadores e os administradores armazenarem e encontrarem materiais. O centro poderá também servir de local para:

1. encontros
2. organizar e trabalhar em conjunto sobre os projectos comunitários
3. armazenar recursos e equipamento de informação
4. produzir os seus próprios materiais informativos e
5. realizar actividades culturais e de lazer.

Estes centros poderão também ser locais onde existem facilidades de leitura pós-alfabetização e serviços para o membro recém-alfabetizado da comunidade.

BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Onde os serviços de bibliotecas não são abertos e de livre acesso para toda a comunidade, os mesmos não poderão servir as necessidades de informação dessa comunidade. Este tipo de serviços não poderá ser relevante, se a sua criação não for resultado das necessidades actuais e expressas da comunidade que deve servir. Um levantamento de necessidades para cada uma das comunidades é, por isso, necessário para garantir que as necessidades e as prioridades específicas possam ser satisfeitas por estas instituições públicas.

A RESPOSTA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Em muitas comunidades, as ONGs têm-se juntado às estruturas locais ou organizações religiosas para providenciar fontes de leitura e informação à comunidade. Muitas vezes a responsabilidade de fornecer instalações, materiais e de manter os registos e conservar os recursos de informação em bom estado é dividida entre as diferentes entidades.

Para que a alfabetização educativa possa ter sucesso e se mantenha, deve existir uma infraestrutura e recursos que ofereçam aos recém-alfabetizados material de leitura, para encorajar o hábito de aprendizagem e melhorar as suas condições de vida.

Em sociedades em vias de desenvolvimento, os centros de recursos da comunidade ou os materiais da própria ONG (sejam esses geridos pela própria ONG ou conjuntamente com outras ONGs) tornam-se uma instituição social e educacional importante, para identificar, seleccionar, adquirir, organizar e disseminar informação e conhecimento.

Para que um centro desses possa ter sucesso, é importante que sejam levados em consideração factores da comunidade, tais como a idade, o sexo, as condições sócio-económicas, a filiação religiosa e os níveis de escolaridade. Os profissionais que prestam serviços nestes centros devem tornar-se “bibliotecários de pé-descalço” e ter a função de vasculhar a memória da comunidade e registar essa informação. Eles devem interagir com os utilizadores e ser criativos, procurando compatibilizar o material, os meios de comunicação e as necessidades dos utilizadores.

As ONGs são fontes essenciais para os investigadores locais e estrangeiros. Cada ONG deve desenvolver a sua própria política sobre como apoiar esses investigadores e garantir que os resultados do trabalho da investigação sejam guardados pela ONG. Uma vez disponível, esta informação poderá ser partilhada, se considerada relevante, com a comunidade.

SUMÁRIO

A recolha de informação deve constituir uma das funções de todas as ONGs. Cada ONG deve procurar formas simples de gerir, guardar, recuperar e disseminar informação para os seus utilizadores. Todos os métodos e tecnologias devem ser utilizados duma forma adequada e com máximo de benefício para os utilizadores. As ONGs devem explorar a possibilidade de estabelecer centros de recursos para comunidades, em parceria com outras ONGs ou estruturas do governo local.



1. *Que tipo de informação a sua ONG regista ou guarda?*
2. *A sua ONG partilha a informação com outras ONGs ou indivíduos? Se sim, que regras são aplicadas para os utilizadores?*
3. *Quais as oportunidades que existem no seu sector ou na sua região para a construção colectiva de centros de recursos?*



PROCEDIMENTOS PARA REUNIÕES

O QUE SÃO REUNIÕES?

As Reuniões são ocasiões formais ou informais, em que pessoas se juntam e discutem assuntos de interesse comum e tomam decisões.

PORQUÊ AS REUNIÕES SÃO NECESSÁRIAS?

As reuniões tornam-se necessárias para a verificação sistemática dos diferentes pontos de vista e para a resolução de assuntos. As reuniões poderão resultar em consenso ou opinião da maioria. As reuniões também são um espelho do grau de democracia praticado tanto dentro como fora da organização. Reuniões e registo de reuniões podem ser indicadores úteis de eficácia na tomada de decisões, bem como da abrangência e profundidade das práticas democráticas.



TIPOS DE REUNIÃO

Cada organização terá a sua hierarquia de reuniões, que variam entre reuniões informais e formais, dependendo do tipo de decisões a tomar.

As reuniões internas numa organização podem ser classificadas da seguinte maneira:

TIPO DE REUNIÃO	QUEM PARTICIPA	OBJECTIVO DA REUNIÃO
Reunião informal	Entre funcionários	Para clarificar ou explicar assuntos
Equipas de trabalho ou de Projectos	Todos os membros dum projecto	Discutir assuntos operacionais
Subcomités	Os que foram nomeados ou eleitos	Sobre assuntos ou tarefas específicas
Reuniões Gerais do Pessoal	Todo o pessoal	Assuntos de interesse geral, principalmente para fazer anúncios ou obter "feed-back"
Gestão Sénior Interna	Pessoal Sénior	Planificação e preparação do cronograma de actividades operacionais. Controlo de actividades
Comité Executivo	Membros eleitos e pessoal sénior	Para examinar questões de prestação de contas rotineiras e controlar decisões
Reuniões gerais	Todos os membros e pessoal	Para decidir sobre políticas

ASPECTOS PRÁTICOS RELACIONADOS COM AS REUNIÕES

É importante considerar alguns aspectos práticos na organização de uma reunião. Estes incluem:

- * A decisão sobre o local e a hora e a sua divulgação aos participantes
- * A decisão sobre a agenda e a possibilidade dos participantes proporem aspectos que julguem importantes serem abordados na reunião em causa
- * A resposta dos participantes sobre a sua disponibilidade ou não
- * É de grande importância informar atempada e rapidamente todos os participantes sobre quaisquer alterações em relação à hora, local ou agenda da reunião.

REGISTOS DE REUNIÕES

Ao registo dum reunião por escrito chama-se acta da reunião. A acta poderá descrever apenas as decisões tomadas ou poderá retratar tudo o que foi dito por todos os participantes.

Uma acta irá reflectir:

- ◆ A data, hora e local do encontro
- ◆ lista de pessoas que estiveram presentes
- ◆ A lista de pessoas que avisaram que não poderiam estar ou que não apareceram
- ◆ A aprovação da acta da reunião anterior após o registo de eventuais correcções
- ◆ Discussão à volta de assuntos relacionados com a reunião anterior
- ◆ Discussão sobre assuntos novos
- ◆ Correspondência importante
- ◆ Decisões alcançadas sobre os assuntos chave de política ou operacionais
- ◆ Encerramento da reunião
- ◆ Marcação da data e hora da reunião seguinte

A CONDUÇÃO DE REUNIÕES

A condução de reuniões pode ser muito formal ou muito informal e dependerá do seu contexto. Um encontro entre membros da mesma equipa será informal e repleta de conversas informais. Uma reunião entre parceiros contratuais poderá ser muito formal, cerimoniosa, lenta e cheia de linguagem cautelosa.

PESSOAS-CHAVE NUMA REUNIÃO

Segue uma descrição das pessoas chave numa reunião bem sucedida.

A pessoa que orienta

Esta é a pessoa que lidera a reunião, ele/ela assegura a disciplina mas também o progresso do encontro.

A pessoa que regista

É a pessoa responsável pelo registo da reunião, pelo envio de avisos/convocatórias e agendas aos participantes, pela preparação e divulgação de relatórios. O

Secretário assegura a participação efectiva de todos os que podem contribuir para a reunião.

A pessoa da área financeira

Este é a pessoa responsável por dar o relatório financeiro dos assuntos da organização e das suas receitas e gastos.

Membros/participantes

Estes são chave para uma reunião bem sucedida e democrática. Eles asseguram que a reunião tenha quórum (isto é, que a sua realização e as deliberações sejam legais). Os membros/participantes podem expressar as suas opiniões e aprovar resoluções.

SUMÁRIO

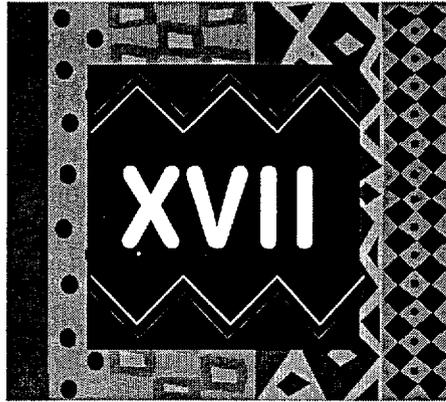
Qualquer organização que quer conduzir as suas actividades dum forma eficaz terá que se envolver em reuniões. As reuniões poderão ser formais ou informais. Para as reuniões poderem ser eficazes, a pessoa que dirige a reunião deve assegurar que a reunião debata adequadamente todos os assuntos. A pessoa que regista deve preparar a documentação, apresentá-la à reunião e fazer um registo completo dos eventos.

A pessoa da área de finanças deve dar o relatório sobre as questões financeiras para assegurar o controlo financeiro, a regulamentação, a prestação de contas e a transparência. Os membros/participantes devem estar presentes nas reuniões, considerar as diferentes opiniões e chegar a acordos sobre como avançar.



PERGUNTAS

1. *Que tipo de reuniões são realizadas na sua organização e com que frequência?*
2. *As reuniões na sua organização são bem sucedidas?*
3. *Caso não, por que não são bem sucedidas?*



ARQUIVOS

O QUE É ORGANIZAR ARQUIVOS?

Organizar arquivos envolve a recolha regular e sistemática de todos os documentos e informações num lugar seguro, numa forma organizada, que permita que os documentos sejam retirados sempre que e quando necessário.

POR QUE É NECESSÁRIO MANTER ARQUIVOS?

Os arquivos devem ser mantidos para que os documentos:

- ◆ não se percam
- ◆ possam ser encontrados rápida e facilmente
- ◆ possam ser guardados numa forma organizada
- ◆ possam reflectir a eficiência da organização
- ◆ possam reflectir a história da organização



Fig. 25

QUE DOCUMENTOS DEVEM SER ARQUIVADOS?

Todas as organizações recebem documentos mas também os enviam. As cópias de todos os documentos recebidos e enviados devem ser arquivadas.

Seguem-se alguns exemplos de documentos que devem ser arquivados:

- * Cartas
- * Notícias sobre actividades da organização
- * Relatórios
- * Informações úteis
- * Avisos e agendas de reuniões
- * Actas de reuniões

Todos os documentos relacionados com aspectos financeiros da organização devem também ser arquivados. Aqui se inclui:

- * Facturas e declarações
- * Recibos
- * Extractos bancários
- * Comprovativos de cheques
- * Contratos, por exemplo, para arrendamento de instalações, para arrendamento de equipamento

EQUIPAMENTO PARA ARQUIVO

As organizações devem fazer uso do equipamento mais simples e com maior custo-eficácia para fazer os arquivos da organização.

Tal equipamento básico poderá incluir:

- * Uma catalogação em cartões
- * Pastas finas
 - com mola
 - tipo caixa
 - de arquivo
- * Armário ou arquivador
- * Livro de registos entradas e saídas de correspondência

- * Carimbos com datas
- * Carimbos para circulação/papelinhos para circulação
- * Furador, agrafador, agrafos, clips, etc.

Os documentos poderão também ser arquivados em computadores mas isso é muito caro. Também, o arquivo em computador é limitado àqueles documentos que são produzidos pela própria ONG no computador ou outros documentos que são fornecidos em “diskette”. Muitos documentos só existirão sob a forma de um exemplar “duro” (versão impressa) e terão que, por isso, ser arquivados em armários.

ALGUMAS REGRAS BÁSICAS PARA ARQUIVO

1. Por ordem alfabética

Arquivar pela primeira letra do nome:

Adamo
Baptista
Cristóvão

Este sistema chama-se o sistema alfabético. Este sistema organiza o arquivo de acordo com a primeira letra do nome do documento, do membro ou da organização.

Quando os apelidos são iguais, os documentos devem ser arquivados pela ordem alfabética do primeiro nome:

Hunguane, Adamo
Hunguane, Baptista
Hunguane, Cristóvão

2. Por número

Por vezes é mais fácil arquivar por números. Numa organização com membros, se membros individuais recebem um número, então o arquivo poderá ser constituído por ordem numérica.

1020
1021
1022

3. Utilizar um sistema Alfa-Numérico

Este sistema combina o sistema alfabético e o sistema numérico. Assim o material a ser arquivado poderá receber um número de acordo com o tema que trata, seguido duma ordem alfabética. Desta forma, será atribuído um número a todos os temas.

* Estatutos e Regulamentos	100
* Relatórios	200
* Programa de Actividades	300
* Actas de Reuniões	400

Todo o material relacionado com programas de actividades da ONG receberá automaticamente o número 300. Contudo, se houver vários programas, então todos têm o número 300, mas serão arquivados por ordem alfabética de temas, Ex.: Programa de Água, Programa de Saúde, etc.

300 ÁGUA

300 SAÚDE

e o material será arquivado nesta sequência.

4. Alfabeticamente por Tema

Alternativamente, os documentos poderão ser arquivados por ordem alfabética, de acordo com a primeira letra do tema. Deste modo, poderão ser arquivados da seguinte forma:

- * Actas de Reuniões
- * Estatutos e Regulamentos
- * Programas de Actividades
- * Relatórios

Dentro de um determinado tema, os documentos poderão ser arquivados em conformidade com qualquer um dos sistemas descritos acima.

SIGILO PROFISSIONAL E CONFIDENCIALIDADE

É prática em muitas instituições classificar alguns documentos de CONFIDENCIAIS. Nestes casos, os documentos devem ser guardados em arquivos próprios e em local de acesso limitado.

O pessoal que lida com a documentação e arquivos tem que manter o sigilo profissional sobre os documentos que têm a oportunidade de ver.

SUMÁRIO

Organizar arquivos é o processo de sistematicamente guardar documentos importantes. Os documentos são guardados para serem facilmente encontrados quando necessário. Vários tipos de sistemas poderão ser utilizados para arquivar documentos. Independentemente do tipo de arquivo, que pode ser convencional ou um sistema computarizado moderno, o material terá que ser retirado para uso futuro. Os sistemas de arquivo poderão ser criados por ordem alfabética, numérica ou uma combinação destes dois sistemas, conhecido como o sistema alfa-numérico.



1. *Como são arquivados os documentos na sua organização?*
2. *A sua organização tem alguma política sobre o tipo de documentos a arquivar e onde devem ser arquivados?*
3. *Poderá sugerir melhorias para este sistema?*



FINANCIAMENTO E ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

O QUE É FINANCIAMENTO E O QUE É ANGARIAÇÃO DE FUNDOS?

Para fins deste manual as seguintes definições serão utilizadas:

Financiamento: São as fontes de receitas criadas pela organização para o seu próprio uso e para a realização das suas actividades.

Angariação de Fundos: Estas são actividades formais levadas a cabo pela organização com o objectivo de angariar apoio financeiro para a sua causa, por parte de indivíduos ou instituições que apoiem essa causa.

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Na procura de fundos, as organizações têm que fazer opções estratégicas, ao passar em revista as potenciais fontes de receitas e ao seleccionar aquelas que são mais adequadas para uma determinada acção.

Por vezes as ONGs produzem uma proposta única e enviam a mesma para todas os potenciais doadores existentes. Contudo, isto poderá resultar em frustração e constitui um desperdício de recursos. Uma vez que o tempo, energia, recursos financeiros e humanos das ONGs são limitados, as mesmas deverão decidir com antecedência qual o doador a contactar para que tipo de apoio. Para poder fazer isto, a ONG necessita de ter informações sobre as prioridades dos diferentes doadores (alguns doadores estão especialmente interessados em saúde, outros em agricultura, outros na promoção do papel da mulher na sociedade, etc.) e sobre os níveis de financiamento disponíveis (alguns financiadores só financiam projectos até 10 mil US\$, por exemplo, outros dão mais dinheiro). Uma vez decidido combinar fontes de receitas diversas para as necessidades e projectos, a ONG pode elaborar uma estratégia e o plano para a angariação de fundos.

A ONG deve procurar conhecer todas as leis e regulamentos referentes aos financiamentos e angariação de fundos, de modo a evitar a sua violação.

FINANCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Há várias maneiras de uma organização gerar fundos para si mesma. Seguem-se alguns exemplos:

◆ **Através dos Membros:**

Frequentemente, quando as pessoas se juntam, elas podem contribuir com uma quota mensal ou anual para ser membro da organização e participar nela ou apoiar as suas actividades.

◆ **Assinatura de Material Produzido:**

Se a organização produz publicações semanais/mensais/trimestrais a mesma poderá também angariar fundos através da venda de assinaturas dessas publicações.

◆ **Eventos Específicos:**

A organização também pode angariar fundos para as suas actividades através da venda ao público em geral ou a um grupo alvo específico, de bilhetes para espectáculos de cinema, concertos, teatro, piqueniques.

◆ **Venda de Produtos de Consumo:**

Algumas ONGs vendem ao público em geral certos produtos de consumo para angariar fundos, tais como cartões de boas festas, artigos de papelaria, cartazes, livros com receitas para a cozinha. Muitas ONGs africanas conseguem angariar fundos através da venda de artesanato local, tais como trabalhos feitos com missangas ou esculturas.

◆ **Venda de Material da ONG:**

A ONG poderá também angariar fundos através da venda e distribuição das suas próprias camisetas, bonés, crachás, etc.



ANGARIAÇÃO DE FUNDOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Angariar fundos com sucesso requer muito trabalho, uma reflexão cuidadosa e uma boa planificação. Angariadores de fundos experientes asseguram que os fundos provenham de muitas fontes. Uma organização não se deve tornar demasiadamente dependente de um único doador para todos os seus fundos.

Um primeiro passo importante é, por isso, que todos os angariadores de fundos devem se familiarizar com os recursos individuais e institucionais que estão disponíveis.

■ **Contacto com indivíduos**

No mundo inteiro, as pessoas contribuem com muito mais fundos para diferentes causas do que as instituições.

◆ **Reuniões individuais**

Uma determinada pessoa de uma ONG aborda um indivíduo com potencial para doar fundos específicos ou gerais para seus projectos.

Por exemplo, o director de programa duma ONG poderá marcar um encontro com uma individualidade local influente, um advogado ou médico, para discutir as actividades da ONG e solicitar uma contribuição pessoal para a causa.

◆ **Correspondência**

Quando uma organização escreve para vários indivíduos solicitando fundos para despesas específicas do seu programa de actividades.

Por exemplo, o director do programa poderá escrever cartas para um determinado número de indivíduos explicando quais os projectos que a ONG pretende desenvolver, anexando um orçamento e solicitando que pensem em financiar uma parte do orçamento total. Uma resposta positiva poderá resultar depois num encontro entre as partes.

◆ **Eventos Especiais**

Estes são acontecimentos especiais planificados, através das quais a ONG consegue fazer publicidade para atrair mais membros ou apoiantes, para educar a comunidade e para fazer dinheiro. Estes eventos criam oportunidades para um número pequeno ou grande de pessoas se reunirem para reforçar e fortalecer a sua relação com a ONG.

Uma ONG poderá organizar um baile, festa ou festival e convidar o público ou vender bilhetes de entrada.

Isto permitirá que potenciais doadores fiquem com uma melhor imagem das actividades da ONG e que se encontrem com o pessoal desta, tanto da sede como do terreno.

◆ **Doações planificadas**

Muitas personalidades influentes não querem ter que se lembrar de apoiar a organização todos os meses. Neste caso, os contribuintes frequentemente fazem ordens de débito nas suas contas bancárias ou cartões de crédito para que um valor fixo seja pago regularmente à organização da sua escolha.

Um outro exemplo de doações planificadas é quando indivíduos doam no seu testamento propriedades, livros, seguros de vida ou outras fontes de receitas para causas sem fins lucrativos.

■ **Abordar instituições**

Há muitos tipos de instituições que apoiam actividades das ONGs. Cada uma tem os seus critérios para decidir o que irá apoiar.

◆ **Fundações**

Alguns países têm fundações sem fins lucrativos e que fazem doações. Estas organizações são criadas especificamente com o objectivo de apoiar actividades de beneficência de outras organizações sem fins lucrativos. Há vários tipos de fundações.

Fundações de Famílias: Estas são fundações ou fundos estabelecidos por um doador ou uma família, por exemplo, a Fundação Aga Khan, a Fundação Rockefeller, o Fundo Rowntree, etc. Em Moçambique pode considerar-se neste tipo, a Fundação Chissano (Escultor).

Fundações Comunitárias: Estas fundações administram um determinado número de fundos em custódia ("trust funds") de beneficência doados por diferentes doadores. Normalmente estas fundações fazem as suas concessões para uma comunidade geográfica específica. Por exemplo, em Moçambique seria a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade.

Fundações de Corporações: Estas são fundações que são criadas por grandes empresas que reservam uma percentagem dos seus lucros para contribuições de beneficência. Estes fundos são normalmente administrados de uma forma independente da empresa que os concede.

◆ **Corporações e Empresas**

Filantropia empresarial é uma actividade totalmente voluntária. Nalguns países, as empresas têm adoptado programas de responsabilidade social baseados no

entendimento que uma empresa deve reinvestir uma parte do seu lucro na comunidade onde opera. Embora sejam normalmente as grandes empresas que conseguem publicidade por esses actos, as empresas mais pequenas são de longe as maiores doadoras, mais consistentes e mais generosas para as necessidades da comunidade. Por vezes, as empresas podem beneficiar de impostos vantajosos, como resultado das doações filantrópicas. As empresas (grandes ou pequenas) podem fazer doações sob a forma de dinheiro, produtos, propriedades ou empréstimo de equipamento e instalações. –Em Moçambique algumas empresas apoiam habitualmente eventos desportivos (ex: LAM, Sir Motors, Mogás, etc.).

◆ **Governo**

Apoio pelo Governo é o processo através do qual as estruturas nacionais, regionais, distritais e locais do Governo oferecem os seus recursos a organizações sem fins lucrativos que providenciam programas e serviços aos cidadãos. O nível de apoio mudará de ano para ano e depende de uma combinação de factores: prioridades de desenvolvimento, o partido político no poder, o estado da economia, a popularidade duma determinada causa, o peso de outras necessidades ou a situação demográfica regional.

Os governos apoiam as organizações sem fins lucrativos porque precisam das mesmas. Estas ONGs providenciam um conjunto de serviços na área cultural, de pesquisa, de saúde e da educação que os governos não são capazes de fornecer. Inovações geradas a este nível também podem tornar-se exemplos, através das quais o Governo poderá então apoiar programas distritais, regionais ou nacionais. Em Moçambique este apoio é reduzido, mas acontece por vezes que o Governo atribui às ONGs financiamentos recebidos de doadores para a realização de actividades específicas (ex.: na área de acção social)

◆ **Instituições Religiosas**

Todas as religiões no mundo apoiam o conceito de caridade e filantropia. Organizações religiosas e suas instituições têm dado assistência aos pobres, oprimidos e aos mais carentes. Enquanto, por um lado, as organizações religiosas se ocupam de trabalho de caridade, por outro lado elas financiam projectos significativos de auto-ajuda para assegurar que indivíduos, comunidades e vários sectores da vida sejam promovidos.

◆ **Associações Voluntárias**

Estas são associações criadas por indivíduos que têm em comum um interesse ou causa que pretendem fomentar através da sua associação. Estas associações poderão operar a nível local, regional ou nacional e procurar fomentar a auto-ajuda através da promoção da auto-suficiência. Podem ser associações país-

professores, apoiantes das vítimas de SIDA, pais de crianças com deficiências, vítimas da guerra, etc. O objectivo destas associações é de providenciar ajuda e apoio directo a outros que estão unidos pela mesma experiência, doença, perda ou discriminação. A ênfase do seu trabalho é resolver problemas que não se resolvem por si sós. Estas associações angariam fundos, apoiam causas diversas e promovem campanhas de advocacia. Elas providenciam fontes de informação, recursos financeiros e planos estratégicos para atacar problemas sociais.

◆ Governos Estrangeiros

Os governos de muitos dos países mais ricos também levam a cabo programas de ajuda e desenvolvimento. Estas iniciativas normalmente não estão ligadas às suas prioridades de política externa. As embaixadas poderão ter à sua disposição pequenos fundos discricionários para distribuição. Os factores mencionados no capítulo de apoio do governo também são aplicáveis aqui no que concerne a mudanças no volume de apoio por parte dos governos estrangeiros.



◆ Organizações Internacionais

Um certo número de organizações internacionais operando como agências das Nações Unidas também apoiam ONGs em vários países em vias de

desenvolvimento. Exemplos destas organizações são a Organização Mundial de Saúde (OMS), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), O Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Programa ds Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), etc.

AUTONOMIA FINANCEIRA

A única maneira pela qual as ONGs podem alcançar autonomia financeira é a de **planificarem** essa autonomia numa forma deliberada e específica. Algumas pré-condições para conseguir a autonomia financeira são:

1. **Uma Estratégia de Gestão Eficaz:** Para preparar planos a longo prazo e tentar alcançar e gerir o crescimento.
2. **A Criação de Reservas:** A ONG deve criar um fundo de reserva que podem começar a gerar um rendimento fixo para os gastos principais da organização. tal fundo, uma vez criado, poderá começar a dar uma certa estabilidade financeira e segurança.
3. **Lucros a Longo Prazo:** Isto requer que a ONG comece a criar mercado para projectos geradores de receitas. As ONGs, especialmente aquelas que providenciam serviços, terão de cobrar preços realísticos pelos seus serviços e aumentar a sua fatia do mercado.

A autonomia financeira não poderá ser alcançada de um dia para o outro, e deve ser planificada ao longo de um período de vários anos.

DESENVOLVER FINANCIAMENTOS COMBINADOS

Há muitas organizações competindo umas com as outras para obter financiamentos. através de uma planificação cuidadosa, uma ONG poderá desenvolver uma estratégia e abordagem bem sucedida para o financiamento das suas actividades:

1. Compreender os pontos fortes e fracos da organização
2. Escolher potenciais parceiros para financiamento
3. Estabelecer metas para angariação de fundos.
4. Elaborar uma estratégia para receber apoio de indivíduos
5. Conceber uma estratégia para conseguir apoio de instituições
6. Preparar uma declaração escrita que explica a missão da organização
7. Preparar um plano e calendário de angariação de fundos
8. Preparar uma abordagem

9. Estabelecer uma relação com os apoiantes
10. Monitorar os seus esforços, e preparar relatórios

SUMÁRIO

Enquanto a angariação de fundos é resultado de tentativas por parte duma organização para conseguir fundos através do seu próprio esforço ou do esforço dos seus membros, o financiamento é um apoio de curta duração concedido por doadores para um projecto específico. Uma organização poderá angariar fundos de várias maneiras. Existem também vários tipos de doadores que apoiarão projectos. Uma ONG deve tomar decisões estratégicas para conseguir uma base variada de financiamentos em apoio às suas actividades.

Isto permitirá que a ONG se mantenha independente. Também ajudará a ONG a planificar o seu futuro financeiro.



PERGUNTAS

1. *Quais são as principais fontes de financiamento da sua organização?*
2. *Que parte do seu orçamento é resultado de angariação de fundos, e que parte resulta de actividades geradoras de fundos?*
3. *Qual é o plano a longo termo da sua organização para alcançar a auto-suficiência?*



ADVOCACIA

O QUE É ADVOCACIA?

A Advocacia é o esforço organizado, com outros grupos ou indivíduos da mesma convicção, para promover uma mudança sistemática e pacífica de políticas. A advocacia procura envolver os cidadãos no processo de preparação de políticas. As ONGs podem utilizar a sua influência para convencer outros (governos, doadores, ONGs) a mudarem as suas posições anteriores, em conformidade com as opiniões da ONG. Por exemplo em Moçambique há ONGs que estão a tentar influenciar a legislação que o Governo está a preparar para as ONGs. Outras ONGs pressionam o Governo para adoptar uma política de banimento de minas terrestres (ADEMO, ADEMIMO, LINK, HANDICAP INTERNATIONAL, etc.).

QUAIS OS ELEMENTOS-CHAVE PARA A CONCEPÇÃO DUMA ESTRATÉGIA DE ADVOCACIA?

1. Definir o problema.
2. Identificar um conjunto de metas e objectivos.
3. Identificar público(s) alvo para abordar.
4. Identificar outros grupos que estão a ser afectados ou que possam ser afectados pela campanha de advocacia.
5. Formular uma mensagem de advocacia e identificar os meios de comunicação que devem ser utilizados para levar a mensagem ao público alvo.
6. Preparar um plano de acção e um cronograma de actividades.
7. Identificar recursos necessários: humanos, organizacionais e financeiros.
8. Procurar o apoio de outros actores chave, outras ONGs, o público, o Governo.
9. Identificar critérios e indicadores de monitorização e avaliação.
10. Avaliar o sucesso ou o fracasso e determinar passos futuros.

O QUE UMA ONG PODERÁ FAZER NA ÁREA DA ADVOCACIA?

As ONGs podem oferecer os seus conhecimentos, recursos e experiência para trabalhos de advocacia. Elas têm também uma experiência anterior considerável, que pode ajudar na formulação de políticas. O seu contacto com a base e o seu envolvimento no desenvolvimento das comunidades poderá, também, significar que estão em melhor posição para identificar e descrever as tendências comuns. Este conhecimento profundo das necessidades da comunidade normalmente dá-lhes a oportunidade de identificar, influenciar e mobilizar certos públicos e, assim, dirigir a sua mensagem. As ONGs podem oferecer a força de trabalho (pessoal, membros ou uma comunidade mobilizada) para trabalhos de advocacia. Também podem oferecer possibilidades de formação, facilidades nos meios de comunicação e trabalho publicitário para campanhas específicas.

QUAIS AS CONDIÇÕES QUE DEVERIAM ESTAR CRIADAS PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE ADVOCACIA?

Antes de lançar qualquer campanha, as ONGs devem ter o apoio dos seus principais parceiros: das comunidades com as quais trabalham, dos membros do Conselho de Direcção e do seu pessoal. As ONGs devem também certificar-se que não estão a violar, nem as leis do País, nem nenhum acordo já estabelecido ou futuro com os doadores.

Seguem-se alguns aspectos fundamentais que uma ONG deve assegurar antes de se envolver em trabalhos de advocacia.

1. Apoio Amplo

Que tanto dentro da ONG como nas comunidades exista apoio considerável para a causa a ser defendida.

2. Caber dentro dos Objectivos Organizacionais

Que a(s) causa(s) a ser(em) advogada(s) seja(m) compatível (eis) com os objectivos organizacionais da ONG e coerentes com a sua missão dentro da comunidade.

3. Dentro de determinados parâmetros políticos

Que a actividade não seja ilegal, que não prejudique o registo da organização ou o seu estatuto junto do Governo e que tenha coerência com as visões legais nacionais e internacionais

4. Apartidária

Esta é a questão-chave. As ONGs devem assegurar que a causa que estão a advogar seja levada em frente sem favores específicos a determinados grupos políticos ou religiosos.

5. Actividades planificadas e coordenadas

Frequentemente as ONGs fazem trabalho de advocacia sem ter um plano de acção coerente ou fases para intensificar a campanha. É preferível que as ONGs preparem um plano de acção muito claro, que seja bem coordenado com outros recursos e actividades. As ONGs devem, também, analisar com antecedência quais os riscos e benefícios de tais planos de campanha para a sua organização e para os seus parceiros.

6. Tomar riscos sobre questões de princípio

Sempre vale a pena lutar por questões de princípio. Esta é uma das características das ONGs e do trabalho de desenvolvimento. Contudo, este tipo de trabalho também acarreta consigo riscos. As ONGs devem fazer uma análise cuidadosa, compreender os riscos e obter o apoio do Conselho de Direcção para o seu trabalho, antes de iniciar uma campanha desta natureza.

7. Impacto positivo na sustentabilidade de outras actividades

Em última análise, as ONGs devem ter a certeza que o seu trabalho de advocacia terá efeitos positivos sobre as actividades que a organização está levando a cabo e que sustentará também as suas outras actividades. Sem isso, a ONG poderá perder credibilidade junto dos seus beneficiários, a comunidade doadora e o Governo.

8. Apostar em causas que possam ser ganhas

Há muita coisa errada no mundo e em comunidades específicas. Algumas requerem campanhas maiores, mais recursos e trabalho árduo e contínuo. Outros problemas podem facilmente ser corrigidos com campanhas curtas e menos fundos. As ONGs devem, por isso, estabelecer que vantagens visíveis podem ser ganhas num espaço curto de tempo, com poucos recursos humanos ou financeiros e que tenham resultados rápidos.

9. Recursos Suficientes

As ONGs devem ser realistas em relação aos recursos humanos e financeiros que têm para alocar (afectar) a campanhas. Não se devem desviar dos seus objectivos iniciais, ou desviar pessoal chave ou grandes somas de dinheiro, para trabalhos de advocacia se isso diminuir o seu trabalho de dia-a-dia e o impacto das suas actividades.

COMO OS TRABALHOS DE ADVOCACIA PODEM AFECTAR AS ACTIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO DUMA ONG?

À semelhança de outras actividades, existem riscos e benefícios que podem resultar do envolvimento numa ONG em trabalhos de advocacia. A tabela que se segue procura analisar alguns dos riscos e benefícios que podem afectar as actividades de desenvolvimento das ONGs.

RISCOS	BENEFÍCIOS
Desviar-se dos objectivos originais e dos do constituinte	Aumentar a auto-confiança
Poderá afectar o crescimento e a cobertura da ONG	Insumos suplementares para o trabalho de desenvolvimento
Preconceitos emergentes podem enfatizar demais os temas de advocacia	Criar um ambiente favorável para o trabalho de desenvolvimento
Os objectivos próprios podem ser marginalizados	Ter efeitos positivos no governo/doador

QUE CAPACIDADES UMA ONG DEVE TER PARA FAZER TRABALHO DE ADVOCACIA?

Uma variedade de capacidades são necessárias para fazer um trabalho eficaz de advocacia. A ONG deve ser capaz de garantir a interacção entre pessoas da comunidade com opiniões várias. Deve ser capaz de trabalhar com outras ONGs e de mobilizar as várias comunidades afectadas. A ONG deve ser capaz de fornecer informação e de analisá-la. Capacidades adicionais poderão ser necessárias para a apresentação de informação numa forma compreensível para as várias partes interessadas. Deve também ser capaz de apresentar alternativas viáveis para a resolução da situação ou para alcançar o resultado necessário/desejado. Outras capacidades que possam ser necessárias são a formulação de políticas, a formulação de textos legais, etc. Para fazer pressão ("lobby") é necessária uma comunicação estratégica sobre políticas e a liderança eficaz, para que as discussões e as negociações possam ter lugar num ambiente que promova a resolução de problemas e que dê oportunidades para a troca de informações e a formulação de decisões.

Os líderes deste trabalho poderão sentir um nível de tensão (“stress”) elevado e deverão ser capazes de gerir campanhas de publicidade e os aspectos organizativos duma campanha. Será necessário fazer a monitorização e a avaliação, de vez em quando, de modo a medir os avanços e a eficácia. Isto poderá levar a actividades adicionais de planificação, angariação de fundos, investigação ou à revisão da estratégia da campanha.

QUAIS OS BENEFÍCIOS E RISCOS DE TRABALHO DE ADVOCACIA PARA UMA ONG?

RISCOS	BENEFÍCIOS
Perder de vista as prioridades da ONG	Popularidade e reconhecimento público
Encontrar equilíbrio entre as suas metas e o trabalho de advocacia	Impacto sobre políticas
Limitações de tempo	Legitimidade
O perigo da agenda da ONG ser desviada	Relevância
Ser o alvo de forças opostas	Permitir reflexão interna
Necessidade de mais recursos existentes (humanos, financeiros etc)	A união faz a força
Desgaste de recursos existentes	Permitir reflexão interna
Necessidade de formação em habilidades diferentes	Reavaliar as metas da própria organização
Mudança do enfoque organizativo	Alcançar os objectivos gerais
Percepção política negativa	Responsabilidade e prestação de contas
Afastamento de alguns dos grupos alvo	Colocar as ideias da ONG na agenda polític
Criar inimigos	Recolha de dados
Perder as boas graças dos doadores	Apoio da comunidade
Esticar demasiado a organização	Reconhecimento de assuntos
Em caso de fracasso ter que enfrentar a desmoralização	Confiança para com outras partes interessadas
	Promover a ONG junto da comunidade
	Criar ligações com outras entidades ("networking")

CRIAR REDES PARA A ADVOCACIA

Criar redes pode ser uma estratégia adicional para o trabalho de advocacia.

Criar redes com outras ONGs e outros indivíduos com as mesmas ideias pode significar compartilhar escritórios, pessoal ou outros recursos disponíveis.

Criar redes poderá envolver o estabelecimento de coligações especiais ou fazer uso de uma coligação existente/já estabelecida de ONGs.

RESTRICÇÕES IMPOSTAS PELOS DOADORES

Muitas doações especificamente inibem que organizações apoiem ou utilizem os seus recursos a favor de partidos políticos. Outras doações poderão impedir a realização de uma determinada actividade (por exemplo, fazer pressão a favor de abortos). Por isso, antes de comprometer recursos financeiros, a ONG deve assegurar que as despesas do trabalho de advocacia são pagas de preferência através dos seus próprios fundos e que não entre em conflito com doações feitas ou contratos assinados.

SUMÁRIO

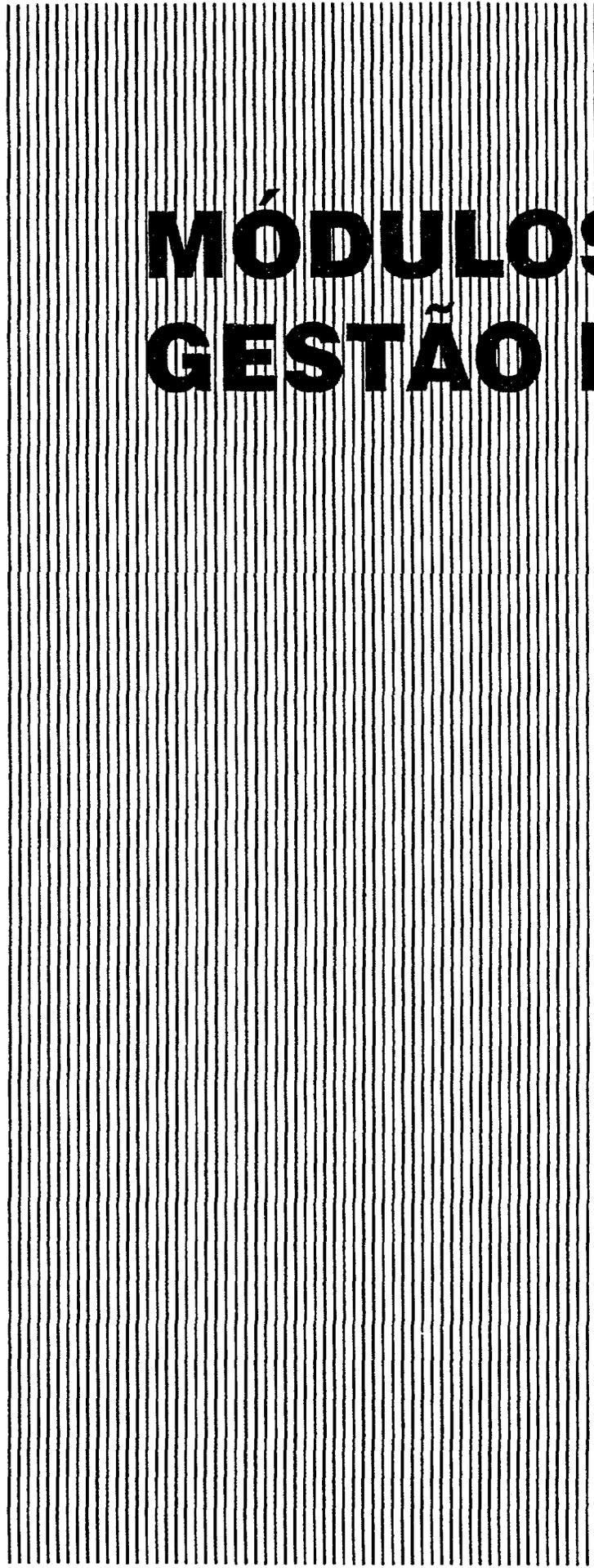
A Advocacia é o processo através do qual organizações ou indivíduos procuram influenciar outros para o bem comum. Para as estratégias de advocacia serem bem sucedidas, um plano sistemático deve ser seguido. As ONGs devem avaliar os benefícios e os riscos envolvidos em trabalhos de advocacia. Ambos podem afectar a implementação das actividades duma ONG. As ONGs devem procurar reduzir os riscos, assegurando condições específicas antes de se envolverem em campanhas de advocacia.

PERGUNTAS

1. *Pode descrever uma campanha que conheça e que conseguiu mudar as opiniões das pessoas que tomam decisões sobre política?*
2. *Procure identificar algum trabalho de advocacia que a sua organização poderá estar interessada em apoiar. Justifique cada ideia.*

ANNEX IV

Two volume Manual Modules



MÓDULOS DE GESTÃO DAS ONGs

1º CADERNO

**PROJECTO ONG
AFRICAN AMERICAN INSTITUTE**

Ficha Técnica

Versão original em Inglês elaborada por:

*PHIROSHAW CAMAY e ANNE GORDON
do CORE - Co-operative for Research and education
Johannesburgo - África do Sul*

Tradução Inglês-Português por:

Tiago Viegas

Versão em Português revista por:

*Fernanda Farinha
Silva Mulambo
Zuber Ahmed
do Projecto ONG - AAI*

Arranjo Gráfico e Arte Final:

Pangolim

Maputo, Maio de 1997

INTRODUÇÃO

O Projecto ONG (*Desenvolvimento e Consolidação das Organizações Não-Governamentais Locais*) foi desenvolvido com a finalidade de promover o fortalecimento de uma sociedade civil descentralizada e participava em Moçambique, através do desenvolvimento de capacidades no sector não-governamental. Para cumprir os seus objectivos, o Projecto ONG:

- colaborou com ONGs Moçambicanas, em especial nas Províncias de Manica, Nampula, Sofala, Zambézia, em particular com aquelas interessadas no desenvolvimento da democracia em Moçambique;
- identificou necessidades de formação e promoveu actividades para responder a essas necessidades;
- providenciou subvenções (doações) para actividades que promovam a democratização da sociedade moçambicana, nos seus vários aspectos (valores e normas, estruturas da vida associativa e redes de comunicação pública);
- financiou assistência técnica (através de Consultores Locais) às ONGs que receberam subvenções do African-American Institute (AAI), especialmente nas áreas de gestão financeira e desenho e implementação de projectos;
- promoveu intercâmbios entre ONGs, através do financiamento de um boletim informativo para as ONGs locais.

No âmbito das actividades de formação, o AAI preparou um "Manual de Princípios de Gestão para ONGs", de modo a dotar as ONGs nacionais de um instrumento de consulta para o seu desenvolvimento institucional. Este Manual foi largamente distribuído no País e contém 18 capítulos; com temas julgados de interesse para as Associações e ONGs moçambicanas.

Decidimos desenvolver alguns capítulos do Manual de forma mais profunda e completa, organizando materiais para treinamento em assuntos específicos. **Este caderno contém 4 módulos que correspondem a 4 capítulos do Manual de Princípios de Gestão para ONGs, nomeadamente:**

1. *Características e o papel das ONGs*
2. *Conselhos de Direcção*
3. *Relações Governo - ONG*
4. *Relações ONGs - Comunidades*

Esperamos que estes módulos possam apoiar os esforços de formação na área de desenvolvimento organizacional das associações locais e, eventualmente, de outras organizações.

A produção do presente Manual é feita a coberto do Acordo Cooperativo No. 656-0227-A-00-4029-00, entre a Agência do Governo dos E.U.A. para o Desenvolvimento Internacional (USAID)/Delegação de Moçambique e o African-American Institute.

Nota: As opiniões expressas nesta publicação não reflectem necessariamente os pontos de vista da USAID e/ou AAI.

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG
CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DA ONG

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG

CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DA ONG

1. O QUE É UMA ONG?

As ONGs (organizações não-governamentais) são organizações não-lucrativas que trabalham independentemente do governo. Por vezes as actividades da ONG baseiam-se nos esforços voluntários (isto é, sem qualquer espécie de pagamento) e dependem de contribuições voluntárias, em termos de trabalho e materiais, assim como de assistência financeira. As ONGs incluem uma vasta série de agrupamentos de diferentes dimensões e uma variedade de áreas de trabalho. As ONGs têm uma vocação para a prestação de serviços não-lucrativos.

2. CARACTERÍSTICAS DAS ONGs

No desenvolvimento da teoria e prática, os seguintes pontos podem ser considerados como características essenciais para uma organização se "qualificar" como uma ONG:

1. Elas são não-lucrativas
2. Elas dependem de contribuições voluntárias
3. Elas são independentes do governo
4. Têm por finalidade a prestação de serviços

Onde os governos nacionais tenham elaborado legislação e regulamentos normando o registo e funcionamento das ONGs, eles podem exigir provas de características e práticas específicas. Actualmente em Moçambique, para ser reconhecida legalmente como uma ONG, uma organização deve:

1. Ser constituída livremente por cidadãos com mais de 18 anos de idade
2. Ter pelo menos dez membros fundadores
3. Ter estatutos que sejam compatíveis com as leis moçambicanas
4. Ser de natureza não-lucrativa

5. Ter recursos disponíveis para funcionar de acordo com os seus estatutos
6. Estar de acordo nos seus objectivos com a ordem moral, social e económica em Moçambique
7. Não violar os direitos dos outros ou comprometer a ordem pública
8. Não ter um carácter secreto
9. Estar registada no Ministério da Justiça
10. Ter um Conselho Fiscal definido
11. Submeter anualmente relatórios financeiros ao governo

3. TIPOS DE ONGs

Há muitas espécies diferentes de ONGs. Cada uma delas pode desempenhar uma grande variedade de funções. Os grupos abaixo indicados reflectem os objectivos ou funções principais dessas organizações. Estas organizações podem ter um carácter local, nacional ou internacional. Algumas ONGs poderão ser incluídas em mais de um grupo. Esta lista não é exaustiva.

1. As ONGs de **socorro ou emergência**: são ONGs que providenciam assistência humanitária às vítimas da fome e outros desastres naturais, bem como de guerras e outros conflitos.

EXEMPLO: *Operação Fome (Operation Hunger) é uma ONG sul-africana que começou por centrar a sua actividade na assistência às vítimas da fome e da malnutrição através de programas alimentares. Ela passou agora em revista a sua actividade e decidiu criar projectos participativos de educação rural e de auto-ajuda, geradores de rendimentos.*

2. As ONGs que se dedicam ao **bem estar social**: são ONGs que providenciam serviços básicos (saúde, educação, habitação, etc.) a indivíduos e/ou comunidades que deles necessitam.

EXEMPLO: *O Conselho Nacional de Planeamento Familiar do Zimbábue providencia serviços subsidiados de contracepção e de esclarecimento sobre o planeamento familiar.*

3. As ONGs de **prestação de serviços**: são ONGs criadas para providenciar formação e assistência técnica a outras ONG's ou organizações comunitárias.

EXEMPLO: *A Cooperativa de Pesquisa e Educação de Joanesburgo é uma ONG criada para prestar serviços de informação, educação e formação a ONGs sul-africanas, grupos comunitários e sindicatos. A cooperativa dá formação relativa ao desenvolvimento organizacional, especialização em advocacia (defesa e promoção) de políticas, compreensão da economia sul-africana e criação de centros de informação/bancos de dados nas zonas rurais.*

4. As ONGs de **inovação técnica**: são ONGs que têm os seus próprios projectos para explorar novas ou melhores perspectivas de resolução dos problemas, tais como as tecnologias apropriadas para a conservação do combustível lenhoso.

EXEMPLO: *O Grupo de Desenvolvimento de Tecnologia Intermediária (ITDG) é uma ONG internacional sediada em Londres, mas com um escritório no Zimbabwe. É seu objectivo alargar a possibilidade de escolha das tecnologias disponíveis para aumentar os recursos das comunidades pobres, através da identificação de áreas onde há carências e através da promoção do conhecimento entre a população local.*

5. As ONGs **comunitárias tradicionais**: são as ONGs ou organizações comunitárias (OCs), as quais são formadas por indivíduos da comunidade para conjuntamente oferecerem serviços específicos a essa comunidade, através da mobilização de recursos dessa própria comunidade. As OCs são consideradas tradicionais porque são mecanismos que existem há muitos anos como parte da cultura da comunidade e não foram introduzidos por pessoas de fora. Por exemplo, organizações funerárias angariam fundos para cobrir os custos de enterros como e quando os membros necessitarem; sociedades de poupança (fundos de empréstimos rotativos) recolhem dinheiro dos membros e distribuem-no aos membros consoante as condições estabelecidas pelo grupo; e assim por diante.

EXEMPLO: *Nas cidades satélites sul-africanas, as sociedades funerárias geralmente integram membros que são vizinhos na mesma comunidade. Elas têm listas dos sócios e colectam quotas semanais ou mensais, impondo penalidades por atraso no pagamento da contribuição. Essas sociedades elegem uma comissão executiva e designam indivíduos com autoridade para assinar cheques e fazer os pagamentos. Os registos são mantidos num livro que tem de estar disponível para a verificação a qualquer momento.*

EXEMPLO: *Igualmente nas cidades satélites sul-africanas, associações de créditos rotativos ou stokvels (o xitique em Moçambique) integram um grupo de pessoas, cada uma das quais contribui com um certo montante em dinheiro numa reunião, encontro que se realiza regularmente. Os membros têm direito, rotativamente, a receber a soma total angariada. A colecta e distribuição do dinheiro são sempre acompanhadas de um acontecimento social e todos os membros contribuem para esse acontecimento com géneros (comida ou bebida) ou em dinheiro. Às vezes, a utilização do dinheiro do stokvel é restringida a objectivos específicos; outras vezes não. Os membros do stokvel demonstram um alto grau de comprometimento ao seu empreendimento comum. Frequentemente estabelecem sistemas de multas.*

6. As **cooperativas** e outras ONGs **não-lucrativas mas produtoras de rendimentos**: são formadas a nível local para juntar recursos dos seus membros, recursos esses a serem investidos conjuntamente numa actividade económica específica; os rendimentos dos membros têm origem na organização, mas os lucros são reinvestidos na organização e/ou actividade.

EXEMPLO: *A União Geral das Cooperativas (UGC) de Maputo congrega aproximadamente 180 cooperativas agrícolas das zonas verdes em redor de Maputo, em Moçambique. A UGC dá assistência às cooperativas membro em termos de transferência de tecnologia, extensão agrícola e crédito. Tem também postos de venda de materiais agrícolas, produtos de consumo e materiais de construção. A UGC assiste as cooperativas na aquisição de equipamento, mantém uma oficina de reparações e fornece uma série de outros serviços em benefício das cooperativas membro. Tal como os seus membros, a UGC funciona como uma cooperativa.*

7. As ONGs **religiosas**: são ONGs criadas por organizações religiosas, algumas vezes a nível local, outras a nível nacional ou internacional; frequentemente apresentam uma ênfase na prestação de serviços dirigidos ao bem estar, às vezes combinados com pregações religiosas; algumas prestam serviços somente aos membros da sua própria organização religiosa, enquanto outras se centram na comunidade em geral. As ONGs religiosas nacionais geralmente têm um considerável poder de alcance devido à sua presença em muitas partes do país. Elas desempenharam por muitas vezes em diversos países importantes papéis nos esforços para se alcançar e manter a paz.

EXEMPLO: *O Conselho Cristão de Moçambique (CCM) reúne igrejas de várias denominações e o seu Departamento de Projectos realiza todo um trabalho de formação, desenvolvimento, socorro de emergência e construção de igrejas. O CCM organiza seminários para trabalhadores das igrejas membro com vista a definirem-se objectivos e políticas da igreja relativamente à acção social. A Comissão Nacional de Paz e Reconciliação do CCM tem vindo a trabalhar para reintegrar refugiados na vida moçambicana.*

8. As **associações de interesses económicos**: são associações que agrupam pessoas com interesses económicos similares tais como associações de contribuintes ou associações profissionais, por exemplo, de camponeses, de sindicatos, médicos, advogados, agricultores, comerciantes.

EXEMPLO: *A Associação dos Advogados Negros da África do Sul foi formada para manter, proteger e promover os direitos e interesses dos advogados negros, denunciar leis discriminatórias e injustas e conceder bolsas aos bons estudantes de direito.*

EXEMPLO: *A Activa, a Associação Moçambicana de Mulheres Empresárias e Executivas, tem por finalidade prestar serviços de apoio aos seus membros. Estes serviços incluem a assistência jurídica, análises económicas e estudos de viabilidade, participação em feiras comerciais internacionais, organização de um mercado aos sábados, cursos de língua inglesa e a publicação de um boletim informativo.*

9. As ONGs de **defesa dos direitos humanos**: São ONGs formadas para monitorar e registar os abusos dos direitos humanos, para influenciar e agir contra tais violações, e para proteger

e ajudar as vítimas de abusos.

EXEMPLO: *A Advogados pelos Direitos Humanos foi formada na África do Sul para promover e proteger os direitos humanos fundamentais para todos e para promover o reconhecimento da relação entre democracia, desenvolvimento e direitos humanos, bem como da interdependência entre direitos civis, políticos, sociais, económicos, culturais e ambientais. A organização trabalha no sentido da criação de um sistema judicial independente, credível e imparcial, monitorização das violações dos direitos humanos, prestação de assistência jurídica a tarifas acessíveis, realização de formação paralegal e formação de facilitadores de educação em direitos humanos.*

10. As ONGs de **educação cívica**: São ONGs que centram a sua actividade na educação pública relacionada com os direitos e responsabilidades civis (especialmente em países onde a democracia acaba de ser implantada) e na participação democrática.

EXEMPLO: *O Instituto para uma Alternativa Democrática para a África do Sul (IDASA) tem por objectivo transformar instituições, capacitar (empower) indivíduos e comunidades, elaborando e disponibilizando processos e programas nos quais eles estejam directamente envolvidos e promover uma cultura democrática e de tolerância. O IDASA dirige cursos de formação, inicia e facilita o debate público e a discussão sobre questões constitucionais e de desenvolvimento, e realiza programas de educação dos eleitores.*

11. ONGs de **desenvolvimento da comunidade**: são ONGs de auto-ajuda criadas nas zonas rurais ou urbanas e constituídas ao nível da comunidade, por vezes com ligações a uma associação mais ampla de ONGs com as mesmas funções, com a finalidade de promover e desenvolver a sua comunidade através da prestação de serviços, projectos que produzam rendimentos, associações de poupança, etc., ao mesmo tempo que reforçam a comunicação e colaboração global entre a comunidade.

EXEMPLO: *A Karibu, Associação para a Educação de Adultos e Desenvolvimento Comunitário, trabalha na área de e à volta de Nampula, em Moçambique. A Karibu está envolvida na promoção da alfabetização, especialmente em colaboração com as cooperativas comunitárias. Os centros de alfabetização servem também como uma base para a discussão de assuntos cívicos e políticos. A organização apoia as actividades culturais da comunidade e a formação profissional ligada à introdução de tecnologia apropriada e projectos geradores de rendimentos.*

12. As ONGs de **advocacia**: São ONGs que frequentemente não têm projectos de campo, mas que educam e tentam influenciar sobre questões relativas a políticas específicas. Isso envolve muitas vezes a formação de alianças com outras ONGs.

EXEMPLO: *A MULEIDE, Associação das Mulheres, Lei e Desenvolvimento em Moçambique é constituída por mulheres profissionais e académicas cujo objectivo principal é promover e defender os direitos legais das mulheres. Elas estão particularmente preocupadas com a melhoria das condições sociais das*

mulheres e em garantir a sua participação activa no processo desenvolvimento. A MULEIDE educa as mulheres sobre os seus direitos legais e de como exigir que sejam respeitados, e também tenta influenciar o governo sobre questões legais relacionadas com as mulheres e a família.

13. As **redes de ONGs**: um grupo de ONGs que se junta formal ou informalmente para prosseguir objectivos comuns definidos, e por esse meio, aproveitar ao máximo o impacto dos recursos de cada uma delas. Cada uma das ONGs que se torna membro de uma rede não perde a sua própria identidade. Os serviços destas redes podem incluir: boletins de informação, cursos de formação, seminários sobre questões de interesse específico, etc.

Estas redes são também algumas vezes chamadas de **organizações umbrella de ONGs** ou de **consórcios de ONGs**. Nalguns países, elas podem juntar todas as ONGs para promover os interesses da comunidade de ONGs como um todo, no que respeita às políticas e legislação do governo ou agências doadoras.

EXEMPLO: *A Federação Nacional das Organizações das Pessoas com Deficiências do Lesotho age como uma rede ou consórcio das organizações que trabalham com pessoas fisicamente diminuídas. Dá formação relativamente à capacidade de liderança e de como se desenvolverem projectos geradores de rendimentos, e coordena campanhas de angariação de fundos para as organizações membro.*

EXEMPLO: *A Associação de Organizações Não-Governamentais da Tanzânia (TANGO) foi criada como um mecanismo unificador entre os membros, para estabelecer um foro de coordenação e troca sistemática de informação e experiências e para encorajar estudos e programas sobre assuntos de interesse comum. A TANGO dá formação às ONGs membro, dissemina informação e desempenha um papel de advocacia no que respeita às funções das ONGs na sociedade e a outras questões específicas de desenvolvimento e cívicas.*

4. COMO É QUE SÃO CONSTITUÍDAS AS ONGs?

Por um grupo de indivíduos

Algumas ONGs são constituídas por um grupo de indivíduos com um objectivo comum. Esses indivíduos podem designar alguns cidadãos locais bem conhecidos ou as pessoas mais experimentadas de entre eles próprios para constituir o Conselho de Direcção, que será responsável por definir as políticas, definir a orientação global e fiscalizar o desempenho do pessoal e a gestão financeira. O Conselho de Direcção seleccionará os funcionários superiores. Estes funcionários são responsáveis pelo funcionamento diário da ONG e tomarão decisões relativas aos programas no contexto das políticas globais estabelecidas pelo Conselho de Direcção. Eles prestam contas regularmente ao Conselho. Se o Conselho estiver insatisfeito, demitirá o pessoal. Um membro do Conselho pode ser demitido se não participar nas reuniões e outras actividades, se não pagar as suas quotas, ou violar os princípios dos estatutos da ONG.

Por indivíduos membros ou organizações membros

Em contraste, algumas ONGs são criadas como organizações de membros ou sócios, em que cada membro (seja um indivíduo ou uma organização) contribui com uma taxa de subscrição e tem direitos iguais aos outros relativamente à definição da missão e actividades da organização. A assembleia geral dos membros elege um Conselho de Direcção para dirigir a organização em seu nome, por um período fixo de tempo. O Conselho de Direcção será responsável pela admissão do pessoal do escalão superior e pela monitorização do seu desempenho, como acima foi referido. O Conselho, contudo, é também directamente responsável perante os membros e deve prestar contas à assembleia geral dos membros, pelo menos uma vez por ano. Se os membros estiverem insatisfeitos com o desempenho da ONG, elegerão um novo Conselho de Direcção.

A ONG que é uma associação de membros tem, com efeito, um outro nível ao qual o Conselho de Direcção e o pessoal prestam contas - perante os membros. Se estes membros demonstram um interesse activo no progresso da ONG, eles podem exercer um controle bastante completo das suas actividades. A vantagem da ONG associativa é que ela tem uma forma muito directa de consultar os seus constituintes e pode, assim, ter mais capacidade para responder às suas necessidades.

5. QUE ORGANIZAÇÕES NÃO SÃO ONGs?

Recentemente uma nova categoria de organizações emergiu e que são inadequadamente consideradas como parte da família das ONGs.

Os *Contratantes de serviços públicos* são essencialmente organismos de consultoria de profissionais da área de desenvolvimento. Não são ONGs porque:

- Não prestam contas a quaisquer constituintes a não ser eles próprios.
- Geralmente não operam na base de uma declaração da missão mas fazem sim o que são pagos para fazer.
- Embora possam ser não-lucrativas, podem ser criadas como entidades lucrativas.
- Não são independentes do governo porque são na sua maioria financiadas pelo governo e por agências de auxílio oficiais.

Estes organismos são muitas vezes contractados para executar componentes de programas oficiais de desenvolvimento, os quais nem eles, nem as ONGs, nem as comunidades planearam. Por exemplo, eles podem ser contractados para prestar serviços incluídos em programas de segurança social concebidos pelo Banco Mundial para mitigar os efeitos nocivos dos programas de reajustamento estrutural. Estes programas não são muitas vezes conduzidos pelas comunidades, mas sim pelos doadores e governos.

Estes contratantes de serviços públicos não devem ser tratados como ONGs.

6. QUE FUNÇÕES DEVEM AS ONGs DESEMPENHAR?

Nos últimos anos recentes tornou-se evidente que os governos não são capazes de desempenhar todas as tarefas necessárias para promover o desenvolvimento. Como se considera que as ONGs são melhores em certo tipo de actividades de desenvolvimento, pede-se que se envolvam nestas áreas de trabalho, algumas delas fora da sua área de experiência e especialização. Muitas ONGs novas estão a ser formadas em resposta a esta nova exigência. As expectativas em relação ao desempenho das ONGs estão a subir cada vez mais. Existe algum perigo em que as ONGs tentem encarregar-se de demasiadas coisas ou de responsabilidades muito variadas e não consigam cumprir os seus compromissos. As ONGs devem reflectir muito cuidadosamente antes de se encarregarem de novas funções.

Que perguntas devem as ONGs fazer a si próprias antes de se encarregarem de novas funções?

- A nova função está de acordo com a declaração da missão da ONG?
- Quem está a solicitar à ONG para se encarregar de uma nova função? Será que os próprios constituintes da ONG necessitam ou querem essa nova função?
- Tem a ONG capacidade suficiente para se encarregar dessa nova função?
- Se não, quanto custará à ONG desenvolver a sua capacidade?
- Serão a ONG e os seus constituintes capazes de influenciar os desígnios da nova actividade, ou tornar-se-á a ONG simplesmente a parte executiva de um programa já formulado? Será a ONG capaz de influenciar o plano de execução com base na sua própria especialização e conhecimento?
- Poderá a ONG de alguma forma ser prejudicada por se encarregar de uma nova função? Esta significará uma menor dedicação a outras funções da ONG já existentes? Como será a ONG beneficiada?

As ONGs devem pesar os custos e benefícios de novas funções. Uma ONG deve apenas encarregar-se daquelas funções que sejam compatíveis com a sua missão global e que não signifiquem um afastamento dos compromissos já existentes.

7. VANTAGENS DAS ONGs

Os traços característicos que dão às ONGs a sua superioridade são:

1. **Ter constituintes ou uma clientela bem definidos aos quais prestam contas.**

Esta particularidade aplica-se a ONGs que se ajustam às categorias de ONGs comunitárias tradicionais, associações de interesses económicos, ONGs de desenvolvimento comunitário e redes de ONGs.

2. ***Ter como alvo os mais pobres entre os pobres ou, pelo menos, comunidades que tenham tido pouco acesso aos recursos de desenvolvimento.***

Alguns exemplos de projectos que se destinam aos mais pobres entre os pobres incluem:

- Prestação de serviços básicos àqueles a quem esses serviços (saúde, educação, habitação) não foram providenciados pelo Estado;
- Nas áreas rurais afectadas pela seca, trabalho com as comunidades para tornar mais eficiente e ambientalmente sadia a utilização dos recursos naturais disponíveis.

3. ***Uma abordagem de participação relativamente aos seus beneficiários na elaboração e execução de projectos.***

Uma participação total e activa da comunidade é uma premissa básica em todo o processo de envolvimento da ONG na actividade de desenvolvimento comunitário - seja identificando um problema, divisando uma solução, concebendo e avaliando um projecto, ou monitorando e avaliando um projecto. Os profissionais envolvidos em processos de desenvolvimento são unânimes na sua convicção de que, para quase todos os tipos de actividade de desenvolvimento ao nível da comunidade, as possibilidades de sucesso aumentam com a elevação do nível de participação da comunidade no processo. Contrariamente, uma solução ou projecto imposto à comunidade pouco provavelmente obterá o mesmo empenho e pode mesmo resultar numa oposição activa.

4. ***Uma perspectiva do desenvolvimento fundamentada em valores sólidos, orientados para a comunidade.***

Como no ponto anterior (3), isto implica um compromisso relativamente à participação da comunidade e ter em conta os valores importantes para a própria comunidade. Por vezes estes valores podem entrar em contradição com os objectivos de outras comunidades e a ONG pode necessitar de ajudar a comunidade a resolver esse conflito de uma forma construtiva. A actividade da ONG deve reforçar valores tais como a auto-ajuda e auto-suficiência, os quais têm sido frequentemente a pedra angular das estratégias de sobrevivência da comunidade.

5. ***Pessoal profundamente dedicado e motivado por uma cultura de servir a comunidade.***

O nível de empenho e o desejo de ser prestimoso, útil às comunidades e outros grupos desfavorecidos muitas vezes constitui a razão básica fundamental da existência de uma ONG. É igualmente o alicerce que torna as ONGs capazes de atrair um grande número de voluntários a fim de participarem nas suas actividades.

6. ***A pobreza e o subdesenvolvimento são vistos como problemas políticos e estruturais, e de luta contra a injustiça.***

As ONGs vêem os aspectos políticos e económicos da pobreza e do subdesenvolvimento como estando estreitamente ligados. As comunidades economicamente desfavorecidas tendem igualmente a não ter poderes políticos. O inverso também é verdade.

Assim, por exemplo:

- Onde as elites económicas urbanas têm tido mais influencia sobre o governo elas têm conseguido promover políticas que trazem benefícios para si próprias em detrimento da população rural. Isso pode resultar, por exemplo, em que os preços dos produtos agrícolas sejam fixados a um nível mais baixo pelo governo beneficiando o consumidor urbano e prejudicando o produtor rural.
- As mulheres das zonas rurais não têm muitas vezes autoridade dentro das suas comunidades e nenhuma possibilidade de recurso às leis que as protegem. Assim, podem ser prejudicadas economicamente porque embora elas trabalhem a terra, não têm títulos de uso ou posse dessa terra e são obrigadas a entregar aos homens quaisquer lucros que obtiverem.

Estas são o que muitas vezes se apelidam de questões de desenvolvimento **estrutural**. Elas não podem ser resolvidas com simples soluções técnicas. São situações injustas provocadas pelos desequilíbrios de poder na sociedade.

As ONGs encaram frequentemente a sua função como a de elevação da consciência da comunidade relativamente às causas estruturais destes problemas e de apoio à comunidade na defesa e promoção de mudanças.

7. ***As ONGs concentram-se no desenvolvimento a nível micro ou local.***

As ONGs tendem de preferência a trabalhar a nível comunitário - frequentemente referido como o nível-micro - mais do que a nível-macro, o qual geralmente se refere ao nível em que as políticas nacionais são formuladas. O seu saber e capacidade de resposta às necessidades identificadas pelas próprias comunidades (as bases) são vistos como a maior fonte da força da ONG.

Contudo, há uma outra opinião que afirma que as ONGs devem pelo menos ter um conhecimento das questões nacionais referentes às políticas, ao desenvolvimento e aos planos. Sem esta compreensão, as ONGs podem desenvolver projectos predestinados ao fracasso porque os seus fundamentos entram em contradição com as perspectivas definidas pelo governo. Sem esta compreensão as ONGs não podem igualmente ser defensoras eficazes de mudanças das políticas do governo, as quais sintam que estão a prejudicar as perspectivas de desenvolvimento a nível comunitário.

Assim, embora a focalização no desenvolvimento a nível local ou comunitário seja uma vantagem sob muitos aspectos, exige simultaneamente um conhecimento, um entendimento do macro desenvolvimento.

8. QUEM DEVE DECIDIR O QUE É UMA ONG E MONITORAR OS PADRÕES DE QUALIDADE DAS ONGs?

Dada a diversidade das comunidades de ONGs na maioria dos países, para salvaguardar as funções que elas podem desempenhar efectivamente, é importante dispor de alguns mecanismos para garantir os padrões de qualidade e a credibilidade.

1. *Que tipo de padrões da ONG são importantes?*

Estes padrões podem incluir:

- Que tenham as características necessárias para se qualificar como uma ONG.
- Que tenham em funcionamento um forte sistema de direcção interna.
- Que tenham sistemas de gestão financeira eficientes e que possam fazer uma prestação de contas completa e transparente aos doadores e aos seus constituintes.
- Que sejam transparentes quanto às suas motivações e objectivos programáticos.
- Que se comprometam a partilhar informação e lições aprendidas, as quais possam ser de utilidade para a comunidade de ONGs como um todo.

2. *Como é que a manutenção destes padrões de qualidade implica credibilidade para a comunidade de ONGs?*

Ao colocar estes padrões em prática estar-se-á a reforçar as opiniões positivas do público, da sociedade civil, governo e dos doadores no que diz respeito à integridade da ONG.

A violação de qualquer destes padrões por uma ou mais ONGs pode prejudicar a reputação das ONGs enquanto grupo.

Por exemplo:

- Se uma grande ONG está na origem de grave escândalo financeiro, pode-se levantar a questão da responsabilidade das ONGs em geral.
- Ou ainda, se se fica a saber que uma ONG está a utilizar dinheiros dos seus projectos para fins políticos, isso pode pôr em causa a objectividade e a natureza política não-partidária da comunidade de ONGs como um todo.

3. *Como podem as ONGs assegurar que estes padrões de qualidade são mantidos dentro da sua comunidade de ONGs?*

As ONGs devem fiscalizar-se a si próprias para verificar se estes padrões são observados. A auto-monitorização é certamente preferível à fiscalização e imposição de regras pelo governo, porque permite às ONGs estabelecer padrões de qualidade baseados nos seus próprios valores e prioridades.

4. ***Como podem os padrões das ONGs ser respeitados sem a intervenção do governo?***

Primeiro, as ONGs devem edificar uma cultura de prestação de contas dentro de e entre elas próprias.

Segundo, tanto os doadores locais como internacionais tem a responsabilidade de encorajar os padrões de qualidade aceites universalmente.

9. PRINCÍPIOS CHAVE DA ONG

Os seguintes princípios são geralmente aceites como fundamentais para a prática da ONG:

1. ***Autonomia***

As ONGs estão em luta constante para manter a sua autonomia e controle relativamente aos seus próprios objectivos e programas, ao mesmo tempo que tentam equilibrar as pressões dos seus constituintes, dos doadores, dos governos, e de outros parceiros. A presença dos três factores a seguir indicados tornará uma ONG mais capaz de conservar a sua autonomia:

- a. Uma clara declaração da missão à qual a ONG adere
- b. Direcção interna transparente e eficiente
- c. Fontes de financiamento diversificadas

O diagrama seguinte mostra algumas das razões pelas quais a autonomia da ONG é importante:

PORQUE É IMPORTANTE A AUTONOMIA

...PARA RESISTIR ÀS
PRESSÕES DE
ORGANISMOS
EXTERNOS

...PARA SE MANTER FIEL
À MISSÃO E
OBJECTIVOS DA
PRÓPRIA ONG

...PARA SE EMPENHAR
NOS DEBATES SOBRE
POLÍTICAS SEM MEDO
DE REPRESÁLIAS

A AUTONOMIA DA ONG É IMPORTANTE...

...PARA RESPONDER ÀS
NECESSIDADES EM
EVOLUÇÃO DA
COMUNIDADE

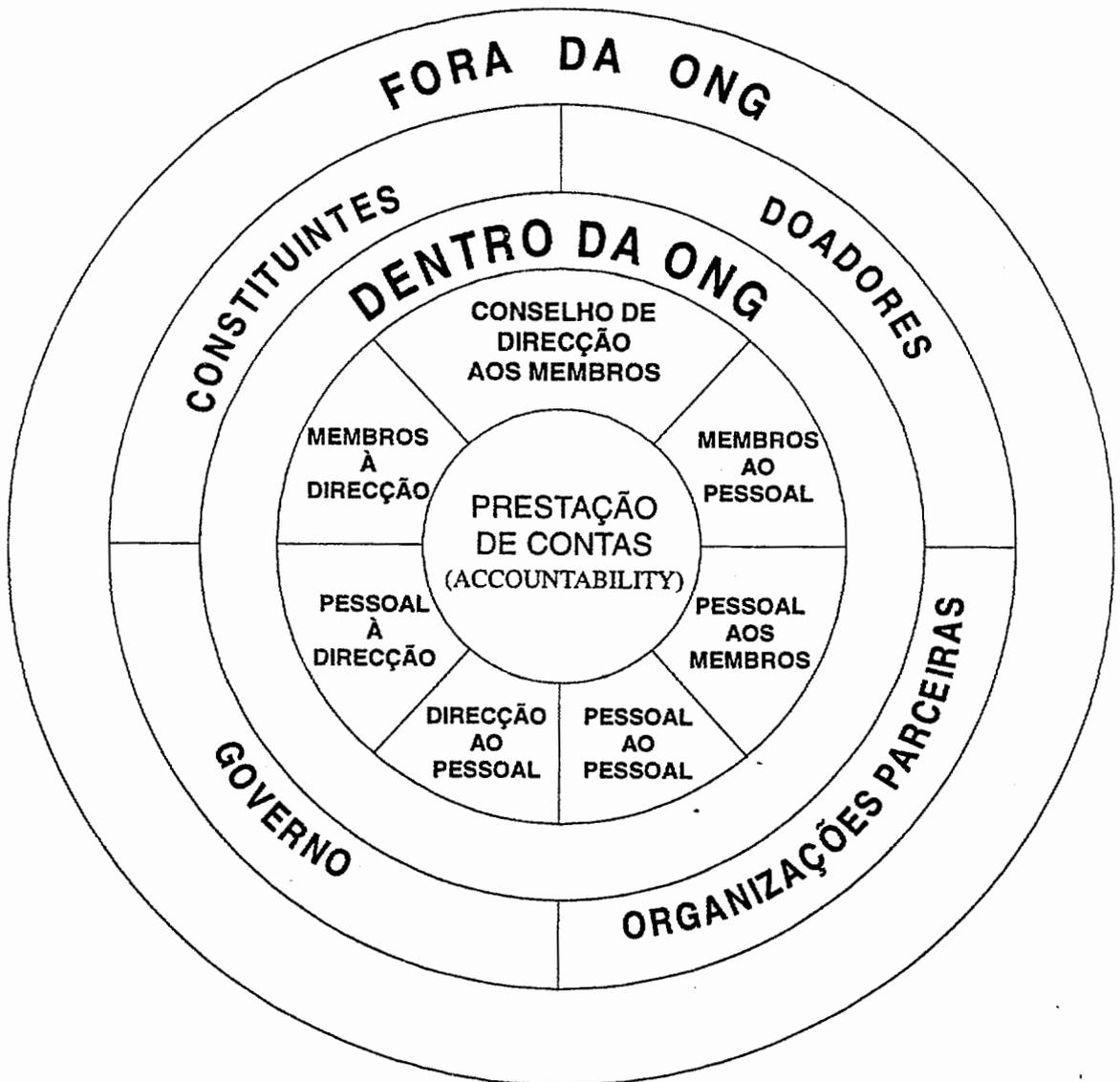
...PARA MANTER O
CONTROLE SOBRE OS
SEUS PRÓPRIOS
PROGRAMAS

...PARA ESCOLHER
PARCEIROS COM BASE
EM OBJECTIVOS
PARTILHADOS

2. *Prestação de contas (accountability)*

Este ponto está intrinsecamente ligado à autonomia na medida em que se uma ONG cumpre a sua responsabilidade de prestação de contas às várias partes, estas terão provavelmente mais respeito pela sua autonomia. A prestação de contas gera credibilidade, e a credibilidade diminui a necessidade de supervisão, de inspecção. Esta prestação de contas pode referir-se a questões financeiras, programáticas, de gestão e outros assuntos.

Há várias relações chave no que se refere à prestação de contas pela ONG, tanto dentro da ONG como fora dela. Veja o diagrama seguinte:



DENTRO DA ONG:**a. Prestação de contas pelo Conselho de Direcção aos membros ou sócios**

Numa ONG associativa, o Conselho de Direcção é eleito pelos membros ou sócios e, portanto, deve-lhes prestar contas, pois é responsável perante eles. O Conselho de Direcção deve prestar contas aos sócios pelo menos uma vez por ano na Assembleia Geral Anual sobre questões programáticas e financeiras.

b. Responsabilidades dos membros ou sócios perante o Conselho de Direcção

Tendo eleito os elementos do Conselho de Direcção como os seus representantes para dirigirem a ONG, os membros ou constituintes devem respeitar a sua função e não realizar qualquer acção que possa prejudicar o Conselho. Os constituintes devem igualmente participar nas reuniões de membros quando para tal forem convocados a fim de exercerem as suas responsabilidades para com a organização.

c. Responsabilidades dos membros perante o pessoal

De forma semelhante, os membros devem respeitar as funções dos membros do pessoal que foram nomeados pelo Conselho de Direcção. Os membros não devem fazer exigências ao pessoal que não tenham sido colocadas através dos canais apropriados da organização. Os membros não devem interferir em nenhuma actividade do pessoal a não ser que sejam solicitados a fazê-lo.

d. Responsabilidades do Conselho perante o pessoal

Uma ONG com uma gestão interna aberta e transparente assegurará que as decisões do Conselho de Direcção e as razões que estão por trás delas são transmitidas oportunamente ao pessoal. O Conselho de Direcção deve também contar com o pessoal em termos de contribuições e recolha de informações, antes da tomada de decisões importantes, uma vez que é o pessoal que está em contacto directo com os constituintes e os projectos.

e. Prestação de contas pelo pessoal ao Conselho de Direcção

O pessoal do escalão superior da ONG é nomeado pelo Conselho de Direcção e por isso deve prestar contas das suas acções ao Conselho de Direcção. Esses membros do pessoal devem prestar contas regularmente, tanto verbalmente como por escrito. Qualquer decisão importante sobre políticas, muito embora possa ser sugerida pelo pessoal, deve ser tomada pelo Conselho.

f. Prestação de contas pelo pessoal aos membros ou sócios

O pessoal de uma ONG associativa deve recordar-se de que é responsável pela execução das actividades da organização, de acordo com o mandato dos membros e as instruções subsequentes do Conselho de Direcção. O pessoal não se deve esquecer que os membros ou sócios detêm a autoridade máxima na determinação dos seus planos de trabalho. Isto não quer dizer que o pessoal deva prestar contas a qualquer membro individualmente - só perante o conjunto dos membros como um órgão formalmente constituído.

g. Responsabilidades dos membros do pessoal uns para com os outros

As decisões e acções tomadas por certos membros do pessoal terão um impacto sobre o trabalho de outros seus colegas da organização. Numa ONG com uma gestão interna aberta e transparente, os membros do pessoal interagem uns com os outros com base no respeito mútuo e partilha de informação. Antes de um membro do pessoal realizar uma acção que poderá afectar o trabalho de outros colegas, deve consultar essas pessoas e acertar num método de acção que satisfaça as necessidades de ambos.

FORA DA ONG:**a. Prestação de contas pela ONG aos seus constituintes**

Quando uma ONG decide trabalhar com uma determinada comunidade ou grupo, estes passam a fazer parte dos seus constituintes. A ONG tem a obrigação de prestar contas a estes constituintes e de consultá-los antes de realizar acções em seu nome. A ONG deve consultar e prestar contas aos seus constituintes de forma regular, tanto no que respeita a fundos angariados e gastos em seu nome, como no que se refere a actividades existentes e planeadas.

b. Prestação de contas pela ONG aos seus doadores

Ao aceitar fundos de um doador - individual ou colectivo - uma ONG aceita igualmente a responsabilidade de gerir esses fundos responsavelmente e de prestar contas ao doador no que respeita à utilização desses fundos, sempre que seja solicitada a fazê-lo. Se a ONG não for plenamente responsável, é quase certo que o doador cancelará o seu apoio.

c. Responsabilidades da ONG perante o governo

Como uma organização legalmente constituída ao abrigo das leis nacionais, a ONG é responsável perante o governo nacional, por forma a se garantir que as suas acções não violam qualquer lei e que a sua actividade está de acordo com os seus estatutos legalmente aprovados. Como esta responsabilização será concretamente aplicada vai depender das normas aplicáveis em cada país.

d. Prestação de contas pela ONG a organizações parceiras

As ONGs podem ter uma série de diferentes parceiros no decorrer de uma actividade determinada. Entre estes podem-se incluir uma organização comunitária, uma outra ONG com capacidades técnicas complementares, um departamento do governo, etc.. Ao decidir trabalhar em parceria, todos os parceiros devem estar de acordo quanto aos direitos, responsabilidades e obrigações de cada um deles. Tendo chegado a acordo nisto, a ONG e os outros parceiros devem prestar contas uns aos outros pelo que decidiram levar a cabo.

3. Sustentabilidade

Uma ênfase crescente está a ser dada ao conceito de sustentabilidade. Ele é muitas vezes aplicado a projectos e actividades. Contudo, é um conceito igualmente importante para as próprias ONGs, em termos da sua capacidade organizacional para crescerem e desenvolverem-se sem estímulos e apoios constantes externos.

A sustentabilidade da organização requer:

- a. Uma **declaração da missão** realística e relevante
- b. Uma forte **responsabilização perante os constituintes**
- c. **Sistemas de gestão e de direcção interna** eficazes
- d. **Uma liderança** da organização **com visão**, com capacidade de resposta, aberta a transformações e eficaz na motivação do pessoal.
- e. Actividades no quadro dos programas bem sucedidas com **impacto demonstrável**
- f. Uma contínua **capacitação institucional** da organização, com possibilidades de elevação das capacidades técnicas do pessoal, carreiras profissionais que **incentivem** o bom desempenho, e um sentido geral de **"profissionalismo"** criarão uma atmosfera necessária para a sustentabilidade da organização

- g. **Uma avaliação permanente**, honesta, reflectida do desempenho da organização e a flexibilidade para mudar quando as condições o exigirem
- h. Uma forte, diversificada **base de financiamentos**

Todos estes são componentes **necessários de um plano** de sustentabilidade de uma organização.

4. **Eficiência e impacto**

Devido à contracção dos recursos disponíveis para o desenvolvimento e à crescente competição na disputa desses recursos, as ONGs estão a dedicar mais atenção à sua eficiência e impacto. Os seguintes aspectos da actividade das ONGs estão a merecer cada vez mais atenção enquanto critérios de apoio:

a. **Dimensão**

Embora tradicionalmente as ONGs executem projectos de pequena escala, a expectativa é cada vez maior de que sejam capazes de fazer mais, expandindo e reproduzindo os projectos bem sucedidos.

Se uma ONG demonstra que uma determinada tecnologia apropriada, por exemplo bombas de água, pode ser usada com sucesso numa aldeia sob condições específicas, então a ONG pode receber um pedido para executar projectos de instalação de bombas de água numa série de outras localidades com condições similares - por outras palavras, a elevar ou aumentar o alcance dos seus projectos.

Por vezes uma determinada concepção de projectos ou tecnologia que é aplicada com bom êxito numa ou várias aldeias é adoptada como uma estratégia por todo um ministério. Então o próprio governo coloca fundos e recursos humanos na actividade e pode tomar conta da direcção do processo, embora recorrendo de tempos a tempos ao conhecimento especializado e experiência da ONG.

b. **Custo-eficácia**

Embora desde há muito exista a ideia de que as ONGs executam projectos com custos mais baixos que os organismos oficiais, isso não tem sido documentado adequadamente. Presentemente, os doadores e governos exigem provas de como as ONGs podem de facto prestar melhores serviços sob o ponto de vista custo-eficácia.

Por exemplo, o conceito de custo por beneficiário na prestação de um serviço determinado tornou-se numa das grandes preocupações para os doadores e organismos oficiais. Isto significa que se o custo é de 1000 contos por dia para manter aberta uma clínica pré-natal e apenas quatro bebés são tratados por dia, o custo por beneficiário é de 250 contos. Numa zona de baixos rendimentos este custo será considerado demasiado alto.

Contudo, se for apenas uma questão de tempo até que outras mães fiquem a conhecer a clínica e comecem a usar os seus serviços, então o custo por pessoa pode muito bem descer até uma taxa aceitável.

Embora seja compreensível que num projecto novo ou experimental o custo inicial da prestação de serviços possa ser elevado, esperar-se-á igualmente que com o tempo, se o serviço for adequado e eficiente, o custo desça.

O ponto é que as ONGs devem começar a não perder de vista estes custos e incorporá-los no seu processo de verificação e controle das actividades, por forma a que possam convencer os doadores e governos (ambos financiadores potenciais) de que elas estão a trabalhar numa base custo-eficácia.

c. *Análise*

Muitas vezes as ONGs não têm dado importância à reflexão e análise no que respeita à sua experiência no terreno. Muito mais ênfase está actualmente a ser dado a esse aspecto para se aprender dessa experiência e incorporar as lições na concepção de novos projectos. Estas são as razões porque a monitorização e avaliação se tornaram tão importantes.

Contudo, a análise requer mais que a recolha de dados e informação. Trata-se de interpretar ou compreender o que esses dados significam, o que é de grande importância para o desenvolvimento de projectos. Nalguns casos, esta análise requererá opiniões de peritos; noutros, o senso comum poderá ser suficiente.

Todos os indivíduos e organizações interessadas num determinado projecto devem ser consultados neste processo de análise. Cada um deles pode ter uma diferente interpretação do porquê que certas coisas estão a acontecer.

Se as suposições feitas no início dum projecto vêm mais tarde a mostrar-se incorrectas, então é necessário compreender porque é que elas estavam erradas e o que é preciso fazer a esse respeito.

d. *Avaliação do impacto*

De forma semelhante, as ONGs são solicitadas actualmente a medir o seu impacto através da utilização de indicadores quantitativos. Embora os exemplos pontuais continuem a ser úteis, já não são suficientes para persuadir os doadores potenciais.

Um *exemplo pontual* pode ser uma *estória* que conta como um projecto mudou a vida das pessoas para melhor. Pode ser a estória de uma certa mulher de uma aldeia que se encontrava numa situação bastante difícil e que finalmente foi capaz de sustentar os seus filhos devido a um projecto de produção de hortícolas. Ou pode ser a estória de como uma aldeia foi finalmente capaz de construir uma escola devido a receitas adicionais da venda de madeira obtida após a execução de um novo projecto de gestão de recursos introduzido por uma ONG.

Os indicadores quantitativos podem incluir medidas como: quantas pessoas participaram num curso de formação, quantas crianças foram vacinadas, quantas bombas de água foram instaladas e assim por diante.

5. *Advocacia ou promoção e defesa de políticas*

As ONGs reconhecem cada vez mais que o trabalho respeitante ao desenvolvimento a nível local terá apenas um impacto limitado se as políticas definidas pelos governos nacionais e doadores - políticas essas que determinam o contexto sócio-económico global - não estiverem de acordo ou forem inadequadas relativamente às prioridades identificadas pelas pessoas nas bases. Por esse motivo, as ONGs estão a envolver-se cada vez mais activamente na advocacia ou defesa e promoção de políticas referentes a questões que directamente afectam os seus constituintes.

A advocacia - o envolvimento da ONG em debates sobre políticas em nome dos seus constituintes - é um aspecto crucial do reforço da sociedade civil e de promoção da democracia. Uma contribuição cada vez maior pode ser dada pelas ONGs, as quais transferem para os seus constituintes o conhecimento, a compreensão de como as políticas são elaboradas, e de como influenciá-las. Com este conhecimento da advocacia, todos os cidadãos podem começar a participar nestes debates e criar uma democracia verdadeiramente saudável e aberta.

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG
RELAÇÕES ONG - COMUNIDADE

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG

RELAÇÕES ONG - COMUNIDADE

1. O QUE ENTENDEMOS POR "UMA COMUNIDADE"?

Uma definição extraída de um dicionário é que uma comunidade é "um conjunto de pessoas formando uma unidade política ou social". Outra define a comunidade como "um conjunto de pessoas que têm a raça, religião, profissão, etc. em comum".

Por conseguinte e em termos do trabalho de uma ONG, uma comunidade pode ser uma aldeia ou uma área urbana, ou pode ainda referir-se a um determinado grupo desfavorecido, tal como mulheres, crianças, deficientes, vendedores ambulantes ou de rua, camponeses sem terra e assim em diante.

2. PORQUE É QUE AS ONG'S TRABALHAM COM AS COMUNIDADES?

Devido à sua orientação no sentido da prestação de serviços e à sua preocupação com o desenvolvimento social, as ONG's trabalham geralmente com uma certa comunidade ou "constituintes". Actualmente o surgimento de algumas ONG's deve-se à vontade da própria comunidade de melhorar a sua situação. Algumas ONG's são criadas por indivíduos que se aperceberam de um problema social e desejam fazer uma contribuição para a sua resolução. Estes indivíduos formam uma organização, a qual procura então comunidades afectadas pelo problema social identificado. Em ambos os casos, as ONG's necessitam de trabalhar com uma comunidade definida em ordem a imprimir orientação ao seu trabalho e a identificar beneficiários potenciais deste seu trabalho.

3. QUAIS SÃO ALGUNS DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DAS RELAÇÕES ONG - COMUNIDADE?

As ONG's e as comunidades devem ser parceiros, sem que nenhum deles domine o outro, e cada um aprendendo do outro. Estes princípios devem pois formar a base dessa parceria:

1. *Participação*

A ONG deve assegurar que a comunidade desempenhe um papel activo na identificação, concepção, execução e avaliação de toda a actividade de desenvolvimento.

2. *Capacitação (empowerment)*

A ONG deve dar ênfase à importância de dar à comunidade os instrumentos para que se possa desenvolver a si própria e falar por si própria.

3. *Prestação de contas*

A ONG deve prestar contas à comunidade e a todos os outros interessados nos projectos a respeito de tudo o que faz em nome dessa comunidade ou de quaisquer fundos que angarie para essa comunidade.

4. *Transparência*

A ONG deve ser completamente aberta à comunidade no que respeita aos seus objectivos e agenda enquanto organização, e também relativamente a toda a informação que possuir relacionada com o projecto.

5. *Organização*

A ONG deve trabalhar através da organização(ões) da própria comunidade por forma a que essas organizações sejam reforçadas para desempenhar um papel a longo prazo de liderança em questões de desenvolvimento.

6. *Acção colectiva*

A ONG deve encorajar a comunidade a agir colectivamente no melhor interesse da comunidade, em vez de interesses de indivíduos. Igualmente deve haver responsabilidade colectiva relativamente aos resultados da actividade, seja ela bem sucedida ou não.

7. *Liderança e iniciativa*

Os líderes escolhidos pela comunidade devem ser encorajados a tomar a iniciativa em nome da comunidade.

8. *Igualdade*

A ONG deve promover a igualdade total de participação da comunidade na actividade. Esta igualdade estender-se-á ao género, aos deficientes, aos cegos.

9. *Educação e transferência de conhecimentos*

A comunidade deve identificar - onde necessário com a assistência da ONG - aqueles conhecimentos e capacidades técnicas que fazem falta e providenciar para que esses conhecimentos e capacidades técnicas sejam desenvolvidos, por exemplo elaboração de políticas, alfabetização, técnicas básicas de contabilidade e outros conhecimentos técnicos.

10. *Informação e consciência crítica*

A comunidade - onde necessário com a assistência da ONG - deve preparar informação sobre políticas e programas que a afectem directa e indirectamente, e assim ajudar-se a si própria a interpretar criticamente essa informação. Esta informação deve ter relação com o distrito e o país, assim como com experiências de outros países.

11. *Auto-suficiência*

Para construir a auto-suficiência a comunidade deve ser encorajada desde o início a contribuir tanto quanto possível com os seus próprios recursos para a actividade. Isto tornará mínima com o passar do tempo, qualquer dependência relativamente à ONG ou doadores.

12. *Produção de rendimentos*

Onde quer que operem, as ONGs devem tentar definir actividades que ajudem a melhorar a situação económica dos participantes nos projectos, através da geração de rendimentos. Isso ajuda os participantes a verem benefícios concretos da actividade e aumenta a riqueza comum da comunidade.

13. *Voluntariedade*

Um espírito de voluntariedade deve ser fomentado entre a comunidade, por forma a que as pessoas se ajudem umas às outras sem motivações escondidas. Os interesses económicos pessoais não devem ter nenhum papel no trabalho comunitário.

4. A DIVISÃO DESNECESSÁRIA ENTRE ONG'S E OC'S

Na gíria da linguagem sobre o desenvolvimento, há frequentemente uma distinção desnecessária entre ONGs (organizações não-governamentais) e OC's (organizações comunitárias).

O que é que as ONGs e as OCs têm em comum?

As ONGs e OCs têm muitas características em comum. Por exemplo:

1. Ambas são não-lucrativas
2. Ambas se baseiam em contribuições voluntárias
3. Ambas são independentes do governo
4. Ambas têm uma vocação para a prestação de serviços

Além do mais, tanto as ONGs como as OCs geralmente aderem a objectivos gerais semelhantes:

1. Ambas são participativas na sua abordagem
2. Ambas promovem a democracia
3. Ambas prestam contas às comunidades com as quais trabalham
4. Ambas advogam a transparência relativamente à sua gestão interna
5. Ambas têm mecanismos de controle, tanto internos como externos

Qual é a diferença entre ONGs e OCs?

Existe apenas uma diferença básica entre ONGs e OCs:

- Uma OC **tem** por base a comunidade
- Uma ONG **pode ter** a sua base na comunidade ou pode estar fora da comunidade

5. QUAIS AS FUNÇÕES QUE AS ONGs PODEM DESEMPENHAR EM NOME DAS COMUNIDADES?

As ONG's e as comunidades devem interagir como parceiros. As ONG's devem somente desempenhar funções em nome das suas comunidades parceiras quando solicitadas ou mandatadas a fazê-lo. Tal parceria pode ser comparada a uma rua com dois sentidos, com cada parceiro aprendendo do outro e contribuindo para o outro.

Apresentamos a seguir algumas funções de apoio que podem ser desempenhadas pelas ONGs:

1. ***As ONGs podem ajudar as comunidades a angariar fundos junto de doadores para um projecto, mas não devem financiar mais do que o necessário.***

Se uma comunidade pede a uma ONG para ajudá-la a angariar fundos para iniciar um novo projecto, a comunidade e a ONG devem preparar conjuntamente um plano detalhado e um orçamento para o projecto. Este processo deve incluir quaisquer outros indivíduos ou organizações com interesses no projecto e que devam estar nele envolvidos.

Feito isto, a comunidade deve identificar os recursos locais (terra, mão de obra, capacidades técnicas, outras contribuições em espécie) com que pode contribuir para o projecto. A ONG e outros indivíduos e grupos com interesses no projecto podem então fazer o mesmo. A partir daí podem ser procurados junto de fontes doadoras externas **os recursos necessários em falta.**

2. ***As ONGs podem ajudar as comunidades a negociar com organismos do governo recursos, autorizações, informação, etc.***

Uma planificação bem sucedida, a execução e sustentabilidade de um projecto comunitário podem requerer um certo tipo de ligação com funcionários do governo. A comunidade pode necessitar de conhecer, por exemplo:

- quais os planos do governo para a sua área,
- quais os recursos técnicos que o governo local poderá ser capaz de fornecer à comunidade,
- se existem leis e posturas relativas à especificação de equipamento ou outras infra-estruturas a serem instaladas.

No caso dos dirigentes da comunidade não terem confiança ou experiência para lidar com os funcionários do governo, a ONG pode tanto actuar em seu nome como, de preferência, dizer-lhes como descobrir o que eles necessitam de saber.

3. ***As ONGs podem ajudar a identificar conselheiros técnicos adequados para as comunidades e providenciar serviços de formação.***

Juntamente com os dirigentes da comunidade, com a sua experiência em projectos semelhantes e os seus contactos fora da comunidade, uma ONG pode estar apta a partilhar, a ter acesso a conhecimentos de certos indivíduos ou organizações que podem providenciar certos conhecimentos técnicos especializados necessários a um projecto. A ONG deve assegurar-se de que os indivíduos ou organizações em causa se guiam por valores compatíveis com as necessidades da comunidade e de que os seus serviços são comportáveis para a comunidade, tendo em conta os recursos de que esta dispõe.

4. ***As ONGs podem ter acesso a informação de fontes exteriores com as quais a comunidade pode não estar familiarizada.***

De forma similar, a ONG pode ter o seu escritório principal na cidade capital, onde os departamentos do governo, jornais e outros meios de comunicação, as agências doadoras, etc. são mais acessíveis. A ONG deve passar para a comunidade toda a informação relevante que consiga obter.

5. ***As ONGs podem juntar-se às comunidades e outras forças para advogar/ defender mudanças de políticas.***

É muito difícil, se não impossível, a uma comunidade ou uma ONG influenciar as políticas governamentais. Se a comunidade é afectada de modo adverso por uma determinada política do governo, a sua parceira ONG pode estar apta a ajudar essa comunidade a persuadir outras comunidades e organizações a juntarem-se-lhes numa campanha de advocacia/defesa e promoção de mudanças nas políticas. As ONGs podem ter contactos com outras comunidades, com outras ONGs e agências doadoras, e todas elas podem ser mobilizadas para trabalharem juntas em relação a um assunto que afecta a todas elas.

6. ***As ONGs podem solicitar informações periódicas às comunidades sobre se os projectos da ONG estão a ir de encontro às suas necessidades ou se outros projectos estão a funcionar satisfatoriamente.***

Esta é uma parte fundamental da parceria ONG-comunidade. Só com um processo de consultas a funcionar pode a ONG reclamar que tem conhecimento das necessidades da comunidade.

6. ***QUE PROBLEMAS POTENCIAIS DEVEM AS ONG'S ESPERAR NO SEU TRABALHO COM AS COMUNIDADES?***

As relações da ONG com as comunidades são complexas. Tanto as ONGs como as comunidades têm de suportar as responsabilidades pelos resultados de processos que ajudaram a iniciar.

A ONG pode enfrentar problemas dentro da sua própria organização ou com respeito a diferentes indivíduos ou organizações com interesses nos projectos.

1. ***Dentro da ONG***
 - a. O pessoal pode não desejar desistir do seu objectivo original para se ajustar a novas necessidades expressas pela comunidade.
 - b. O pessoal pensa que sabe mais.

- c. O pessoal pode não querer trabalhar na área geográfica específica por uma questão de conforto.
- d. O pessoal pode não querer trabalhar num programa ou sector de actividade específico.

2. *Com ou dentro da comunidade*

- a. A comunidade pode mostrar-se relutante em aceitar a ajuda da ONG, receando que a ONG vá interferir demasiado nos assuntos da comunidade.
- b. De modo semelhante, os dirigentes comunitários podem sentir-se ameaçados por pessoas de fora, pensando que a ONG tentará minar a autoridade dos líderes locais.

As ONG's devem estar cientes desde o início das desigualdades e das estruturas de poder dentro das comunidades, e compreender como um projecto vai afectar os interesses já existentes dos vários indivíduos e organizações envolvidos.

- c. Certas pessoas da comunidade podem tentar agir como "guardas" e tentar impedir a ONG de realizar consultas com uma representação suficientemente ampla da comunidade.
Os "guardas" são indivíduos que impedem os outros de ter acesso à informação, a pessoas, aos que fazem as políticas ou às estruturas da comunidade.
- d. À medida que as organizações comunitárias são fortalecidas, o processo pode criar novas elites do poder. Devem ser formuladas estratégias para lidar com este problema.
- e. Os hábitos culturais e os costumes locais têm que ser respeitados. Quando se tornam obstáculos a certas actividades relacionadas com os projectos, estratégias conjuntas devem ser previstas. Reciprocamente, um projecto pode afectar positivamente as regras e costumes locais.
- f. Demasiada ajuda da ONG pode criar dependência numa comunidade que antes era auto-suficiente.
- g. A formação e capacitação da comunidade resultará numa mudança de atitudes e comportamentos. A não ser que isso tenha uma canalização construtiva, conduz à frustração e até possivelmente à violência.

Se os membros de uma comunidade acabados de formar forem impossibilitados de utilizar construtivamente os seus novos conhecimentos, eles podem decidir abandonar a comunidade à procura de trabalho e de mais compensação.

A capacitação de membros da comunidade que antes eram desfavorecidos pode mudar o equilíbrio de poder dentro dessa comunidade. Um conflito latente pode tornar-se num conflito aberto. Os parceiros devem por isso prever medidas para a resolução de conflitos comunitários.

- h. Se um projecto levanta expectativas demasiado altas e falha no seu cumprimento ou progride muito lentamente, a comunidade pode perder a sua motivação e vontade de participar em futuras actividades.
- i. A ONG e a comunidade devem ter conhecimento das consequências previsíveis de qualquer actividade que realizem.

3. *Com o governo local*

- a. Funcionários do governo local podem sentir que a ONG se está a envolver em áreas que deviam ser da responsabilidade dos funcionários.
- b. Esses funcionários podem igualmente tentar afirmar a sua autoridade a fim de controlar o trabalho da ONG com a comunidade.
- c. Os funcionários podem tentar cooptar a ONG na participação de programas governamentais já existentes, ou podem tentar impelir as ONG's e a comunidade a seguirem soluções propostas pelo governo.
Alguns funcionários podem sentir a sua autoridade ameaçada se a ONG e a comunidade propuserem uma solução que funciona melhor que os programas existentes do governo.

4. *Com os doadores*

- a. Vários doadores que actuam na área podem ter interesses contraditórios em termos de propostas de desenvolvimento ou na demonstração de resultados, ou podem desejar ter mais influência e poder.
- b. Um doador pode tentar influenciar a concepção de um projecto ONG-comunidade, ou pode tentar impedir a ONG de trabalhar na área onde esse doador já vinha desenvolvendo outros programas (seja com outras ONGs ou com o governo).
- c. Um doador pode tentar intervir directamente junto da comunidade, passando por cima da ONG. Ao proceder assim, esse doador pode minar a transparência já revelada entre a ONG e a comunidade.
- d. Um doador pode tentar também encorajar a cooperação com o governo local mesmo se a comunidade tem pouco interesse ou confiança em fazê-lo.

7. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS ATRAVÉS DA PLANIFICAÇÃO ENVOLVENDO TODOS OS INTERESSADOS

A planificação participativa

Muitos dos problemas acima referidos podem ser evitados através de um processo de planificação participativa. Ao juntarem-se representantes chave de todos os grupos e organizações com interesses no projecto atrás mencionados - a ONG, a comunidade, o governo local e o(s) doador(es) - numa Comissão de Gestão de Projectos (CGP) criar-se-á um grupo de referência para lidar com assuntos específicos de concepção e execução de projectos.

Se o CGP trabalhar de uma maneira transparente e aberta, então todos os interessados irão pôr as suas sugestões e problemas nas reuniões da comissão, em vez de procurar resolvê-los por si sós, fora do contexto da CGP. Ocasionalmente poderá ser necessário trazer alguém de fora para mediar uma disputa entre os membros da CGP.

Com a edificação deste processo participativo, a maioria dos problemas pode ser resolvida antes de se tornar numa fonte de conflitos.

Passos principais na resolução de problemas

1. Quais são os **sintomas** do problema?
2. Quais são os problemas **reais**?
3. Quais são as **soluções desejadas pelos grupos com interesses nos projectos**?
4. Quais são os **compromissos** a que cada um desses grupos poderá desejar chegar?
5. Quais são as **soluções intermediárias** possíveis que podem ser encontradas?
6. Quais são as **soluções** com as quais as partes viverão?
7. **Sugerir** soluções.
8. **Confirmar** as soluções aceitáveis.
9. Fazer um **registo** das soluções acordadas.

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG
RELAÇÕES ONG - GOVERNO

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG RELAÇÕES ONG-GOVERNO

1. PORQUE É QUE AS ONG'S E OS GOVERNOS INTERAGEM UNS SOBRE OS OUTROS?

Há varias razões fundamentais pelas quais as ONGs interagem com os governos:

1. ***As ONGs constituídas legalmente operam sob as leis do país no qual estão a trabalhar.***

A fim de operar legalmente, uma ONG tem que se constituir formalmente ao abrigo da legislação nacional. A ONG pode igualmente estar sujeita a outras normas nacionais relacionadas com a gestão financeira, impostos, leis do trabalho, áreas de operação e outras mais. É da responsabilidade da ONG estar informada sobre as suas obrigações legais.

Se existem leis que impõem um controle excessivo ou que as ONGs consideram ser injustas e/ou anti-democráticas, então devem influenciar o governo para mudá-las.

2. ***As ONGs estão a contribuir para o processo de desenvolvimento no seu país, tal como os governos.***

Os governos têm a responsabilidade global pela gestão do processo de desenvolvimento nacional. O governo é responsável por decidir as políticas, aprovar legislação para implementar essas políticas, aumentar as receitas do estado, preparar o orçamento nacional, controlar as despesas da administração, pela prestação de serviços e execução de outros programas e projectos. Visto que estas são funções importantes, os governos necessitam com frequência de assistência na execução de todos os programas necessários para satisfazer completamente as necessidades da nação. Isto é especialmente verdade na prestação de serviços e outros programas de desenvolvimento a nível da comunidade.

As ONGs não podem resolver os problemas de desenvolvimento de uma nação por si sós. Assim, em alguns casos, entendimentos de princípios assim como a coordenação de esforços entre o governo e as ONGs podem ser desejáveis. Quando o governo e as ONGs partilham amplos objectivos relativamente aos processos de desenvolvimento, o relacionamento será provavelmente sem atritos. As ONGs e o governo podem trabalhar como parceiros, cada um fazendo o que faz melhor e complementando os esforços do outro.

O governo tem um interesse legítimo em saber quais os papéis que as ONGs estão a desempenhar ou gostariam de desempenhar no processo de desenvolvimento e como planeiam

relacionar-se com o governo. Contudo, tal como as ONGs valorizam a sua autonomia como condição chave da sua aptidão para responder às necessidades das comunidades, o controle governamental das actividades das ONGs é mais sensato quando limitado à defesa do interesse publico e à troca de informação.

3. As ONGs representam os pontos de vista das suas bases junto ao governo.

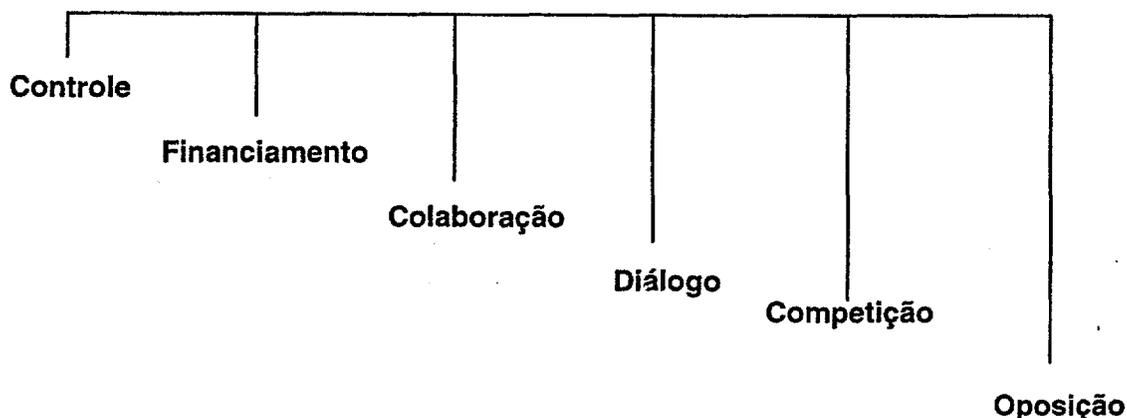
As ONGs são muitas vezes vistas como intermediárias entre as comunidades e governo.

- a. Com base na sua perspectiva participativa do desenvolvimento, as ONGs estarão provavelmente mais cientes que o governo dos problemas e assuntos da comunidade.
- b. Quando às comunidades faltam quer a confiança ou o conhecimento para expressarem os seus pontos de vista , as ONGs podem facilitar esta comunicação.
- c. As ONGs podem também ajudar a explicar às comunidades as políticas do governo e as suas implicações onde tal não foi feito eficazmente pelas autoridades locais.
- d. Nos casos em que comunidades ou outras bases das ONGs sintam que o governo não está a responder às suas necessidades, as ONGs podem advogar em seu favor.

O papel que as ONGs podem desempenhar no processo de desenvolvimento pode muito bem depender de como efectivamente elas gerem as suas relações com o governo.

2. QUE TIPO DE RELACIONAMENTO PODEM AS ONGs MANTER COM O GOVERNO?

Os diferentes tipos de relações das ONG's com o governo podem ser observados em termos da seguinte continuidade:



Três destes podem geralmente ser descritos como relações negativas ou adversas: controle, competição e oposição. Os outros três - financiamento, colaboração e diálogo - podem geralmente ser considerados relacionamentos mais construtivos.

O seguinte quadro define estas relações e mostra os riscos e benefícios de cada uma:

DEFINIÇÃO DAS RELAÇÕES	RISCOS	BENEFÍCIOS
<p>CONTROLE:</p> <p>Quando o governo impõe legislação e regulamentos rigorosos às ONGs, e insiste na aprovação de toda a actividade das ONGs</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de autonomia das ONGs * Incapacidade da ONG em responder às necessidades da comunidade devido à falta de aprovação do governo * Atrasos provocados pela burocracia governamental 	<ul style="list-style-type: none"> * O governo sabe o que as ONGs estão a fazer * O governo assegura que o trabalho das ONGs está de acordo com as prioridades nacionais * O governo insiste na responsabilidade financeira das ONGs
<p>FINANCIAMENTO:</p> <p>Quando as ONGs recebem parte ou todos os seus fundos directamente do governo</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Criação de dependência da ONG relativamente ao governo * Perda de autonomia das ONGs * Incapacidade das ONGs de fazerem até críticas construtivas às políticas e programas do governo 	<ul style="list-style-type: none"> * Acesso da ONG a financiamentos * Capacidade da ONG de impulsionar os seus programas através da utilização de recursos públicos
<p>COLABORAÇÃO:</p> <p>Quando as ONGs e o governo partilham ideias, fundos e recursos humanos na elaboração e execução de actividades de desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * As ONGs perdem o controle sobre os seus objectivos ou programas * As bases da ONG podem sentir que a ONG já não representa os seus interesses 	<ul style="list-style-type: none"> * Acesso das ONGs a estudos e ao conhecimento especializado do governo * Capacidade da ONG de influenciar programas do governo * A ONG aumenta a sua capacidade de assistência às suas bases
<p>DIÁLOGO:</p> <p>Quando o governo mantém consultas com as ONGs para beneficiar da sua experiência na tomada de decisões políticas ou na elaboração de projectos de desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Cooptação das ONGs pelo governo * Tempo do pessoal da ONG desviado das actividades da ONG 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidade da ONG de influenciar as políticas e programas do governo * As ONGs reforçam a sua própria credibilidade e perfil * As ONGs desenvolvem relações de respeito mútuo e transparência com o governo

(Continuação da tabela na próxima página)

(Continuação da tabela da página anterior)

DEFINIÇÃO DAS RELAÇÕES	RISCOS	BENEFÍCIOS
<p>COMPETIÇÃO: Quando o governo e ONGs competem entre si pelos fundos das agencias doadoras, ou quando o governo se sente ameaçado porque as ONGs estão a executar programas com mais sucesso do que os do sector público</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Impacto negativo nas relações ONG - governo * Falta de apoio governamental às actividades da ONG * Afastamento dos doadores tanto em relação às ONGs como ao governo * Desperdício dos recursos escassos 	<ul style="list-style-type: none"> * Os programas do governo podem tornar-se mais eficazes se o doador defender a hipótese ONG * Optimização da utilização dos fundos dos doadores se estes escolherem programas mais eficazes
<p>OPOSIÇÃO: Quando os governos entendem (correcta ou erradamente) que as ONGs estão a trabalhar para minar a sua autoridade através de oposição política</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Repressão governamental das ONGs e/ou das bases da ONG * Corte dos financiamentos do governo às ONGs 	<ul style="list-style-type: none"> * As ONGs reforçam a democracia ao promoverem o debate aberto

3. INSTRUMENTOS POLÍTICOS QUE PODEM SER USADOS PELOS GOVERNOS NO SEU RELACIONAMENTO COM AS ONGs

1. Legislação ou emendas constitucionais sobre direitos básicos e liberdades.

Estes podem incluir:

- a. Liberdade de expressão
- b. Liberdade de reunião
- c. Liberdade de associação
- d. Liberdade de imprensa
- e. Liberdade de informação

A existência de tais direitos legais afecta directamente a capacidade duma ONG de operar livremente, de adequadamente representar as suas bases e de organizar outros indivíduos e/ou grupos onde seja necessário haver um diálogo aberto com o governo sobre uma questão particular de preocupação.

Onde estes direitos e liberdades não são formalmente garantidos pela constituição do país e/ou pela legislação nacional, as ONGs são muitas vezes vulneráveis às oscilações das políticas governamentais ou às sensibilidades do governo relativamente a críticas ou ao que entender por competição. As ONGs envolvidas em actividades de democratização podem ser particularmente vulneráveis em tais casos.

AS ONGs E OS DIREITOS BÁSICOS

No país X, onde as ONGs de defesa dos direitos humanos e legais tentaram defender nos tribunais e na imprensa - o direito dos indivíduos e das comunidades de exprimirem oposição às políticas discriminatórias e à corrupção do governo nacional, essas ONGs foram perseguidas e fisicamente atacadas por agentes governamentais.

2. Legislação e/ou regulamentos relativos à operação e formação das ONGs

Tipicamente tal legislação e/ou regulamentos podem incluir cláusulas para:

- a. O registo das ONGs pelo governo, com base em certos critérios específicos
- b. As ONGs apresentarem relatórios regulares ao governo, incluindo relatórios pormenorizados sobre as suas actividades, relatórios sobre a situação financeira e relatórios sobre os financiamentos recebidos das agências doadoras
- c. A auditoria formal das contas das ONGs por contabilistas com carteira que satisfaçam os requisitos profissionais ou pelas autoridades fiscais que trabalham directamente para um organismo do estado
- d. As ONGs manterem consultas com as autoridades locais do governo na sua área para garantir que a sua actividade ligada a projectos seja **compatível com os programas oficiais** que estão a ser aplicados nessa área

Algumas vezes esta legislação é preparada através de consultas com as próprias ONGs; noutros casos, não. A consulta é preferível porque a sua ausência pode resultar em conflito se as ONGs sentirem que as leis são excessivamente restritivas ou fiscalizadoras.

ESTUDO DO CASO DO QUÊNIA

No Quênia, o governo formulou e aprovou uma Lei das ONGs sem consultar a comunidade de ONGs. Isto provocou protestos da maioria das ONGs, recusa destas ONGs em aceitar as cláusulas reguladoras da Lei, formação de um Conselho das ONGs para influenciar e negociar com o ministério governamental responsável e uma prolongada tensão e debate entre o Conselho das ONGs e o governo. Finalmente, o governo voltou atrás e concordou em modificar a Lei das ONGs de acordo com as recomendações das próprias ONGs.

O Conselho das ONGs foi formado em reacção a uma acção do governo. Resta ver se ele continuará a representar efectivamente as ONGs numa situação que não seja de crise.

3. Incentivos financeiros para as ONGs

Devido à sua natureza não lucrativa e voluntária, o governo concede muitas vezes às ONGs incentivos financeiros especiais para encorajar o seu trabalho e habilitá-las a conservarem os seus escassos recursos. Tais incentivos são considerados como sendo uma parte essencial do que é chamado como um “ambiente propício” para as ONGs.

a. Política de impostos

Com base no seu estatuto legal como agências não-lucrativas trabalhando para promover o desenvolvimento no seu país, as ONGs podem ser isentas pelo governo do pagamento de impostos sobre remanescentes ou lucros.

Embora geralmente as ONG tenham que prestar contas anuais ao governo, devido ao seu estatuto não-lucrativo, elas não estão normalmente sujeitas a impostos sobre os rendimentos.

Similarmente, indivíduos e companhias do sector privado que fazem doações directas para apoiar tais ONGs podem ser beneficiados com uma dedução nos impostos relativa a essas doações filantrópicas. Tais incentivos fiscais podem ter um grande impacto positivo na capacidade das ONGs para angariar fundos e para fazer uso máximo deles.

b. Isenção de taxas de importação

As ONGs têm às vezes de importar equipamento e outros materiais que não estão disponíveis localmente. Onde estes objectos estão sujeitos a direitos alfandegários, o custo pode tornar-se proibitivo e causar graves constrangimentos às actividades da ONG. Por conseguinte, os governos algumas vezes aceitam em renunciar a essas taxas de importação no que se refere a artigos essenciais. Isto pode também acontecer em resposta a um pedido especial da ONG onde não exista uma política claramente definida sobre o assunto.

Especialmente nos casos de auxílio de emergência - quando cheias, seca ou outros desastres naturais afectam a comunidade - o governo pode conceder estas isenções às ONGs locais de auxílio, agências internacionais de socorro, governos estrangeiros ou organizações internacionais.

c. Subsídios

Os governos podem igualmente providenciar subsídios para certos produtos relacionados com a actividade da ONG. Existe um subsídio quando um preço é reduzido para um determinado consumidor ou conjunto de consumidores ou quando se faz um pagamento ao(s) consumidor(es) pela aquisição de um certo produto ou serviço.

Por exemplo, quando as ONGs estão envolvidas na produção ou distribuição de alimentos, o governo pode subsidiar o preço do próprio produto alimentar ou pode subsidiar o transporte de produtos alimentares dos armazens centrais para pontos de distribuição local ou das comunidades para mercados regionais. Onde as infraestruturas dum país (estradas, transportes públicos, mercados, etc.) criam constrangimentos às ONGs, esses subsídios poderão ajudá-las a fazer saír os projectos da gaveta.

Nota de precaução: Os subsídios e outros incentivos financeiros podem criar dependências ou fluxos monetários que prejudicam a capacidade das comunidades de sustentarem elas próprias os projectos. As ONGs devem sempre planificar-se para a eventualidade de tais incentivos ou subsídios cessarem.

4. Concessão de financiamentos directos às ONGs para os projectos das próprias ONGs

Os orçamentos governamentais para vários sectores de desenvolvimento podem conceder apoio directo a projectos das ONGs, para complementar outros recursos da ONG ou da comunidade. Especialmente onde o governo valoriza a contribuição potencial da ONG para prestar serviços a nível da comunidade e onde o próprio governo não tem a capacidade de alcance necessária, tais fundos podem ser disponibilizados.

O GUN DA ÁFRICA DO SUL E O PRD

O Governo de Unidade Nacional (GUN) da África do Sul, no seu Programa de Reconstrução e Desenvolvimento (PRD), solicitou às ONGs através dos órgãos de desenvolvimento local para submeterem "planos empresariais" ou propostas de projectos de actividades em sectores chave para a satisfação de necessidades básicas: educação, saúde, habitação, geração de emprego. Estes projectos são elaborados pelas próprias ONGs e comunidades. Se os seus objectivos são compatíveis com as prioridades do PRD e os planos empresariais são aprovados a nível local e provincial, eles podem ser apresentados ao Gabinete Nacional do PRD para financiamento.

5. Negociação de projectos conjuntos em que cada parte traz para a mesa negocial os seus próprios recursos

Em alguns países, o governo central, juntamente com agências doadoras, pode determinar o tipo de projectos desejados e estabelecer critérios que as ONGs devem satisfazer. Podem então inquirir as ONGs se estão interessadas em trabalhar na área e/ou sector adequados. Com base na avaliação da capacidade e experiência das ONGs, estas podem ser solicitadas a participar no planeamento conjunto de projectos específicos a serem financiados pelos doadores. Estes projectos serão, portanto, provavelmente menos orientados pelas necessidades da comunidade, mas mais pelas necessidades entendidas como tal pelo governo e doadores.

Da ONG esperar-se-á que entre para o projecto com alguns dos seus recursos, seja em termos de experiência especializada, trabalho, equipamento e/ou fundos.

Em tais casos, é preferível para a ONG negociar com o governo e doadores antes de entrar num acordo. As ONGs devem assegurar que o trabalho que lhes é requerido não entrará em conflito com a sua própria missão e objectivos, e não será contrário ao que sabem sobre as necessidades da comunidade.

6. Coordenação das ONGs a nível nacional, p.e. através dum consórcio nacional, e nalguns casos canalização de fundos doados através deste mecanismo centralizado

Em alguns países, as ONGs formaram por sua própria iniciativa um consórcio nacional, o que lhes permite ter um órgão no qual desenvolvem posições comuns sobre determinados assuntos. O consórcio pode então representar efectivamente estes pontos de vista junto ao governo.

Noutros países, os governos tomaram a iniciativa e criaram um gabinete ou conselho nacional para lidar com as ONGs e para inspeccionar a aplicação de quaisquer leis ou regulamentos que se apliquem à comunidade de ONGs. Estas são estruturas não-representativas.

Onde os doadores internacionais expressaram interesse em financiar em larga escala as actividades das ONGs, os governos (e nalguns casos os próprios doadores) preferem que estes fundos sejam distribuídos através de um único mecanismo centralizado. Isto significa que o doador tem que lidar com um único beneficiário, em vez de múltiplas agências, e tanto o doador como o governo têm rápido acesso à informação sobre quem está a ser financiado e para quê. Um consórcio de ONGs é considerado frequentemente um mecanismo apropriado.

Contudo, há uma série de questões que irão determinar se tal mecanismo pode servir as necessidades e os interesses das ONGs ao mesmo tempo que satisfaz os requisitos de controle do governo e doadores:

- a. Foram as ONGs capazes de definir os critérios de doação de fundos, ou pelo menos tiveram um papel cooperativo importante na sua definição juntamente com o doador e governo?
- b. Será também que as ONGs dirigiram o processo de doação de fundos através de uma comissão por elas escolhida no contexto do consórcio?
- c. Foram as ONGs capazes de negociar com o doador e o governo para que elas fornecessem relatórios periódicos sobre as doações feitas, para que as ONGs beneficiárias se responsabilizassem em fornecer relatórios sobre as suas próprias doações, e para que o doador e o governo - tendo aprovado os critérios e o processo - se mantivessem à distancia e não tentassem influenciar as decisões das comissões?
- d. Terão todas as partes envolvidas acordado em como as ONGs prestarão contas sobre a utilização dos fundos recebidos, assim como sobre o impacto do projecto?
- e. Terão as partes negociado um acordo sobre como será avaliada a eficácia deste mecanismo? O ideal seria uma avaliação conjunta do mecanismo e submecanismos de doação após um período de execução acordado. A equipa de avaliação seria dirigida pelas ONGs participantes, mas também incluiria representantes de todos os grupos participantes. Embora isto torne o processo de avaliação um tanto mais complexo, é mais provável que garanta uma avaliação objectiva, reflectindo as opiniões de todos os participantes.

NOTA: Estes conselhos ou órgãos de centralização de fundos dos doadores existem principalmente nos países em desenvolvimento. Poucos ou nenhum destes órgãos existem nas democracias ocidentais. Uma intensa agitação pública contra estes mecanismos nos países desenvolvidos impediu os governos de criar estes conselhos ou fundos.

7. As ONGs como fornecedoras de informações às comunidades sobre programas de desenvolvimento que afectam essas comunidades

As ONGs são muitas vezes vistas como tendo capacidade de facto para chegar às comunidades, principalmente as rurais, as quais não são atingidas pelos meios de comunicação social normais (jornais, televisão e até a rádio). Os trabalhadores nacionais e estrangeiros dos programas de desenvolvimento que vivem nas cidades mostram-se muitas vezes relutantes em trabalhar nas zonas rurais.

Se um governo deseja anunciar um novo programa de desenvolvimento, esse governo pode optar por disseminar a informação através das redes de comunicação das ONGs. Tal será particularmente proveitoso se o governo deseja envolver as ONGs e as comunidades na discussão do programa proposto e/ou na execução desse programa a nível da comunidade.

Nota de precaução: Em tais casos, as ONGs devem precaver-se contra a cooptação por parte do governo. As ONGs não devem ser obrigadas a ser um canal de informação com o qual não concordam. Se as ONGs consideram que o novo programa do governo não é desejável, devem empenhar-se no diálogo com o governo para tentar mudar o programa.

8. Envolvimento das ONGs e outros grupos da sociedade civil no debate público sobre políticas e decisões políticas, quer numa base ad hoc, quer através de instituições formalmente constituídas.

Hoje os governos reconhecem que a contribuição política da sociedade civil pode beneficiar os programas oficiais de desenvolvimento. Com a crescente democratização e pressões das agências doadoras externas, alguns governos começaram a criar foros para debate público de questões e programas de desenvolvimento. Frequentemente trata-se de foros ad hoc instituídos para debater matérias específicas, por exemplo, o impacto potencial de um programa de reajustamento estrutural. Com a sua experiência de base e conhecimento especializado, as ONGs são muitas vezes convidadas a participar em tais foros, juntamente com representantes do empresariado, associações profissionais, sindicatos e outros participantes da sociedade civil.

É pouco comum encontrar-se instituições formalmente constituídas com este propósito. Contudo, em África, há uma crescente tendência no sentido da emergência de institutos independentes de investigação, alguns dos quais assumiram como sua essa tarefa, para facilitar tal política de diálogo entre o governo e a sociedade civil.

Em alguns países, tais foros foram usados pelos governos e doadores como o Banco Mundial como um mecanismo para persuadir a sociedade civil a aceitar um programa de austeridade imposto recentemente. Esses governos não estão interessados em obter conselhos ou contribuições, mas sim em apresentar ao público o que já foi decidido pelo governo.

Ao aceitar participar num foro deste género, as ONGs devem negociar para que seja possível haver discussões abertas e francas e para que as políticas continuem abertas a mudanças se forem apresentados argumentos suficientes a favor de tais transformações.

4. QUAIS AS POLÍTICAS QUE AJUDAM A CRIAR UM AMBIENTE POSITIVO PARA O CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA ONG?

Partindo da discussão anterior, estas políticas são mais algumas opções específicas que os governos podem adoptar para facilitar o papel do sector ONG (a lista não é exaustiva):

1. Políticas sociais, as quais encorajam a boa governação e a responsabilização pública.
2. Normas não-restrictivas formuladas para ajudar as ONGs a administrarem-se a si próprias e evitar a corrupção.

3. Políticas fiscais para encorajar as actividades que estão de acordo com as prioridades de desenvolvimento definidas pelo governo.
4. Políticas fiscais que encorajem a filantropia local (doações do sector privado), o voluntariado e a produção de receitas.
5. Encorajar o envolvimento das ONGs na prestação de serviços às comunidades, com base na abordagem e métodos das ONGs.
6. Providenciar o livre acesso às fontes de informação governamental em áreas que ajudarão a planificação da ONG.
7. Encorajar o apoio dos doadores às ONGs em sectores e áreas geográficas onde as ONGs demonstraram ter capacidade.

5. QUE PODEM AS ONGs FAZER PARA PROMOVER RELAÇÕES CONSTRUTIVAS COM O GOVERNO E EVITAR CONFLITOS?

As ONGs não podem responsabilizar sempre o governo pelos seus próprios fracassos e problemas. As ONGs devem responsabilizar-se pelas suas próprias acções e compreender as consequências. Os seguintes pontos ajudarão as ONGs a promover relações construtivas com o governo e evitar conflitos desnecessários:

1. Assegurar uma boa governação dentro das suas organizações

Numa sociedade democrática, as ONGs que desejem desempenhar um papel no encorajamento da boa governação por parte do governo, devem começar por assegurar que a governação aberta, responsável e democrática é um princípio chave de gestão dentro das suas ONGs.

Estes princípios incluem:

- a. Separação dos papéis e responsabilidades da administração e do pessoal
- b. Aderência a padrões elevados de responsabilização, tanto nos seus assuntos financeiros como nas actividades do programa
- c. Consultas regulares aos membros, bases e outros participantes nos projectos

Se estes princípios se tornam a base da prática da ONG, então essas ONGs estarão melhor capacitadas - sob o ponto de vista de autoridade moral e credibilidade - a acompanhar e a criticar a governação praticada pelo governo.

PRINCÍPIOS E PRÁTICA

Uma ONG que está a instruir grupos comunitários de um determinado distrito sobre educação cívica e do eleitorado antes da eleição do governo local é informada pelos membros da comunidade que um par de partidos políticos esteve a recensear votantes que não existem e pagou a funcionários da comissão eleitoral local para ignorarem o facto. A ONG canalizou esta informação para a imprensa e vários funcionários dos partidos foram multados por violarem as leis eleitorais.

Pela mesma altura, o Conselho da ONG foi informado de que um dos membros do pessoal da ONG tencionava tornar-se candidato por um dos partidos políticos envolvidos. Para manter a imparcialidade política da ONG e conseqüentemente a sua credibilidade perante a comunidade, o Conselho adoptou uma nova política. Esta determinava que qualquer membro do pessoal ou do Conselho que desejasse candidatar-se a cargos políticos deveria entrar de licença durante a campanha eleitoral e demitir-se da ONG caso ele ou ela ganhasse a eleição.

2. Assegurar que as bases, mandato e objectivos das ONGs sejam tornados públicos por forma a que a sua legitimidade não possa ser posta em causa

Aqui o princípio é o mesmo. A transparência em relação às intenções das ONGs eliminará qualquer suspeita que possa de alguma forma subsistir por parte do governo ou por parte de outras ONG's. Isto é particularmente necessário num contexto democrático. Facilitará igualmente a identificação de parceiros potenciais entre os grupos com mandatos e objectivos similares.

3. Concentrar no desenvolvimento da capacidade das ONGs de gestão e execução de projectos de maneira a que a sua reputação não mereça reprovação

Com sistemas de gestão internos eficientes e uma lista de projectos concretizados com sucesso, as ONGs negociarão com o governo e outros grupos partindo de uma posição forte.

A revisão periódica dos sistemas internos, políticas de emprego claras e eficazes, planos de desenvolvimento e formação do pessoal e outras medidas fortalecerão a capacidade de gestão das ONGs.

A verificação e avaliação sistemáticas da execução dos projectos, análise interna dos resultados e a disseminação das lições fundamentais de tais avaliações reforçarão a reputação das ONGs.

4. Ser transparente na responsabilização financeira

As ONGs têm uma obrigação fiduciária de partilhar as suas contas com os membros, doadores e governo. Elas são directamente responsáveis perante estas partes. Uma maior transparência relativa às suas finanças, por exemplo, através da publicação num relatório anual das contas já submetidas a auditoria, significará transmitir uma forte mensagem de confiança e credibilidade ao governo e à sociedade civil.

Como dissémos acima, apenas se as ONGs forem elas próprias completamente transparentes a respeito da sua própria responsabilização financeira poderão então tomar posições públicas relativamente à responsabilização ou à corrupção do governo.

5. Fornecer ao governo relatórios periódicos tanto resumos financeiros como gerais e completos sobre as actividades dos projectos e seu impacto.

Esta é uma prática corrente e aceitável, exija ou não o governo tais relatórios. É um sinal de confiança das ONGs na sua própria capacidade e do seu desejo de partilhar informação.

6. Quando necessário, manter consultas com o governo

Esta aproximação contribuirá para construir uma relação de respeito mútuo entre o governo e a ONG e para ajudar o governo a compreender o comprometimento da ONG relativamente ao seu mandato e às suas bases. Quando existir uma grande divergência de opinião, eles poderão necessitar de chegar a um compromisso. A prioridade deve ser dada à satisfação das necessidades da comunidade.

6. QUE ASPECTOS DO COMPORTAMENTO DAS ONGs PODEM INFLUENCIAR AS RELAÇÕES DAS ONG'S COM O GOVERNO?

Algumas vezes as ONGs criam os seus próprios problemas como o governo, mesmo se o governo tem atitudes positivas sobre os papéis que as ONGs podem e devem desempenhar. As seguintes atitudes podem hostilizar os governos:

1. Quando as ONGs tomam abertamente posições políticas partidárias

Se uma ONG alinha publicamente com um determinado partido político, especialmente se o partido está na oposição ao governo em exercício, então a ONG pode arriscar-se a hostilizar o governo e a comprometer o papel da ONG de agente do desenvolvimento. Nos casos em que a ONG está especificamente empenhada em trabalhar para reforçar a democracia, a sua credibilidade dependerá de ser politicamente não-partidária. O seu trabalho deve reforçar o sistema democrático como um todo e não os interesses de um só partido.

Uma ONG deve igualmente considerar que qualquer posição política que assuma abertamente pode ser tomada para representar as posições das suas bases. Por conseguinte, a ONG põe em risco não só a própria organização, mas há também a possibilidade de represálias contra as suas bases como um todo.

LUTA PELA TERRA NA AMÉRICA LATINA

Durante os anos 70 e 80, várias ONGs trabalhando nas zonas rurais da América Latina tomaram posições políticas vigorosas em nome das comunidades rurais pobres contra a elite no poder. Uma questão que foi especialmente polémica foi a reforma agrária e a capacidade dos pobres de serem proprietários de terras. Como esta luta se desenrolou sob regimes repressivos - fossem militares ou civis - que não toleravam uma oposição política normal, as ONGs estavam a correr riscos consideráveis. Num certo número de casos as autoridades governamentais não só prenderam e assassinaram trabalhadores das ONG's, como também atacaram as comunidades que as ONGs estavam a representar.

É, por isso, importante que tanto a ONG como as suas bases compreendam os riscos que estão a correr.

Ainda que numa democracia os riscos não sejam tão altos ou tão extremos, o princípio de se responsabilizar pelas suas próprias acções continua a ser válido.

2. Quando as ONGs tomam a posição de que o que elas fazem está fora da esfera do governo e recusam prestar qualquer informação ao governo

Por vezes as ONGs levam o seu princípio de autonomia demasiado longe chegando a negar outro princípio - aquele da responsabilização. Como parte do fortalecimento duma sociedade democrática, os órgãos da sociedade civil que constituem uma parte essencial dessa sociedade devem reconhecer que ao serem transparentes relativamente às suas actividades, estão a fortalecer a sua própria credibilidade e a encorajar outros a comportarem-se de igual modo.

Em contraste, numa sociedade repressiva, é compreensível que as ONG's sintam que reter informações sobre a sua organização é uma maneira de se protegerem a si próprias e à sua autonomia.

Mas num sistema democrático, com um reconhecimento evidente dos direitos humanos e liberdades fundamentais, a recusa de providenciar informações tanto ao governo como ao público, pode implicar a sugestão de que a organização tem alguma coisa a esconder. Tal comportamento por parte de uma ONG pode ter graves repercussões negativas para os seus membros e bases. Deve por isso ser evitado.

3. Quando as ONGs ignoram passivamente ou se rebelam activa-mente contra a autoridade dos funcionários governamentais.

Se as ONGs não concordarem com a política, leis e regulamentos do governo, devem tentar influenciá-lo para que se processem mudanças. Contudo, não deverão esperar, se desafiarem as leis, que ficarão imunes à reacção ou à coacção do governo.

Se uma ONG requerer especificamente ao governo permissão para desenvolver uma actividade determinada que lhe é recusada, e a ONG avança de qualquer maneira, então deve responsabilizar-se pelas consequências.

Numa democracia, a autoridade legítima de um governo deriva do povo. Como consequência, qualquer indivíduo ou organização que nega essa autoridade está a minar igualmente a democracia.

4. Quando as ONGs se empenham em projectos que entram em competição com os programas e prioridades do governo

Idealmente, as ONGs e o governo envolver-se-iam num diálogo periódico sobre políticas, programas e projectos de desenvolvimento. Também idealmente eles chegariam a acordo sobre os objectivos básicos assim como relativamente aos melhores meios para os executar. Infelizmente, este não é sempre o caso.

As ONGs estão muitas vezes empenhadas em testar novas ideias, abordagens e tecnologias, como parte da sua procura de melhores soluções para o desenvolvimento. Por vezes os governos entendem estas inovações como uma ameaça às abordagens definidas nos programas de desenvolvimento em larga escala levados a cabo pelo governo. Por terem investido recursos consideráveis numa abordagem determinada, os governos mostram-se frequentemente relutantes em aceitar que possa haver uma opção melhor.

A não ser que a ONG explique ao governo de uma forma convincente porque é importante pôr à prova novas ideias (p.e. mais eficiência, mais durabilidade, custos mais baixos, vantagens comprovadas noutros pontos, etc.), e envolva o governo no processo de ensaio, os funcionários governamentais podem sentir que as ONGs estão a tentar destruí-los perante os seus ministros e os seus doadores.

5. Quando as ONGs não dedicam atenção suficiente a outras opiniões sobre o que estão a fazer ou não inter-agem com outros participantes

Algumas ONGs podem ter demasiada confiança na sua capacidade de realizar projectos bem sucedidos e podem não querer considerar a possibilidade de outros grupos e participantes poderem ter informação e pontos de vista que são igualmente válidos. Como resultado, elas podem recusar partilhar informação e experiência com outros participantes, seja outra ONG, o sector privado, o governo, os doadores, e assim por diante. Elas podem igualmente recusar-se a trabalhar juntamente com qualquer outro participante.

Esta atitude pode ser bastante hostilizante relativamente ao governo e a outros participantes que têm um grande e revestido interesse em ver o processo de desenvolvimento ser bem sucedido. Pode ser também prejudicial para as próprias actividades das ONGs no que elas não beneficiarão de lições aprendidas noutros locais.

6. Quando as ONGs não são responsáveis e são exploradas por pessoas corruptas do seu Conselho ou quadro de pessoal, ou por doadores ou consultores estrangeiros com as suas próprias agendas

a. Membros corruptos do Conselho ou do pessoal

Por vezes, membros do Conselho ou do pessoal de uma ONG perdem de vista o objectivo da organização e em vez disso dão prioridade aos seus próprios interesses pessoais e ganhos financeiros. As ONGs, através de sistemas eficazes de administração interna, devem estar atentas e vigilantes em relação a tais tendências. Vigorosas acções disciplinares devem ser tomadas logo que seja observado algum indício desse comportamento.

b. Doadores estrangeiros ou consultores estrangeiros corruptos

Em alguns casos as ONGs concedem demasiado campo de acção doadores estrangeiros ou consultores estrangeiros trazidos por esses doadores. Uma vez mais, estes indivíduos ou agencias podem manter fidelidades e prioridades que não aquelas da ONG local, cujos esforços se pretendia que eles estivessem a apoiar. Os doadores estrangeiros podem estar sobre pressão para introduzir fornecimentos e assistência técnica do seu próprio país de origem que não são realmente os mais apropriados para as condições locais, e poderão ter que recorrer a métodos não-transparentes para organizar tudo isto. Os consultores estrangeiros podem algumas vezes não ser escrupulosos ao tentar encaminhar trabalhos futuros para eles próprios ou para as agencias para as quais normalmente trabalham no seu país de origem quando, mais uma vez, isso não é nem o mais adequado nem necessário.

A necessidade de as ONGs locais serem responsáveis perante os seus membros e as suas bases, assim como em relação ao governo, pode tornar-se numa forma de protecção contra indivíduos corruptos ou apenas interessados em si próprios ou contra organizações com objectivos escondidos. Se uma ONG começa a ser pressionada por tais indivíduos ou agencias, ela pode invocar as suas obrigações de transparência e de responsabilização perante autoridades hierarquicamente superiores, por forma a recusar ser parte de qualquer objectivo obscuro. Se ela não tomar esta posição, pode tornar-se vulnerável às investigações e pressões do governo.

CUIDADO COM AS PRÁTICAS CORRUPPTAS

1. Um membro do Conselho ou do pessoal da ONG tenta exercer pressão sobre a organização para encomendar equipamento de um fornecedor no qual ele(a) tem um interesse financeiro pessoal. O executivo e/ou o Conselho da ONG devem argumentar que ele(a) deve fundamentar a sua decisão de compra através de concurso públicos - como uma prática corrente numa gestão transparente e responsável.
2. Um consultor (que é também funcionário de uma ONG doadora internacional) contratado por uma ONG local para fazer um estudo técnico, tenta persuadir o Conselho e os quadros da ONG a trabalhar com a sua organização em vez de cooperar com uma ONG local concorrente. A primeira ONG local pode invocar a sua responsabilização perante as suas bases e a sua decisão de que em princípio a ONG e a comunidade devem trabalhar somente com as estruturas locais.

7. QUE PODEM AS ONGs FAZER PARA FORTALECER A SOCIEDADE CIVIL E TER UM INFLUENCIA POSITIVA SOBRE O GOVERNO?

As ONGs devem ter uma estratégia para negociar com o governo. Um papel passivo limitará o impacto das ONGs e pode, em tempos difíceis, ameaçar a existência das ONGs.

As ONGs têm três amplas alternativas de como inter-agir com os governos:

- a. Oposição
- b. Complementaridade
- c. Transformação ou mudança

Ou podem ainda escolher uma combinação das três, dependendo da situação.

O trabalho da ONG pode fortalecer a sociedade civil e reforçar a responsabilização do governo face à sociedade civil. Isto pode ser feito de várias maneiras, incluindo:

- a. Educando os cidadãos sobre questões cívicas importantes e sobre formas como esses cidadãos podem ter acesso ao sistema, por exemplo fazendo compreender as estruturas de tomada de decisão do governo a todos os níveis.
- b. Construindo uma base mais forte da sociedade civil, pelo fortalecimento das suas próprias ONGs e desenvolvendo a capacidade das organizações comunitárias de participarem tanto quanto possível nos processos públicos de tomada de decisões.
- c. Criando mecanismos para o debate participativo e para influenciar politicamente, especialmente em nome dos sectores da sociedades antes prejudicados.

- d. Partilhando as lições das experiências relevantes da ONG nas bases e desenvolvendo uma capacidade de análise política entre as ONGs (não necessariamente dentro de todas as ONGs) por forma a que as contribuições da ONG em termos de políticas sejam alternativas claras e viáveis relativamente às soluções do governo.

Empreender estas actividades conduzirá as ONGs tanto a cooperar com, como a desafiar o governo, conforme for apropriado. Ao fazer isto, e por esse meio abrindo continuamente o sistema, as ONGs darão uma contribuição positiva ao processo de democratização.

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG
CONSELHOS DE DIRECÇÃO

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG

CONSELHOS DE DIRECÇÃO

1. O QUE É UM CONSELHO DE DIRECÇÃO?

1. Definição

Um Conselho de Direcção é responsável por assegurar a boa governação interna da ONG. Estabelece a orientação política e é o órgão com poder de decisão final numa organização. O Conselho é o vínculo legal entre a organização e a sociedade.

Quer seja uma organização lucrativa ou não-lucrativa, as decisões finais numa organização dependem de um grupo de pessoas que foram nomeadas ou eleitas por essa organização para tomar as decisões políticas.

2. Porquê um Conselho de Direcção?

Os Conselhos de Direcção são criados com o objectivo de:

- a. Cumprir as obrigações legais ou estabelecidas nos estatutos da organização
- b. Promover a causa da ONG
- c. Exercer funções de supervisão dentro da organização
- d. Estabelecer a estratégia global e os objectivos da filosofia política
- e. Reagir aos planos operacionais elaborados pelos funcionários para atingir esses objectivos
- f. Acompanhar e avaliar o progresso da organização em direcção a esses objectivos
- g. Garantir a prestação de contas financeiras pela organização
- h. Ajudar na recolha de fundos para a organização

3. Princípios Básicos das Funções do Conselho

- a. As responsabilidades do Conselho e do membro do Conselho são basicamente as mesmas em todas as ONGs.
- b. O modo como os membros do Conselho **respondem pelas suas responsabilidades** está dependente de muitas condições tais e factores estruturais da organização (por exemplo, se é uma organização que aceita a inscrição de membros ou não; a importância do seu orçamento e quadro de pessoal; o tempo de existência da ONG) e o meio em que ela opera.
- c. A **dimensão e composição** do Conselho dependem de muitos factores. Contudo, um tamanho razoável e uma distribuição adequada das capacidades (legais, financeiras, técnicas, no domínio do desenvolvimento) são essenciais.
- d. Os conselhos são importantes para **fazerem as perguntas certas** na altura certa **antes** que os problemas surjam.
- e. Todos os conselhos e organizações se transformam com o passar do tempo. O **desempenho do Conselho** pode melhorar ou tornar-se menos eficiente. A **avaliação** do desempenho é por conseguinte essencial antes da renovação dos membros do Conselho.

2. A CRIAÇÃO DE CÓDIGOS DE CONDUTA PARA OS CONSELHOS DAS ONGs

1. A Criação dum Código de Conduta Escrito

Uma eficiente administração interna e a responsabilização das ONGs é extremamente importante para o sucesso global de uma organização - em termos da sua credibilidade pública, práticas de gestão, capacidade de angariação de fundos, etc. Todos os pontos abordados neste módulo reforçam a necessidade dos membros do conselho manterem padrões elevados de conduta e de representarem a ONG de uma forma responsável, ética e profissional.

Para assegurar que todos os membros do Conselho tenham uma compreensão idêntica das suas obrigações e responsabilidades, pode ser útil estabelecer um código de conduta escrito com o qual todos concordem. Pode ser um código para uma organização em particular ou um código desenvolvido pela comunidade como um todo.

2. Questões Importantes a Serem Incluídas num Código de Conduta do Conselho de Direcção da ONG

- a. Integridade
- b. Evitar conflitos de interesses
- c. Manter a confidencialidade
- d. Responsabilidades fiduciárias
- e. Responder a questões culturais/religiosas/éticas

- f. Ir ao encontro das políticas e regulamentos democráticos do governo
- g. Apoiar a moral pública
- h. Perspectiva equilibrada

3. Aprovação do Código

Se todos os membros do conselho assinarem o código aceite, isto aumentará o seu empenho em mantê-lo. Se esse código for tornado público, isso fortalecerá ainda mais a imagem positiva da organização entre a comunidade, o governo e os doadores.

3. RESPONSABILIDADES FUNDAMENTAIS DE UM CONSELHO DE DIRECÇÃO

1. Concentrar-se na missão, finalidade e objectivos da organização

A base desta atitude é usualmente uma declaração escrita sobre a missão da ONG, explicando a razão da sua existência.

Eis alguns exemplos tirados de declarações sobre a missão:

IDASA (Instituto para a Democracia na África do Sul):

"Promover e consolidar uma cultura de tolerância concebendo e promovendo processos e programas que transformem instituições e capacitem indivíduos e comunidades como a base do desenvolvimento sustentável."

Operação Fome (Operation Hunger):

"Criar sociedades de parceria entre as famílias vulneráveis e pessoas interessadas em combater a malnutrição a qual, quando afecta as crianças, arruína a saúde, educação e potencial económico da nação."

Projecto de Investigação e Recursos dos Trabalhadores Agrícolas:

"Apoiar e assistir a organização da população rural - trabalhadores agrícolas e arrendatários em particular - nas suas lutas por melhores condições sociais e de trabalho e o alargamento e protecção dos seus direitos."

- 2. **Seleccionar o pessoal executivo chave** (por exemplo, o director executivo, gerente financeiro, gestores de campo) para implementar a política definida pelo Conselho. Estas pessoas devem ser o braço operacional da organização. O Conselho é

responsável pela aprovação dos perfis profissionais destes cargos, determinando as condições de emprego para todo o pessoal e determinando igualmente como esse pessoal se deve relacionar com o Conselho e entre si.

Os quadros executivos são também membros do Conselho, por inerência do cargo, sem direito a voto. Eles não têm poder de decisão no Conselho, mas estão presentes nas suas reuniões, mas mais a fim de apresentar e clarificar questões para que o Conselho possa tomar decisões.

3. **Apoiar e supervisionar as decisões e acções dos gestores chave.** Em resposta aos relatórios dos funcionários, o Conselho deve periódica e frequentemente tomar decisões para providenciar orientações aos gestores da organização. O Conselho deve igualmente analisar o desempenho do Director Executivo e avaliar a análise deste relativamente ao resto do pessoal. O objectivo deste exame é ajudar os gestores a um desempenho mais eficaz.
4. **Planificação organizacional.** O Conselho deve supervisionar a planificação e aprovar os planos preparados pelo pessoal qualificado.

Dependendo da missão e propósitos da organização e as suas condições particulares, os planos a longo prazo ou organizacionais estratégicos devem incluir o seguinte:

- Hipóteses relativas ao futuro
- Programas e serviços correntes
- Novos programas e serviços
- Alargamento do número de membros (numa organização que admita membros)
- Admissão de pessoal (actual e futura)
- Projecções financeiras
- Estratégias de angariação de fundos
- Relações Públicas

5. **Recursos.** O Conselho deve supervisionar tanto os recursos financeiros como humanos da organização. O Conselho deve assegurar que o orçamento adequado é elaborado adiantadamente e que existe capacidade em recursos financeiros e humanos para se executarem os programas da organização, de acordo com o plano orçamental. Os membros do Conselho deverão igualmente participar na angariação de fundos para a organização.

O Conselho deve receber relatórios periódicos e adequados a fim de acompanhar nas suas reuniões o progresso dos programas. Estes relatórios devem cobrir os recursos financeiros e como estão a ser aplicados. Eles devem igualmente abranger os recursos humanos e a admissão de pessoal, assim como questões disciplinares e reclamações quando elas surjam.

O Conselho deve também insistir numa auditoria anual às contas da organização feita por um contabilista independente com carteira, e analisar a auditoria detalhadamente quando esta lhe for submetida. Se os auditores de contas relatarem ao Conselho quaisquer problemas, o Conselho deve tomar acções correctivas e instruir a administração para resolver os problemas num prazo aceitável.

6. **Monitoria dos programas e serviços da organização.** Tendo aprovado os planos dos funcionários para execução do programa e prestação de serviços, o Conselho tem de verificar os progressos realizados. Deve assegurar que é mantido um equilíbrio adequado entre a qualidade do trabalho, a quantidade de trabalho e o seu custo-eficácia. A questão fundamental aqui é se a organização está efectivamente a prosseguir a missão a que se propôs.
7. **Construir a imagem da organização.** Os membros do Conselho agem como uma ponte entre a organização e os constituintes que esta serve, os doadores que providenciam fundos, outras ONGs trabalhando no mesmo sector ou área, assim como a sociedade em geral. Contudo, é importante lembrar que um membro do Conselho não se deve apresentar a si próprio como agindo em nome do Conselho, a não ser que esteja autorizado especificamente a fazê-lo pelo Conselho.
8. **O Conselho de Direcção como o órgão de decisão final.** Alguns estatutos de ONGs estabelecem que o Conselho é o órgão de decisão final da organização com respeito a matérias relativas a políticas, técnicas, finanças e ao pessoal. O Conselho deve, portanto, ter o tacto suficiente para distinguir quais as decisões que deverão ser atribuídas à gestão e quais as que devem ser realizadas pelo próprio Conselho. O Conselho precisa igualmente de saber quando atribuir a resolução de disputas aos órgãos exteriores à organização, através da mediação ou arbitragem privada ou através dos tribunais.

Nas organizações que admitem membros, por exemplo uma cooperativa, um sindicato ou uma associação de crédito, são os membros que tomam as decisões finais quando reunidos em assembleia geral.

9. **Avaliação do desempenho do Conselho.** Para que o Conselho seja eficiente, necessita de avaliar as suas próprias decisões numa base regular. Isto deve ocorrer pelo menos uma vez por ano. As decisões necessitam de ser avaliadas relativamente aos padrões tanto de qualidade e de quantidade, assim como relativamente à natureza da decisão, tivesse ela sido sobre políticas ou de natureza administrativa ou financeira.

PONTOS FORTES E FRACOS DOS CONSELHOS DAS ONGs

FORTES	FRACOS
1. A maioria dos membros do Conselho participa regularmente nas reuniões	1. Os membros do Conselho não assistem às reuniões com regularidade
2. A maioria dos membros do Conselho mantém-se informada sobre a organização e as suas actividades funcionários destinados aos doadores	2. Os membros do Conselho só reflectem sobre a organização quando têm de participar em reuniões

FORTES	FRACOS
3. A maioria dos membros do Conselho mantém-se a par dos progressos na comunidade e na região	3. Os membros do Conselho não compreendem claramente como a organização se ajusta à comunidade e responde às suas necessidades
4. O Conselho mantém uma cuidadosa supervisão financeira	4. O Conselho tem pouca capacidade para a gestão financeira
5. O Conselho tem relações estreitas com as agências doadoras, realiza reuniões periódicas com elas e sistematicamente examina os relatórios dos funcionários destinados aos doadores	5. Apenas os funcionários se reúnem com os doadores, resultando em que somente os trabalhadores compreendam as prioridades dos doadores e comuniquem as necessidades, criando-se assim condições de convivência e corrupção do pessoal
6. Os membros do Conselho são acessíveis ao pessoal, fora das reuniões periódicas, para darem orientações quando se levantem questões de política	6. Os membros do Conselho interferem no dia a dia da gestão da organização, diminuindo por isso a autoridade e eficiência do pessoal executivo
7. Os membros do Conselho estão activamente envolvidos na construção da imagem pública da organização e usam da sua influência para ajudar a angariar fundos	7. Alguns membros do Conselho estão envolvidos em actividades questionáveis nas suas próprias actividades profissionais e/ou negócios e isso cria uma imagem negativa da organização
8. O Conselho realiza todos os anos uma sessão de análise e planificação, com o pessoal executivo, que examina como o Conselho pode jogar um papel mais eficiente e construtivo na organização	8. Alguns membros do Conselho mostram-se relutantes em avaliar o seu próprio desempenho porque sabem que não cumpriram as suas responsabilidades, mas querem continuar a beneficiar da sua posição no Conselho

LIDERANÇA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

RESPONSABILIDADES DO CONSELHO	RESPONSABILIDADES DO EXECUTIVO
Contratar e avaliar o Director Executivo	Fornecer regularmente ao Conselho informação sobre as necessidades da organização
Identificar novos recursos financeiros e permitir que a organização cumpra a sua missão aprovada e os seus objectivos de trabalho	Elaborar os orçamentos e identificar os potenciais doadores/recursos financeiros necessários para executar os objectivos de trabalho Assegurar a execução dos objectivos de trabalho
Solicitar contribuições financeiras, subvenções, contratos Fazer contribuições financeiras/pessoais à organização	Desenvolver mecanismos/recursos/base de dados para os membros do Conselho angariarem fundos Identificar novas fontes de financiamento Preparar propostas para aprovação pelo Conselho

4. RESPONSABILIDADES COLECTIVAS VERSUS INDIVIDUAIS DOS MEMBROS DO CONSELHO

Os individuos que são membros do Conselho têm responsabilidades diferentes mas complementares às do próprio Conselho. Enquanto deles se espera que tomem decisões no contexto do Conselho como um todo e não a título individual, igualmente se espera individualmente destes membros do Conselho que estabeleçam um exemplo para a organização pelos seus altos padrões de conduta pessoal.

Muitos estatutos integram cláusulas detalhando as responsabilidades dos membros do Conselho. Quando não existam, a organização deve elaborar uma declaração escrita sobre as responsabilidades individuais dos membros do Conselho. Esta declaração pode ser usada para explicar aos membros potenciais do Conselho o que se espera deles. A declaração pode igualmente ser o guia de orientação para analisar o desempenho de cada membro do Conselho antes de se decidir renovar o seu mandato.

As responsabilidades individuais dos membros do Conselho devem ser estabelecidas no contexto das necessidades e particularidades de cada organização. Seguem-se alguns exemplos que podem ser incluídos:

1. Expectativas gerais

- a. Conhecer bem a missão, propósitos, objectivos, programas, serviços, capacidades e necessidades da organização.
- b. Estar apto a sugerir os nomes de outros dirigentes como possíveis candidatos a membros do Conselho.
- c. Desejar exercer cargos de direcção ou realizar tarefas especiais para o Conselho.
- d. Seguir e encorajar o pessoal a seguir as políticas e procedimentos definidos em relação a problemas e queixas dentro da organização.
- e. Manter-se informado das tendências em áreas de interesse da organização.
- f. Apoiar publicamente a maioria das decisões do Conselho.

2. Reuniões

- a. Ler e interpretar os relatórios distribuídos e participar activamente nas reuniões do Conselho.
- b. Colocar perguntas oportunas e fundamentais nas reuniões do Conselho, de acordo com as suas convicções e experiência.
- c. Manter a confidencialidade das discussões do Conselho.
- d. Falar em nome do Conselho ou da organização apenas quando for autorizado a tal pelo Conselho.
- e. Levantar questões de interesse relativas a políticas para discussão no Conselho.

3. Relacionamento com o Pessoal

- a. Aconselhar os funcionários nas reuniões do Conselho a respeito de dificuldades de relacionamento com indivíduos ou grupos.
- b. Não exigir tratamento especial por parte dos trabalhadores, por exemplo pedidos de informação pormenorizada, sem a permissão apropriada do Conselho.

4. Evitar Conflitos de Interesses

- a. Servir a organização como um todo, de preferência a determinado grupo de interesse ou de constituintes.
- b. Evitar até qualquer aparência de um conflito de interesses que possa embaraçar o Conselho ou a organização, e revelar oportunamente ao Conselho quaisquer possibilidades de conflitos de interesses.
- c. Manter a independência e a objectividade e fazer o que ditar o senso pessoal de justiça, moral e integridade.
- d. Nunca aceitar ou oferecer favores ou prendas de ou a qualquer pessoa que tenha negócios com a organização.

5. Responsabilidade Financeira

- a. Ser prudente juntamente com o Conselho no controle, utilização e transferência de fundos
- b. Ler cuidadosamente e interpretar os comunicados financeiros da organização e apoiar o Conselho na sua tarefa de supervisão dos assuntos financeiros da organização.

6. Angariação de Fundos

- a. Alertar os trabalhadores para possíveis fontes de financiamentos.
- b. Auxiliar o Conselho e os funcionários na preparação e execução de uma estratégia de angariação de fundos.
- c. Apoiar a angariação através de contactos com potenciais financiadores e, quando possível, usando da sua influencia pessoal junto deles.

Auto-avaliação: As questões a seguir indicadas darão uma oportunidade aos membros do Conselho para avaliar quanto sabem a respeito da ONG que servem e das suas próprias responsabilidades. As questões podem ser usadas pelos membros do Conselho para identificar as áreas em que necessitam de melhorar o seu conhecimento sobre a organização.

TESTE DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO

1. Indique em pormenor qual a missão da organização.
2. Indique detalhadamente os objectivos para o corrente ano.
3. Descreva as responsabilidades principais do Conselho.
4. Explique como os membros do Conselho são eleitos ou nomeados, e com que frequência.
5. Descreva como e quando as reuniões do Conselho são programadas.
6. Descreva a composição do seu Conselho, como está estruturado e como funciona.
7. Indique as comissões criadas pelo seu Conselho e descreva as suas tarefas actuais e resultados imediatos.
8. Explique o papel e deveres do Director Executivo.
9. Desenhe um organigrama mostrando quais os chefes de departamento que se subordinam directamente ao Director Executivo.
10. Explique como os estatutos, regras e regulamentos da sua ONG podem ser alterados.

5. COMO É QUE SÃO RECRUTADOS E SELECIONADOS OS MEMBROS DO CONSELHO?**1. Critérios Específicos para o Recrutamento e Selecção do Conselho**

Um Conselho deve ser composto de indivíduos que no seu conjunto reúnam uma série completa de experiências, especialidades, qualidades e contactos necessários à organização para cumprir a sua missão, e considerada uma fase determinada do seu desenvolvimento. O Conselho deve também, quando possível, ser representativo dos constituintes da organização, assim como de outras pessoas e instituições importantes com interesses nos projectos. O Conselho deve ser suficientemente amplo para assegurar que todas as suas responsabilidades possam ser cumpridas sem sobrecarregar demasiado um pequeno número de pessoas, e suficientemente pequeno por forma a que cada membro sinta que está a dar uma contribuição real.

Critérios claros devem ser estabelecidos para o recrutamento dos membros do Conselho apropriados. Os critérios podem subordinar-se aos seguintes parâmetros:

- a. **Área de experiência ou especialização profissional, tal como:**
 - Gestão financeira e organizacional
 - Administração

- Sector Privado
- Finanças (Contabilidade, banca, fundos fiduciários (trusts), investimentos)
- Angariação de fundos (angariadores profissionais de fundos ou aqueles que tenham habilidade para influenciar financiadores)
- Regulamentos governamentais
- Legislação
- Marketing: técnica de vendas
- Gestão de pessoal
- Técnicos de sectores específicos
- Planificação estratégica ou a longo prazo
- Relações públicas
- Representante da comunidade/constituintes

b. **Tipo de experiência organizacional**

- Sector privado com objectivo lucrativo
- Governamental
- Não-lucrativo ou ONG

- c. **Idade:** Um equilíbrio entre grupos etários que satisfaça tanto a necessidade de maturidade e experiência por um lado, como novas perspectivas e inovação, por outro. Este equilíbrio pode também ser determinado pela natureza dos constituintes da organização.
- d. **Género:** É sempre desejável um equilíbrio no género.
- e. **Representatividade:** A composição do Conselho deve reflectir a composição social da comunidade/constituintes com os quais a organização trabalha.
- f. **Localização geográfica:** Este critério dependerá da natureza da missão da organização. Se a organização trabalha com uma determinada comunidade, então a maioria do Conselho deve vir dessa comunidade. Contudo, se a organização tenta influenciar as políticas a nível nacional, o Conselho pode ser mais diverso e integrar pessoas de diferentes partes do país.
- g. **Posição financeira:** Este critério pode determinar a capacidade dos indivíduos de contribuírem financeiramente para a organização ou a probabilidade de ele(a) ter contactos com outros indivíduos ricos. Por isso, seja ele(a) um(a) trabalhador(a) por conta própria ou de outrem, o nível de rendimentos será importante. Se o indivíduo tem já uma reputação de actividades filantrópicas, pode ser um provável grande doador para a organização.

- h. **Envolvimento na comunidade:** Este critério pode ser usado para avaliar se um indivíduo vai ou não encarar a sério o seu compromisso para com a organização. Contudo, isto deve ser pesado contra o perigo de que uma pessoa activa pode já ter sobre-comprometido o seu tempo disponível.
- i. **Serviços prestados anteriormente a outros conselhos** (neste ou noutros conselhos): Se a pessoa trabalhou com êxito em conselhos de outras organizações, esta experiência pode ser útil. Se a pessoa tem estado a trabalhar no Conselho aqui tratado, podem ser apresentados argumentos tanto a favor da continuidade (continuação do mandato) como da mudança (fim do mandato). Isto dependerá, certamente, de circunstâncias particulares e da contribuição do membro do Conselho.

Outros critérios relacionados com **as qualidades pessoais e especializações dos indivíduos**. Podem ser incluídos:

- a. Integridade pessoal e honestidade.
- b. Capacidade de ouvir os outros.
- c. Capacidade de analisar situações e relacionamentos.
- d. Capacidade para pensar com clareza e criativamente.
- e. Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas: individualmente e em grupo.
- f. Sensibilidade e tolerância para com opiniões diferentes.
- g. Vontade de se preparar para e de participar nas reuniões do Conselho e comissões.
- h. Vontade de fazer perguntas, incluindo as difíceis.
- i. Prontidão em assumir responsabilidades.
- j. Vontade de abrir as perspectivas da comunidade e apoiar na angariação de fundos.
- k. Vontade de trabalhar em nome da organização numa base voluntária.

**ALGUMAS CARACTERÍSTICAS QUE SE DEVEM
PROCURAR EM POTENCIAIS
MEMBROS DO CONSELHO**

Experiência
Resultados
Especializações
Conhecimento
Qualidades Pessoais
Integridade
Empenho
Disponibilidade
Vontade de aprender
Objectividade
Bom relacionamento pessoal

2. Processo de Selecção do Conselho

Uma **comissão de nomeação e selecção** deverá ser designada para dirigir o processo. Se a ONG já tiver um Conselho, esta comissão será composta por membros desse Conselho. Se o Conselho for pequeno, então todos os membros poderão participar. Se for grande, então deve ser escolhido um grupo mais pequeno. Se for uma nova ONG, então os membros fundadores constituirão provavelmente a comissão.

A comissão de nomeação/selecção deve **identificar os critérios que a organização considera necessários dentro do Conselho**, por exemplo, seleccionando algumas das qualidades acima mencionadas e quaisquer outras que a comissão considere apropriadas. Então, se um Conselho já existir, a comissão deve determinar:

- a. que critérios já estão presentes no conselho,
- b. quais os que necessitam de ser reforçados e
- c. quais os que estão totalmente em falta.

Isto orientará a comissão na sua procura de novos membros.

À luz desta decisão, a comissão deve **preparar uma lista de potenciais candidatos** a membros do Conselho, anotando quais os critérios que cada um preenche. A comissão pode desejar solicitar sugestões de líderes da comunidade, assim como dos funcionários. Este processo deve ser conduzido de forma discreta e confidencial, para proteger a reputação dos potenciais candidatos bem como do próprio Conselho.

Tendo reduzido o leque de potenciais candidatos, com base nos critérios estabelecidos, a comissão necessitará de **cultivar o interesse dos membros do Conselho em perspectiva**. Isto pode ser feito convidando o candidato a encontrar-se com os membros da comissão (individualmente e/ou enquanto grupo), a participar em actividades da organização (lançamento de novos projectos, acontecimentos especiais, seminários, etc.) e, na generalidade, familiarizando-o com a organização e as suas actividades.

Uma vez identificados os candidatos mais prometedores, a comissão pode desejar fazer alguma **verificação discreta adicional ao passado** do candidato a fim de obter uma melhor opinião sobre que tipo de candidato ele(a) será e a sua motivação para se juntar ao Conselho, tomando nota para os arquivos dos nomes e posições das pessoas que derem as referências. Contudo, a comissão deve evitar cuidadosamente comprometer o Conselho com um convite definitivo ao candidato para integrar o Conselho até que o processo esteja completo.

Finalmente, a comissão deve **ultimar uma lista dos seus candidatos preferidos e submetê-la a uma sessão plenária do Conselho para votação**. Se a comissão deve ou não apresentar mais nomes do que os cargos disponíveis, isso dependerá das instruções que ela receber do Conselho. A votação será feita, e os candidatos aprovados pela plenária do Conselho serão então formalmente convidados a integrar-se.

NOTA: *Em organizações associativas, as regiões ou delegações podem nomear membros que irão disputar a eleição numa assembleia geral. Os candidatos com mais votos serão eleitos para prestarem serviço no Conselho.*

DIVISÃO DE TAREFAS NA SELECÇÃO DE NOVOS MEMBROS DO CONSELHO

RESPONSABILIDADES DO CONSELHO	RESPONSABILIDADES DO EXECUTIVO
Estabelecer os critérios para a selecção de novos membros	Estabelecer o processo para a selecção de novos membros do Conselho Procura de e pesquisa sobre candidatos qualificados
Recrutar, seleccionar e instruir os novos membros	Facilitar as visitas de campo e aos escritórios assim como a participação nas reuniões de trabalhadores
Procura de dirigentes prestigiados com especializações adequadas e experiências diversas	Identificar novas necessidades do Conselho e providenciar a necessária formação
Elaborar programas de apresentação dos novos membros e executá-los	Reunir com o presidente do Conselho para a elaboração de programas de apresentação, e facilitar a participação em reuniões e informação
Estruturar o Conselho para que possa cumprir as suas tarefas através de comissões, informação técnica adequada, etc.	Providenciar todo o apoio necessário por parte do pessoal
Avaliar regularmente o desempenho do Conselho	Apoiar e fornecer apoio técnico para a avaliação do Conselho

3. Motivação e Apresentação dos Novos Membros do Conselho

Quando um possível membro do Conselho aceita o convite para integrar o Conselho, uma **carta formal de boas vindas** deve-lhe ser enviada. O Presidente do Conselho, os membros do Conselho, o Director Executivo e os trabalhadores podem ajudar os novos membros do Conselho a conhecerem a organização e a compreender as suas responsabilidades como membros do Conselho através dum **processo de apresentação**. Este processo pode incluir:

- a. Uma visita aos escritórios da ONG.
- b. Uma reunião para se familiarizarem com os membros actuais do Conselho e pessoal chave.
- c. Uma visita de campo para verem o trabalho da organização.
- d. Uma informação geral sobre a instituição que incluiria a história da organização, a evolução dos seus programas, a sua estrutura actual e objectivos de trabalho, o seu orçamento e recursos para angariação de fundos, e o plano estratégico para o futuro.
- e. Uma clara explanação da posição financeira da organização: as suas receitas, as suas despesas e a base doadora potencial.

- f. Uma explicação do plano estratégico (plano de 3 ou 5 anos).
- g. Uma explicação dos estatutos, regulamentos e/ou e outras normas que regem a organização.
- h. Descrição das tarefas e funções correspondentes a cada um dos membros fundamentais do quadro de pessoal.
- i. Uma explanação das funções dos membros do Conselho.

Poderá ser útil preparar um dossier de materiais introdutórios -ou um manual do Conselho - para integrar o novo membro nos vários aspectos da organização e responsabilidades do Conselho.

Seja na próxima reunião do Conselho ou numa **reunião especial de orientação** para os novos membros, o Conselho deve familiarizá-los com todos os procedimentos e processos necessários relacionados com as responsabilidades do Conselho e governação da organização. As expectativas dos membros do Conselho devem ser clarificadas. As questões colocadas pelos novos membros devem ter resposta.

Deve-se pedir ao novo membro para indicar quais as funções do Conselho em que ele(a) gostaria mais de estar envolvido. **É importante ter o novo membro envolvido tão rápido quanto possível, obtendo-se por esse meio um empenho e comprometimento imediato.**

6. DURAÇÃO DO MANDATO DOS MEMBROS DO CONSELHO

1. Estabelecer um Período Fixo de Duração do Mandato

Tendo-se definido as funções e responsabilidades dos membros do Conselho, é também importante estabelecer um período fixo de duração do mandato para todos os membros do Conselho. Isso permitirá ao Conselho afastar membros que não estejam a cumprir as suas responsabilidades ou recrutar membros que tenham conhecimentos necessários para enfrentar novos desafios à medida que a organização evolui. Assegura também que todos os membros do Conselho se sintam responsabilizados pela sua acção ou inacção, pelo que compreenderão se e quando, na sequência de uma avaliação, o Conselho decidir não renovar o mandato de um membro.

É muitas vezes útil, contudo, estabelecer a duração dos mandatos de tal maneira que haja sempre um equilíbrio entre membros do Conselho experimentados e novos membros. Por exemplo, se o mandato for de quatro anos, em cada dois anos expirarão os períodos de prestação de serviço de metade dos membros. Se todos estes forem substituídos, metade dos anteriores membros continuarão a integrar o Conselho para guiar e orientar os novos membros nos próximos dois anos até que os seus próprios mandatos expirem.

2. Saber Lidar com os Membros Fundadores

Os membros fundadores de uma organização esperam frequentemente permanecer no Conselho para sempre. Isso geralmente não é desejável porque esses membros podem, com o passar do tempo, tentar desempenhar funções de controle na organização, envolver-se demasiado na gestão diária e/ou tornar-se resistentes a mudanças.

É recomendável que os estatutos de uma organização incluam cláusulas para que aos membros fundadores seja atribuída uma função honorífica na organização, após um período específico. Estas pessoas podem, se correcto, ser mantidas como membros "honorários" ou patronos, mas sem voto.

3. Renovação dos Mandatos dos Membros do Conselho

A renovação deve ser claramente baseada no desempenho e no mérito em alcançar a missão da organização. O desempenho anterior deve igualmente ser pesado face às necessidades futuras. Um método aprovado para classificar o desempenho e tomar decisões sobre a renovação deve ser posto em prática pelo Conselho.

7. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DE MEMBROS DO CONSELHO DETENTORES DE CARGOS DEFINIDOS PELOS ESTATUTOS

Dependendo das providências estatutárias, o Conselho de Direcção pode eleger, entre os seus membros, pessoas para orientarem o seu trabalho. Entre estas, devem ser incluídos: um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro. Cada uma destas pessoas tem funções e responsabilidades específicas a desempenhar. Cada um deles deve ser eleito por um período fixo.

1. O Presidente

- É o símbolo do Conselho
- Promove a participação do Conselho
- Obtém e transmite informação ao Conselho
- Dirige a apreciação do desempenho do Conselho
- Delega responsabilidade para tarefas específicas
- É o porta-voz do Conselho
- Preside às reuniões do Conselho
- Actua como elemento principal de contacto e supervisão em relação ao Director Executivo
- Motiva outros membros do Conselho
- Mantém os outros membros do Conselho responsabilizados

2. O Vice-Presidente

- Assume as funções do Presidente em caso de ausência, incapacidade ou morte
- Podem-lhe ser atribuídas outras funções específicas pelo Presidente

3. O Secretário

- Faz as actas das reuniões do Conselho ou assegura que a tarefa é realizada por outra pessoa
- Mantém os arquivos do Conselho

4. O Tesoureiro

- Tem sob a sua custódia as finanças da organização
- Desembolsa os fundos, conjuntamente com outros membros superiores do pessoal, somente quando autorizado pelo Conselho ou outra autoridade identificada pelos estatutos da ONG.
- Superintende o pessoal que desempenha funções contabilísticas
- Analisa relatórios financeiros periódicos preparados pelos trabalhadores
- Verifica se são observadas as formalidades legais relativas às finanças
- Informa o Conselho sobre matérias financeiras

8. UTILIDADE DAS COMISSÕES DO CONSELHO

Um Conselho de Gestão forma comissões a fim de conduzir o seu trabalho mais eficientemente e eficazmente. As comissões são mecanismos úteis para distribuir o trabalho até entre os membros do Conselho, conseguindo o envolvimento de todos eles e tornando as decisões do Conselho mais fundamentadas.

1. O Papel das Comissões do Conselho

As comissões são criadas através de resoluções, quando as actividades do Conselho se tornam demasiado complexas e requerem análises mais detalhadas de certos assuntos do que aquelas que podem ser feitas eficientemente pelo Conselho funcionando como um todo. As comissões recebem um mandato específico relativo a determinado assunto e propõem opções e recomendações para serem consideradas por todo o Conselho.

Ainda que as comissões dêem uma contribuição valiosa para a tomada de decisões pelo Conselho, elas não se substituem às responsabilidades do Conselho como um todo. Cada membro do Conselho é responsável pelas decisões que o Conselho toma com base nas recomendações das comissões. Por isso, todos os membros do Conselho devem continuar a garantir que as suas decisões são fundamentadas e cuidadosamente consideradas.

2. Os Tipos de Comissões

Dois tipos principais de comissões podem ser definidos: permanentes e ad hoc. As comissões permanentes são as fixas que têm relação com a governação corrente da organização, por exemplo, uma comissão de finanças. As comissões ad hoc são aquelas com mandatos limitados, geralmente criadas para lidar com uma questão específica, limitada no tempo. Em ambos os tipos

as responsabilidades específicas de cada comissão devem ser estipuladas por escrito.

A existência de demasiadas comissões pode resultar em sobreposição de responsabilidades, realização de demasiadas reuniões e excessiva ocupação do tempo disponível dos membros do Conselho. Cada comissão deve reexaminar anualmente a sua utilidade.

COMISSÕES PERMANENTES TÍPICAS DUM CONSELHO

NOME DA COMISSÃO	FUNÇÃO DA COMISSÃO
Executiva	Recomenda acções a serem aprovadas pela plenária do Conselho e algumas vezes age pelo Conselho entre reuniões (p.e. em assuntos urgentes); actua como principal apoio do Director Executivo e como seu órgão de auscultação do Conselho
Angariação de Fundos	Dirige a participação do Conselho na angariação de fundos; age como fonte de informação da plenária do Conselho; estabelece as linhas de orientação para o envolvimento do Conselho; joga um papel importante na identificação, aliciamento e aproximação aos grandes doadores
Eleições	Determina a composição do Conselho, identificando, recrutando e propondo os membros do Conselho
Finanças	Coordena a fiscalização financeira do Conselho; recomenda a política financeira; interpreta a política junto do funcionários; acompanha a execução da política; analisa o orçamento anual e os relatórios financeiros periódicos preparados pelos funcionários
Auditoria	Prepara a supervisão do Conselho à auditoria financeira anual (tanto a interna como a auditoria externa conduzida por uma firma contabilística independente)
Pessoal	Aconselha o Director Executivo sobre questões de política de pessoal; elabora as linhas de orientação política, p.e. sobre a selecção e avaliação do pessoal; analisa o orçamento anual relativo ao pessoal; estabelece a remuneração do Director Executivo
Programas/ Desenvolvimento	Actua como elo de ligação entre o Conselho e o pessoal que trabalha nos programas e actividades da organização; recomenda à plenária do Conselho a política relativa a programas; estabelece as linhas de orientação para o envolvimento do Conselho em matérias relativas aos programas; acompanha a execução do plano estratégico da organização no que se refere aos programas

Fonte: Adaptado de Ellen Cochran Hirzy, "Non-profit Board Committees: How to Make them Work" (Washington, DC.: National Centre for Non-profit Boards, 1993).

3. Composição e Dimensão das Comissões

A composição e dimensão de cada comissão dependerá da avaliação, feita com base no senso comum da experiência, capacidades técnicas, interesses e disponibilidades dos membros e do número de membros necessários para fazer o trabalho. Assim, um gestor financeiro profissional trabalharia na comissão das finanças. Membros do Conselho que não sejam especialistas podem também proporcionar uma perspectiva válida e podem trazer novas abordagens para velhos problemas. Os membros das comissões devem igualmente ser seleccionados na base da sua compatibilidade enquanto equipa. O ideal seria que cada membro do Conselho trabalhasse em pelo menos uma mas não mais que duas comissões.

4. Chefia das Comissões

Os chefes das comissões devem ser seleccionados com base na eficiência e empenho demonstrados previamente. O ter pertencido anteriormente à comissão é de utilidade porque essa pessoa já terá um conhecimento profundo do objecto. Contudo, algumas vezes é mais adequado designar alguém de fora da comissão. Na prática, o Conselho normalmente nomeia os presidentes das comissões.

9. REUNIÕES DO CONSELHO

Como os membros do Conselho são habitualmente pessoas ocupadas com muitos compromissos noutros lugares, é importante fazer uso máximo do limitado tempo disponível para as reuniões do Conselho.

1. Qual Deve Ser a Frequência das Reuniões do Conselho?

Os Conselhos de Direcção devem normalmente reunir-se tantas vezes quantas as requeridas pela lei ou pelos estatutos ou regulamentos da organização. Para uma administração eficaz, os conselhos devem reunir-se pelo menos uma vez em cada três meses. Reuniões adicionais podem ser exigidas se uma comissão do Conselho ou o Director Executivo indicar que uma outra reunião é necessária para discutir uma questão urgente referente a políticas ou estratégias.

2. Pontos a Serem Observados na Condução de uma Reunião Eficiente do Conselho

Os seguintes pontos ajudarão a tornar mais eficazes as reuniões do Conselho e, conseqüentemente, os próprios Conselhos:

- a. Preparar com antecedência uma convocatória adequada da reunião.
- b. Preparar uma agenda realística e os respectivos documentos de apoio, os quais devem ser entregues com bastante antecedência aos participantes.
- c. Iniciar a reunião pontualmente. Acabá-la à hora combinada de encerramento.
- d. Apresentar quaisquer observadores, novos membros, convidados e indicar a sua função na reunião.

- e. Estar familiarizado com os pontos da agenda.
- f. Apresentar cada ponto da agenda e clarificar as decisões principais a serem tomadas.
- g. Referir-se aos assuntos começando a abordá-los a partir da última reunião.
- h. Elaborar a agenda por forma a que todos os pontos que necessitam de discussão sejam adequadamente tratados.
- i. Permanecer na agenda. NÃO se desviar ou permitir aos outros levantar questões não incluídas na agenda.
- j. Servir-se das regras geralmente aceites na condução de reuniões. Interromper as repetições desnecessárias.
- k. Esforçar-se no sentido de alcançar consensos através de uma síntese eficaz das questões.
- l. Assegurar que os chefes das comissões do Conselho dêem o seu relatório nos momentos apropriados de uma forma breve e facilmente perceptível.
- m. Sintetizar as conclusões alcançadas, identificar quem tem de fazer o quê e quando, e confirmar as responsabilidades.
- n. Assegure que as minutas são preparadas tão cedo quanto possível após a reunião, por forma a que as pessoas responsáveis pela acção subsequente saibam exactamente o que têm a fazer e quando.

3. O que é que um Membro do Conselho Necessita de Saber?

Os membros do Conselho devem ser informados de forma regular sobre acontecimentos importantes passados na organização. É particularmente importante que, antes das reuniões do Conselho, todos os seus membros recebam uma pasta contendo toda a informação que vão necessitar por forma a que tenham uma discussão com conhecimento de causa de todos os pontos da agenda e tomem posições na reunião do Conselho. Reconhecendo que os membros do Conselho têm pouco tempo disponível para analisar estes materiais, eles devem ser apresentados de forma clara e sucinta, apenas com os detalhes absolutamente necessários.

Quando estão a elaborar a proposta de agenda, o presidente do Conselho e o Director Executivo devem igualmente prever que dados informativos os membros vão necessitar. Aqui podem incluir-se:

- a. a agenda
- b. actas da reunião anterior
- c. sínteses dos relatórios detalhados sobre a actividade de cada programa
- d. relatórios financeiros
- e. relatórios das comissões (fornecidos pelos chefes das comissões e que incluam qualquer recomendação específica a ser submetida à aprovação da plenária do Conselho)

- f. sínteses dos documentos de estudo sobre questões relativas a políticas a serem debatidas (anotando os prós e contras das mudanças propostas).

Estes materiais devem ser recebidos pelos membros do Conselho com a antecedência suficiente para que possam lê-los e analisá-los.

4. O Que É Que Deve Constar na Agenda?

Uma reunião típica do Conselho deve incluir os seguintes pontos de agenda:

- a. O presidente abre a reunião e refere as presenças e ausências dos que justificaram e dos que não têm justificação.
- b. Identificação da pessoa encarregada de fazer as actas nesta reunião.
- c. Aprovação das actas da reunião anterior.
- d. Relatórios das comissões do Conselho (ver lista das comissões).
- e. Questões de política ou estratégia.
- f. Assuntos antigos ou novos, incluindo qualquer proposta específica do executivo ou outro pessoal superior para decisão do Conselho.
- g. Outros assuntos levantados pelos membros do Conselho.
- h. Relatório ou discurso de encerramento pelo presidente, apontando as questões pendentes que é necessário tratar na próxima reunião.
- i. Confirmação das datas das próximas reuniões.
- j. Quaisquer outras aprovações exigidas por lei ou pelos estatutos e regulamentos da organização.
- k. O presidente encerra a reunião.

Com o objectivo de manter o nível de interesse e evitar a frustração dos membros com reuniões desordenadas e longas, o presidente deve garantir que a reunião se desenrola de uma forma eficiente, útil e aberta. Os membros do Conselho devem sentir que estão adequadamente informados para desempenhar a sua função de supervisão, mas não sobrecarregados com informação irrelevante ou detalhes desnecessários.

10. FORMAS DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS DO CONSELHO

Os Conselhos de Gestão devem ter uma perspectiva estratégica relativamente às comunicações com o exterior e às relações públicas. Isso ajudá-los-à a desempenhar eficientemente a sua função de elo de ligação entre a organização e as suas bases, doadores e outros, e a construir a imagem da organização. Isto permitirá à organização formar a consciência pública relativamente ao seu trabalho, a influenciar a opinião da comunidade sobre assuntos relacionados e a promover o crescimento e o impacto da organização.

Uma estratégia de comunicação envolverá traduzir a visão, missão, valores e políticas da organização em mensagens claras para audiências especificamente definidas. O desenvolvimento de tal estratégia exigirá os seguintes passos:

1. **Realizar um estudo da situação das comunicações com o exterior**
 - a. Utilizar as pesquisas feitas pelos membros ou outros meios para determinar a imagem actual da organização entre os potenciais destinatários.
 - b. Examinar os pontos fortes e fracos das formas de comunicação.
 - c. Avalie a eficácia das actuais actividades de comunicação.
 - d. Observar o ambiente externo - político, legislativo, económico, demográfico - e determine como ele afecta a organização.
 - f. Identificar as organizações concorrentes
2. **Estabelecer os objectivos das comunicações:** p.e. em apoio à advocacia, esclarecimento público, aumento do número de membros, angariação de fundos.
3. **Identificar as audiências alvo:** Esboce o perfil destas audiências com algum detalhe e determine a sua ordem de prioridade em termos de importância para a organização. Estas audiências podem incluir: membros da organização, os meios de comunicação, a comunidade em que a organização trabalha, outras organizações com interesses similares, doadores existentes e potenciais, governo (todos os níveis), etc.
4. **Elaborar as mensagens:** Tendo identificado as audiências alvo, traduza a visão e missão da organização numa declaração simples, reflectindo a singularidade e valor do contributo da organização.
5. **Seleccionar os melhores meios de transmitir as mensagens às audiências certas:** Isso pode incluir boletins de informação, brochuras, os meios de comunicação (imprensa, rádio, televisão, anúncios, actividades de promoção, etc.). Algumas vezes os meios podem ser informais, por exemplo, através de conversas privadas com indivíduos chave.
6. **Delegar responsabilidades** entre os membros do Conselho e o pessoal para as várias acções integradas na estratégia de comunicações: a maioria destas actividades pode ser realizada pelos funcionários, com a orientação do Conselho, e aprovação prévia quando necessário.
7. **Realizar reuniões curtas e formar os membros do Conselho identificados como porta-vozes:** É muito importante assegurar que os membros do Conselho que falam publicamente em nome da organização estão suficientemente informados sobre todos

os aspectos da organização. O Conselho deve estabelecer uma política que identifique os porta-vozes e defina claramente que outros membros do Conselho não poderão falar aos meios de comunicação social ou responder a outras investigações.

11. DIFERENCIANDO AS FUNÇÕES: RELAÇÕES CONSELHO-MEMBROS DO PESSOAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

O Conselho e o pessoal têm papéis e responsabilidades claramente definidas e distintas. No sentido de promover uma governação e gestão eficiente, o Conselho e o pessoal devem cada um empenhar-se somente naquelas responsabilidades que lhes foram atribuídas. Os membros do Conselho não devem ser funcionários pagos e vice-versa. Isto é importante para estabelecer linhas claras de responsabilização dentro da organização e evitar conflitos de interesses. São poucas as áreas de sobreposição de responsabilidades em que o Conselho e funcionários necessitam de coordenar estreitamente uns com os outros.

1. A Função do Director Executivo

O elo chave de ligação entre o Conselho e o pessoal é o Director Executivo. Ele(a) funciona como um membro do Conselho por inerência do cargo (sem direito a voto). Como tal representa os interesses do pessoal face ao Conselho e comunica ao pessoal as decisões e investigações do Conselho.

A descrição das tarefas profissionais do Director Executivo deve definir claramente como é que ele se relaciona com o Conselho, p.e., em que questões tem que se submeter às decisões do Conselho e em que assuntos pode tomar decisões e reportá-las ao Conselho.

2. As Funções dos Membros do Conselho

Similarmente, as funções dos membros do Conselho devem ser estabelecidas por escrito no momento da sua integração. Uma orientação completa, como a sugerida acima, para os novos membros do Conselho ajudará igualmente a evitar conflitos sobre áreas de controle.

EXEMPLO DAS FUNÇÕES DOS MEMBROS DO CONSELHO

- Assumir a missão da ONG
- Apoiar os programas da ONG
- Dedicar tempo à ONG
 - para participar nas reuniões
 - para participar em cerimónias
 - para participar nas reuniões das comissões
 - para apoiar na angariação de fundos
- Dar algumas contribuições à ONG
 - em dinheiro ou em géneros
 - recomendações
 - prestação de serviços gratuitos

3. Transparência e Partilha de Informação

É do interesse do Director Executivo manter o Conselho informado sobre questões relativamente às quais este tem autoridade. Uma cuidadosa e completa preparação dos materiais para as reuniões do Conselho que digam respeito especificamente a questões políticas da agenda, merecerá o respeito do Conselho.

Também uma informação escrita fornecida periodicamente ao Conselho com os últimos dados sobre as actividades do programa e outros acontecimentos garantirá aos membros do Conselho da transparência da organização. Aderir ao princípio de "nada de surpresas" ao Conselho pode algumas vezes ser difícil, p.e. quando a novidade é má, mas a longo termo essa transparência será melhor para todos os interessados. É mais provável que os conselhos se envolvam eles próprios na gestão do dia a dia se sentirem que não estão a ser informados regularmente. Quando lhes são fornecidas informações periódicas sobre os objectivos organizacionais aprovados, os membros do Conselho sentir-se-ão capazes de cumprir as suas responsabilidades de verificação.

O Conselho, por sua vez, deve ser transparente com os funcionários sobre questões que os inquietem. O Conselho deve comunicar o mais rápido possível ao pessoal os resultados das suas deliberações através do Director Executivo - por escrito - para evitar rumores e incertezas.

4. Consultas entre o Conselho e o Pessoal

Entre as reuniões do Conselho, se um dos seus membros pertencente a uma comissão do Conselho deseja consultar o pessoal de nível hierárquico superior sobre um determinado assunto, isso deve ser feito através do Director Executivo. Os membros do Conselho não devem ter contacto directo com o pessoal sem que sigam estes procedimentos estabelecidos.

5. Participação dos Funcionários nas Reuniões do Conselho

Membros do pessoal são algumas vezes convidados individualmente a participar nas reuniões do Conselho para falarem de pontos específicos da agenda. O Conselho deve dar conhecimento disso ao Director Executivo, o qual diligenciará para que os membros relevantes do pessoal estejam presentes. Normalmente o pessoal estará presente na reunião somente para a discussão de uma matéria determinada com a qual a sua função esteja relacionada.

RESPONSABILIDADES DO CONSELHO VERSUS DIRECTOR EXECUTIVO/GESTORES

RESPONSABILIDADES DO CONSELHO

- * Determinar a política
- * Selecção do Conselho
- * Supervisão fiscal, aprovação do orçamento
- * Contratar, superintender, avaliar e demitir o Director Executivo
 - Estabelecer prioridades e atribuir recursos
 - Definir a política do pessoal

SOBREPOSIÇÃO DE RESPONSABILIDADES DO CONSELHO E DIRECTOR EXECUTIVO/GESTORES

- * Formulação da política
 - Angariação de fundos
- * Relações com a comunidade
- * Elaboração do orçamento e relatório de contas

RESPONSABILIDADES DO DIRECTOR EXECUTIVO/GESTORES

- * Gestão dos programas
- * Administração do pessoal
 - Operações do dia a dia

**PRINCÍPIOS ORIENTADORES
SOBRE AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES
DO CONSELHO E DO PESSOAL**

1. O Director Executivo actua sob o controle, direcção e no quadro das políticas estabelecidas pelo Conselho.
2. O pessoal, assalariado ou não (voluntários), desenvolve o trabalho da organização sob a direcção do Director Executivo.
3. O Conselho contrata e supervisa as actividades do Director Executivo
4. O Director executivo contrata e supervisa todo o outro pessoal.
5. O Conselho e o executivo/pessoal actuam como parceiros.
6. O Director Executivo tem a responsabilidade de apoiar e ajudar o Conselho a desenvolver a sua função de direcção.
7. O Director Executivo age como ponte entre o pessoal e o Conselho.
8. A linha formal de comunicação entre o Conselho e o pessoal é estabelecida através do Director Executivo.
9. A presidência do Conselho estabelece a ligação oficial entre o Conselho e o Director Executivo.
10. É fundamental uma boa relação de trabalho entre a presidência do Conselho e o Director Executivo.
11. Uma boa política é esboçada conjuntamente pelo Conselho e membros do pessoal.

Fonte: ARDI, Centro de Apoio, 1992.

12. MUDANÇA DAS FUNÇÕES DO CONSELHO À MEDIDA QUE UMA ONG EVOLUI

1. Planificação Estratégica

O Conselho e a gestão da ONG devem garantir conjuntamente que a organização realize um exercício de planificação estratégica uma vez por ano. Neste esforço, o Conselho assumirá responsabilidades específicas de direcção e o pessoal (sob a direcção do Director Executivo) será responsável por apoiar os esforços do Conselho. Como estas responsabilidades se sobrepõem é importante definir exactamente o que se espera de cada grupo por forma a que nenhuma tarefa fique por fazer.

RESPONSABILIDADES DO CONSELHO	RESPONSABILIDADES DO EXECUTIVO
Criar as comissões de planificação estratégica.	Participar no exercício de planificação estratégica.
Definir o processo e o calendário de realização do plano.	Coligir documentos e elaborar/pôr à disposição o arquivo da ONG.
Desenvolver/redefinir/clarificar a missão.	Apoiar com opiniões recolhidas no terreno e dos funcionários, intenções dos doadores e outros factores do meio.
Recolher informação do e sobre o ambiente exterior, e elaborar opções estratégicas.	Coligir e analisar os programas; definir e analisar os resultados.
Definir decisões estratégicas e cenários eventuais. Recomendar opções estratégicas.	Recomendar opções estratégicas.
Aprovar o plano de trabalho e o orçamento reflectindo as decisões estratégicas.	Elaborar o plano de trabalho e o orçamento e definir os objectivos de trabalho para cada área/região de actuação.
Rever periodicamente o plano e o orçamento.	Executar as decisões do Conselho.

2. Direcção vs Gestão

De uma maneira geral, os Conselhos devem centrar-se mais em matérias de direcção organizacional do que na gestão.

A Direcção diz respeito a questões tais como a missão, valores ou orientação da organização; o seu desempenho a longo prazo; a conservação e expansão do activo da instituição; os processos usados para identificar, discutir e decidir matérias de significado estratégico ou simbólico.

A Gestão diz respeito às disposições a curto prazo relativas aos programas, produtos, serviços, e ao desenvolvimento de recursos humanos, financeiros e físicos. As questões de gestão são a responsabilidade primeira do Director Executivo e do pessoal. O Director Executivo e os funcionários são, contudo, responsáveis perante o Conselho por todas as acções realizadas.

Às vezes, por razões várias, as linhas divisórias entre direcção e gestão confundem-se. O Conselho pode ter que se envolver mais na gestão no sentido de "mãos à obra" a fim de reforçar os sistemas de gestão da organização, especialmente nas organizações mais pequenas e de base ou durante os primeiros estágios de existência de uma ONG. Numa pequena organização, com uma limitada experiência interna, o Conselho pode também ser chamado a dar assistência técnica numa base voluntária. Algumas vezes os conselhos são obrigados legalmente a agir relativamente a algumas questões administrativas, como a assinatura de contratos, autorização de grandes despesas, etc.. Actividades como a angariação de fundos, as quais envolvem tanto o Conselho como os funcionários, podem igualmente envolver o Conselho em decisões operacionais. Durante o período de mudança de um chefe executivo para outro, o Conselho pode desejar manter o pessoal sob uma observação mais próxima. Contudo, na medida em que o Conselho tem confiança na capacidade existente de gestão por parte dos funcionários, será pouco provável que os seus membros interfiram nos assuntos de gestão.

3. Diferenciando as Funções nos Diferentes Estágios de Desenvolvimento da ONG

Os conselhos e organizações devem evoluir em conjunto, satisfazendo novas necessidades à medida que elas surgem. Os conselhos das organizações mais recentes e pequenas desempenharão papéis diferentes em relação aos conselhos de organizações já estabelecidas, mais antigas, maiores.

ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO	TIPO DE CONSELHO	FUNÇÕES DO CONSELHO
Emergente	Grupo informal; dirigentes locais; carismático	Trabalha directamente com o pessoal
Administrativa/ Burocrática	Papel de aconselhamento formal	Orienta o desenvolvimento, missão, políticas e operações organizacionais
Sustentável/ Democrática	Um grande conselho com comissões a funcionar	Dá forma à missão e políticas; angaria fundos; superintende à organização das finanças e desempenho dos programas

4. Desenvolver a Capacidade do Conselho

Tal como os funcionários necessitam das oportunidades existentes para reforçar as suas especialidades e eficiência, os membros do Conselho podem também beneficiar de educação e orientação contínua. Isto pode significar simplesmente mais participação nos programas da organização, p.e. levando o Conselho em viagens periódicas ao campo para visitar projectos. Pode envolver convites a especialistas para fazerem comunicações ao Conselho sobre assuntos

de interesse. Pode ser necessário trazer consultores para trabalhar com o Conselho na sua abordagem global à governação da organização ou para facilitar um processo de planificação estratégica. Reforçar a vontade e capacidade do Conselho de trabalhar como uma equipa produzirá benefícios para a organização.

5. Melhorar o Poder de Decisão do Conselho

Os Conselhos podem melhorar o seu poder de decisão e, conseqüentemente, a sua eficácia, com as seguintes contribuições:

- a. Materiais informativos importantes e sucintos preparados pelos funcionários.
- b. Chefes das comissões competentes e conscienciosos que assegurarão que as matérias são investigadas adequadamente e claramente apresentadas ao Conselho.
- c. Direcção clara e eficiente das reuniões do Conselho.
- d. Consideração séria e cuidadosa das questões por todos os membros do Conselho.
- e. Comunicação clara e regular entre o Conselho e os funcionários, principalmente o Director Executivo.
- f. Registos escritos das decisões anteriores e das discussões do Conselho.

13. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO CONSELHO

A fim de se aperceber se está a funcionar eficientemente, um Conselho de Direcção deve planificar avaliações periódicas do seu próprio desempenho. Estas avaliações podem ser de dois tipos: uma auto-avaliação ou uma avaliação externa. Qualquer avaliação precisa de ser cuidadosamente planificada e os membros do Conselho necessitam de compreender e concordar com o processo para que se sintam à vontade com ele.

1. Auto-avaliação

Devem ser dados os seguintes passos para a realização com sucesso de um processo de auto-avaliação:

- a. Dar ao Conselho e ao executivo tempo suficiente para discutirem se desejam uma avaliação e quaisquer preocupações que possam ter.
- b. Garantir que o Conselho chega a um consenso sobre a importância de se conduzir a avaliação.

- c. Designar uma comissão que integre membros do Conselho altamente respeitados e empenhados e o Director Executivo para planificar e executar a avaliação.
- d. Designar um consultor ou moderador de fora da organização para ajudar a conduzir a avaliação, elaborar questionários, analisar dados e dirigir a discussão. Tal pessoa de fora será provavelmente mais objectiva e entendida como tal.
- e. Elaborar e distribuir um questionário que solicite a todos os membros do Conselho para comentarem sobre várias matérias de governação. Não se lhes deve pedir para avaliar o desempenho de cada um dos outros enquanto indivíduos. As respostas devem ser anónimas.
- f. Marcar uma data de uma reunião do Conselho para discutir os resultados do questionário e determinar quais as ações requeridas para melhorar a eficiência do Conselho. Esta reunião demorará provavelmente um ou dois dias para cobrir todos os assuntos importantes. Ela deverá realizar-se num local longe da organização e que evite interrupções.
- g. Assegurar que nenhum dos membros do Conselho se sinta vulnerável ou que está a ser atacado neste exercício. A ideia é ajudar o Conselho como um todo.
- h. Chegar a um consenso no final da reunião, assim como em relação ao plano de acção e atribua responsabilidades para a sua execução.

2. Avaliação Externa

Este tipo de exercício é dirigido e executado por avaliadores de fora da organização. Pode ser motivado, por exemplo, pelo interesse de um doador de que a governação e credibilidade da organização necessitam de ser revistas antes da concessão de novos fundos. Contudo, mesmo nestas circunstâncias, a avaliação deve envolver a participação activa dos próprios membros do Conselho, quer seja através de um questionário, entrevistas e discussões em grupos, ou através de todas estas três formas.

Qualquer dos tipos de avaliação deve resultar num plano de acção para a auto-melhoria do Conselho. O progresso feito na execução do plano deve ser analisado na próxima avaliação, após cerca de três anos.

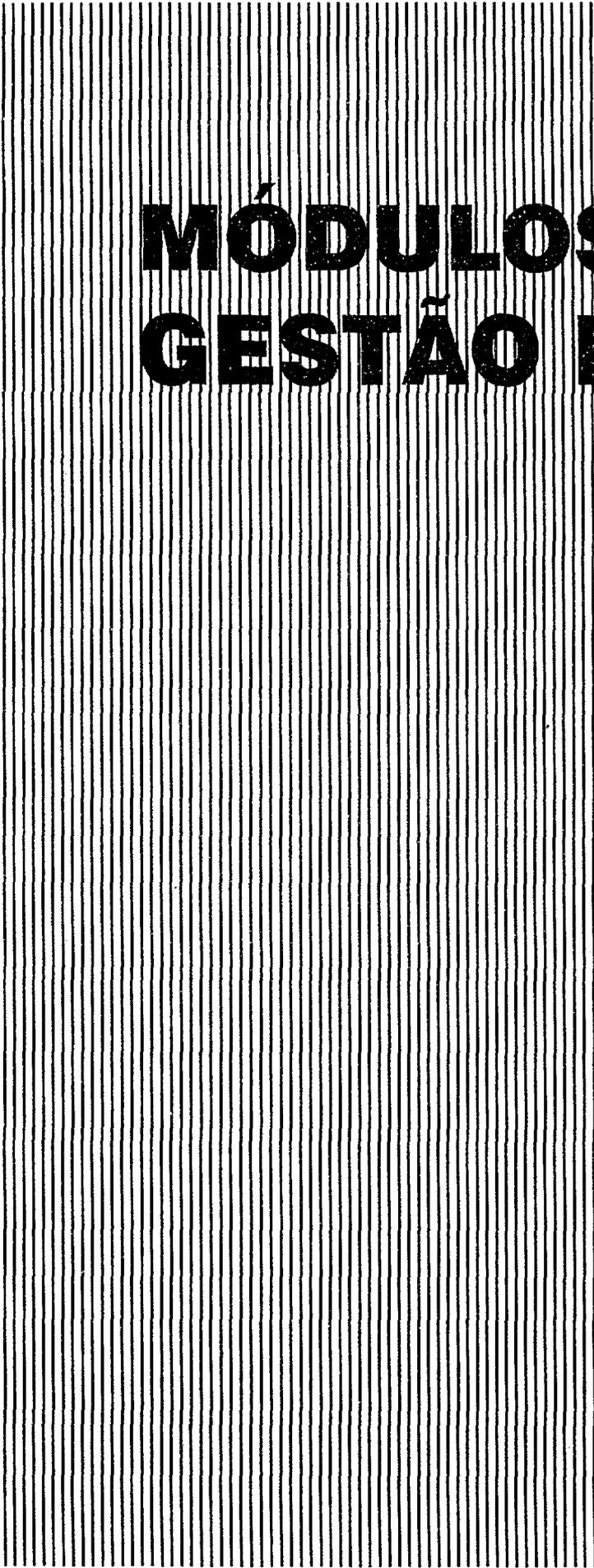
14. AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PELO CONSELHO

Todos os anos, o Conselho deve comprometer-se a dirigir uma avaliação da organização. Os funcionários superiores e outras pessoas e instituições com interesses nas actividades da organização devem igualmente participar na avaliação.

A organização deve ser avaliada quer em função dos padrões estabelecidos pelo Conselho no ano anterior, quer em função dos objectivos declarados da sua missão.

Algumas questões que o Conselho pode colocar incluem:

1. A missão da organização continua a ser importante?
2. Se começássemos de novo hoje, fá-lo-famos da mesma maneira?
3. Será que as nossas acções vão de encontro à nossa missão?
4. O que pensam os financiadores de nós?
5. Em que é que os próximos cinco anos poderão ser diferentes?
6. De que modo nos comparamos às outras organizações?

A vertical decorative element on the left side of the page, consisting of a series of thin, closely spaced vertical lines that create a textured, striped effect.

MÓDULOS DE GESTÃO DAS ONGS

2º CADERNO

PROJECTO ONG

AFRICAN AMERICAN INSTITUTE

INTRODUÇÃO

O Projecto ONG (*Desenvolvimento e Consolidação das Organizações Não-Governamentais Locais*) foi desenvolvido com a finalidade de promover o fortalecimento de uma sociedade civil descentralizada e participava em Moçambique, através do desenvolvimento de capacidades no sector não-governamental. Para cumprir os seus objectivos, o Projecto ONG:

- colaborou com ONGs Moçambicanas, em especial nas Províncias de Manica, Nampula, Sofala, Zambézia, em particular com aquelas interessadas no desenvolvimento da democracia em Moçambique;
- identificou necessidades de formação e promoveu actividades para responder a essas necessidades;
- providenciou subvenções (doações) para actividades que promovam a democratização da sociedade moçambicana, nos seus vários aspectos (valores e normas, estruturas da vida associativa e redes de comunicação pública);
- financiou assistência técnica (através de Consultores Locais) às ONGs que receberam subvenções do African-American Institute (AAI), especialmente nas áreas de gestão financeira e desenho e implementação de projectos;
- promoveu intercâmbios entre ONGs, através do financiamento de um boletim informativo para as ONGs locais.

No âmbito das actividades de formação, o AAI preparou um "Manual de Princípios de Gestão para ONGs", de modo a dotar as ONGs nacionais de um instrumento de consulta para o seu desenvolvimento institucional. Este Manual foi largamente distribuído no País e contém 18 capítulos; com temas julgados de interesse para as Associações e ONGs moçambicanas.

Decidimos desenvolver alguns capítulos do Manual de forma mais profunda e completa, organizando materiais para treinamento em assuntos específicos. **Este caderno contém 4 módulos que correspondem a 4 capítulos do Manual de Princípios de Gestão para ONGs, nomeadamente:**

Ficha Técnica

Versão original em Inglês elaborada por:

*PHIROSHAW CAMAY e ANNE GORDON
do CORE - Co-operative for Research and education
Johannesburgo - África do Sul*

Tradução Inglês-Português por:

Tiago Viegas

Versão em Português revista por:

*Fernanda Farinha
Silva Mulambo
Zuber Ahmed
do Projecto ONG - AAI*

Arranjo Gráfico e Arte Final:

Pangolim

Maputo, Maio de 1997

1. *Recursos Humanos*
2. *Identificação e Desenvolvimento de projectos*
3. *O que é monitorar*
4. *Avaliação de Projectos*

Esperamos que estes módulos possam apoiar os esforços de formação na área de desenvolvimento organizacional das associações locais e, eventualmente, de outras organizações.

A produção do presente Manual é feita a coberto do Acordo Cooperativo No. 656-0227-A-00-4029-00, entre a Agência do Governo dos E.U.A. para o Desenvolvimento Internacional (USAID)/Delegação de Moçambique e o African-American Institute.

Nota: As opiniões expressas nesta publicação não reflectem necessariamente os pontos de vista da USAID e/ou AAI.

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG
RECURSOS HUMANOS

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG

PLANIFICAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. A NECESSIDADE DE PLANIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A necessidade de planificar os recursos humanos não é sempre aparentemente óbvia. A perspectiva tradicional é que se uma organização necessita de novas pessoas, porque não simplesmente contratá-las? Uma organização que não **planifica** as suas necessidades em recursos humanos, terá sempre dificuldade em satisfazer as suas necessidades em recursos humanos. Se uma organização não tem recursos humanos adequados a todos os níveis da organização, não será capaz de realizar eficazmente a sua missão e os seus objectivos globais.

Quando uma organização decide iniciar actividades num novo distrito, ela deve assegurar-se de que contratou e formou pessoas desse distrito muito antes de abrir um escritório. O equipamento e a maquinaria podem sempre ser transferidos de outras áreas. A planificação da gestão dos recursos humanos nas condições actuais requer atenção relativamente ao equilíbrio entre os sexos, às necessidades locais de acção afirmativa, à demografia local e às normas estabelecidas pelo governo. Por isso, a planificação relativa ao futuro pessoal de uma organização exige ter-se em consideração tanto os factores internos como externos do meio.

2. O QUE É A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS?

A gestão de recursos humanos é a parte da gestão que trata do recrutamento, colocação, formação e desenvolvimento do pessoal de uma organização. Seja no sector privado ou no sector público, a transformação é uma constante que afecta todos os membros da comunidade trabalhadora. Por isso, o processo de gestão dos recursos humanos nunca pára. É uma actividade permanente que idealmente deveria manter a organização provida com as pessoas certas nos lugares certos no momento certo. Este princípio aplica-se também a organizações não-governamentais.

O seguinte diagrama é a representação esquemática do processo de gestão de recursos humanos nas organizações:



3. PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO

A Planificação dos Recursos Humanos envolve quatro considerações básicas. São elas:

1. Planificação das necessidades futuras em função das especialidades e número de trabalhadores exigidos.
2. Planificação para que no futuro exista um equilíbrio entre os trabalhadores necessários e aqueles que planeiam sair da organização.
3. Planificação de novos recrutamentos e da redução da mão de obra.
4. Planificação do desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores.

O factor chave que conduz o processo de planificação e os procedimentos está ligado à **missão** da organização e aos objectivos definidos para um período específico de tempo. A estes aspectos chamam-se factores internos. Entre eles incluem-se as especializações ou capacidades técnicas actuais e previstas, vagas, expansão e/ou redução de departamentos.

O segundo aspecto está relacionado com factores externos. Estes incluem uma compreensão de questões económicas, quais os sectores que estão a contratar mais trabalhadores, quais são as capacidades técnicas ou formação que esses trabalhadores necessitam, a utilização de tecnologia, expectativas salariais em certas profissões ou em certos locais.

4. LEVANTAMENTO E PREVISÃO RELATIVAMENTE AOS RECURSOS HUMANOS

A pesquisa de recursos humanos tenta determinar que pessoal a organização necessitará para manter o seu nível actual de trabalho e explorar as possibilidades do futuro ou o potencial de trabalho.

A previsão de recursos humanos é a tentativa de utilização de técnicas específicas para prever e projectar as necessidades de pessoal no futuro. A previsão envolve determinar o número, tipo e qualidade de pessoas necessárias no futuro.

Tanto nas organizações comerciais como nas não-lucrativas, a tendência é para a multi-especialização da mão-de-obra. Isto significa que uma pessoa tem várias capacidades técnicas ou especializações para além da principal especialidade profissional pela qual essa pessoa foi contratada. Assim uma pessoa que está empregada como um administrativo pode ter que aprender a trabalhar com um computador, fazer a movimentação bancária e realizar a contabilidade básica.

Na pesquisa de recursos humanos, avaliam-se as capacidades técnicas e desempenho de cada pessoa. Em cada departamento é estabelecida uma hierarquia entre as pessoas de acordo com a qualidade e quantidade no desempenho das suas tarefas. Esta apreciação dará aos principais gestores uma ideia clara do nível de responsabilidades que um trabalhador está preparado individualmente para assumir, assim como da formação adicional que possa ser necessária.

As organizações bem sucedidas são aquelas que planificam de forma detalhada como serão substituídos os indivíduos que serão promovidos ou reformados. As grandes organizações utilizam um mapa de substituições. Trata-se de um mapa que mostra todos os postos e categorias dentro da organização com as posições actuais de cada pessoa, assim como os seus prováveis sucessores e o seu grau de preparação para preencherem essas posições.

5. O RECRUTAMENTO

O recrutamento está relacionado com a identificação de um conjunto de candidatos a uma vaga profissional específica. O recrutamento pode ser de duas espécies principais:

Recrutamento geral: Este é o mais adequado para os trabalhadores de níveis menos especializados com responsabilidades correntes numa organização, como por exemplo dactilógrafos, motoristas, caixas.

Recrutamento especializado: Este tipo de recrutamento procura contratar pessoal com um nível profissional mais elevado com conhecimentos especializados ou capacidades técnicas que necessitam de um período mais longo de formação e experiência, p.e. engenheiros hidráulicos, trabalhadores da saúde, ou gestores de projectos.

1. Perfis profissionais

Antes que o recrutamento possa ser feito com êxito, a organização precisa de elaborar uma descrição do perfil da categoria profissional, tarefas e responsabilidades chave, do posicionamento da categoria profissional no organigrama

da organização, e uma descrição das habilitações, conhecimentos e especialização requeridos para cada posição.

2. FONTES DE RECRUTAMENTO

As vagas profissionais podem ser anunciadas internamente na organização ou externamente nos jornais ou boletins de emprego, ou ainda através de outras ONGs. As especificações necessárias ao cargo serão incluídas numa relação escrita das habilitações, experiência, conhecimento e especialização exigidos para desempenhar a profissão eficientemente.

O recrutamento pode igualmente fazer-se através de agências de emprego, passando a palavra, ou através de anúncios nas instituições de formação. Um emprego para um dactilógrafo pode ser anunciado numa escola de dactilografia ou uma colocação para um engenheiro numa universidade.

Quanto mais importante fôr a posição profissional, mais longe terá que ser lançada a rede para se conseguir o melhor candidato possível e disponível.

O recrutamento dentro da própria organização pode garantir um pessoal bastante motivado. Contudo, uma desvantagem fundamental é que o conjunto de talentos disponíveis é muito limitado.

3. CONSIDERAÇÕES LEGAIS

Quando se faz o recrutamento, muitas disposições legais básicas decretadas localmente têm também que ser tomadas em consideração.

Não deve haver discriminação na admissão de pessoal baseada em motivos seja de que tipo fôr. Não deverá haver igualmente discriminação nos salários. O assédio sexual (solicitações sexuais não desejadas, favores ou promoções ou outros actos que criem tal atmosfera) na contratação de pessoal não deve ser permitido. Também uma candidata grávida não deve ser discriminada por esse motivo. Nalguns países, o facto de se considerar mesmo a antiguidade (aquele que está há mais tempo na organização) como um factor preferencial tem sido tratado como uma prática discriminatória.

Os problemas sociais que afectam o recrutamento podem estar relacionados com o abuso do álcool, drogas ou outras substâncias que criam hábito ou dependência. É necessário tomar medidas adequadas de selecção, quer nas entrevistas pessoais, quer através da verificação das referências para assegurar que o candidato não está envolvido em tais abusos.

6. SELECÇÃO

A selecção é o processo através do qual a organização decide empregar ou não uma pessoa ou fazer uma proposta de emprego. A selecção também envolve a decisão do candidato de aceitar ou não a proposta que lhe é feita.

As fases mais comuns no processo de selecção são as seguintes:

- Fase 1: **Preenchimento do impresso de candidatura ao emprego** ou a entrega de um curriculum vitae detalhado.
- Fase 2: **Seleção a partir dos documentos entregues.** Esta fase envolve a comparação entre as exigências requeridas para o preenchimento da vaga e as qualificações da pessoa indicadas no impresso.
- Fase 3: **Entrevista preliminar de selecção.** Aqui é feita uma primeira entrevista para avaliar se o candidato reúne as condições apropriadas.
- Fase 4: **Realização de testes.** Em alguns países são efectuados testes. Estes podem incluir testes psicologicamente já aferidos ou um teste prático como uma prova de dactilografia ou a realização de uma prova escrita.
- Fase 5: **Verificação das referências.** Esta fase envolve uma verificação pelo telefone ou através de um pedido por escrito a outras instituições das referências apresentadas pelo candidato no impresso ou no curriculum. Este é um teste confidencial importante para avaliar quais as condições preenchidas pela pessoa. Ele dá a oportunidade de determinar se a pessoa é capaz de desempenhar as tarefas, se é honesta, se é capaz de evoluir na profissão e se vai permanecer no emprego por um período razoável de tempo.
- Fase 6: **Entrevista em profundidade.** É feita pelos membros da Direcção Executiva e/ou do Conselho de Direcção aos candidatos aprovados nas fases anteriores para avaliar se preenchem as condições, assim como o seu potencial futuro.
- Fase 7: **Exame médico.** Muitas organizações desejam ter garantias de que a pessoa é fisicamente capaz e sadia para desempenhar as suas tarefas. Podem por isso solicitar ao candidato que se submeta a um exame médico. A informação a fornecer pelo médico é confidencial e somente poderá estar relacionada com as funções do emprego. Qualquer outra informação que o médico possa descobrir é um assunto privado entre o candidato e o médico.

- Fase 8: **Oferta de emprego.** Dá-se oportunidade à pessoa para considerar a oferta, o salário e as condições do emprego.
- Fase 9: **Aceitação da oferta.** O candidato pode querer negociar condições mais favoráveis do que aquelas que lhe foram oferecidas. Após a conclusão dessas negociações aceita a oferta de emprego.

Ao longo de todas as fases a **confidencialidade** do processo deve ser rigorosamente mantida.

7. SOCIALIZAÇÃO

A socialização é o método formal pelo qual o novo membro do pessoal é apresentado e integrado na organização. Isto ajuda o trabalhador a exercer as suas funções eficientemente e a estabelecer-se harmoniosamente no emprego.

Três tipos principais de informação necessitam de ser fornecidos ao novo trabalhador:

1. Informação geral sobre o trabalho quotidiano e rotineiro da organização.
2. Uma apresentação da organização (a sua história, o porquê da sua existência, como funciona, os seus produtos ou serviços e como os novos empregados trabalham) ajudará o recém-admitido a compreender os objectivos da organização.
3. Uma descrição pormenorizada escrita para ser conservada pelo novo empregado, contendo todas as regras e condições de trabalho, isto é, um pequeno livro pessoal. Este incluiria detalhes de todas as políticas da organização, regras de trabalho e os benefícios a que os trabalhadores têm direito.

A socialização no local de trabalho é de grande importância para se desenvolver entre o pessoal um sentimento de lealdade para com a organização. Por vezes, esta socialização é apelidada de indução (induction). É um período crucial para se criar um clima harmonioso na organização e estabelecer as expectativas do empregador e empregado um em relação ao outro.

8. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL

O mundo do trabalho, especialmente o trabalho na área de desenvolvimento muda rapidamente. À medida que se produzem avanços tecnológicos e novos métodos ou sistemas são concebidos, a formação de pessoal eficiente e os planos de desenvolvimento são essenciais para reforçar a qualidade e produtividade da organização.

Cada organização deve prever no orçamento despesas com a componente de desenvolvimento do pessoal que permitirão a um trabalhador frequentar cursos aprovados relacionados com a sua profissão para aumentar os seus conhecimentos ou especialização.

Algumas organizações adoptam a política de que o membro do pessoal deve contribuir numa pequena proporção para o pagamento dos custos da formação. Isto assegura que o candidato leva a formação a sério e que estará mais disposto a utilizar os seus novos conhecimentos ou capacidades técnicas no local de trabalho.

O desenvolvimento é um processo muito longo. Os programas de desenvolvimento da força de trabalho são por consequência processos que são projectados para desenvolver capacidades técnicas e conhecimentos necessários para actividades presentes e futuras.

A **manutenção de arquivos eficientes** da formação e do desempenho na profissão garantirão igualmente que uma pessoa é correctamente avaliada para promoção.

Os quatro procedimentos seguintes são geralmente usados em organizações de média e grande dimensão para **avaliar as necessidades de formação** dos trabalhadores e como uma contribuição para a estratégia global de recursos humanos da organização:

1. **Avaliação do desempenho:** Trata-se da apreciação de um indivíduo para avaliar a qualidade e quantidade do trabalho desempenhado e ajuda a identificar as necessidades futuras de desenvolvimento individual. Estabelece igualmente as metas de trabalho para o próximo período de apreciação.
2. **Análise das funções:** Cada função é analisada regularmente para se determinar o trabalho específico que está a ser feito e se a pessoa que ocupa a posição tem os conhecimentos ou capacidades técnicas necessárias para realizar o trabalho.
3. **Análise da organização:** Trata-se de uma análise permanente da organização e da sua eficácia no cumprimento dos objectivos que estabeleceu para si própria.
4. **Análise dos recursos humanos:** Examina-se aqui se a organização tem os recursos humanos requeridos, na quantidade certa da qualidade correcta, para fazer o trabalho que se dispôs a realizar.

A formação pode ser feita **no emprego**. Este processo envolve o acompanhamento por parte de alguém com mais experiência. Assim uma pessoa com conhecimentos consideráveis pode treinar uma pessoa com menos conhecimentos sobre a forma como trabalhar com o computador. Isto envolve instruir, rotação de funções, posições de aprendizagem ou actividades de trabalho programadas.

A formação é frequentemente feita também **fora do emprego**. Esta é a formação que se realiza fora do local de trabalho habitual num seminário especial, workshop ou instituição. Pode envolver a utilização de equipamento ou exemplos de aprendizagem transmitidos por outras pessoas. O objectivo é alcançar-se um clima de comportamento apropriado que garantirá uma formação profissional e eficiente.

Com os progressos registados na tecnologia da informática, a instrução assistida por computador, é igualmente comum hoje. Com ou sem supervisão, uma pessoa pode ser formada no ou fora do emprego com auto-avaliações e revisões das lições integradas no programa de instrução. O registo de tal aprendizagem pode ser arquivado e analisado pelos supervisores que dirigem a formação.

87

RECURSOS HUMANOS

9. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação garante uma apreciação permanente do indivíduo a intervalos regulares e mostra como a pessoa se ajusta à organização e ajuda-a a cumprir a sua missão.

A avaliação pode ser informal ou formal.

A avaliação sistemática formal ocorre normalmente de seis em seis meses e tem por objectivo:

1. Permitir que os subordinados conheçam formalmente qual é a sua classificação relativamente ao desempenho actual.
2. Identificar os subordinados que mereçam aumento de vencimento por mérito.
3. Determinar as pessoas que necessitam de formação adicional.
4. Identificar trabalhadores que possam ser promovidos.

Os seguintes métodos de avaliação do desempenho são geralmente utilizados. Cada método tem as suas próprias vantagens e desvantagens.

1. A classificação de um subordinado por um supervisor é o mais comum.
2. Um grupo de supervisores classifica um subordinado. Este somente é aplicável em organizações muito grandes.

3. Um grupo de companheiros classifica um colega. É um método muito pouco comum nas organizações comerciais mas frequentemente usado nas academias militares.
4. A classificação de patrões pelos subordinados. Este é comum nas instituições académicas e organismos de investigação ou em organizações nas quais o pessoal tem qualificações muito elevadas.

A avaliação informal do desempenho é o sistema pelo qual o supervisor dá informação informal periódica ao membro do pessoal sobre o seu desempenho. Estas ocasiões não devem ser usadas para vitimar ou perseguir o trabalhador. Este método tem a vantagem de permitir um louvor ou repreensão logo que tal se proporcione.

Os bons gestores fazem avaliações informais regulares. Contudo, uma desvantagem é que muitas vezes apenas são tomados em conta os aspectos negativos. Quando se necessitam de antecedentes positivos, os gestores não os fornecem. A avaliação informal tem igualmente a desvantagem de ser mal interpretada e como consequência causar problemas de comunicação no local de trabalho.

A lista seguinte sintetiza os problemas mais comuns registados nas avaliações:

1. **Os padrões mudam constantemente** consoante os tempos e as pessoas.
2. A pessoa que classifica muitas vezes é **tendenciosa**.
3. Os avaliadores (tal como todos os seres humanos) têm **estilos diferentes**. Alguns podem ser severos, outros podem facilitar as coisas e mostrar-se desejosos de tolerar as falhas.
4. **O efeito da auréola**. É a tendência para classificar as pessoas em todos os aspectos do seu desempenho, mas apenas com base em uma das suas características (seja positiva ou negativa).

10. PROMOÇÕES

A promoção para uma posição de maior responsabilidade é uma consequência natural dum desempenho e comportamento superior numa organização. Ela implica socialização na nova posição, uma avaliação permanente do desempenho e qualquer tipo de formação ou instrução adicional necessária.

A promoção de alguns significará igualmente sempre que outros indivíduos sem o mesmo êxito necessitarão de conselho e assistência para compreenderem porquê e como não foram seleccionados.

11. TRANSFERÊNCIAS

As transferências de um departamento para outro ou de um distrito para outro exigirão da mesma forma um período de socialização e de uma avaliação permanente do desempenho. A vantagem de transferir uma pessoa dentro da organização está no facto de que muitos sistemas e regras são já compreendidos e aceites pelo indivíduo. O custo para a organização é igualmente menos elevado. Uma nova pessoa implicará geralmente mais custos e num período inicial não atingirá uma eficácia óptima no emprego.

Uma desvantagem da transferência é que há um número limitado de possibilidades a partir das quais a selecção é feita. Nalguns casos pode originar também acusações de favoritismo. Contudo, quando são utilizados sistemas de informação de transferências transparentes e responsáveis, estas desvantagens podem ser reduzidas.

12. DESPROMOÇÃO

Quando uma pessoa está a realizar trabalho pouco satisfatório, e quando o seu desempenho global é avaliado como sendo inadequado, uma alternativa humanitária à demissão é a despromoção para uma posição mais baixa. Contudo, as despromoções conduzem frequentemente à desmoralização e à continuação de trabalho pouco satisfatório. A necessidade de despromover uma pessoa sugere também que a administração fez inicialmente uma selecção infeliz para o lugar. A despromoção somente deverá ser considerada em circunstâncias pessoais especiais. Uma solução preferível poderá ser permitir à pessoa demitir-se.

13. DEMISSÃO

Quando o comportamento ou o desempenho de uma pessoa é repetidamente inadequado, e na sequência de um inquérito interno, o indivíduo pode ser demitido. Esta é uma decisão grave mas deve ser tomada se os objectivos de um departamento ou da organização não são alcançados.

Quando se considera a demissão, esta deve obedecer a um processo justo e ser justa na sua essência. As regras devem ser aplicadas com firmeza. O papel dos responsáveis superiores relativamente a este assunto deve ser impecavelmente correcto.

14. CONCLUSÃO

Em conclusão, toda a organização deve compreender e aceitar que os seus recursos humanos são um recurso essencial, os quais, tal como os seus recursos de capital, têm que ser aplicados cuidadosamente e de forma consistente para se alcançarem os objectivos da organização.

As organizações não-governamentais (ONGs) devem prestar a atenção necessária ao desenvolvimento dos recursos humanos. Cuidar das pessoas que a ONG emprega é tão importante como o trabalho de desenvolvimento em que a organização está empenhada.

CENTRO DE SAÚDE E CLÍNICA UNIVERSITÁRIA DE ALEXANDRA

CONDIÇÕES DE EMPREGO

1. DEFINIÇÕES

1.1 *MESES DO CALENDÁRIO* significa o espaço de tempo do primeiro dia de um mês ao último dia desse mesmo mês, e "meses do calendário" tem o significado correspondente.

No que diz respeito a todas as licenças, "Dia de Trabalho" excluirá sábados, domingos e feriados públicos.

1.2 *O CONSELHO* significa o Conselho de Direcção do Centro de Saúde de Alexandra.

1.3 *O DIRECTOR* abrange um Director Interino.

1.4 *UNIVERSIDADE* significa a Universidade de Witwatersrand.

1.5 *TRABALHADOR A TEMPO INTEIRO* significa qualquer trabalhador nomeado para uma semana de trabalho de quarenta (40) horas, não incluindo o período de trabalho extraordinário. *COGE* significa a Comissão de Gestão.

1.6 *TRABALHADOR A MEIO TEMPO* significa qualquer trabalhador que é nomeado para uma semana de trabalho de vinte cinco (25) horas ou mais, mas menos do que quarenta (40) horas, não incluindo o período de trabalho extraordinário.

1.7 *TRABALHADOR A TEMPO PARCIAL* significa qualquer trabalhador que é nomeado para uma semana de trabalho de menos de vinte e cinco (25) horas, não incluindo o período de trabalho extraordinário.

1.8 *PERÍODO DE TRABALHO EXTRAORDINÁRIO* significa o período do dia entre as 17.00 H de um dia e as 07.00 H do dia seguinte.

1.9 *As palavras referentes ao GÉNERO* masculino devem incluir o género feminino, a não ser que o contexto indique de outra sorte.

2. CATEGORIAS

- 2.1 *Todas as admissões e nomeações estão sujeitas aos estatutos do Centro de Saúde de Alexandra (CSA) e às resoluções do Conselho de Direcção durante o período que estiverem em vigor.*
- 2.2 *Uma admissão ou nomeação deve ser feita para uma categoria ou cargo reconhecido tal como especificado na nota de admissão/ nomeação.*
- 2.3 *Qualquer admissão/nomeação será feita para um posto a tempo inteiro, ou a meio tempo ou a tempo parcial, o qual deverá ser especificado na nota de admissão/ nomeação.*

3. PERÍODO PROBATÓRIO

- 3.1 *Uma admissão deve ser feita, numa primeira fase, por um período probatório de seis (6) meses do calendário a partir da data de admissão.*
- 3.2 *Sem embargo do estabelecido no parágrafo 3.3, a decisão de rescindir o contrato provisório de trabalho durante o período probatório deve ser comunicada por escrito com vinte e quatro horas de antecedência pelo trabalhador ao Conselho de Direcção ou pelo Conselho ao trabalhador. A comunicação por escrito não pode ser entregue durante os feriados públicos, nos dias que antecedem um feriado público, nas sextas-feiras, sábados e domingos.*
- 3.3 *Durante ou no fim do período probatório a COGE deve tomar uma das seguintes decisões:*
- 3.3.1 *a admissão deve ser confirmada, ou*
- 3.3.2 *a admissão não deve ser confirmada e o contrato provisório é cancelado, ou*
- 3.3.3 *em circunstâncias excepcionais o período probatório deve ser alargado por um período definido.*

Se o Conselho de Direcção decide que a admissão deve ser confirmada, o contrato de trabalho pode ser rescindido depois disso através de uma comunicação por escrito nos termos do parágrafo 7.1. Se a COGE decide que o período probatório deve ser prorrogado, o contrato provisório de admissão pode ser rescindido depois disso através de uma comunicação escrita nos termos do parágrafo 3.2. Se o Conselho de Direcção decidir que a admissão não deve ser confirmada, o contrato provisório de trabalho deve ser rescindido através de uma comunicação por escrito da COGE ao trabalhador com trinta dias (30) de antecedência.

Um período probatório pode igualmente ser definido pela COGE relativamente a um trabalhador promovido ou transferido para outro nível ou departamento. Esse período probatório deve ser especificado na respectiva nota de nomeação, mas não deve de forma alguma pôr em perigo a segurança do trabalhador relativamente à manutenção da função ou cargo de nível inferior que antes desempenhava se ele não for confirmado no novo posto quando terminado o período probatório.

4. DATA DE ADMISSÃO/NOMEAÇÃO

Não havendo nada em contrário contido na nota de admissão ou nomeação, a data a partir da qual o salário começará a ser pago é aquela na qual o trabalhador se apresenta ao serviço no CSA desde que quando o primeiro de qualquer mês do ano (por exemplo, 1 de Janeiro) coincidir com um sábado, domingo ou feriado público, o trabalhador se tenha apresentado ao serviço no primeiro dia desse mês.

5. RENUMERAÇÃO

- 5.1 O salário inicial e as variações salariais serão os que forem estabelecidos na nota de nomeação. Os salários são revistos anualmente em Outubro pela COGE através do Conselho Fiscal designado pelo Conselho de Direcção.
- 5.2 Um décimo terceiro vencimento será pago no final do mês de nascimento do trabalhador, mas está sujeito a uma decisão final do Conselho de Direcção em termos de redução ou não pagamento em função do comportamento disciplinar do trabalhador. No primeiro ano e em caso de cancelamento do contrato de trabalho, o pagamento será feito proporcionalmente.

6. SUSPENSÃO

- 6.1 Um trabalhador pode ser suspenso das suas funções pelo Director e, no caso de ausência do Director, por qualquer membro da Comissão de Gestão da Clínica (COGE), dependendo a demissão desse trabalhador de uma investigação completa ordenada pelo Director.

7. FIM DA NOMEAÇÃO

- 7.1 Uma admissão que tenha sido confirmada nos termos do parágrafo 3.3 pode ser cancelada por iniciativa de uma das partes através de uma comunicação por escrito entregue com um mínimo de 14 dias de antecedência tanto do primeiro dia do mês ou do dia 15 do mês.

7.2 Nada contido nos parágrafos 3.2, 3.3, 6.1 e 7.1 deve ser interpretado de forma que afecte o direito do Conselho de Direcção de demitir sumariamente um trabalhador por motivo da conduta deste e que na lei esteja definido como motivo que dá direito ao Conselho de Direcção de demitir sumariamente um trabalhador.

7.3 Quando uma pessoa não cumpre o período mínimo de aviso-prévio, o trabalhador perderá o direito às licenças acumuladas.

8. REFORMA

8.1 Sujeito ao que está estabelecido no parágrafo 9 acerca disso, um trabalhador deve reformar-se do serviço no CSA no fim do ano no qual ele completa a idade de sessenta e cinco (65) anos para os homens e sessenta (60) anos para as mulheres.

8.2 A COGE pode autorizar a reforma de um trabalhador nos termos do Fundo de Previdência antes de ele completar os sessenta e cinco (65) anos somente se na opinião da COGE as circunstâncias o determinarem e um aviso prévio for entregue com uma antecedência de pelo menos trinta dias do calendário.

9. EXTENSÃO DA NOMEAÇÃO PARA ALÉM DA IDADE DE REFORMA

Antes de um trabalhador atingir a data da sua reforma, a COGE pode à sua discrição aceitar a extensão do período de trabalho do membro do pessoal por um período de um ano, como um membro temporário do pessoal.

10. PROMOÇÃO

A promoção de um trabalhador para categorias mais altas ou para um posto mais elevado dentro da mesma categoria deve respeitar os Procedimentos de Promoção definidos pela COGE (ver anexo 1).

11. LICENÇAS E BENEFÍCIOS

11.1 LICENÇA DE GOZO DE FÉRIAS

11.1.1 Um trabalhador a tempo inteiro tem direito a uma licença correspondente a 22 dias de trabalho para gozo de férias. A licença será calculada com base numa taxa de 1,83 dias de trabalho por mês. Um mínimo de dez dias de trabalho consecutivos

devem ser gozados todos os anos. O trabalhador pode acumular até um máximo de cinco dias de férias de um ano para as próximas pagáveis à taxa aplicável nesse ano.

Após um período mínimo de três (3) meses, um trabalhador acabado de admitir poderá gozar férias numa base proporcional aos dias de trabalho.

- 11.1.2 *Após dez (10) anos de serviço ininterrupto a tempo inteiro, um trabalhador terá direito a dois (2) dias extras de licença de gozo de férias. Depois disso, o membro do pessoal terá direito a dois (2) dias extras após cada período subsequente de cinco (5) anos.*
- 11.1.3 *O pedido de licença de gozo de férias deve ser submetido com pelo menos 14 dias de antecedência e aprovado pelo gestor hierárquicamente superior e pelo chefe de departamento.*
- 11.1.4 *Os trabalhadores a meio tempo e a tempo parcial têm os mesmos direitos no que respeita à licença de gozo de férias que os trabalhadores a tempo inteiro na condição de que a licença seja calculada numa base proporcional, correspondente às horas de trabalho desses membros do pessoal.*
- 11.1.5 *As licenças de férias devem em todos os períodos ser gozadas em datas convenientes ao CSA por forma a que não seja necessário recorrer ao emprego de um substituto.*

11.2 LICENÇAS DE ESTUDO

- 11.2.1 *O Director pode atribuir o salário por inteiro a um trabalhador que vai ser submetido a exames aprovados pela Comissão de Educação como sendo do interesse do CSA.*
- 11.2.2 *As licenças para estudos de longa duração serão aprovadas em função das disponibilidades financeiras.*

11.3 LICENÇAS ESPECIAIS

O Director pode conceder licença a um membro do pessoal com o pagamento por inteiro ou parte do salário, por questões pessoais, ou como uma licença especial em serviço, ou como uma licença especial para participar num curso ou estudos aprovados pelo Conselho de Direcção.

11.4 LICENÇA SEM VENCIMENTO

O Conselho de Direcção pode conceder a um trabalhador uma licença sem vencimento em condições tais que se possam tomar medidas internas para que as tarefas desse trabalhador possam ser realizadas durante a sua ausência.

11.5 LICENÇAS POR DOENÇA

11.5.1 Sem embargo do estipulado no parágrafo 1.1, para efeitos de licença por doença um dia de trabalho incluirá sábado, domingo e feriados públicos se um trabalhador for escalado para trabalhar nesses dias. O Director tem autoridade para conceder uma licença por doença com pagamento do vencimento por inteiro até um máximo de trinta (30) dias de trabalho desde que um atestado médico satisfatório lhe seja entregue.

11.5.2 Todos os pedidos de licença por doença superiores a 30 (trinta) dias de trabalho serão comunicados ao Conselho de Direcção.

11.5.3 As condições de licença por doença para os trabalhadores a meio tempo e a tempo parcial são as mesmas que para os trabalhadores a tempo inteiro, na condição de que a duração da licença paga será calculada numa base proporcional, de acordo com as horas de trabalho do membro do pessoal.

11.6 LICENÇA DE PARTO

11.6.1 A licença de parto será concedida pelo Director, podendo começar o mais cedo 30 (trinta) dias de trabalho antes da data prevista de internamento e prolongar-se por um máximo de dois meses após o nascimento da criança, desde que a trabalhadora tenha prestado serviço contínuo ao CSA por um ano pelo menos. A trabalhadora a que for concedida uma licença de parto terá que apresentar, antes de iniciar o gozo da licença, um atestado médico que seja considerado pelo Director prova satisfatória.

As contribuições para o Fundo de Previdência continuarão a ser pagas durante a ausência por licença, e 3 (três) meses de salário básico serão pagos no final do último mês completo de serviço antes do gozo da licença como subsídio de licença de parto.

11.6.2 Em adição ao período de licença de parto (e sujeita às condições estipuladas no parágrafo 11.1), a trabalhadora pode solicitar o gozo da sua licença de férias imediatamente antes ou depois da licença de parto.

11.7 LICENÇA SABÁTICA

A licença sabática será concedida somente pelo Conselho de Direcção e à sua discricção, por recomendação do Director. O Conselho de Direcção decidirá quando é que a licença será paga ou não, dependendo da natureza da licença e da disponibilidade de fundos.

11.8 FERIADOS PÚBLICOS

Um trabalhador tem direito ao gozo de feriados públicos oficiais. Se um trabalhador prestar serviço durante um feriado público, ele deverá solicitar que esse dia lhe seja concedido mais tarde e numa data conveniente à clínica.

11.9 DEMISSÃO E LICENÇA

A um trabalhador que tenha pedido a demissão do seu posto ou que seja informado de que o seu contrato terminou e não será renovado, apenas poderá ser concedida licença por decisão da COGE.

12. AJUDAS DE CUSTO PARA VIAGENS

12.1 *Um trabalhador que viaje para tratar de assuntos oficiais do CSA tem direito a receber o dinheiro suficiente para viajar e para a sua subsistência, para além do dinheiro para despesas miúdas, segundo montantes a serem determinados pela COGE de tempos a tempos.*

12.2 *Um trabalhador pode requerer assistência relativamente aos custos da sua participação numa conferência científica ou cultural (local ou no estrangeiro) na qual terá que participar activamente. Essas ajudas de custo serão concedidas à discricção do Conselho de Direcção.*

12.3 *As ajudas de custo não abrangem as viagens entre o local de trabalho e o local de residência.*

13. SUBSÍDIO DE FARDAMENTO

Será pago um subsídio de fardamento aos grupos de pessoal que dele necessitem para trabalhar segundo recomendação da COGE, mas com uma aprovação final do Conselho de Direcção de tempos a tempos.

14. PENSÃO E FUNDO DE PREVIDÊNCIA

É obrigatória a filiação no Fundo de Previdência e Pensões das Organizações Nacionais de Bem Estar Sul-Africanas para indivíduos que fazem parte do pessoal permanente e que trabalhem a tempo inteiro ou a meio tempo. A contribuição proporcional máxima do CSA será de 6%. A contribuição recíproca do trabalhador é de 6%.

15. FUNDO DE SEGURANÇA DE DESEMPREGO

A filiação no Fundo de Segurança de Desemprego é obrigatória para qualquer pessoa abrangida pelos regulamentos do Fundo publicados pelo Departamento do Trabalho.

16. TRABALHO PRIVADO

Um trabalhador com permissão prévia do seu supervisor e acordo do Director pode realizar trabalho privado desde que este não entre em conflito com os seus deveres para com o CSA ou com os estatutos do CSA. Os honorários pagos a um trabalhador que leccione ou realize outras actividades durante as horas de trabalho reverterão para o CSA.

17. EXAME MÉDICO

É condição expressa de admissão que na altura em que o trabalhador aceita o emprego deve entregar um certificado médico de saúde.

18. RADIAÇÃO IONIZANTE

- 18.1 *Um trabalhador cujas tarefas envolvam o uso ou operação de equipamento radiológico deve submeter-se aos exames e testes médicos e à monitorização exigida pela lei e deve aceitar submeter-se a todas as outras exigências, procedimentos e precauções de segurança que possam vir a ser estabelecidos por qualquer lei do Parlamento, decreto, despacho ou outra disposição legal.*
- 18.2 *Os trabalhadores afectados por esta cláusula são aconselhados a contactar o Chefe de Departamento designado pelo Director nos termos definidos nos estatutos, encarregue de controlar a radiação ionizante.*

19. DEVERES E OBRIGAÇÕES DE UM MEMBRO DO PESSOAL DO CSA

Um trabalhador do CSA deve estar comprometido em promover e exaltar o objectivo do CSA e trabalhar de acordo com o seu perfil profissional definido.

20. HORAS DE TRABALHO

As horas de trabalho serão de 40 horas por semana dadas as condições do CSA e o trabalhador deve aderir a elas.

21. CONFIDENCIALIDADE

21.1 *Um trabalhador deve preservar e ajudar a preservar o sigilo relativamente a todos os assuntos confidenciais que se refiram aos processos dos pacientes, bem como relativamente a qualquer informação relacionada com o CSA. As informações relacionadas com o interesse público não são afectadas por esta cláusula.*

21.2 *Um trabalhador pode não divulgar qualquer informação relativa ao atendimento, tratamento, diagnóstico e identidade de qualquer paciente da clínica, A NÃO SER que:*

21.2.1 *seja dado consentimento por escrito pelo paciente ou seu tutor ou pelo seu advogado*

21.2.2 *ou seja dado consentimento por escrito pelo Director ou por um Médico Sénior.*

A divulgação de informação confidencial relativa a um paciente é uma falta susceptível de demissão.

21.3 *Declarações ou comunicados oficiais em nome da clínica apenas podem ser feitos com a aprovação do Director.*

22. COMUNICADOS DE IMPRENSA

Quaisquer comunicações oficiais para autoridades exteriores ao CSA ou para a imprensa devem ser canalizadas através do Director ou do seu delegado e devem estar de acordo

com quaisquer normas que possam ser publicadas de tempos a tempos pelo Conselho de Direcção e pela COGE.

23. SUBSÍDIOS PROFISSIONAIS

Os seguintes subsídios profissionais serão pagos:

Enfermeira auxiliar	R 100.00
Terapista Ocupacional	R 200.00
Fisioterapeuta	R 200.00
Parteira	R 200.00 e R 150.00
Médico	R 1200.00

Estes subsídios serão revistos pelo Conselho de Direcção de tempos a tempos com base em recomendações da COGE.

24. EMPRÉSTIMOS

24.1 Empréstimos de emergência

São empréstimos inferiores a R 2 000. Os empréstimos são concedidos para suprir as necessidades de emergência dos membros do pessoal com base na sua capacidade de saldar essa dívida, bem como em qualquer licença ou bónus devidos pela clínica. Estes empréstimos apenas podem ser utilizados para as cerimónias fúnebres de um membro directo da família.

24.2 Empréstimos adicionais

São empréstimos que excedem R 5 000. O sistema adicional aplica-se a trabalhadores que tenham mais de dois anos de serviço e que tenham fundos de previdência suficientes para garantir o empréstimo.

25. OFENSAS

Qualquer ofensa, real ou imaginária, será tratada de acordo com os procedimentos em vigor aprovados pela Comissão Executiva.

26. DISCIPLINA

Qualquer acção disciplinar movida por qualquer encarregado ou supervisor do pessoal será tratada de acordo com as normas processuais em vigor aprovadas pela Comissão

Executiva. Os objectivos da acção disciplinar serão sempre no sentido de corrigir o comportamento ou melhorar o desempenho.

27. REDUÇÃO DAS DESPESAS

Qualquer acção deste tipo será tratada de acordo com o procedimento definido.

28. EXCESSO DE PESSOAL

Qualquer acção relativa a esta questão será tratada em função das normas em vigor.

29. LICENÇAS DEVIDO A CRISES PESSOAIS

As licenças devido a crises pessoais, por exemplo devido à morte de um parente próximo, são concedidas unicamente por decisão da Comissão Executiva. Uma informação por escrito sobre a licença deve ser dada a conhecer ao chefe de departamento sempre que possível. Os trabalhadores devem notificar o chefe de departamento logo que possível se uma crise os impedir de comparecer ao emprego. Serão concedidas as seguintes licenças em caso de morte de parentes:

- 5 dias para todos os familiares directos*
- 3 dias para parentes próximos*
- uma dia para um amigo ou parente afastado.*

POLÍTICA DE GRADUAÇÃO

GRADUAÇÃO (ESCALA SALARIAL)	CATEGORIA PROFISSIONAL
A1	Trabalhador da limpeza, Jardineiro (categoria de admissão)
A2	Trabalhador, Lavadeiro
A3	Porteiro, Trabalhador Geral de Farmácia
B1	Escriturário, Trabalhador da Saúde Comunitária, Motoristas, Trabalhador da Manutenção
B2	Trabalhador da Saúde Comunitária, Escriturário, Recepcionista, Escriturário, Assistente de Investigação
B3	Escriturário, Secretárias, Enfermeira Auxiliar, Pagador
B4	Secretária, Armazenista
B5	Secretária, Fiel de Armazém, Escriturário Sénior, Assistente de Investigação
C1	Secretária Administrativa, Secretária Particular, Enfermeira Graduada, Farmacêutico Assistente, Oficial Administrativo, Assistente de Laboratório
C2	Enfermeira Graduada Sénior, Oficial Financeiro
C3	Enfermeira Especializada, Técnico de Radiologia
C4	Enfermeira Especializada Sénior
C5	Técnico de Medicina, Enfermeiro de Cuidados de Saúde Primários, Fisioterapeuta, Enfermeira Especializada Sénior, Técnico de Laboratório, Terapeuta Ocupacional
D1	Consultor de Computadores, Técnico de Recursos Humanos, Enfermeira Chefe, Professor de Cuidados de Saúde Primários
D2	Parteira, Gestores de Formação
D3	Gestores, Médicos, Técnico de Projectos de Investigação
D4	Técnico Sénior de Recursos Humanos
D5	Director Geral, Director Clínico, Director do Pessoal
E1	Director Financeiro
F1	Director

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO
PARA
O CENTRO DE SAÚDE DE ALEXANDRA**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Nome..... Data da avaliação.....

Data de admissão..... Divisão e Depart.....

Profissão..... Gestor respons.pela avaliação.....

Há quanto tempo ocupa a actual posição.....

Revisto por

O objectivo desta avaliação é:

1. Estabelecer metas:

O gestor e o empregado estabelecem de comum acordo metas relativas ao progresso e desenvolvimento futuro.

2. Informar.

O gestor e o empregado conversam aberta e honestamente sobre o desempenho.

3. Desenvolver.

O gestor e o empregado identificam acções que o empregado pode empreender para fortalecer o seu desenvolvimento.

4. Avaliar.

O gestor e o empregado avaliam os resultados com base em padrões de medida pré-estabelecidos e de desempenho.

I. OBJECTIVOS DO CARGO E PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES. Sintetize as responsabilidades específicas da ocupação.

II. CUMPRIMENTO E/OU MELHORIAS: Que tarefas específicas e/ou melhorias esta pessoa realizou desde a última avaliação?

III. QUE PROGRESSOS FORAM REGISTRADOS PARA SE ATINGIREM AS METAS ESTABELECIDAS REFERENTES AO DESEMPENHO?

Considerando o desempenho do empregado, por favor marque com um círculo aquele que mais se aproxima desse desempenho.

EXCEPCIONAL: Para um desempenho que constantemente excede em muito as expectativas

MUITO BOM: Para um desempenho que constantemente excede as expectativas normais e as exigências do trabalho

BOM: Para um desempenho que esteja de acordo com as expectativas e com as exigências do trabalho

ACEITÁVEL: Para um desempenho que habitualmente preenche as expectativas e o mínimo das exigências do trabalho

INACEITÁVEL: Para um desempenho que esteja abaixo do nível mínimo aceitável

QUALIDADE DO TRABALHO: A aceitabilidade, precisão e esmero do trabalho produzido.

Excepcional Muito Bom Bom Aceitável Inaceitável

QUANTIDADE DO TRABALHO: A quantidade de trabalho produzido.

Excepcional Muito Bom Bom Aceitável Inaceitável

DECISÃO: A capacidade de tomar decisões justas e certas que afectam o desempenho no trabalho.

Excepcional Muito Bom Bom Aceitável Inaceitável

INICIATIVA: A combinação entre o interesse pelo trabalho, dedicação e a vontade de se ultrapassar a si próprio para realizar as tarefas que lhe cabem.

Excepcional Muito Bom Bom Aceitável Inaceitável

ESPÍRITO DE EQUIPA: O relacionamento de trabalho estabelecido com os colegas de trabalho.

Excepcional Muito Bom Bom Aceitável Inaceitável

CONFIANÇA: A confiança que pode ser depositada num empregado relativamente à sua perseverança e empenho em realizar até ao seu termo qualquer tarefa atribuída. Isto aplica-se igualmente à assiduidade e pontualidade.

Excepcional Muito Bom Bom Aceitável Inaceitável

SÍNTESE DO DESEMPENHO:

IV. **PLANO DE DESENVOLVIMENTO:** Que acção específica pode sugerir para ajudar o empregado a melhorar o seu desempenho? Como pode você, enquanto gestor, ajudar?

V. **METAS ESTABELECIDAS PARA O PRÓXIMO ANO:** Estabeleça com o seu gestor objectivos que podem incluir novas e melhores maneiras de cumprir as responsabilidades profissionais, assim como planos para o desenvolvimento pessoal. As metas estabelecidas devem ser consideradas a base para a próxima avaliação formal do desempenho.

VI. **COMENTÁRIOS DO EMPREGADO:** Cada indivíduo avaliado é encorajado a acrescentar quaisquer observações a esta revisão. Se for necessário espaço adicional, anexe aqui as folhas escritas.

Assino esta avaliação para comprovar que o meu gestor e eu debatemos os comentários acima registados.

.....

(data)

.....

(Assinatura do Empregado)

EXERCÍCIO DE AVALIAÇÃO FORMAL

Esta escala está concebida para ajudá-lo a melhorar a sua eficácia nas entrevistas de avaliação do desempenho e as discussões com os empregados. Coloque um círculo no número que melhor reflecte o seu ponto de vista na escala. Quando tiver terminado, calcule o total dos valores marcados com um círculo no espaço respectivo. Verifique então a escala pela segunda vez, mas agora marcando com um duplo círculo o valor que tenciona atingir na sua próxima avaliação.

- 1 *Deixei o empregado conversar a maior parte do tempo*
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
- 2 *Fiz um esforço intenso para ouvir as ideias do empregado*
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
- 3 *Estou preparado para sugerir soluções para os problemas e necessidades de desenvolvimento mas deixa o empregado contribuir primeiro*
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
- 4 *As minhas afirmações sobre o desempenho são descritivas, específicas, mas não de um juíz*
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
- 5 *Salientei os aspectos positivos do desempenho, assim como os caminhos que devem ser procurados para a melhoria dos desempenhos abaixo do normal*
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
- 6 *Tentei encorajar as ideias do empregado sobre a melhoria do desempenho*
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
- 7 *Aceitei alternativas em vez de assumir que existe apenas um caminho para a abordagem de uma questão*
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
- 8 *Coloquei questões abertas, profundas e directas para estimular a discussão*
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9 *Sou específico e descritivo quando expresso uma preocupação relativamente ao desempenho*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10 *Os meus empregados sabem que desejo que eles tenham sucesso*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

TOTAL

CENTRO DE SAÚDE DE ALEXANDRA E CLÍNICA UNIVERSITÁRIA

CONDIÇÕES DE EMPREGO		
CLÁUSULA	CLÁS.N.º	PÁG.
Comunicações à imprensa	22	
Confidencialidade	21	
Data de admissão	4	
Definições	1	
Demissão de Licença	11.9	
Deveres e obrigações do Pessoal	19	
Disciplina	26	
Empréstimos	24	
Empréstimos colaterais	24.2	
Empréstimos de emergência	24.1	
Exames médicos	17	
Excesso de pessoal	28	
Feriados públicos e licenças	11.8	
Fundo de segurança de desemprego	15	
Fundo de previdência	14	
Graduações	2	
Horas de Trabalho	20	
Licença para estudar	11.2	
Licença especial	11.3	
Licença sabática	11.7	
Licença de parto	11.6	
Licença devido a doença	11.5	
Licença de férias	11.1	
Licença sem vencimento	11.4	
Licenças	11	
Período probatório	3	
Prolongamento da idade de reforma	9	
Promoção	10	
Radiação ionizante	18	
Reclamações	25	
Redução das despesas	27	
Reforma	8	
Renumeração	5	
Subsídio de uniforme	13	
Subsídio de viagem	12	
Subsídios profissionais	23	
Suspensão do trabalhador	6	
Termo do contrato	7	
Trabalho privado	16	

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG
IDENTIFICAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DE
PROJECTOS

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG

IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROJECTOS

1. INTRODUÇÃO

Os projectos desenvolvem-se ao longo do tempo através de uma série de fases dinâmicas. Nenhum plano de projecto deve ser encarado como estático. Os planos devem ser vistos como flexíveis e sujeitos a mudanças de acordo com novas circunstâncias. Certas fases podem necessitar de ser repetidas várias vezes durante o período de vida de um determinado projecto. As ONGs devem estar abertas a tais mudanças desde o início até ao fim do processo de desenvolvimento do projecto.

Uma espiral (veja o diagrama na página seguinte) dá-nos uma representação que nos ajuda a compreender a complexidade e dinamismo do processo de desenvolvimento de um projecto. Ela mostra-nos igualmente que os ensinamentos necessitam de ser trazidos de volta regularmente para alimentar de novo o processo e ser incorporados nas decisões relativas ao projecto.

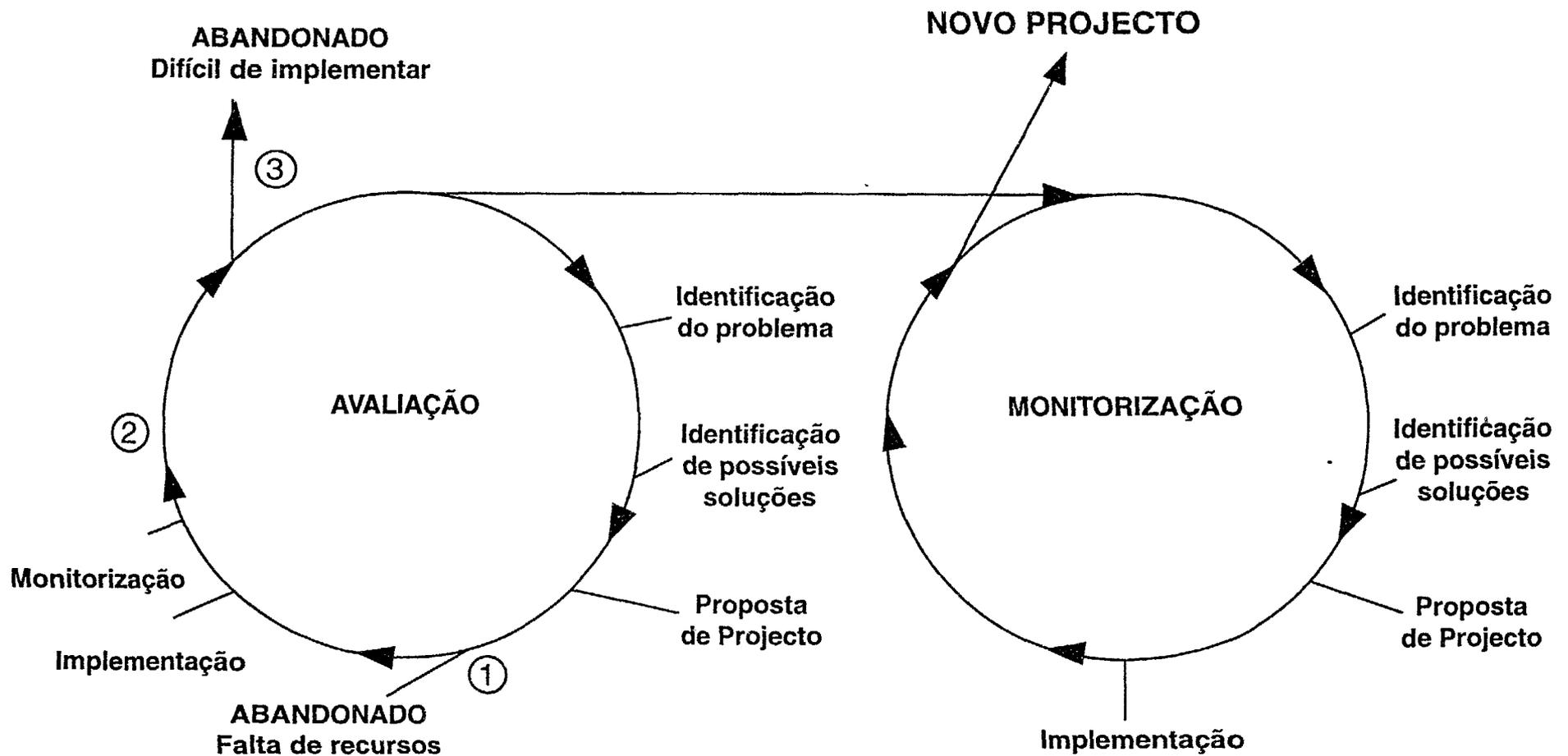
As fases chave que podem fazer emergir tais decisões são a identificação, monitorização e avaliação. É útil estabelecer as distinções entre elas.

Identificação: Nesta fase, um problema é identificado e analisado conjuntamente pela comunidade, a ONG e outras partes interessadas. São então considerados os objectivos e soluções e é elaborado um plano de execução do projecto. Este plano de execução terá em conta os critérios acordados, assim como os factores respeitantes ao contexto, à organização e aos recursos.

Monitorização: Isto significa não perder de vista, acompanhar permanentemente os progressos na execução do projecto e o seu impacto. A monitorização implica a recolha contínua e metódica de dados e informações acumulados desde o início até ao fim da vida do projecto. A monitorização permite que sejam feitos ajustamentos - no que respeita aos objectivos assim como ao plano de execução - ao mesmo tempo que o projecto se está a desenvolver.

Avaliação: A avaliação é uma análise conduzida para medir o impacto de um projecto em relação aos objectivos que foram definidos e aos dados básicos originais. A avaliação indicará se um projecto conseguiu atingir os objectivos a que se propunha chegar. Fornecerá as bases sobre as quais as decisões poderão ser tomadas no que se refere à viabilidade, eficácia e valor de um projecto. Os resultados de uma avaliação desempenharão um papel na determinação de um certo futuro do projecto assim como na planificação de outras actividades da ONG.

DIAGRAMA 1 CICLO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO



O diagrama mostra que os planos de projectos podem ser abandonados em diferentes fases do processo:

1. Após a identificação, devido à falta de recursos: por exemplo, por falta dos recursos ou capacidades técnicas necessárias, ou de financiamentos apropriados;
2. Após a monitorização, devido a condições (internas ou externas) que tornam impossível a execução do projecto:
 - a. Exemplo de falta de condições internas: demissão de pessoal chave, dificuldades de gestão financeira;
 - b. Exemplo de falta de condições externas: conflito entre as partes que têm interesses no projecto sobre a sua execução, instabilidade na zona, mudanças nas políticas do governo;
3. Após a avaliação, se os resultados pretendidos foram alcançados, ou se tiverem sido identificados constrangimentos que tornam claro que os resultados não podem ser alcançados.

O diagrama demonstra também que os resultados da avaliação de um projecto podem servir para alimentar de novo a concepção e execução desse projecto, ou para alimentar a concepção de novos projectos. Desta forma, o processo de aprendizagem (ou espiral) pode continuar indefinidamente.

2. UM PROCESSO PARTICIPATIVO

Uma participação total e activa da comunidade é a premissa básica de todo o processo de envolvimento da ONG na actividade de desenvolvimento da comunidade - seja na identificação de um problema, no divisar de uma solução, na concepção de um projecto, ou na monitorização e avaliação de um projecto. As pessoas envolvidas no desenvolvimento são unânimes na sua convicção de que para quase todo o tipo de actividade de desenvolvimento a nível da comunidade, as oportunidades de sucesso aumentam com o nível de participação da comunidade no processo. Pelo contrário, uma solução ou projecto imposto à comunidade pouco provavelmente obterá o mesmo empenho e pode mesmo resultar em oposição activa.

Quanto mais tempo e esforço for investido nos estágios iniciais do processo de elaboração de um projecto (consultar a comunidade e chegar a uma solução de consenso), maiores serão as possibilidades de que os objectivos comuns sejam alcançados. A mesma premissa aplica-se a outras partes interessadas no projecto que possam ser afectadas pela actividade - quanto mais esforço se fizer para solicitar os seus pontos de vista e obter o seu acordo o mais cedo possível, menos obstáculos serão encontrados mais tarde.

2.1 Identificação da comunidade e outras partes interessadas

Uma comunidade pode ser uma aldeia específica, ou um grupo de pessoas com interesses comuns numa aldeia ou cidade, ou um grupo de pessoas trabalhando num determinado sector, ou um grupo de pessoas em áreas geográficas diferentes mas com interesses, necessidades ou empreendimentos semelhantes.

As outras partes com interesses num projecto podem ser:

1. O pessoal da ONG
2. O Conselho de Direcção da ONG
3. Voluntários
4. Fornecedores de serviços já existentes
5. Autoridades locais (governamentais ou tradicionais)
6. Peritos técnicos
7. Doadores já existentes ou potenciais
8. Outras partes afectadas tanto pelo problema como pela solução(ões) proposta(s)

Uma Comissão de Planificação de Projectos, integrando estas partes interessadas, pode ser criada para dirigir o processo de consultas e supervisionar o projecto.

2.2 O processo de consultas

Tendo identificado as partes importantes com interesses no projecto, a ONG deve envolvê-las num processo de consultas para discussão dos problemas e soluções possíveis.

1. Este processo deve começar com consultas a cada grupo em separado, para lhes permitir articular as suas necessidades e prioridades num ambiente familiar.
2. Então, com as conclusões de cada grupo em mão, consultas conjuntas devem ser feitas com representantes de cada grupo, para se tentar chegar a um consenso entre eles.
3. Se não for alcançado um consenso relativamente a questões específicas, pode ser necessário regressar outra vez aos grupos originais para lhes pôr à consideração os diferentes pontos de vista e encontrar uma posição de compromisso. O processo de desenvolvimento do projecto não pode prosseguir se as grandes divergências não forem resolvidas.
4. Se e quando o consenso for alcançado, o processo de desenvolvimento do projecto pode prosseguir.

Estes processos de consulta devem ser utilizados regularmente desde o início até à conclusão do processo de elaboração do projecto como um meio de garantir o empenhamento constante da comunidade e outras partes com interesses no projecto.

3. A DECLARAÇÃO DA MISSÃO

Cada ONG tem uma declaração da sua missão ou uma finalidade a que se chegou a acordo, a qual define as grandes metas da organização e que justificam a existência de uma organização. Esta declaração da missão tem origem num processo de consultas entre os membros do Conselho de Direcção e do pessoal da ONG e as comunidades com as quais a ONG se propõe trabalhar. Essa missão basear-se-á na identificação de um ou vários problemas de desenvolvimento nas comunidades interessadas.

Uma declaração da missão poderá ser:

EXEMPLO: "Reduzir a malnutrição entre as crianças com idades compreendidas entre os 0 - 5 anos."

A declaração da missão torna-se o ponto de partida quer para os objectivos organizacionais da ONG, quer para os objectivos de quaisquer projectos que decida executar.

4. OBJECTIVOS OPERACIONAIS OU DE TRABALHO

Na sequência do consenso sobre a declaração da missão da ONG, podem ser determinados os objectivos de trabalho. Para responder à questão básica "como irá a ONG alcançar os objectivos definidos na sua declaração da missão?", a ONG deve explorar - tanto internamente como junto da comunidade - que espécies de actividades serão as melhores na resolução do(s) problema(s) identificado(s).

Para o arranque das actividades, estes objectivos podem responder somente a um aspecto do problema, talvez aquele identificado como tendo um efeito mais imediato na origem do problema.

Para responder a um problema de malnutrição, um objectivo pode ser:

EXEMPLO: "Educar as mulheres sobre as vantagens de alimentar as crianças com o leite de peito."

5. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir este objectivo, são identificadas actividades específicas, com base nas capacidades e recursos da ONG e da comunidade.

Assim, para se atingir o objectivo operacional de educar as mulheres sobre as vantagens da alimentação com o leite de peito, a comunidade pediu à ONG para organizar uma série de "workshops" com grupos de mulheres de um certo distrito.

Como um ponto de partida, para uma ONG sem muita experiência no terreno, este projecto pode requerer somente recursos limitados em termos de pessoal especializado. Muito pouco dinheiro ou infra-estruturas serão necessários, para além de algum material educativo e um lugar onde se possam realizar os “workshops”.

Os objectivos específicos escolhidos respeitantes ao projecto relacionam-se directamente com as contribuições e resultados do projecto. Assim, por exemplo, os objectivos podem incluir:

Contribuições: “Realizar 20 workshops num distrito com a participação de vinte mulheres em cada um.”

Resultados: “Aumentar substancialmente o número de mulheres que nesse distrito amamentam os seus bebés.”

No decorrer da execução deste projecto, outros problemas poderão ser levantados pela comunidade como igualmente importantes para melhorar a saúde e nutrição das mulheres e consequentemente a das suas crianças.

6. NOVOS PROBLEMAS POTENCIAIS IDENTIFICADOS NO DECORRER DA EXECUÇÃO DE UM PROJECTO EXISTENTE

A comunidade pode, à medida que se empenha cada vez mais no processo de consultas e na execução de um projecto conjunto com uma ONG, começar a pronunciar-se sobre novos factores que têm um impacto directo sobre o problema inicial que ela identificou. Especialmente se a comunidade estiver satisfeita com os resultados do projecto existente, ela fará sugestões de outros problemas a serem resolvidos.

A comunidade e a ONG podem perguntar:

EXEMPLO: “Que outros factores provocam a malnutrição entre as crianças?”

Para uma análise mais profunda do problema, a ONG e a comunidade devem perguntar:

1. Quais são os efeitos do problema identificado?
2. O que provoca cada um destes efeitos?

EXEMPLO: Se o problema for malnutrição, alguns efeitos e causas são:

EFEITOS	CAUSAS
1. Diarréia	1. Inexistência de fornecimento de água potável
2. Desidratação	2. Falta de água

Assim, no contexto do cumprimento da sua declaração da missão, a comunidade identificou outro grave problema.

EXEMPLO:	A falta de uma fonte próxima de água potável para a comunidade está a contribuir para a malnutrição.
-----------------	--

Os problemas podem ser de natureza política, económica, social ou cultural. Ou podem ser o resultado da combinação de todos estes factores. Assim, a(s) solução(ões) deve(m) também responder a estes aspectos do problema.

7. ESCOLHA DE SOLUÇÕES PARA O PROBLEMA

Tendo identificado conjuntamente o novo problema, a ONG, em coordenação com a comunidade, tem que:

1. Analisar completamente todos os aspectos do problema
2. Identificar outras partes com interesses no projecto (novos grupos ou indivíduos poderão ser envolvidos) e os seus interesses específicos no problema
3. Chegar a acordo sobre os objectivos a que qualquer solução deve responder
4. Propor e considerar soluções para o problema à luz destes objectivos
5. Identificar constrangimentos e limitações por forma a avaliar a capacidade tanto da ONG como da comunidade para cumprirem os seus objectivos respeitantes a cada solução proposta
6. Chegar a acordo sobre uma solução apropriada e viável.

7.1 Criação de uma Comissão de Planificação de Projectos

Para fazer isso, a ONG pode sugerir que a Comissão de Planificação de Projectos existente seja alargada, com a inclusão de outros membros da comunidade e de outras partes interessadas.

Os membros desta comissão serão responsáveis pelas consultas aos grupos com interesses no projecto que representam e por apresentar as suas opiniões à comissão.

Além de facilitar que se chegue a um consenso sobre as soluções para um projecto, a experiência de uma comissão deste tipo ajudará igualmente a edificar valores democráticos entre a comunidade e entre as partes com interesse no projecto.

7.2 Pré-condições para as soluções

A primeira e mais importante condição na selecção de uma solução para um projecto é que a comunidade e a ONG, assim como outras partes interessadas, tenham a mesma ou uma percepção semelhante do problema, e então cheguem a uma mesma ou a uma concepção semelhante da solução.

A segunda condição é que o novo projecto não deve ser um projecto demasiado grande, mas sim construído com base na actividade anterior da comunidade, dentro de parâmetros de dimensão similares. Apenas depois de uma ONG ter desenvolvido uma base considerável de experiência, se deverá lançar a projectos de maior nível e dimensão.

7.3 Avaliação das possíveis soluções para projectos

Uma vez compreendidas estas condições, outros factores devem ser avaliados. Os factores a serem considerados na avaliação das várias soluções para um projecto incluem:

1. O **tempo** exigido para a execução
2. As **capacidades técnicas** e níveis de autoridade-pessoal necessários/disponíveis
3. O **orçamento necessário** contra os fundos disponíveis e aqueles que devem ser angariados
4. Outros **recursos** (materiais, equipamentos, experiência técnica, contribuições da comunidade, etc.) que serão exigidos
5. **Hipóteses** sobre factores externos - o que poderá caminhar mal, ultrapassando o controle do próprio projecto?
6. Os **efeitos** sobre outras actividades (actuais ou futuras) da ONG e da comunidade

Uma solução proposta para a o novo problema pode ser:

EXEMPLO: Instalar bombas de água próximo da aldeia para que haja uma fonte de abastecimento de água potável e formar membros da comunidade para operar e manter as bombas de água.

8. ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE EXECUÇÃO

Tendo seleccionado uma solução, a Comissão de Planificação de Projectos deve definir então as metas e objectivos específicos do projecto e garantir que sejam entendidos por todas as partes com interesses no projecto. Ao fazer isto, a comissão deve:

1. Definir metas e objectivos realísticos, possíveis
2. Identificar resultados específicos, mensuráveis
3. Definir os objectivos prioritários
4. Definir prazos para a actividade do projecto
5. Desenvolver uma estratégia para garantir que a comunidade possa sustentar o projecto após cessar o envolvimento da ONG.

EXEMPLO: Partindo da solução acima referida: **instalar bombas de água próximo da aldeia para que haja uma fonte de água potável e formar membros da comunidade para operar e manter as bombas de água.**

As respostas às questões colocadas anteriormente podem ser as seguintes:

1. **Meta/objectivo:**
 - a. Providenciar uma fonte de abastecimento de água potável próximo do local onde reside a comunidade.
 - b. Capacitar tecnicamente a comunidade para que possa ela própria gerir a fonte de abastecimento de água.
2. **Resultados:**
 - a. Vinte bombas de água instaladas.
 - b. Dez membros da comunidade formados tecnicamente.
 - c. A comunidade vai eleger uma comissão responsável pela gestão e manutenção das bombas de água.
 - d. Esta comissão de gestão será capacitada com conhecimentos administrativos e técnicos.
3. **Prioridades:** Será dada a maior prioridade ao objectivo **a.** e a seguir ao **b.** com o fim de satisfazer as necessidades básicas imediatas da comunidade.
4. **Prazos limites:**
 - a. As bombas serão instaladas dentro de seis meses.
 - b. A formação técnica estará finalizada dentro de seis meses.
 - c. A comissão de gestão entrará em funcionamento dentro de um ano.

5. Estratégia de sustentabilidade: Os membros da comunidade que se servem das bombas de água devem pagar uma pequena tarifa pela água que consomem. Este dinheiro será utilizado pela comissão de gestão para pagar aos membros da comunidade encarregues de operar e manter as bombas de água e para as despesas com quaisquer reparações e manutenção.

9. COMBINAR A CONCEPÇÃO DO PROJECTO COM OS RECURSOS

Em ordem a se decidir se um projecto é praticável com os recursos já existentes ou que possam vir a ser obtidos com uma possibilidade de certeza elevada, a concepção do projecto pode ser dividida desta maneira:

RECURSOS EXIGIDOS	RECURSOS DISPONÍVEIS
<p>a. Financeiros</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Salários do Pessoal 2.Equipamento 3.Transporte 4.Subsídios (per diem) <p>b. Humanos/capacidades técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Técnicos 2.Gestão 3.Negociação 4.Formação <p>c. Tempo</p> <p>Comunidade:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Participantes no projecto 2.Comissão de Planificação de projectos 3.Técnicos <p>ONG:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Pessoal do projecto 2.Pessoal Administrativo 3.Pessoal de apoio 	

Preparação do orçamento de um projecto

Do lado financeiro é necessário preparar um orçamento detalhado, tendo em conta todas as fontes de rendimento e as rubricas de despesa. Deve ser elaborado um plano mostrando como essas receitas e despesas se vão processar durante a vida do projecto.

É sempre prudente prever despesas orçamentais para contingências e emergências por forma a que um acontecimento imprevisto não paralise inevitavelmente o projecto a curto prazo.

10. COMPARE O PLANO DO PROJECTO AOS RECURSOS E COLOQUE POR ORDEM DE PRIORIDADE AS VÁRIAS PARTES DO PROJECTO

Se depois de se realizar esta análise e o orçamento estar pronto verificar-se que a solução proposta para o projecto vai requerer recursos que não estão imediatamente disponíveis, a Comissão de Planificação de Projectos poderá ter que rever o seu plano original.

Se alguns recursos não estiverem imediatamente disponíveis, a Comissão terá que tomar uma decisão sobre se é praticável obtê-los com um gasto razoável de tempo e esforço. Se isto envolver a capacitação de membros da comunidade, a Comissão deve avaliar a base que pretende capacitar e a viabilidade de transferência das necessárias capacidades técnicas dentro dos prazos de tempo previstos.

Se a Comissão deseja investir esforços na angariação de mais fundos ou obter outros recursos, então terá que definir as prioridades entre os recursos que procura e distribuir os seus esforços de acordo com estas prioridades. A ONG deve assegurar-se de que pode dispor de parte do tempo do seu pessoal necessário para a angariação de fundos com este objectivo. Terá ainda que considerar se a sua experiência de trabalho com os doadores indica que tais fundos poderão estar disponíveis. A ONG deve partilhar estas conclusões e informações com a Comissão na tomada de decisões sobre a atribuição de recursos.

11. ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE ACÇÃO: O QUÊ, QUEM, QUANDO, COM O QUÊ

As decisões relativas à atribuição de recursos e à elaboração de um plano de execução devem ter em conta as necessidades a curto, médio e longo prazo tanto do projecto como da comunidade. Nem todos os problemas podem ser resolvidos a curto prazo. Pode ser necessário deixar alguns aspectos para futuros projectos.

Na elaboração de um plano de acção, devem ser dados os seguintes passos, com base num processo participativo que inclua as principais partes com interesses no projecto:

1. **O QUÊ?** Dividir o projecto proposto em fases e identificar todas as tarefas que necessitam de ser feitas em cada fase.
2. **QUEM?** Chegar a um consenso sobre as respectivas responsabilidades e a forma de prestação de contas entre as partes com interesses no projecto.

3. **QUANDO?** Acordar nos prazos limites para cada fase.
4. **COM O QUÊ?** Identificar os recursos - dinheiro, pessoas e tempo - que serão necessários para realizar cada fase com êxito.

As fases e tarefas para o projecto em vista podem ser definidas como:

EXEMPLO:

Fase Um: Instalação das bombas

- a. Inquérito à comunidade para se identificarem os locais para instalação das bombas
- b. Obter o acordo da comunidade relativamente ao local proposto
- c. Determinar o tipo mais apropriado de bomba e o custo em fornecedores diferentes; fazer a encomenda após a selecção entre as diversas cotações obtidas
- d. Se necessário, obter aprovação da autoridade local do governo para a instalação das bombas de água
- e. Identificar a mão de obra para instalar as bombas e assinar contratos para a realização do trabalho
- f. Instalar as bombas

As fases restantes necessitam igualmente de ser divididas em tarefas:

Fase Dois: Formação dos membros da comunidade

Fase Três: Escolha da Comissão de Gestão

Fase Quatro: Formação da Comissão de Gestão

Para facilitar este processo, para cada fase e tarefa, preparar um mapa como este:

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COM O QUÊ?
1. Inquérito à comunidade para identificar os locais para as bombas	Técnico da ONG mais os membros da comunidade	Dentro de 30 dias	A ONG e a comunidade; são necessários fundos para o alojamento e tempo do pessoal da ONG

Capacidade existente vs capacitação

Tendo terminado este exercício, a ONG deve determinar se a ONG e a comunidade dispõem de capacidades para efectuar todas as tarefas necessárias. Se não, a ONG deve identificar quais as capacidades que estão em falta e decidir que capacitação é necessária. Então, quem terá a experiência técnica para fazer a capacitação? Quais as pessoas que terão de ser capacitadas?

A determinação de quem serão as pessoas que é necessário capacitar é uma questão chave no que respeita à potencial sustentabilidade do projecto. A extensão em que as capacidades técnicas novas e imprescindíveis forem transmitidas aos membros da comunidade terá um grande impacto a longo prazo na capacidade da comunidade de gerir o projecto após a partida da ONG e, em geral, de gerir os seus próprios assuntos no futuro.

EXEMPLO:

QUEM	COM O QUÊ	CAPACIDADE EXISTENTE	CAPACITAÇÃO
ONG Comunidade	Pessoal da ONG Membros da comunidade	Sim Não	Não é necessário Sim

12. ELABORAÇÃO DE UM PLANO PARA MONITORIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PROJECTO

A monitorização significa manter-se na pista, acompanhar permanentemente os progressos na execução do projecto e o seu impacto. A monitorização envolve uma recolha contínua e metódica de dados e informações desde o início até ao fim da vida do projecto. A monitorização deve ser uma parte integrante de todo o projecto.

Como uma parte crucial do plano de execução, as partes interessadas no projecto devem conjuntamente definir os **critérios** com base nos quais o sucesso ou fracasso do projecto será julgado.

Para cada critério, eles devem identificar os **indicadores** (tanto quantitativos como qualitativos) a serem monitorados. Estes indicadores serão medidos ou estimados para se verificar se os critérios foram alcançados. Os mesmos indicadores serão utilizados tanto para a monitorização como para a avaliação.

Quantitativos: São indicadores mensuráveis e podem ser expressos em termos de números, somas ou quantidades. Por exemplo:

- contribuições tais como salários, materiais, ferramentas, etc.
- resultados, como números de pessoas formadas, área cultivada, vacinações realizadas, etc.

Qualitativos: São indicadores não mensuráveis, mas mais relacionados com crenças, atitudes, níveis de conhecimento ou de capacidades técnicas, padrões de comportamento, motivações, etc.

Partindo do mesmo exemplo de projecto usado antes, retomemos os objectivos e resultados citados na pág. 11 para definir os critérios apropriados. Indicamos algumas questões no quadro seguinte:

CRITÉRIOS	INDICADORES	
	Quantitativos	Qualitativos
1. Abastecimento de água potável disponível nas proximidades	<ul style="list-style-type: none"> *Número de bombas instaladas *Localização das bombas perto dos locais onde as pessoas vivem *Número de bombas em funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> *Redução das doenças *Melhoria da saúde
2. Utilização das bombas pela comunidade, evitando as fontes de água antigas	<ul style="list-style-type: none"> *Quantas pessoas acarretam água por dia 	<ul style="list-style-type: none"> *Aceitação pelos membros da comunidade dos benefícios da água potável
3. Formação técnica dada aos membros da comunidade para a manutenção das bombas realizada com sucesso	<ul style="list-style-type: none"> *Quantos membros da comunidade foram formados *Quantos destes estão activamente envolvidos na manutenção das bombas 	<ul style="list-style-type: none"> *A comunidade é a proprietária e tem a responsabilidade sobre as bombas
4. Participação efectiva da comunidade no projecto através da Comissão de Gestão do Projecto (CGP), o que resulta portanto no reforço da democracia	<ul style="list-style-type: none"> *Quantas vezes a CGP se reúne *Quantos membros da comunidade participam regularmente *Quantos membros da CGP receberam formação relativa à organização básica 	<ul style="list-style-type: none"> *Quem levanta questões na CGP *Que questões estão a ser levantadas *Quem sugere soluções *Que soluções são aceites *As soluções estão a ser aplicadas ou não

As partes com interesses no projecto devem acordar igualmente nas funções, prazos e responsabilidades de gestão relacionadas com a monitorização. Quem vai realizar a monitorização? A quem vão ser entregues os relatórios? Como serão avaliados os relatórios?

Deve ser estabelecido um processo para garantir que as informações resultantes do processo de monitorização serão tidas em conta no processo de reajustamento contínuo dos objectivos, métodos e recursos do projecto. Isto pode ser feito através de reuniões regulares, p.e. mensais, de gestão do projecto e através de uma comunicação regular entre o pessoal do projecto no terreno e o pessoal da sede da ONG. Algumas decisões podem ser tomadas localmente ao nível do projecto; outras poderão ter que ser encaminhadas à direcção da ONG ou mesmo aos doadores.

A monitorização permite à ONG, juntamente com as outras partes interessadas, identificar e levar a cabo os ajustamentos necessários a um projecto - logo que surjam - com o objectivo de torná-lo mais eficaz e eficiente. A monitorização é parte integrante de um processo permanente de aprendizagem e serve como um importante instrumento para uma melhor gestão do projecto.

13. ELABORAÇÃO DE UM PLANO PARA AVALIAÇÃO DO PROJECTO

Uma avaliação é uma análise conduzida para medir o impacto de um projecto - tanto qualitativa como quantitativamente - face aos objectivos proclamados desse projecto e aos dados básicos originais recolhidos durante a fase de concepção do projecto. **A avaliação vai determinar se um projecto alcançou os resultados para os quais foi criado.** Ela fornecerá a base a partir da qual as decisões poderão ser tomadas relativamente à viabilidade, eficácia e valor de um projecto.

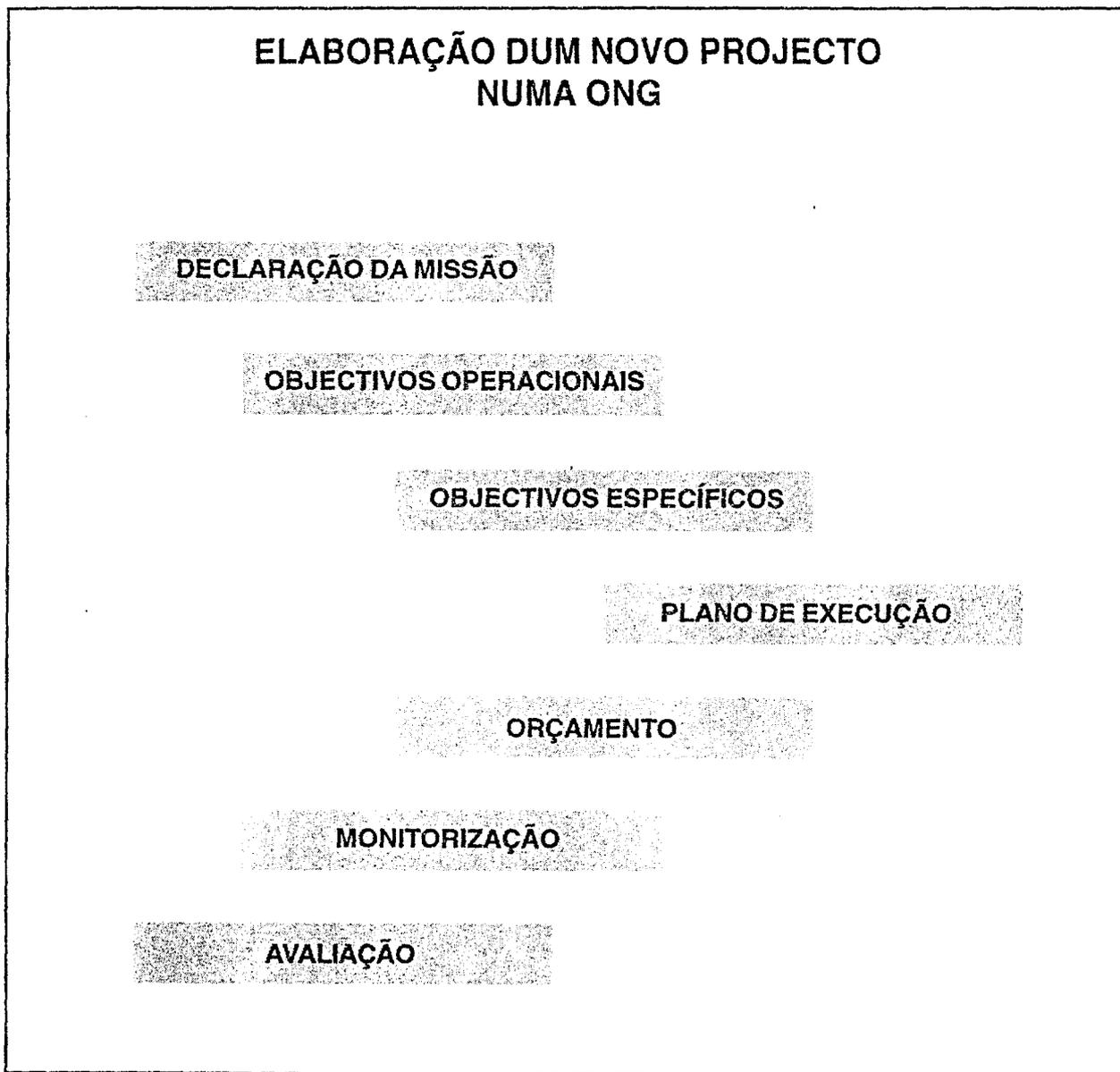
Uma avaliação pode ser feita em qualquer altura da execução de um projecto, mas prazos aproximados para cada avaliação devem ser incluídos no plano do projecto. As avaliações servir-se-ão de informação colectada durante o processo de monitorização ao longo da vida do projecto.

Poderá haver uma avaliação a médio-prazo (ou a meio caminho) para ajudar a ONG e outras partes com interesses no projecto a aprenderem dos erros mais cedo e a procederem às transformações necessárias. Habitualmente, é realizada uma avaliação próximo do fim de um projecto, mas antes da tomada de decisões finais sobre o seu encerramento definitivo.

A avaliação é importante. Ajuda uma ONG a aprender da sua experiência e a pôr esses ensinamentos a trabalhar na modificação dos projectos existentes ou na concepção de novos projectos. As lições podem igualmente ser disseminadas por forma a que outras organizações e comunidades possam aprender desses sucessos e fracassos. Todo este aproveitamento dos resultados da avaliação aumentará o impacto dos esforços de desenvolvimento.

(veja o diagrama 2)

Diagrama 2



352

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG
MONITORIZAÇÃO

O QUE É MONITORAR¹ ?

Durante a realização de qualquer actividade ou durante a implementação de um projecto, é necessário verificarmos se a actividade ou projecto estão a decorrer conforme o planificado. A monitorização é o processo através do qual realizamos essa verificação.

A monitorização permite-nos verificar onde estamos a desviar-nos do plano, quais são os objectivos que foram mal definidos ou que não é possível alcançar, se devemos continuar com a actividade ou projecto ou se devemos abandonar, se os custos inicialmente previstos eram reais, etc.

A monitorização deve ser um processo constante e deve ser realizada em todas as fases dos projectos. A monitorização deve ser concebida como parte integrante do plano da implementação do projecto. A monitorização permite/ cria condições para se tomarem três tipos de decisões:

- Como utilizar melhor os recursos humanos
- Como utilizar melhor os recursos financeiros
- Como utilizar melhor o tempo

Muitas vezes a monitorização é esquecida ou deixada para segundo lugar. No entanto, ela é crucial e deve estar presente desde o momento em que se identifica o problema até a avaliação final do mesmo. Monitorar deve ser uma actividade sistemática (feita de modo organizado) e não de maneira espontânea (feita quando alguém se lembra, sem planificação).

A responsabilidade chave da realização da monitorização cabe aos gestores do projecto e reflecte-se no processo da tomada de decisões importantes sobre o projecto. Se a monitorização for sistemática, permite que os gestores do projecto identifiquem os problemas a tempo, encontrem as melhores soluções e realizem os reajustamento necessários.

Se a monitorização for desenhada de maneira adequada, esta facilita a realização da avaliação do projecto e pode justificar avaliações menos frequentes. Por isso, se considera a monitorização um processo de aprendizagem e um instrumento chave na gestão de projectos.

MONITORAR PARA QUÊ?

1. Para compreender o que funciona e o que não funciona no projecto Sem monitorização, a ONG não poderá aprender dos seus sucessos e erros e corre o risco de voltar a fazer os mesmos erros.
2. Para dar aos seus beneficiários/membros oportunidades regulares de se pronunciarem sobre os aspectos positivos e negativos das actividades. A ONG precisa de saber se os seus programas estão a responder às necessidades da comunidade com quem trabalha. Tem que encontrar um meio para conseguir isto.

Esse meio pode ser por exemplo, um Comité de Projecto, no qual participam representantes da comunidade (ou dos membros, nas organizações de membros). Esse comité deve reunir periodicamente para ouvir as opiniões dos representantes da comunidade. Isto contribui para a ONG ganhar credibilidade e para prestar contas à comunidade.

3. Para assegurar prestação de contas e transparência perante todas as partes com interesses no projecto. Um sistema de monitorização permite à ONG ser transparente acerca do progresso do projecto. A qualquer momento, a ONG deve ser capaz de dar informação relevante sobre o projecto.
4. Para dar ao doadores informações sobre como está a correr o projecto. Isto é importante para manter uma relação positiva com os doadores e mantê-los interessados no projecto. Assim fica mais fácil conseguir o apoio deles para a continuação do projecto ou para outros projectos.
5. Identificar as mudanças que é preciso fazer para tornar o projecto mais eficaz (isto é, capaz de atingir os resultados). A informação obtida com a monitorização tem que ser analisada para se poderem tomar decisões. A monitorização permite fazerem-se alterações rápidas aos planos, sem esperar pela avaliação do projecto.
6. Identificar actividades que deram bons resultados e que, por isso, talvez possam ser repetidas noutras regiões. Isto permite à ONG estar consciente das áreas em que

é mais competente, aquelas nas quais obteve melhores resultados. Saber isto ajuda a definir melhor a missão da ONG e a sua estratégia de desenvolvimento.

Por outro lado, quando se apresentam propostas aos doadores é importante mostrar que já se tem experiência no que se propõe fazer. Para isto, é muito útil a informação colhida na monitorização dos projectos.

7. Identificar actividades que não estão a dar bons resultados. É importante para se desistir dessas actividades antes de se desperdiçarem muitos recursos.
8. Redefinir prioridades e fazer reajustamentos na afectação de recursos (humanos, financeiros ou outros). A monitorização fornece informação fundamental para se fazerem reajustamentos ao projecto, sem ter que se esperar pela avaliação final.

MONITORAR O QUÊ?

1. Os projectos têm normalmente um **plano de implementação** que define o cronograma de actividades (isto é, quando cada actividade terá lugar), qual é o orçamento destinado a cada actividade, quem vai realizar as actividades, onde essas actividades terão lugar, etc.

É, por isso, necessário verificar se o projecto está a decorrer nos prazos previstos, se os gastos com cada actividade estão de acordo com o orçamento planificado, se as pessoas previstas estão a participar, etc.

2. **Se o projecto ESTÁ a seguir o planificado, pode perguntar-se:**

- Há coisas que podem ser melhoradas no projecto?
- Apareceram novas ideias sobre o trabalho?

Às vezes o trabalho está a correr conforme o planificado, mas as partes intervenientes no projecto querem melhorar alguns aspectos, como por exemplo:

- fazer mais formação do que inicialmente previsto
- ajustar o orçamento à subida de preços,

3. Se o projecto NÃO ESTÁ a seguir o planificado,

- **Quais são os problemas?**
- ***A comunidade não está a apoiar o projecto?***
- ***Porquê?***

Por exemplo, a ONG pode querer avançar mais rapidamente que a comunidade, ou a comunidade está a ser pressionada por outras forças (autoridades tradicionais, governo, partido político, etc.) para não colaborar.

- ***O projecto está a ser bem administrado?
Existem sistemas de gestão (controlo, por exemplo)?
Tem a assistência técnica que necessita?***

Os fundos disponibilizados e os meios estão a ser bem utilizados? Não há esbanjamento e abusos que desmotivem os participantes? Recrutamos pessoal errado?

- ***Os outros parceiros do projecto estão a cumprir a sua parte? Se não, porquê?***

Por exemplo, se o projecto previa que a comunidade fosse contribuir com trabalho, pode acontecer depois que a comunidade esteja muito ocupada com outras prioridades e/ou não esteja suficientemente interessada no projecto.

- ***Os pressupostos em que nos baseámos para elaborar o projecto continuam válidos?***

Por exemplo (**pressupostos internos**), os fundos e outros recursos chegaram a tempo? As pessoas e organizações têm realmente as capacidades que esperávamos?

Exemplos de factores externos:

- condições políticas;
- legislação do governo;
- políticas económicas;
- segurança;
- apoio da comunidade;

- disponibilidade de fundos;
- dependência de um indivíduo
- para implementar o projecto;
- condições climáticas;
- apoio crucial de outras organizações;
- disponibilidade de assistência técnica.

Há factores externos ao projecto (pressupostos externos) que estão a bloquear o trabalho?

Pode fazer-se alguma coisa para mudar essa situação?

- **Se há insuficiência de recursos, a direcção do projecto deve procurar uma solução. Se não consegue mais recursos, então será necessário reformular o projecto.**
4. **Se aparecerem problemas, a ONG tem capacidade para responder sozinha às causas dos problemas?**

Se não, quem mais tem que ser envolvido?

5. **Qual será o impacto de mudanças no projecto original?**

Vai afectar o cronograma de implementação? Se sim, então possivelmente também outros aspectos (ex.: orçamento e outros recursos) vão ser influenciados.

É preciso identificar o que é que vai ser afectado e como serão feitos os ajustamentos.

6. **É necessário mudar os objectivos do projecto?**

A monitorização dos resultados pode mostrar que, mesmo com todos os recursos, os objectivos do projecto não são realistas. Neste caso, têm que ser alterados.

7. **Necessita de recursos adicionais?**

Esses recursos existem?

Se não, isso tem implicações nos objectivos do projecto? Vai ser necessário redefini-los?

8. Se a solução ideal não é possível, então qual é a alternativa?

- *Deve fazer-se um novo projecto?*

A resposta a estas perguntas vai permitir à ONG determinar se o projecto está a atingir os seus objectivos no tempo previsto e da maneira mais eficiente.

- *Este projecto deve ser entregue a outra organização?*

COMO FAZER UM PLANO DE MONITORIZAÇÃO?

O plano de monitorização deve ser desenvolvido ao mesmo tempo que o projecto; não deve ser acrescentado posteriormente ou imposto de fora.

Para preparar um plano de monitorização, siga os seguintes passos:

PASSOS PARA PREPARAÇÃO DE UM PLANO DE MONITORIZAÇÃO:

1. Identifique as *principais fases do projecto*.
2. Identifique as *datas* correspondentes às principais fases. Cada fase deve ter uma data de início e de conclusão (mas, atenção, pode haver sobreposição de partes ou do total de algumas fases; isto significa, que essas fases se desenvolvem ao mesmo tempo).
3. Identifique as *principais actividades e os alvos do projecto*. Por exemplo, quais serão as principais actividades que vão ser realizadas, que resultados se vão obter.
4. Obtenha *os dados de base do projecto* (dados sobre a situação antes de iniciar o projecto, sobre o problema que queremos resolver - por exemplo, quantas pessoas

vivem na zona do projecto, idades, sexo, que actividades realizam, etc.). A quantidade de dados necessária varia. Projectos onde se vai investir muito dinheiro precisam de dados suficientes para justificar o dispêndio desse dinheiro. Projectos de curta duração não necessitam de muitos dados.

5. Identifique **o pessoal do projecto e outros parceiros** que são directamente *responsáveis* pelas actividades (quer no terreno, quer na gestão). Os dados de monitorização devem ser recolhidos no processo normal de trabalho.
6. Determine os **recursos necessários** nas diferentes fases do projecto. Qual é o orçamento de cada fase. Que outros recursos serão necessários.

Só depois de ter recolhido a informação acima descrita é que poderá preparar um plano de monitorização.

O plano de monitorização, deverá indicar:

- **quando** vai fazer a monitorização;
- **o que** vai monitorar em cada fase (a que perguntas quer responder em cada fase / ver Monitorar o quê?);
- **como** vai fazer.
- **quem vai ser envolvido** na monitorização. (Decida se precisa de **assistência técnica** externa para fazer a monitorização. Para quê exactamente?).
- como vai **divulgar os resultados**:
- Que *tipo de relatório* vai fazer?
- *A quem vai distribuir?* (à direcção do projecto; à direcção da ONG; aos constituintes; aos parceiros; aos doadores, etc).
- o **orçamento** da monitorização

Alguns aspectos importantes a ter em conta na preparação de um plano de monitorização são os seguintes:

- A participação de todos os interessados no projecto favorece um maior compromisso e envolvimento com o mesmo, mas demora mais **tempo** e é mais **dispendioso**.
- No processo de monitorização tem que incluir a **auscultação de todas as partes com interesses no projecto**, como forma de identificar se o projecto responde às expectativas e às necessidades.

- Tome em consideração os **requisitos de cada doador**, em termos de monitorização. Todos esses requisitos devem ser incluídos no plano de monitorização. Por exemplo, alguns doadores fazem visitas no terreno; outros querem relatórios de actividades e relatórios financeiros. A frequência dos relatórios deve ser negociada, como parte dos termos do acordo de subvenção. Alguns doadores têm interesses específicos (por exemplo, querem monitorar a participação da mulher).

QUEM É RESPONSÁVEL PELA MONITORIZAÇÃO?

A responsabilidade pela monitorização do projecto existe a vários níveis. Em termos gerais, há os seguintes níveis de responsabilidade:

O(A) Responsável do projecto no terreno

Quando existe alguém com esta função, essa pessoa é responsável pela supervisão e monitorização de todos os aspectos práticos do projecto, no dia a dia.

O(A) Chefe do projecto

Deve ser responsável pela monitorização dos insumos (o que deve entrar no projecto: recursos, actividades, etc.), dos resultados e consequente análise desta informação. Esta tarefa é feita em colaboração com o pessoal sénior da ONG. Informação com análise dos dados deve ser fornecida ao director executivo da ONG periodicamente (a periodicidade deve ser concordada entre ambos).

O(A) Director executivo da ONG

Deve ser responsável pela monitorização global do projecto e do programa em que o projecto se enquadra. O director toma decisões operativas, particularmente no que se refere à afectação de recursos, para resolver os problemas à medida em que estes aparecem. O director delega responsabilidades para assegurar que os problemas são resolvidos.

Decisões sobre política devem ser discutidas em reuniões com o Conselho de Direcção da ONG. No intervalo destas reuniões, um órgão executivo pode responder aos problemas mais sérios.

O Conselho de Direcção

O Conselho de Direcção deve analisar, de uma maneira geral, a evolução do programa e rever os relatórios financeiros. Este Conselho deve também supervisionar mudanças que sejam feitas na gestão do projecto para responder a questões sérias.

Antes de iniciar a implementação do projecto, deve ficar muito claro entre todas as pessoas a estes níveis, qual a responsabilidade de cada uma na monitorização do projecto.

COMO A MONITORIZAÇÃO PODE MELHORAR A EFICACIA DA ONG

A monitorização é um instrumento de aprendizagem e de gestão.

A monitorização pode ajudar a melhorar a eficácia da ONG nas seguintes áreas:

ESTRUTURA, PROCESSOS E PROCEDIMENTOS DE GESTÃO. Se há problemas na implementação, deve pensar-se se é necessário fazer mudanças na gestão do projecto; por exemplo, pode ser preciso alterar a estrutura de gestão do projecto; aumentar ou mudar os procedimentos de controlo financeiro; etc..

DIVISÃO DE TRABALHO DO PESSOAL. Se algumas tarefas não estão a ser implementadas correctamente, é preciso ver se é necessário reformular a divisão de tarefas do pessoal; fazer mais formação / capacitação ou mesmo (no pior dos casos) substituição do pessoal.

OBJECTIVOS DO PROJECTO. Se a monitorização mostra que os objectivos anteriormente definidos são irrealistas ou estão mal definidos, é necessário fazer a sua reformulação. Nos casos piores, pode chegar-se à conclusão que o projecto deve ser abandonado.

LIGAÇÕES COM A COMUNIDADE/PROCESSOS DE CONSULTA. Às vezes a monitorização mostra que o processo de consulta à comunidade é mais longo que o previsto, por causa das consultas às várias partes interessadas sobre aspectos importantes do projecto. Isto pode causar um atraso no arranque do projecto e ser necessário ajustar o calendário do mesmo. Outras vezes, o atraso deve-se à posição individual de um número reduzido de pessoas e pode decidir-se que não é necessário esperar pelo acordo dessas pessoas.

DESENHO DO PROJECTO. A monitorização pode aconselhar mudanças no desenho do projecto, mas estas têm que ser bem ponderadas.

362

RESULTADOS DO PROJECTO. Pode verificar-se que os planificadores do projecto foram muito optimistas acerca dos resultados esperados. Por outro lado, poderão aparecer resultados não planificados e que devem ser incluídos no plano do projecto.

ORÇAMENTO E RECURSOS. A maior parte das mudanças que resultarem do que anteriormente se referiu, tem consequências no orçamento e plano de recursos do projecto. Assim, deve ser reajustado o orçamento e estudar-se que implicações esse reajustamento tem em relação às possibilidades de participação dos outros parceiros no projecto e aos requisitos dos doadores (limites do financiamento ou da doação, por exemplo).

DIVULGAR OS RESULTADOS DA MONITORIZAÇÃO

Partes interessadas nestes resultados podem ser:

- **PESSOAL DA ONG**

Para ter retro-informação / melhorar o seu desempenho / ficar mais motivado

- **CONSELHO DE DIRECÇÃO DA ONG**

Para ter retro-informação / melhorar o seu desempenho / ficar mais motivado

- **DOADORES**

Para informarem os seus constituintes / os seus governos

- **ORGÃOS DE INFORMAÇÃO**

Para divulgar resultados muito bons

- **GOVERNO**

Para influenciar políticas e programas / encorajar o governo a ouvir as ONGs / transparência.

- **OUTRAS ONGs A TRABALHAR NA MESMA ÁREA**

Para ajudar outras ONGs na monitorização dos seus projectos / estimular um processo de consulta entre ONGs / aumentar a cooperação e coordenação entre ONGs.

NOTA

Esta brochura contém textos utilizados no seminário dirigido a Organizações Não-Governamentais moçambicanas da província da Zambézia, realizado em Quelimane de 13 a 16 de Dezembro de 1995.

A realização deste seminário inscreveu-se no quadro da componente dois (NGO Democratic Development Project) do Cooperative Agreement No. 656-0227-A-00-4029-00 entre a U.S.A.I.D. (United States Agency For International Development) e o A.A.I. (The African-American Institute).

Estes textos foram traduzidos e adaptados dos Módulos de Formação preparados por Piroshaw Camay e Anne Gordon, do CORE (Co-operative for Research and Education), Jonhannesburgo, África do Sul, para o projecto "Desenvolvimento e Consolidação de ONGs Locais" do A.A.I. Moçambique

Maputo, Março de 1996

1 - Nesta colecção de textos, usaremos os vocábulos "monitorar" e "monitorização" por não termos encontrado outros mais adequados, apesar de estes vocábulos raramente aparecerem nos dicionários da Língua Portuguesa.

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG
AVALIAÇÃO

MÓDULO DE GESTÃO DA ONG

AVALIAÇÃO

1. AVALIAÇÃO: O QUE É?

A avaliação é uma componente fundamental dos projectos. Ela deve ser pensada ao mesmo tempo que o projecto é desenhado.

Porque os **recursos** são normalmente **escassos**, é fundamental assegurar que eles são usados com eficácia (isto é, que são usados para atingir os objectivos propostos). Medir a eficácia de um projecto, é fazer avaliação.

Avaliação é uma análise que se faz para **medir o impacto** de um projecto - quantitativa ou qualitativamente - em relação aos objectivos definidos e aos dados de base recolhidos. A avaliação vai dizer se cumprimos aquilo a que nos propusemos e vai dar informação para decidir a viabilidade, eficácia e valor de um projecto

Pode-se fazer:

AVALIAÇÃO INTERMÉDIA

Para ajudar a ONG a corrigir, a tempo, erros cometidos, fazendo as alterações necessárias, talvez mesmo em relação à definição dos objectivos do projecto.

AVALIAÇÃO FINAL

Faz-se próximo do fim do projecto, mas antes deste encerrar e de os participantes se dispersarem.

A avaliação é importante. Ela ajuda a ONG a aprender da sua experiência e a usar os resultados dessa aprendizagem na modificação de projectos existentes ou/e no desenho de novos projectos. Esta aprendizagem pode ser divulgada para que outras organizações e comunidades aprendam desses sucessos e fracassos. Esta utilização dos resultados da avaliação aumentará o impacto dos esforços de desenvolvimento.

2. AVALIAR PARA QUÊ?

- Para reflectir e analisar as experiências da ONG.

Por várias razões, as ONGs não põem ênfase suficiente na análise e reflexão das suas experiências. Assim, planificar avaliações regulares assegura à própria ONG que ela tem oportunidades suficientes para analisar e reflectir sobre as suas actividades.

MAIS

- Todas as razões indicadas para a monitorização.

EM RESUMO,

ALGUNS OBJECTIVOS DE AVALIAÇÃO SÃO:

- 1 **MELHORAR A PLANIFICAÇÃO** do projecto
- 2 **POR INTERESSE PRÓPRIO** - conhecer qual é o desempenho da organização
- 3 **RESOLVER PROBLEMAS** que a ONG esteja a enfrentar e buscar as melhores soluções
- 4 **JUSTIFICAR RECURSOS** - financiamentos e outros recursos que a ONG esteja a utilizar para alcançar determinados objectivos.
- 5 **PRESTAR CONTAS** - aos membros da organização, à comunidade e aos dadores
- 6 **TREINO** do pessoal envolvido no projecto em como fazer avaliações

3. AVALIAR O QUÊ?

A avaliação começa por analisar todos os relatórios de monitorização que foram feitos durante a vida do projecto.

A monitorização responde a algumas questões descritas no texto sobre a monitorização. A avaliação também responde a essas questões,

Mais as seguintes:

- O projecto atingiu os **objectivos** definidos?
- Se não, **o que ficou por fazer**, em termos dos objectivos inicialmente definidos?
- Os **custos** do projecto são **aceitáveis**?

Por exemplo:

- 1 quanto custaram os serviços prestados por pessoa? (ex.: custos de participação em seminário por pessoa).
- 2 como é que estes custos se comparam com os custos de outras organizações?

- Qual foi o **impacto (quantitativo)** do projecto?

Por exemplo:

- 1 quantas pessoas beneficiaram das actividades do projecto?
- 2 como é que beneficiaram?
- 3 quantas actividades específicas o projecto realizou?

- Qual foi o **impacto (quantitativo)** do projecto?

Por exemplo:

- 1 que conhecimentos ou capacidades as pessoas adquiriram?
- 2 que mudanças houve em comportamentos, atitudes ou crenças?
- 3 o que mudou em termos

- a) de consciência crítica
- b) de coesão interna do grupo?
- c) de participação activa?
- d) de autonomia?
- e) de democracia interna?
- f) de consulta aos constituintes?
- g) de capacidades para usar serviços públicos

- Quais foram as **consequências sociais** do projecto, em termos de beneficiários imediatos e da comunidade como um todo?
- Que **produtos ou serviços** foram distribuídos?

- Quais foram os efeitos de “**distribuição quantitativa**” (justiça social) do projecto?
- Como é que o projecto foi influenciado ou influenciou o meio ambiente, em termos de mercado, mecanismos de crédito, políticas económicas etc.?

4. TIPOS DE AVALIAÇÃO

As ONGs devem determinar primeiro a **finalidade** da avaliação e **para quem** essa avaliação é feita.

A principal distinção que pode ser feita é entre a avaliação interna e externa.

Avaliação interna:

Liderada pela ONG, serve para responder às suas necessidades de programação; a equipe de avaliadores é seleccionada entre pessoal do projecto e entre representantes das outras partes interessadas. A selecção do pessoal é feita pela ONG ou por um comité do projecto (caso exista).

Avaliação externa:

Pedida por uma agência externa, ex: pelo doador, com o objectivo de avaliar o desempenho da organização que recebe o financiamento. Regra geral, a equipe de avaliadores é constituída por um representante do doador e/ou consultores designados e por um representante da ONG.

Independentemente de ser interna ou externa, a avaliação deve ter um **enfoque participativo e colaborativo**. A avaliação colaborativa e participativa envolve todas as partes interessadas do projecto na medição do sucesso do projecto.

5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO INTERNA COMPARADA À AVALIAÇÃO EXTERNA

As vantagens e desvantagens devem ser ponderadas antes da escolha do tipo da avaliação que a ONG pretende utilizar.

AVALIAÇÃO INTERNA

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Conhecimento e compreensão do projecto e do contexto da comunidade.	Pouca objectividade.
Custos mais baixos.	Desvia o pessoal do projecto das suas tarefas quotidianas.
Desenvolve habilidades organizacionais.	Menor capacidade para conduzir avaliações.
Menos intimidante para os participantes do projecto.	Menos credibilidade, especialmente entre as pessoas alheias ao projecto.
Habilidade para comunicar (linguagem) com os participantes.	Pouca experiência comparativa.
Capacidade para influenciar de forma directa o desenho do projecto após a avaliação.	Pode ser visto como forma de obter maior controlo e poder pessoal.

370

AVALIAÇÃO EXTERNA

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Profissionalismo (utilização de consultores com elevada experiência da avaliação de projectos).</p> <p>Objectividade</p> <p>Competência</p> <p>Credibilidade</p> <p>Capacidade para influenciar os doadores em nome da ONG.</p>	<p>Custos elevados.</p> <p>Todo avaliador tem os seus preconceitos; se forem desconhecidos são difíceis de tomar em consideração na análise.</p> <p>Desenvolve menos capacidade institucional (excepto se há participação do pessoal do projecto).</p> <p>Menor capacidade para pôr os participantes a comunicarem livremente; dificuldades de estabelecer confiança.</p> <p>Pode ter influência excessiva mesmo que a avaliação seja incorrecta.</p>

AVALIAÇÃO PLANIFICADA OU AVALIAÇÃO NÃO-PLANIFICADA

Outra distinção a fazer entre tipos de avaliação é considerar se ela foi planificada no início do projecto ou não.

A decisão de “quando” é que a avaliação deve ter lugar, depende de vários factores. Pode depender do tipo de avaliação pretendida. Por exemplo, pode ter sido planificada uma avaliação para a fase de identificação do problema ou para a fase de identificação de possíveis soluções, com uma calendarização pré-determinada.

As avaliações planificadas podem ser:

- A meio do projecto (intermédias), para avaliar a gestão do projecto e o balanço entre os insumos e os resultados.
- No fim do projecto (antes do “fecho” do projecto), para medir a aprendizagem e os resultados alcançados.
- A posteriori (depois do fim do projecto) para medir o impacto e a sustentabilidade.

A necessidade de **avaliações não planificadas** pode surgir durante a implementação do projecto, devido a:

- 1) ter sido identificado um determinado problema;
- 2) pedido do doador para determinar níveis futuros de financiamento;
- 3) necessidade de estudar determinados aspectos do projecto, por exemplo, para dar informações ao governo sobre questões de política específicas.

A marcação de datas para avaliação deve ter em conta vários outros factores:

- 1) Estações climáticas do lugar onde o projecto é implementado (chuvas, cheias, acessibilidade, etc.);
- 2) Datas festivas - que podem dificultar uma avaliação mais completa;
- 3) Oportunidade e custo de tempo na utilização de determinadas pessoas. Por exemplo, se o projecto está numa fase de muito trabalho para determinadas pessoas fundamentais para o processo de avaliação, talvez não seja oportuno fazer a avaliação nessa data;
- 4) Se a avaliação for externa, dependência em relação ao calendário dos candidatos adequados;
- 5) Se a avaliação implica muitas deslocações ao terreno, o processo pode durar muito tempo, afectando a disponibilidade dos avaliadores.

6. QUEM É RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO?

A decisão acerca de quem deve estar envolvido na avaliação, mais particularmente acerca de **quem deve dirigir** o processo de avaliação, deve ser tomada durante o desenho do projecto.

Se o projecto tiver um comité funcional, composto pelas várias partes interessadas, este deverá ser responsabilizado pela direcção do processo de avaliação. Este comité seria o responsável ideal porque diluiria o poder individual de cada "parte interessada".

Mas, se o comité do projecto não estiver a funcionar eficazmente, pode ser preferível criar um sub-comité ou contratar indivíduos ou empresas para dirigirem a avaliação. A gestão do projecto deve **negociar quem** conduzirá a avaliação, em consulta com os beneficiários e o dador.

Depois de decidir que tipo de avaliação se pretende (interna ou externa), os responsáveis da avaliação devem desenhar os **TERMOS DE REFERÊNCIA** para os avaliadores. Estes constituirão a base do acordo formal ou contrato com os avaliadores.

Independentemente de ser interna ou externa, a avaliação deve ter um **enfoque participativo e colaborativo**. A avaliação colaborativa e participativa envolve todas as partes interessadas na medição do sucesso do projecto.

A avaliação participativa envolve os beneficiários num processo de auto-avaliação, para determinar em que medida o seu envolvimento nas actividades do projecto deu os benefícios esperados.

Deve reconhecer-se que as partes interessadas no projecto podem ter motivações e expectativas diferentes quanto aos resultados da avaliação, particularmente em relação ao poder e controlo sobre a implementação do projecto.

A maior desvantagem de uma avaliação com uma participação ampla é que demora muito tempo. No entanto, pesados os prós e os contras, as vantagens deste tipo de avaliação são, geralmente, maiores que as desvantagens.

A avaliação participativa ajudará também a comunidade a desenvolver capacidades para compreender a necessidade de participação democrática no País como um todo.

7. PARTICIPANTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO¹

Poderá ser útil para a ONG o preenchimento do quadro seguinte para identificar as várias partes interessadas na avaliação.

PARTES INTERESSADAS	SEUS INTERESSES	INFORMAÇÃO NECESSÁRIA	PODER DE DECISÃO
BENEFICIÁRIOS /UTILIZADORES			
PESSOAL DO PROJECTO			
GESTÃO DO PROJECTO			
REPRESENTANTE DO DOADOR			
GOVERNO LOCAL OU NACIONAL			
CONSULTORES			
OUTROS GRUPOS			

¹ Baseado em Marsden, Oakley and Pratt, "measuring the Process: Guidelines for Evaluating Social Development", U.K. 1995, p.122.

8. DIVULGAR OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

PARA QUEM?

As partes interessadas deverão ser informadas dos resultados da avaliação na qual participaram. Elas devem ter um papel importante na determinação das acções de resposta aos resultados da avaliação. As partes interessadas deverão também determinar em conjunto quem mais deve ter acesso aos resultados da avaliação.

Em muitos casos, as partes com interesse no projecto, mais os avaliadores determinam a necessidade ou não de apresentação de resultados em seminário. Em seminários deste tipo, os avaliadores apresentam os resultados do seu trabalho e as conclusões preliminares. Isto permite aos avaliadores ter a retro-informação dos que estão envolvidos na "realidade" do projecto. Após o seminário, os avaliadores fazem a versão final do seu relatório.

Possíveis utilizadores dos resultados (relatório):

- **Pessoal do projecto** - aprendizagem para planificação futura;
- **Participantes no projecto** - a comunidade - para compreender porque as suas necessidades foram ou não foram satisfeitas;
- **Doadores** - para medir o impacto do seu financiamento e determinar níveis futuros de financiamento;
- **Governo** - tomar conhecimento dos serviços prestados pelas ONGs e decidir possibilidades de financiamento para as mesmas.
- **Outras ONGs** - aprendizagem e troca de experiências.

O RELATÓRIO

O conteúdo do relatório deve estar organizado de maneira seguinte:

1. Página com título
2. Sumário executivo
3. Introdução (contexto de avaliação)
4. Antecedentes do projecto
5. Âmbito e metodologias da avaliação
6. Resultados (informação quantitativa e qualitativa recolhida)
7. Análise dos resultados
8. Conclusões
9. Recomendações

Às vezes, torna-se necessário produzir duas versões do relatório final: um relatório (mais detalhado) para as partes interessadas do projecto e outro (mais simples e sumariado) para divulgação mais ampla.

9. COMO A AVALIAÇÃO CONTRIBUI PARA MELHORAR A EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DA ONG?

A avaliação faz observações, recomendações e dá sugestões alternativas para a solução dos problemas. Isto deve ser utilizado para (re)dimensionar:

- Estrutura, processos e procedimentos de **gestão**;
- Qualificação, responsabilidades e divisão de tarefas do **pessoal** do projecto;
- Os **objectivos** organizacionais, operativos e de projecto/programa;
- Relacionamento como os **constituintes**;
- **Metodologias** de planificação das actividades do projecto;
- Abordagens à **monitorização** do projecto;
- **Custo e eficácia** do projecto;
- Adequação da informação e dos **pressupostos**;
- **Relacionamento** com outras agências (ONGs, Governo, Doadores etc.).

10. ASSEGURAR O SUCESSO DA AVALIAÇÃO (Alguns pontos para considerar se pretende garantir que a avaliação vai ter sucesso)

A. INTERESSES DIFERENTES

1. Tem que reconhecer que as diversas partes envolvidas no projecto podem ter **motivações e interesses diferentes**, especialmente em relação ao seu poder e controlo sobre a implementação do projecto.
 - Devem ser identificadas todas as partes com interesses no projecto antes de começar a definir, planificar e implementar a avaliação.
 - Em princípio, os interesses do **grupo-alvo do projecto** devem ser **prioritários**, mas é necessário considerar os interesses das outras partes tão equitativamente quanto possível.

2. Ao planificar a avaliação, é importante assegurar que as partes interessadas no projecto **estejam de acordo** nas respostas a dar às seguintes questões:
- que **tipo** de avaliação se deve fazer?
 - **quem** vai **dirigir** a avaliação?
 - **quem** vai **executar** a avaliação?
 - **quando** vai ser feita a avaliação?
 - que **indicadores** vão ser usados na avaliação?
 - que **métodos** vão ser usados na avaliação?
 - que **informação** e documentação é necessária?
 - **quanto** vai **custar** a avaliação?
 - que **tipo de relatório** se vai fazer?
 - **quem** vai **usar** os **resultados** da avaliação?
 - **como** é que esses **resultados** vão ser **usados**?

Se não há acordo na fase de planificação do projecto, corre-se o risco de aparecerem depois **conflitos** entre as partes interessadas. Por isso, é importante conseguir uma base comum de entendimento.

B. ESCOLHA DOS AVALIADORES

1. Antes de escolher avaliadores, é necessário ter claro o que se pretende que eles façam. Para isso, escrevem-se os **TERMOS DE REFERÊNCIA** da avaliação.

Os **termos de referência** devem indicar:

- Informação básica sobre o projecto, incluindo a sua finalidade e objectivos.
- Os objectivos da avaliação - a que perguntas se pretende responder com a avaliação? (Veja texto "Avaliar o quê?").
- Métodos - visitas que devem ser feitas, documentos que devem ser estudados, dados a recolher, entrevistas e seminários a fazer, etc.
- Calendário da avaliação, incluindo a data limite de apresentação do relatório.
- Os resultados da avaliação - que produtos (resultados) se espera da avaliação, quem é responsável por os produzir e quem os vai apresentar.

- Composição da equipa de avaliação - número de pessoas, especializações/capacidades, experiência, idioma, distribuição por sexo, etc.
- Orçamento - detalhes sobre as principais despesas, tipo de relatório financeiro, etc.
- Logística - condições que a equipa vai ter: computadores, secretariado, transporte, etc.
- Uso da informação - confidencialidade exigida, propriedade do relatório, etc.
- Termos de referência específicos para o chefe da equipa - que principais responsabilidades vai ter, que tarefas específicas tem que fazer.

2. Um avaliador ou uma equipa?

Normalmente é melhor ter uma equipa de avaliação, do que só uma pessoa. Uma equipa permite mais objectividade e dá oportunidade para os membros trocarem opiniões, resultando numa avaliação mais equilibrada. Uma equipa produz também (normalmente) um relatório mais criativo. O tamanho da equipa depende das tarefas a realizar.

3. Habilidades dos avaliadores

Os membros da equipa de avaliação devem ter qualificações e experiências complementares.

Habilidades gerais necessárias para qualquer equipa de avaliação:

- capacidade para escrever um relatório claro e conciso, numa língua específica;
- capacidade para conduzir e gerir uma avaliação;
- habilidades de facilitador e conhecimentos técnicos de dinâmica de grupo;
- capacidade analítica;
- conhecimento da situação e cultura locais;
- conhecimento do País e localidade;
- conhecimento e experiência do tipo de actividades envolvidas no projecto;
- experiência de métodos participativos;
- acesso fácil a mulheres e homens na área do projecto;

- conhecimento vasto do sector de ONGs no País;
- conhecimento sólido sobre como as actividades podem afectar diferentemente homens e mulheres.

C. DESENVOLVER CONFIANÇA PARA A AVALIAÇÃO

1. A avaliação pode constituir uma **ameaça** para as partes interessadas no projecto. Um projecto traz sempre *benefícios para (algumas) pessoas e essas podem ter medo de perder esses benefícios.*

O pessoal da ONG ou os membros da comunidade podem interpretar a avaliação como uma crítica ao seu trabalho, mesmo antes de se iniciar a avaliação.

As pessoas da comunidade podem pensar que a seguir vem mais dinheiro ou ter receio (no caso de ter havido problemas) que a avaliação vai recomendar não dar mais dinheiro.

2. Por tudo isto, a equipa de avaliação tem que realizar esforços para **criar confiança** entre as partes com interesses no projecto e os avaliadores.

Os avaliadores têm que ser sensíveis à cultura local e não dar a impressão de ter preconceitos. Se não conseguirem criar um clima de confiança, os avaliadores não vão obter informação completa para o seu trabalho.

Assim, a natureza **participativa** dos métodos de avaliação é muito importante. Ela permite, às partes interessadas no projecto, transmitirem os seus pontos de vista e ficarem mais confiantes de que estes serão tomados em consideração.

3. Finalmente para garantir o **sucesso da avaliação**, os responsáveis do projecto devem:

- certificar-se que a avaliação acontece antes (e não depois) de se tomarem decisões cruciais;
- ouvir, absorver e agir na base dos resultados da avaliação;
- estar convencidos da importância de tomar a avaliação uma parte integral do processo de desenvolvimento do projecto e do processo de aprendizagem da organização;
- assegurar o máximo de transparência em relação a todas as partes interessadas;
- garantir que a documentação entregue aos avaliadores é clara e está organizada de modo lógico;
- ser flexíveis no decurso da avaliação;
- prever conflitos na avaliação e tentar evitá-los através do processo de negociação inicial (ver ponto A1 deste texto);

- definir claramente os objectivos da avaliação;
- especificar (nos termos de referência da avaliação) os pressupostos do projecto, por exemplo, a filosofia de desenvolvimento e a visão de mudança social que está por detrás do projecto e da avaliação.

11. COMO FAZER UM PLANO DE AVALIAÇÃO?

O plano de avaliação, na sua generalidade, deve ser elaborado ao mesmo tempo que se desenvolve o desenho do projecto.

A seguir se listam algumas questões a que o plano de avaliação deve responder:

- Que **tipo** de avaliação quer fazer?
 - a) Interna - externa
 - b) Intermédia(s) / final / algum tempo depois
- Quem vai **dirigir** a avaliação?
 - a) Comité do projecto / sub comité
 - b) Pessoas de fora - quem?
- Quem vai **executar** (pessoa(s) a indicar / recrutar para fazer a avaliação)?
- **Quando** é que vai ser feita a avaliação?
 - a) Indicar meses / ano
- Que **indicadores** vai usar?
- Que **métodos** vai usar?
 - a) Consulta de documentos
 - b) Observação no terreno
 - c) Entrevistas - a quem
 - d) Reunião - com quem
 - e) Inquéritos
- Que informação e **documentação** é necessária?
 - a) Relatórios de monitorização - quais
 - b) Relatórios de actividades / financeiros
 - c) Planos de trabalho
 - d) Programas de actividades

- e) Estatísticas - sobre o quê?
- f) Opinião dos beneficiários
- Quanto vai **custar**? Calcule o orçamento por rubricas:
 - a) Salário
 - b) Ajudas de custo
 - c) Material de expediente
 - d) Transporte
 - e) Secretariado
- Que tipo de **relatório** vai fazer?
- Quem vai receber os **resultados** da avaliação?
 - a) Membros
 - b) Beneficiários
 - c) Pessoal do projecto
 - d) Doador
 - e) Outras partes interessadas - quais?
 - f) Outras ONGs - Quais?
 - g) Governo
- Como vai divulgar os resultados?
 - a) Distribuição do relatório
 - b) Realização de encontros
 - c) Apresentação oral
 - d) Realização de seminários

12. DIFERENÇA ENTRE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

	MONITORIZAÇÃO	AVALIAÇÃO
QUANDO?	Continuamente	Data fixas (ex: a meio do projecto e no fim do projecto)
QUEM É RESPONSÁVEL	Gestores do projecto (de preferência pessoas da organização).	Todas as partes interessadas, mais pessoas externas ao projecto, guiados pelos gestores do projecto (predominantemente pessoas externas à organização).
COMO?	Recolha contínua e sistemática de dados.	Dados da monitorização, mais outra informação, através de métodos participativos.
O QUÊ	Progresso da implementação do projecto comparado com cronograma de actividades e orçamento.	Impacto quantitativo e qualitativo do projecto. O projecto terá ou não atingido os seus objectivos previstos?
PARA QUÊ?	Reajustamento dos objectivos do projecto e do plano de implementação do mesmo.	Aprendizagem para futura planificação e partilhar ensinamentos com outros.

13. ESCOLHA DE INDICADORES DE MONITORIZAÇÃO E DE AVALIAÇÃO

Como uma componente importante do plano de implementação do projecto, as partes interessadas devem, em conjunto, definir os **critérios** com base nos quais se irá medir o sucesso ou fracasso do projecto.

Para cada critério, devem ser identificados **indicadores** para serem medidos ou avaliados, para se verificar se o critério foi cumprido. O mesmo indicador pode ser utilizado tanto para a monitorização como para a avaliação. No caso da monitorização, o indicador deve estar directamente relacionado com as metas da implementação determinadas no plano.

TIPOS DE INDICADORES

Há dois tipos de indicadores: os quantitativos e os qualitativos. O quadro a seguir mostra estes dois tipos de indicadores:

INDICADORES QUANTITATIVOS

Estes indicadores podem ser medidos e podem ser expressos em termos numéricos, quantitativos ou em valores.

Exemplos:

- Insumos tais como:
 - a) Salários
 - b) Materiais
 - c) Ferramentas
- Produtos
 - a) Número de pessoas formadas
 - b) Hectares cultivados
 - c) Boletins produzidos/distribuídos

INDICADORES QUALITATIVOS

Há indicadores que não são mensuráveis, mas que se relacionam a crenças, atitudes, níveis de conhecimentos ou de habilidades, padrões de comportamento, motivação, etc.

Exemplos:

- Insumos tais como:
 - a) A participação da comunidade na tomada de decisões;
- Resultados tais como:
 - a) A comunidade assumir a responsabilidade pela manutenção das infra-estruturas do projecto (escola, poço, etc.)

Os doadores normalmente pressionam as ONGs e as comunidades para demonstrarem resultados de acordo com indicadores quantificáveis. Estes são os mais “fáceis” de recolher e de explicar, e podem ser prontamente usados para se justificar os gastos realizados, que é, habitualmente, a principal prioridade dos doadores.

Pode ser difícil seleccionar indicadores qualitativos que reflectem o processo do desenvolvimento, que é tão importante na potenciação (empowerment) das comunidades. Entretanto, os doadores, tal como as ONGs, reconhecem cada vez mais a importância dos indicadores qualitativos.

A ilustração dos critérios de avaliação e de indicadores quantitativos e qualitativos pode ser obtida do quadro a seguir:

CRITÉRIO	INDICADORES	
	Quantitativos	Qualitativos
1. Fonte de água potável disponível perto	<ul style="list-style-type: none"> • Número de bombas instaladas • Bombas localizadas próximo das casas das pessoas • Número de bombas em funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de casos de doenças • Situação sanitária melhorada
2. Comunidades usando as bombas e evitando as fontes de água antigas	<ul style="list-style-type: none"> • Quantas pessoas colectando água por dia 	<ul style="list-style-type: none"> • Membros da comunidade aceitando os benefícios da água potável
3. Formação para a manutenção das bombas providenciada com sucesso a membros das comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Quantos membros da comunidade formados • Quantos deles estão activamente envolvidos na manutenção das bombas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de propriedade e de responsabilidade da comunidade

380

<p>4. Participação efectiva da comunidade no projecto através do Comité de Gestão do Projecto, reforçando-se assim a democracia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com que frequência se reúne o Comité • Quantos membros da comunidade participam regularmente nas reuniões • Quantos membros do Comité receberam formação em habilidades básicas de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem levanta as questões no Comité? • Que questões são levantadas? • Quem sugere as soluções? • Que soluções são aceites? • As soluções são implementadas?
--	---	--

Os critérios e os indicadores qualitativos podem ser particularmente importantes para se verificar se um projecto contribuiu para o processo de democratização. Este é um aspecto do desenvolvimento que é muito difícil de se quantificar, para além de, por exemplo, quantas pessoas votaram nas eleições. Por isso, as ONGs terão de depender de indicadores qualitativos.

Esta é uma área da avaliação que requer mais trabalho. No entanto, há alguns critérios e indicadores que podem ser usados. Os conceitos de auto-suficiência e de mobilidade social, por exemplo, dão-nos alguns indicadores úteis:

INDICADORES DE AUTO-SUFICIÊNCIA

- Maior independência na tomada de decisões de carácter económico
- Maior conhecimento de oportunidades de comercialização
- Poupanças familiares maiores
- Maior utilização de transportes públicos e privados
- Redução de obrigações de crédito aos credores
- Menos dependência em relação a grupos sociais dominantes
- Maior poder de negociação com os grupos sociais dominantes
- Redução da migração das zonas rurais para fora
- Maior capacidade de lidar com emergências

ANNEX V

**Training Workshop Reports
(3 workshops held in final quarter)**

AFRICAN-AMERICAN INSTITUTE
PROJECTO ONG

SEMINÁRIO
LIDERANÇA EM ONGs

RELATÓRIO

JUNHO 1997

INTRODUÇÃO

O Seminário sobre "Liderança em ONGs" promovido pelo Projecto ONG do African-American Institute realizou-se de 17 a 21 de Março de 1997, no Hotel Moçambique na Cidade da Beira. O objectivo do Seminário era "Fazer um debate entre dirigentes e quadros das ONGs, sobre aspectos essenciais de governação interna".

Participaram neste seminário cerca de 60 representantes de diversas ONGs das Províncias de Nampula, Zambézia, Manica, Sofala e Maputo (a lista encontra-se em anexo).

O seminário contou ainda com as presenças de um representante da Direcção Provincial do Plano e Finanças de Sofala, da USAID e da CONCERN Worldwide.

O seminário foi preparado e orientado pelos Srs. Charles Stephens e Zuber Ahmed, que contaram com o apoio da Sra. Fernanda Farinha, Chefe do Projecto ONG.

O SEMINÁRIO

DIA 17 de Março

A primeira sessão iniciou às 14:00 horas com a abertura oficial do evento pela Sra. Fernanda Farinha. Seguiu-se a apresentação dos participantes e dos facilitadores e a apresentação sumária do programa. Procedeu-se à definição dos diversos procedimentos a serem observados durante as sessões e à escolha dos moderadores para as diferentes sessões.

TEMA: O QUE É LIDERANÇA?

Os objectivos de aprendizagem para este tema eram os seguintes:

- ◆ Compreender o que é liderança, explorando diferentes conceitos
- ◆ Sumarizar as teorias principais, crenças e tendências
- ◆ Analisar o que define um bom líder de ONG em contraste com os sectores económico ou governmental
- ◆ Diferenciar líderes de gestores, bem como líderes e seguidores

Os objectivos foram atingidos através de:

- uma discussão aberta sobre "Porquê ONGs?" - o seu propósito e as suas características. Da discussão, em plenário, resultou a seguinte contribuição dos participantes:

PORQUÊ ONGs?

- *Complementar Governo*
 - *Sociedade civil ter voz a partir da base*
 - *Aumentar/promover emprego nas zonas rurais*
 - *Flexibilidade*
 - *Defender interesses de grupos específicos*
 - *Para defender causas sociais esquecidas pelo governo + privado*
 - *Desenvolvimento*
 - *Auto-expressão da comunidade*
 - *Inovação*
 - *Serviço a grupos alvos*
 - *Auto-ajuda aos membros*
-
- **uma comparação dos "três mundos" e também dos "três sectores", para focar no papel do "terceiro sector" no Terceiro Mundo**
 - **Trabalho em grupo relacionado com 10 definições pré-seleccionadas pelos facilitadores (ver anexo 1)**
 - **um debate sobre se os líderes "nascem ou fazem-se".**

Desde o início dos debates foi frisado que não há fórmulas definitivas sobre liderança, apesar de muitas lições aprendidas poderem servir como princípios e guias.

Uma tese básica emergiu - que a liderança combina três elementos:

TAREFA - habilidade de concentrar e comunicar o que um grupo tem de fazer

EQUIPA - habilidade de mobilizar, motivar e inspirar um grupo coeso

INDIVIDUAL - capacidade de diagnosticar e conduzir cada membro de forma apropriada.

O contraste entre um gestor e um líder também emergiu.

Habilidades adquiridas foram consideradas mais importantes que as habilidades herdadas, contradizendo assim a teoria de "grande homem". Assim, em circunstâncias diferentes, pessoas várias podem emergir como líderes.

No final do dia procedeu-se à avaliação da forma como tinha decorrido o trabalho. Os participantes fizeram os seguintes comentários:

O QUE ANDOU BEM

1. Bons debates nos grupos - positivos.
2. Tempo foi bem gerido
3. Boa introdução ao assunto
4. Boa participação

O QUE ANDOU MAL

1. Programa - não foi distribuído
2. Delegações não são misturadas

DIA 18 de Março

Após exercícios de abertura da sessão, iniciamos o trabalho do segundo módulo:

TEMA: **VERSATIBILIDADE NA LIDERANÇA**

Os objectivos de aprendizagem para este tema eram:

- ◆ Reconhecer que os tipos de liderança variam de acordo com os diferentes contextos
- ◆ Compreender como é que os diferentes estilos são necessários em estágios progressivos de desenvolvimento de grupo, e consequentemente que tipo de líder é necessário
- ◆ Perceber que o crescimento para líderes é igual á expansão da sua versatilidade

Os objectivos foram alcançados através de:

- **Trabalho em grupo** acerca de quatro perspectivas diferentes sobre lideranças: do Conselho de Direcção, dos Doadores, do Pessoal e as do Utente/Cliente/Beneficiário. Os participantes foram divididos em grupos para representar as quatro perspectivas. As opiniões expressas pelos diferentes grupos foram:

Conselhos de Direcção

- ▶ *Um bom Líder deve ser :*
 - *Planificado, objectivo e preciso.*
 - *Símbolo, dinâmico, sensível, justo, democrático, imparcial, seguro nas suas decisões, exemplar.*
 - ▶ *Um líder das ONGs deve conhecer os estatutos e objectivos da organização e manifestar interesse de trabalhar com ela.*
-

Beneficiários (Clientes)

1. *Sensível*
 2. *Flexível*
 3. *Honesto e leal*
 4. *Comunicativo (que preste informações)*
 5. *Capacidade de resolução*
-

Subordinados

- *O Líder tem de ser:*
- *Democrático*
 - *Competente*
 - *Imparcial*
 - *Bom moderador*
 - *Comunicativo*
 - *Inspirador da confiança*
 - *Honesto*
 - *Motivado*
-

Grupo dos Doadores

O que é que um doador espera de um bom Líder de uma ONG

1. *Conhecimento da visão, missão e objectivos bem claros.*
 2. *Habilidade suficiente de envolver o grupo - alvo.*
 3. *Facilidade de elaborar programas transparecendo a participação de recursos locais (internos) e externos (do doador).*
 4. *Capacidade de permitir a participação plena dos beneficiários em todas as actividades do ciclo do projecto.*
 5. *Doador quer ver uma ONG bem clara nos seus objectivos de desenvolvimento.*
 6. *Bom direccionamento dos fundos doados.*
 7. *Envolvimento do doador na monitoria e avaliação dos projectos (cumprimentos dos prazos de relatórios narrativos financeiros e auditorias ...)*
 8. *Que os projectos tenham sustentabilidade.*
 9. *Que os projectos tenham impacto no terreno.*
-

- **Comparação e análise** dessas quatro perspectivas em plenário (ver no anexo 3 o resultado da discussão)
 - **Revisão** sobre o que é que um líder realmente faz - equilibrar os insumos de TAREFA e EQUIPA
 - **Trabalho em grupo** sobre cinco (pré-seleccionados) modelos usados para descrever líderes
-

Este último exercício terminou a meio da tarde quando se iniciou a discussão do tema seguinte.

TEMA: **CONGRUÊNCIA CULTURAL**

Os objectivos de aprendizagem deste tema eram:

- ◆ Identificar aspectos culturais chaves que afectam os estilos de liderança
- ◆ Perceber como analisar e adaptar a liderança a uma variedade de contextos e épocas
- ◆ Distinguir entre cultura social e cultura organizacional

Estes objectivos foram alcançados através de:

- análise e discussão de provérbios locais sobre liderança, a maior parte dos quais foram recolhidos dos participantes ao longo das 24 horas anteriores (ver anexo 2)
- Revendo formas tradicionais de organização: trabalho de grupo, serviços sociais e liderança
- Comparando métodos nativos com métodos vindos do exterior e comparando as três épocas históricas - pré-colonial, colonial e pós-colonial

A avaliação do dia resultou nos seguintes comentários por parte dos participantes:

O QUE ANDOU BEM:

Temas:

*Liderança
opinião clara...
boa participação*

*Versatilidade
protótipo de líder*

Congruência Cultural Africana 80% (+)

Organização:

*Pontualidade
Distribuição do material
Presidência da mesa*

Episódio:

Participantes líderes ou subordinados?

Avaliação Final do dia: Excelente

392

DIA 19 de Março

Continuou-se o módulo sobre a congruência cultural até o intervalo da manhã, com:

- Contribuições sobre os textos distribuídos: UBUNTU e INDABA (anexo 7)
- Comparação de várias abordagens "étnicas" à questão de liderança
- Criando consciência sobre como gerir a cultura organizacional, para obter melhores resultados (usando o desenho do "hipópotamo") e como pô-la em CONTEXTO
- Trabalho em grupo sobre habilidades de diagnóstico - analisando diferentes tipos de equipas (clube de futebol, Grupo de "Jazz", Grupo Coral e Equipa de Estafeta).

Desta análise resultaram as seguintes contribuições dos participantes:

CLUBE DE FUTEBOL

Composição do clube:

Direcção Executiva:

- Presidente
- Vice - Presidente

Escalões:

- Sénior (Capitão e Vice)
- Júnior (Capitão e Vice)
- Juvenis (Capitão e Vice)
- Iniciados (Capitão e Vice)

Corpo Técnico:

- Treinador,
- Vice - Treinador
- Preparador Físico
- Delegado.

Assembleia Geral

"GRUPO" JAZZ

- Todos têm oportunidades para demonstra as suas habilidades.
- O ritmo estabelece as regras organizacionais.
- Admite inovações
- Auto-aperfeiçoamento: individual e em grupo
- Ambiente franco e aberto e sensibilidade às emoções dos seus membros.

CANTO CORAL

O Líder do grupo coral deve:

- Conhecer a música
- Distribuição da vozes
- Dominar a situação dos compassos

- Habilidades e flexibilidades
- Boa distribuição de instrumentos
- Ensaios permanentes
- Conhecer a estrutura da sala
- Preparar um substituto
- Ter a certeza do enquadramento do seu pessoal
- Criar o espírito de convivência, intercâmbios e recreação
- Reuniões regulares do grupo
- Avaliação do mesmo

EQUIPA DE ESTAFETA

- Transmissão dos conhecimentos adquiridos até ao nível base
- Promoção de seminários e cursos de capacitação
- Método participativo/directivo
- Responsabilidade individual e colectiva
- Ambiente harmonioso, social pacífico

CLUBE DE FUTEBOL (outro grupo)

Lideranças

1. Assembleia Geral
2. Direcção Executiva
 - Presidente, Vice-presidente, Secretário Geral,....
3. Direcção Técnica
 - Treinador
 - Preparador físico
4. Direcção Clínica
 - Médico
 - Massagista
5. Direcção de Equipa
 - Capitão
 - Vice - capitão
6. Sectores em Campo
 - Defensiva (Defesa central - líbero/No 4)
 - Médio Campo (Médio - No 8)
 - Ataque (Avançado - No 10)

PAINEL - CONSELHOS DE DIRECÇÃO

Após o intervalo, um painel de discussão sobre liderança em CONSELHOS DE DIRECÇÃO teve lugar. Os membros do painel eram todos membros de Conselhos de Direcção de algumas das ONGs presentes no seminário, que responderam a perguntas colocadas, em primeiro lugar, pelo moderador e depois pelos participantes. Muitas das perguntas resultaram das discussões do dia anterior, sobre as qualidades de liderança nas diferentes perspectivas. Os membros do painel puderam responder a todas as questões colocadas pelos participantes. Antes do almoço os facilitadores tiveram o ensejo de comentar as discussões do painel.

Iniciamos no período da tarde o quarto tema.

TEMA: TOMADA DE DECISÕES

Os objectivos de aprendizagem para este módulo eram:

- ◆ Desenhar os passos envolvidos neste processo
- ◆ Rever princípios úteis e modelos relacionados com a tomada de decisões colectivas.

Estes objectivos foram alcançados através de:

- **Trabalho em grupo**, em que metade dos participantes observaram a outra metade a tomar decisões - depois reportaram ao plenário sobre como decorreu o PROCESSO. Os comentários apresentados ao plenário consistiam do seguinte (entre parênteses a indicação dos aspectos positivos (+) e dos aspectos negativos (-)):

- (-) *Decisão anterior á discussão*
- (-) *Sem consulta*
- (-) *Fraco conhecimento da realidade*
- (-) *Alheamento de certos membros*
- (+) *Participação activa*
- (+) *Debate*
- (+) *Decisão democrática*
- (+) *Ponderação de diferentes pontos de vista*
- (+) *Boa capacidade de argumentação*
- (-) *Pequeno grupo dominou*
- (-) *Fraca análise do problema*
- (-) *Impôs sua opinião*
- (-) *Fraco conhecimento do seu papel*

- **Identificando padrões nos relatórios dos observadores**
- **Estabelecendo uma sequência dos passos identificados, como um guião a seguir na tomada de decisões**

- **Apresentação da mnemónica "AA + BB + CC = D"**

AA - Analisar Alternativas
BB - Balançar Benefícios
CC - Calcular Contingência
=D - Decisão

A avaliação final do dia foi a seguinte:

Tema: Tomada de decisões

- Positivo:*
- Boa participação no início do dia
 - A busca de tomada de decisões foi concensual
 - Não há um modelo para a tomada de decisões
- Negativo:*
- Incomprimento do horário
 - Fraca participação no período da tarde (ausência de alguns participantes)
 - Falta de partilha equitativa do lanche

DIA 20 de Março

PAINEL - LIDERANÇAS EM DIRECÇÕES EXECUTIVAS

Outro painel foi organizado, procurando-se que fosse melhor que o primeiro painel. Os esforços foram frutíferos, tendo sido possível demonstrar que o desempenho em lideranças de grupo não é baseado em capacidades herdadas, mas que podem ser aprendidas, testadas e melhoradas. Qualquer pessoa pode surgir como um líder se aprender as habilidades básicas e estiver no contexto certo.

O painel sobre LIDERANÇAS EXECUTIVAS, foi composto por participantes que eram directores, delegados ou coordenadores. Mais uma vez, às perguntas do moderador seguiram-se perguntas dos restantes participantes. Após uma discussão muito animada, ficou claro que a linha divisória entre o que o gestor deve decidir e fazer e o que o Conselho de Direcção deve decidir e fazer era muitas vezes confundida. Mais esclarecimento era necessário, que foi providenciado pelos facilitadores (no dia seguinte).

Após o almoço, iniciamos com o quinto módulo:

TEMA: TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os objectivos de aprendizagem deste tema eram:

- ◆ Rever as práticas actuais e sua importância para as ONGs

- ◆ Criar consciência sobre a importância da transparência na gestão e sobre o "cancro" da corrupção.

Estes objectivos foram alcançados através de:

- **Trabalho em grupo** sobre os quatro recursos básicos que as ONGs gerem: Financeiros, Materiais, Humanos e Tempo
- **Discussão em plenário** sobre cada um dos recursos, utilizando quatro aspectos:
 - Procedimentos actuais
 - Importância da prestação de contas e implicações da sua falta
 - Assegurando transparência
 - Combatendo a corrupção
- **Revisão de um texto** sobre corrupção do livro de Yoweri Museveni: "What is Africa's Problem?" (ver no anexo 7)

A avaliação do dia mereceu dos participantes os seguintes comentários:

Aspectos positivos

- Logística
- Pequeno almoço melhorou
- Abordagem mais franca pelos orientadores

Aspectos Negativos

- Muitas ausências
- Imprecisão na colocação das dúvidas pelos participantes
- Fraca gestão de tempo - presidência caracterizada por diálogos desnecessários entre os participantes

DIA 21 de Março

PAINEL - PRESTAÇÃO DE CONTAS

Neste último dia, a discussão em painel deu uma volta - em vez de olhar para gestores, os próprios facilitadores foram colocados na "cadeira quente" para responder a perguntas, particularmente sobre Prestação de Contas. Dois convidados também se juntaram ao painel - um de um doador (USAID) e outro de um ONG internacional (CONCERN). Isto permitiu que muitas pontas soltas fossem juntadas. Participantes com dúvidas puderam colocá-las. Através do diálogo e do debate, muitos exemplos práticos emergiram sobre como aplicar os princípios e linhas de orientação anteriormente mencionadas.

Um exercício especial foi introduzido no programa, no qual foi apresentada aos participantes uma longa lista de decisões, actividades e deveres e foi pedido para identificassem, entre o Conselho de Direcção e o Órgão Executivo, a quem cabia a responsabilidade na tomada de decisões, para cada elemento da lista (anexo 6). Este exercício ajudou a mostrar melhor onde a linha divisória deve ser traçada. Ficou claro que é necessária uma formação dirigida a membros de Conselhos de Direcção das ONGs, sobre o que fazer e o que não fazer, entre outros assuntos.

O Questionário de Avaliação foi distribuído e explicado aos participantes.

Após o almoço, o sexto e último módulo foi abordado:

TEMA: LIDERANÇA SITUACIONAL

Os objectivos de aprendizagem para este tema eram:

- ◆ Aprender as habilidades de analisar cada relação e o contexto
- ◆ Aprender como mudar de estilo, de acordo com cada subordinado
- ◆ Aprender a delegar efectivamente

Primeiro estes objectivos foram relacionados com três elementos básicos de liderança - TAREFA, EQUIPA, e INDIVIDUO. O equilíbrio entre os insumos de tarefa e de equipa tornou-se claro durante o seminário, mas a relação de liderança para com os subordinados nas equipas, foi o menos abordado até esta sessão. Em retrospectiva, talvez não deveria ter sido deixado até o fim, dado que a progressão de Dirigir para Delegar através dos passos intermédios de TREINAR e APOIAR são habilidades importantes que não são fáceis de aprender, especialmente numa Sexta-Feira à tarde, após uma longa semana!

No entanto, foi alcançado o objectivo de começar a discutir este terceiro e importante aspecto de o que o líder realmente faz: diagnosticar e variar o seu estilo, de acordo com o nível e as capacidades de cada INDIVIDUO na equipa.

398

CONCLUSÕES

Formar setenta participantes não é tarefa fácil, especialmente numa abordagem inter-activa (palestras são mais comuns para grupos grandes).

O plano original de recrutar dois facilitadores era o melhor - depender de um era segunda opção, especialmente devido à Lei de Murphy.

O entusiasmo e a vontade os dirigentes das ONGs ajudaram muito. Eles vinham com disposição de aprender de uma forma indutiva e igualitária.

É importante ter um quadro de acção, bem como ter flexibilidade para o adaptar, esticando-o ou encolhendo-o de vez em quando - desde que os objectivos de aprendizagem se mantenham sempre como o último ponto de referência.

Variedade é o tempero da vida e da formação, também. Ter o bloco gigante, o retroprojector, os textos, convidados especiais, facilitadores e pessoal do AAI contribuiu para uma mistura boa e saborosa. Ter uma fotocopiadora portátil à mão teria sido uma melhoria. Ter alguns videos para juntar à mistura teria sido ideal.

O seminário foi bem organizado, teve boa presença e foi muito apreciado - principalmente porque estava bem provido de recursos e foi bem conduzido. Porque um seminário de liderança a ser mal conduzido teria sido um desastre. No geral, o seminário correu bem e os participantes fizeram uma apreciação muito boa do mesmo.

ANEXOS

ANÁLISE DE DEZ CITAÇÕES SOBRE A LIDERANÇA

GRUPO I

Citação:

"Vós chamais-me de Professor e Senhor, e com razão, pois é isso mesmo que eu sou. Agora que eu, vosso Senhor e Professor, lavei os vossos pés, vós deveis também lavar os pés uns dos outros. Eu dei-vos um exemplo do que vós deveis fazer o que eu fiz por vós. Vos digo a verdade, nenhum servidor é mais que seu senhor, nem é um mensageiro mais que aquele que o mandou."

Comentários

- ◆ Aspectos Positivos
 - O líder tem o grande poder de transmissão e ensinamento aos seus colaboradores.
 - O líder inculca aos seus colaboradores o espírito de solidariedade de uns para os outros.
 - Exemplo positivo do líder.
- ◆ Aspecto Negativo
 - As vontades de um líder ficam ultrapassadas com o tempo, são bastante centristas.

GRUPO II

Citação:

"Aquele que dá conselhos constrói com uma mão. Aquele que dá bons conselhos e exemplos constrói com duas mãos. Mas aquele que dá bons conselhos e mau exemplo, constrói com uma mão e desfaz com a outra". (Francis Bacon)

Comentários:

- ◆ Aspectos positivos
 - Líder
 - Responsável
 - Dinâmico
 - Prático
 - Competente
 - Generoso

- ◆ Aspectos Negativos
 - Líder
 - Inseguro
 - Incompetente
 - Hipócrita
-

GRUPO III

Citação:

"Se não sabes para onde vais, muito provavelmente acabarás no sítio errado." (Dr. Peter)

Comentários:

- ◆ Aspectos Positivos
 - Definição dos objectivos pela qual existe a ONG.
 - Coordenação e transparência no exercício das funções dos intervenientes (líderes, gestor e beneficiários)
 - ◆ Aspectos Negativos
 - Falta de visão (não definição dos objectivos da existência da ONG).
-

GRUPO IV

Citação:

"Simplesmente entrega o trabalho ao pessoal e deixa-os fazê-lo". (Henry Ford)

Comentários:

- ◆ Aspectos Positivos
 - Distribuição de tarefas
 - Acompanhamento e supervisão do trabalho
 - Maior especialização dos membros do grupo/organização
- ◆ Aspectos negativos
 - Falta de motivação pelos executores
 - Não existem máquinas humanas
 - Falta de conhecimento dos objectivos e dos resultados a alcançar por parte dos subordinados.

GRUPO V

Citação:

"O exemplo não é a principal forma de influenciar os outros. É a única forma." (Albert Schweitzer)

Comentários:

- ◆ Aspectos Positivos
 - O exemplo não é a principal forma
 - Pode ser usado como forma de influenciar
 - Também como um método demonstrativo

 - ◆ Aspectos Negativos
 - Não é única forma
-

GRUPO VI

Citação:

*"Como líder, sempre segui os princípios que vi demonstrados pela primeira vez pelo regente no Grande Local. Sempre tratei de ouvir o que cada e todas as pessoas tinham a dizer numa discussão antes de avançar com a minha opinião. Frequentemente, a minha própria opinião simplesmente representa o consenso daquilo que ouvi na discussão. Sempre me lembro do axioma do regente: um líder, ele disse, é como um pastor. Ele fica atrás do grupo, deixando os mais ágeis irem a frente, após o qual seguem os outros, que não se dão conta que durante todo este tempo estão sendo dirigidos por trás.
(Nelson Mandela)*

Comentários:

- ◆ Bases da Liderança:
 - Ouvir cada um e a todas as pessoas (grupo)

 - As opiniões do líder representam o consenso do grupo

- ◆ Aspectos Positivos
 - Participação de todos na busca de soluções e tomada de decisões.

 - Valorização das ideias de todo o grupo

 - Motivação e inspiração de todos

- ◆ Aspectos Negativos
 - Diluição do sentido de liderança. O grupo pode ficar sem líder.
 - Exclusão/não participação do líder no processo
-

GRUPO VII

Citação:

Mantendo-se nos bastidores

"Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe.

Um líder é menos bom quando pessoas obedecem e aclamam por ele,

e é um mau líder quando o detestam. Quem não respeita pessoas, também não será respeitado.

Mas sobre um bom líder, que fala pouco, quando este acaba seu trabalho e quando alcança seu objectivo dirão 'Isto fomos nós próprios que fizemos'". (Lao-Tzu Século VI a.c.)

Comentários:

- ◆ Aspectos positivos
 - Quem não respeita pessoas também não será respeitado.
 - Mas sobre um bom líder que fala pouco, quando este acaba o seu trabalho e quando alcança o seu objectivo dirão "isto fomos nós próprios que fizemos".
 - ◆ Aspectos Negativos
 - Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe.
 - Um líder é menos bom quando pessoas obedecem e aclamam por ele.
-

GRUPO VIII

Citação:

"A presidência é ... sobretudo um lugar de liderança moral. Todos os nossos Presidentes foram grandes líderes em termos de pensamento em alturas que certas ideias históricas na vida da nação necessitavam de esclarecimento ... Ser presidente é isto - uma oportunidade sem precedentes para re-aplicar, aplicar sob formas novas, as regras simples de conduta humana ao qual sempre revertemos. Na ausência de uma liderança alerta e sensível à mudanças, ficaremos encravados ou perdemos o nosso caminho". (Franklin D. Roosevelt)

Comentários:

- ◆ Aspectos Positivos
 - É de opinião que a presidência é um lugar de liderança social.

- Ser presidente é uma oportunidade para aplicar formas novas humanas.
 - A falta de uma liderança alerta e sensível às mudanças- ficarem encravadas.
 - ◆ Aspectos Negativos
 - A presidência não é uma liderança moral.
 - Dependendo das circunstâncias nem sempre o pensamento em altura é realizável.
-

GRUPO IX

Citação:

Começando por cima

"Jethro poderá ser considerado como santo patrono de todos os consultores na área de gestão. Na verdade deu ao seu genro, Moses, um óptimo conselho sobre a importância de uma estrutura que preste contas. *Um dia, quando os tribos de Israel estavam no deserto, ele viu Moses sentado sozinho com pessoas a volta dele desde a manhã até a noite, aconselhando-lhes e resolvendo disputas.*

'Esta não é a melhor maneira de fazer isto', disse Jehthro. 'Apenas irás desgastar a ti próprio e as pessoas que aqui estão. A carga é pesada demais para ti; não conseguirás fazer isto sozinho. Agora ouve o que te vou dizer ...' E Jehthro disse que ele deveria continuar a ser o representante do povo perante Deus e que os deveria instruir no seu comportamento e naquilo que deveriam fazer. 'Mas tu próprio terás que procurar homens capazes e respeitadores de Deus entre o povo, homens honestos e incorruptíveis, e indigitar estes como oficiais de unidades de mil, de cem, de cinquenta ou de dez. Eles deverão ser um tribunal permanente para o povo; deverão passar os casos mais difíceis para ti mas decidirão eles próprios sobre os casos mais fáceis. Desta forma a tua carga ficará mais leve, e eles compartilharão esta carga contigo. Se fizeres isto, Deus te dará força, e tu conseguirás continuar. Ademais este povo todo novamente ganhará paz e harmonia.' Moses, que por outros era considerado um homem tímido, ouviu o seu sogro e fez tudo que este lhe tinha sugerido".

Comentários:

- ◆ Aspectos Positivos
 - Delegação de poderes
 - Descentralização
 - Alcance da paz e harmonia

705

- ◆ Aspectos Negativos
 - Acumulação de poderes
 - Existência de conflitos
 - Verticalidade de decisões
-

GRUPO X

Citação:

"Para estabelecer uma ligação com as massas, deve-se agir de acordo com as necessidades e os desejos das mesmas... Há dois princípios importantes a este respeito: um refere-se às necessidades verdadeiras das massas em vez daquilo que nós achamos que eles precisam e o outro, tem a ver com os desejos das massas, que deverão decidir elas próprias em vez de nós decidirmos por elas... Devemos prestar atenção cuidadosa no bem estar das massas, desde os problemas da terra e do trabalho até aos que se relacionam com o combustível lenhoso, o arroz, o óleo de cozinha e o sal ... Temos que ajudá-los para a partir destas coisas alcançar um domínio sobre as tarefas superiores que propomos realizar ... Este é o método base de liderança". (Mao Tse-tung)

Comentário:

- ◆ Aspectos Positivos
 - Para concretizar um projecto na comunidade é preciso que se faça o levantamento das necessidades junto da comunidade alvo.
 - Instalarmos o projecto segundo as necessidades daquela comunidade.
 - Devemos prestar atenção cuidadosa ao bem-estar das massas.
- ◆ Aspectos Negativos
 - Deve-se agir de acordo com as necessidades e os desejos das massas.

PROVÉRBIOS AFRICANOS

O que é Liderança ?

O que é um Líder

Tenho atravessado rios famosos (Xhosa)

O poder não se dá conquista-se

Manda quem pode
Obedece quem deve

Ganha a fama e deita-te a dormir.

Quem quer vai, quem não quer manda.

Se na tua linhagem ninguém foi líder e ninguém foi rico, tu nunca o poderás ser.

Exijo para que me exijam.

Quem muito fala pouco acerta

Na capoeira só canta um galo.

Nem só do pão vive o homem.

Versatilidade

Diversos estilos de liderança

Quem come amendoim esquece, mas quem apanha a casca nunca esquece.

Há caminhos que o homem acha rectos mas no fim levam à morte.

Apanhar gafanhotos é um sacrificio - (Ovara N'sope Wipottola).

Quando eu acerto toda a gente esquece; quando eu erro toda a gente se lembra.

Exijo para que me exijam.

Uma pessoa não vê a sua nuca, mas os outros sim.

Uma pessoa sózinha está errada.

Muitos ratos não fazem um buraco.

A união faz a força.

Quem corre por gosto não se cansa.

Se a árvore tem que ser cortada, devemos cantar; sem a canção a catana fica aborrecida.

Quem não se contenta com o pouco, nem com o muito.

Quem não pode dançar dirá que o batuque está mal.

Aos governantes que prestam atenção às mentiras, todos os seus servidores lhes parecerão criminosos.

Quem não muda é mudado.

RESPONSÁVEL / COMPETENTE / EXEMPLAR

- ▶ Influenciar: motivar
- ▶ Mando único/ Direcção colectiva
- ▶ Coordena
- ▶ Pondera as decisões
- ▶ Tacto nas decisões
- ▶ Coerente
- ▶ Harmoniza
- ▶ Delega poderes

NEGATIVOS

- ▶ Prepotência
- ▶ Autoritarismo
- ▶ Centralismo
- ▶ Hipocrisia
- ▶ Improvisação

109

QUEM FAZ O QUÊ?

CONSELHOS DE DIRECÇÃO E DIRECÇÕES EXECUTIVAS

FUNÇÃO/TAREFA	Conselho Direcção	Direcção Executiva	Gestores/ Pessoal
I. PLANIFICAÇÃO			
1. Determinar os objectivos da organização	X		
2. Determinar que necessidades da comunidade a organização irá atender e até onde	X		
3. Determinar que serviços providenciar	X		
4. Formular planos de longo-prazo	X		
5. Formular programas para atender as necessidades identificadas		X	
6. Estabelecer os objectivos dos programas		X	
7. Estabelecer níveis de financiamento necessários para o funcionamento da organização	X		
8. Estabelecer sistemas de avaliação dos programas	X		
II. POLITICAS			
1. Providenciar informação de base necessária para decisões de política		X	
2. Contribui para a política			X
3. Decide as políticas	X		
III. ANGARIAÇÃO DE FUNDOS			
1. Formula planos de angariação de fundos	X		
2. Estabelece fontes de financiamento	X		
3. Solicita fundos e outros recursos	X		
4. Avalia os sucessos da angariação de fundos	X		
IV. GESTÃO FINANCEIRA			
1. Prepara o orçamento da organização		X	
2. Acompanha a utilização de fundos no dia-a-dia			X
3. Acompanha a situação financeira geral	X		
4. Contrata auditores	X		
5. Faz a contabilidade			X

V. PESSOAL			
1. Estabelece as políticas de pessoal da organização	X		
2. Recruta, selecciona, contrata, supervisiona e termina os contratos de:			
a) Director executivo	X		
b) pessoal assalariado		X	
c) voluntários que prestam serviços			X
3. Proporciona oportunidades de formação e de desenvolvimento profissional para:			
a) director executivo	X		
b) pessoal assalariado		X	
4. Estabelece procedimentos de avaliação e avalia o desempenho de:			
a) director executivo	X		
b) pessoal assalariado		X	
VI. RELAÇÕES PÚBLICAS			
1. Estabelece um plano formal de relações públicas		X	
2. Implementa o plano de relações públicas		X	
3. Participa nos órgãos de outras organizações	X		
4. Mantem contactos com o governo, organizações regionais e nacionais com interesses similares	X	X	
5. Estabelecer métodos de avaliação das práticas de gestão que "afectam" as relações públicas "internas"	X		

DESCRIÇÃO DAS RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS PRÉ E PÓS-SEMINÁRIO

pergunta	nada/não		pouco/mal		suficiente/ razoável		muito/bem	
	PRÉ	PÓS	PRÉ	PÓS	PRÉ	PÓS	PRÉ	PÓS
Entendo bem a diferença entre gestor e líder	5	-	8	-	35	9	11	49
Consigo identificar as diferentes perspectivas sobre uma boa liderança - do conselho de direcção, dos trabalhadores, dos beneficiários e dos fornecedores	5	-	16	4	26	12	12	42
Tenho uma definição de liderança, na qual acredito	6	-	12	2	27	14	12	41
Para mim, a diferença entre líder de ONG e gestor de negócios é clara	5	-	14	1	18	13	18	43
Sei como ajustar diferentes lideranças a diferentes situações	10	1	15	1	19	20	7	35
Sei como mudar o meu estilo de liderança, de acordo com o contexto em que me encontro	4	1	13	1	24	15	17	39
Conheço vários modelos e teorias sobre a liderança	14	1	15	3	19	19	10	35
Consigo diferenciar entre os estilos de liderança nas diferentes épocas históricas de Moçambique	8	-	13	2	27	22	11	34
Consigo gerir a cultura organizacional de maneira diferente da cultura social	10	-	16	4	22	25	9	28
Respeito as dinâmicas diferentes de vários tipos de equipas	11	1	8	1	20	19	19	33
Observo os passos necessários para a tomada de decisões	4	-	8	3	22	8	23	47
Faço decisões colaborativas em vez de dirigir por decreto	6	1	8	1	10	17	24	36
Sei identificar os diferentes processos de tomada de decisões adaptados a diferentes circunstâncias	7	-	10	3	21	19	15	35

Sei como aplicar os princípios de liderança na tomada de decisões	10	-	9	1	26	13	13	41
Sei o que é a prestação de contas e sei como prestar contas	5	-	5	-	29	14	19	44
Utilizo os mecanismos de prestação de contas na minha organização	8	-	4	3	21	16	22	37
Defendo a existência de um código (formal ou informal) de combate à corrupção dentro da minha organização	6	-	11	1	14	20	27	35
Considero os processos de gestão dentro da minha organização como sendo transparentes	5	1	4	2	25	22	24	31
Delego regularmente a autoridade a outros colegas e subordinados	3	-	9	3	16	17	30	36
Conheço os passos para uma boa delegação e sei como analisar quando um subordinado está em condições de assumir mais responsabilidades ou não	3	-	6	2	22	14	26	41

413

**LISTA DE PARTICIPANTES AO SEMINARIO
LIDERANÇA EM ONGs**

ONGs	PARTICIPANTES	NOME	FUNÇÃO
ACAMO - Sofala	1	Maria Fatima Sequeira	Resp. Dpto. Mulher
ACTIVA - Zambézia	1	Maria V.C.P. Francisco	
ADC - Sofala	3	1. Jose Luis Gundana 2. Paulo A. Alfandega 3. Brigida L.M. da Silva	Coordenador Geral Director Projectos Directora A. Social
ADECOMA-Nampula	1	Amandinho Cassimo	Coordenador
ADESSO - Sofala	2	1. Paulo Lourenço 2. João Mutungamira	Vice-Presidente Coord. Projectos
ADOC - Nampula	1	Cristina S. Makavuka	
AMAC - Maputo	1	Francisco Jaime	Director Executivo
AMINF - Maputo	1	Felix M. Zandamela	Secretario-Geral
AMME - Manica	1	Nita Brade Casse	
AMODEG - Maputo, Manica, Zambézia, Sofala	6	1. Julio Nimuire 2. Rabelina Cumbane 3. Rogerio Sousa 4. Fernando Mouzinho 5. José Chicote	Presidente Adj. Depto Mulher Sec. Prov. Zambezia Sec. Prov. Manica Resp. Proj. Manica Sec. Prov. Sofala
AMR - Nampula	2	1. Rosa Vianeque 2. Marcelino Mendes	Gerente Oficial de Projectos
ASHUDEC - Maputo	1	Alberto F. Manhique	Presidente
Ass. Tome Mbuiá Joao - Sofala	2	1. Clemente Nacoma 2. Ana Jeremias	
ASSANA - Nampula	1	1. Dionisio Chirewa	Secretario Geral
Acção de Misericórdia - Nampula	1	Jorge Lourenço Ramos	Secretario Geral
CADM - Sofala	1	João Mabuio	Coordenador

ONGs	PARTICIPANTES	NOME	FUNÇÃO
CICEC - Maputo	1	Salomao Muchanga	Coordenador
FOCAMA - Manica	1	Ana M. Charomar	
FUMASO - Sofala	2	1. Jose Josse 2. Maria A. Congolo	
KARIBU - Nampula	1	Paulo Inacio	Secretario Geral
KUBESSA - Zambézia	1	Amade Assumila	Secret. Provincial
KULIMA - Maputo, Sofala, Zambézia	5	1. Celso Mabunda 2. Lucas Mart 3. Alfredo Maugeite 4. Marylene Madeleine 5. Jose M. A. Conceicao	Coordenador Centro Coordenador Prov. Dpto. Tecnico Administracao C. Prov. Zambezia
LINK - Maputo	1	Anat I.H.Ramochande	Administradora
MEGAMEDIA-Manica	2	1. Carlos Andrigo 2. Daniel Gimo	Coordenador-adj.
MOCIZA - Zambézia	3	1. Antonio Muedo 2. Alberto Cipriano 3. Maria das Neves	Secretario-Geral Rep. Mocuba Gurue
MULEIDE - Maputo	1	Celeste Nobela Bango	Directora Executiva
OJDR - Nampula	2	1. Augusto Cornelio 2. Antonio Jovahale	Coordenador Secretario
ONP - Manica	1	João Maputere	Secretario Provincial
ORAM - Maputo, Sofala	2	1. Boaventura P. Buene 2. Elizabeth Roque	Chefe Depto - Maputo Delegada - Beira
ORMOSIEM - Sofala	1	Vera M. Estelina Velho	Coordenadora
OTM - Zambézia, Manica	4	1. Antonio Mangachaia 2. Alda Morais 3. Paulo Majacunene 4. Rosalina Cudzica	Sec. Prov. Zambezia Admin. Zambezia Sec. Prov. Manica Manica
PAC - Manica	1	Alexandre Lourenço	
SALAMA - Nampula	2	1. Micaela da Silva Sale 2. Simao A. Motiwa	Coordenadora Presidente Mesa AG

465

ONGs	PARTICIPANTES	NOME	FUNÇÃO
SINTIQUIGRA-COMUT - Maputo	1	Georgina Lucas	
SOTEMAZA - Sofala, Tete	2	1. Manuel Gumançanze 2. Veronica Gimo	Secretario Geral
ZAONE - Maputo	2	1. Ricardo Tapa 2. Feliciana Oliveira	Presidente 1o. Vice-Presidente
CONVIDADOS		1. Alfredo Lemane 2. Danielle Roziewsky 3. Justine O'Reilly	D.P.Plano e Finanças-Sofala USAID CONCERN

DE QUE FORMA VARIAM AS HABILIDADES?

	<i>Lucrativas</i>	<i>Não lucrativas</i>
Objectivo:	- mínimo de lucro	- "nossa causa" (nosso país, nosso planeta)
Orientação	- PRODUTO	PESSOAS
Planificação	- estratégia - orientado pelo mercado	cultura orientado por valores
Sustentabilidade	- pelos preços - margens	financiamento dos programas por vários anos geradores de rendimentos
Comercialização	- publicidade - vendas	redes/alianças angariação de fundos
Membros	- CONSUMIDORES	beneficiários e doadores
Sucesso	- dólares	impacto
Propriedade	- executivos na Direcção	decisores de políticas "acima"
Motivação para pertencer à direcção	- ganhar mais - estatuto social	fazer parte do "clube" atenuar imagem
Protótipo	- imagem barbárica	executivos de corações sangrando
Prestação de contas	- fracassos deixam cicatrizes	livre de riscos
Recursos humanos	- accionistas - empregados - eventuais	voluntários funcionários pagos
Força de trabalho	- individual (linha de montagem)	grupos e equipas
Sistema de distribuição de tarefas	- directo/óbvio	vago, sem definição

Ambiente	- claramente definido	complexo, elusivo
Financeiros	- olhar objectivamente para os factos/números	segredos de prestação de contas
Tomada de decisões	- resposta rápida ("coração duro")	colegial, trabalhosa, demorada

DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

"Vos chamais-me de Professor e Senhor, e com razão, pois é isso mesmo que eu sou. Agora que eu, vosso Senhor e Professor, lavei os vossos pés, vos deveis também lavar os pés uns dos outros. Eu dei vos um exemplo de que vos deveis fazer o que eu fiz por vos. Vos digo a verdade, nenhum servidor é mais que seu senhor, nem é um mensageiro mais que aquele que o mandou."

Aquele que dá conselhos constroi com uma mão. Aquele que dá bons conselhos e exemplos constroi com duas mãos. Mas aquele que dá bons conselhos e mau exemplo, constroi com uma mão e desfaz com a outra.

Francis Bacon

"Se não sabes para onde vais, muito provavelmente acabarás no sítio errado."

Dr. Peter

"Simplesmente entrega o trabalho ao pessoal e deixa-os fazê-lo".

Henry Ford

"O exemplo não é a principal forma de influenciar os outros. É a única forma.

Albert Schweitzer

"Como líder, sempre segui os princípios que vi demonstrados pela primeira vez pelo regente no Grande Local. Sempre tratei de ouvir o que cada e todas as pessoas tinham a dizer numa discussão antes de avançar com a minha opinião. Frequentemente, a minha própria opinião simplesmente representa o consenso daquilo que ouvi na discussão. Sempre me lembro do axioma do regente: um líder, ele disse, é como um pastor. Ele fica atrás do grupo, deixando os mais ágeis irem a frente, após o qual seguem os outros, que não se dão conta que durante todo este tempo estão sendo dirigidos por trás.

Nelson Mandela

Mantendo-se nos bastidores

Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe.

Um líder é menos bom quando pessoas obedecem e aclamam por ele, e é um mau líder quando o destem.

"Quem não respeita pessoas, também não será respeitado".

Mas sobre um bom líder, que fala pouco,

quando este acaba seu trabalho e quando alcança seu objectivo dirão

"Isto fomos nos próprios que fizemos".

Lao-Tzu
Século VI a.c.

A presidência é ... sobretudo um lugar de liderança moral. Todos os nossos Presidentes foram grandes líderes em termos de pensamento em alturas que certas ideias históricas na vida da nação necessitavam de esclarecimento ... Ser presidente é isto - uma oportunidade sem precedentes para re-aplicar, aplicar sob formas novas, as regras simples de conduta humana ao qual sempre revertemos. Na ausência de uma liderança alerta e sensível à mudanças, ficaremos encravados ou perdemos o nosso caminho.

Franklin D. Roosevelt

Começando por cima

Jethro poderá ser considerado como santo patrono de todos os consultores na área de gestão. Na verdade deu ao seu genro, Moisés, um ótimo conselho sobre a importância de uma estrutura que preste contas. Um dia, quando os tribos de Israel estavam no deserto, ele viu Moisés sentado sozinho com pessoas a volta dele desde a manhã até a noite, aconselhando-lhes e resolvendo disputas.

"Esta não é a melhor maneira de fazer isto", disse o Jethro. "Apenas irás desgastar a ti próprio e as pessoas que aqui estão. A carga é pesada demais para ti; não conseguirás fazer isto sozinho. Agora ouve o que te vou dizer ..." E Jethro disse que ele deveria continuar a ser o representante do povo perante Deus e que os deveria instruir no seu comportamento e naquilo que deveriam fazer. "Mas tu próprio terás que procurar homens capazes e respeitadores de Deus entre o povo, homens honestos e incorruptíveis, e indigitar estes como oficiais de unidades de mil, de cem, de cinquenta ou de dez. Eles deverão ser um tribunal permanente para o povo; deverão passar os casos mais difíceis para ti mas decidirão eles próprios sobre os casos mais fáceis. Desta forma a tua carga ficará mais leve, e eles compartilham esta carga contigo. Se faras isto, Deus te dará força, e tu conseguirás continuar. Ademais este povo todo novamente ganhará paz e harmonia." Moisés, que por outros era considerado um homem tímido, ouviu o seu sogro e fez tudo que este lhe tinha sugerido.

Para estabelecer uma ligação com as massas, deve-se agir de acordo com as necessidades e os desejos das mesmas... Há dois princípios importantes a este respeito: um refere-se as

necessidades verdadeiras das massas em vez daquilo que nos achamos que eles precisam, e outro tem a ver com os desejos das massas, que deverão decidir eles próprios em vez de nos decidirmos por eles... Devemos prestar atenção cuidadosa no bem estar das massas, desde os problemas da terra e do trabalho até aos que se relacionam com o combustível lenhoso, o arroz, o óleo de cozinha e o sal ... Temos que ajuda-los a partir destas coisas alcançar um domínio sobre as tarefas superiores que propomos realizar ... Este é o método base de liderança.

Mao Tse-tung

EXECUTIVOS PARA ALÍVIO DE EMERGÊNCIA

- * "Gestores profissionais"
- * Líderes carismáticos
- * Hierarchias organizacionais
- * Senioridade manda
- * Virados para eficiência
- * Eficácia é essencial
- * Tomada de decisões de cima para baixo (nas sedes)
- * Orientado para a acção
- * Logística (um conceito militar)

- * Tal como das guerras surgem novos generais, desastres criam novos líderes de ONGs

FACILITADORES DE DESENVOLVIMENTO

- * "amadores preocupados"
- * perspicácia e sabedoria
- * paciência e igualdade
- * orientado para as massas
- * têm um grande respeito pelos participantes
- * sensibilidade cultural
- * flexibilidade
- * habilidades de escutar
- * habilidades de comunicação inter-pessoas

- * habilidades de trabalhar com grupos
- * habilidade de fazer perguntas relevantes
- * confiados pela comunidade

5 modelos

1. Directivo/ Participativo/ Permissivo
2. Pensador/Compreensivo/Fazedor/Intuitivo
3. Pioneiro/ Negociador/Piloto Automatico/Pensador do Sistema
4. Hierarquico/Colegial/Contrariador/Democratico
5. Inventor/Empreendedor/Gestor/Administrador

Comunicado Usa River

Representantes de ONGs do Sul e Este de Africa, participando (Novembro 13-17, 1995) num seminário regional sobre corrupção e seu impacto no desenvolvimento, que teve lugar em Usa River, Arusha e organizado por Mwengo e MS/TCDC, reconhecem

que o fenómeno de corrupção tornou-se crónico e que infiltrou-se de uma forma sem precedentes em todas as nossas sociedades. Tem assumido propoções cancerígenas e somos conscientes do impacto extremamente negativo que este tem sobre o desenvolvimento e o combate contra a pobreza.

Dedicaremos-nos a combater a corrupção em todas as frentes visando tanto líderes como homens de negócio e comunidades locais. Dedicaremos-nos especialmente a combater a corrupção através da colaboração com outras pessoas singulares, grupos e os meios de comunicação que se dedicam a esta causa. Este combate ser levado a cabo por nos próprios ao nível pessoal através das actividades das ONGs dando exemplos positivos a todos os níveis a partir de local até nacional, regional e internacional.

Reconhecemos que as actuais práticas de corrupção são também associados ao sub-desenvolvimento, por isso dedicaremos-nos igualmente a desenvolver as nossas sociedades de uma forma não corrupta, e como parte deste esforço utilizar a formação e a educação para ajudar a sensibilizar as pessoas sobre os efeitos negativos da corrupção sobre a sociedade e a economia como um todo.

Reconhecemos também que as ONGs devem eles próprios desenvolver códigos de conduta e deverão ser transparentes e prestar contas de uma forma adequada.

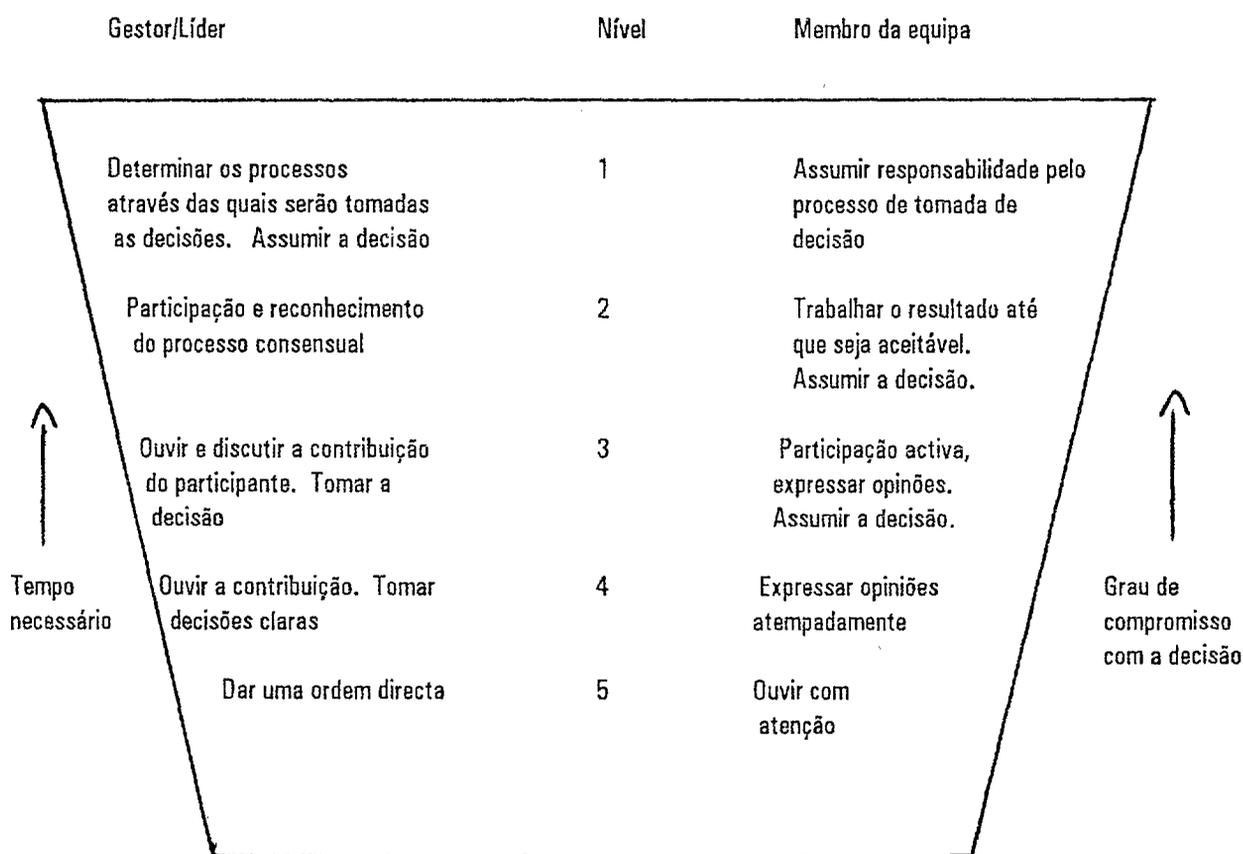
Estaremos na linha da frente e comprometemo-nos em envolver todos os nossos ONGs nesta batalha de desenraizar este mal do nosso seio de modo a criar um sociedade nova e justa baseada em valores compartilhadas por todos nos.

Todos os nossos ONGs estarão como parte desta batalha envolvidos activamente no desenho das suas próprias estratégias de inclusão de medidas anti-corrupção nas suas actividades, e procurarão envolver ONGs que partilham as mesmas ideias sobre a corrupção. Tais estratégias partirão das actividades acima descritas.

Funil de decisões

A tomada de decisões pode acontecer a todos os níveis. Por vezes o nível 1 é muito importante. O que interessa é de que forma a decisão é tomada - com uma explicação e depois de um certa ponderação ou como uma decisão vindo de cima. A equipa deve ter clareza sobre o nível a que se tomou a decisão.

Membros de equipa têm responsabilidades a cada um dos níveis deste processo. A figura abaixo mostra a intervenção dos membros da equipa aos vários níveis.



426

O PAPEL DE UM LIDER FACILITADOR

Construir uma equipa aberta à aprendizagem é das tarefas mais difíceis de um líder. Eis algumas das qualidades principais deste novo líder.

Lidera com visão, não tradição

Ele agrupa pessoas com visão daquilo que querem ser. A visão é gerada por todos e é inspiradora e significativa.

Aprendiz, não Professor

Ela sabe o que ela não sabe e quer aprender. Não aceita as maneiras antigas como a única sabedoria.

Concentra no processo, não no conteúdo

Ele procura ter o processo em andamento em vez de tentar determinar o conteúdo de como o grupo trabalha.

Facilitador, não controlador

Ela não tenta manter o controle. Ela delega e deixa as pessoas à vontade para desempenhar. Ela partilha as responsabilidades e a autoridade de agir.

Formador, não especialista

Ele ajuda as pessoas a aprender e a desenvolver as habilidades. Ele espera sempre mais das pessoas.

Mediador, não detentor

Ela partilha a informação com o grupo todo e faz as ligações entre os projectos conjuntos. Ela dedica tempo a procurar informação e a ligar o trabalho do grupo com o de outros grupos.

Conhecimento emocional, não habilidade técnica

Ele compreende que mudar é difícil e que as pessoas têm sentimentos difíceis. Ele é sensível às necessidades do pessoal, encontrando maneiras de criar partilhas. Ele encoraja os membros do grupo mais resistentes e difíceis a crescer.

O Grupo de Trabalho Africano

Nos meus dez anos de experiência no "Cashbuild", eu observei que o grupo de trabalho Africano viam os seus colegas principalmente em termos morais e emocionais em vez de em termos do seu papel ou funções. Uma vez tive a oportunidade de convocar uma reunião de cinco directores regionais brancos para resolver um determinado problema. No fim de duas horas de discussão de grupo, foi interessante verificar como é que cada director tentava chegar a uma posição de popularidade com o chefe, alegando que a sua contribuição para a ideia tinha sido a melhor. Tivemos mesmo alguns pequenos conflitos dentro do grupo, enquanto eles lutavam (não sem agressividade devo dizer) para decidir qual deles devia ter o maior crédito..

No entanto, numa situação similar, mas com sete supervisores negros, foi uma coisa completamente diferente. Eles ficavam horas a debater o assunto, verificando constantemente como os outros se sentiam e se esta ou aquela forma de resolver o problema era aceite pelos outros. Quando questionado sobre qual era a solução, o porta-voz disse: "As pessoas pensam..." Este casamento entre os membros do grupo é conduzido pela confiança, partilha e compromisso e a harmonia do grupo e a coesão dos espíritos tornou-se a preocupação principal.

A razão para esta perspectiva "moral e emocional", ao contrário da visão ocidental de "função e papel", é oriunda da maneira como as pessoas tradicionalmente se comunicam umas com as outras numa situação de grupo, e tem um impacto significativo nas relações de trabalho.

Tradicionalmente, os negros emergiram culturalmente através da palavra falada. A sabedoria era transportada na forma de contos, metáforas, histórias ao contrário da palavra escrita, que preservou a informação sobre as culturas ocidentais. Por isso os negros tendem a pensar oral e emocionalmente, isto é, eles pensam alto e usam o debate e a discussão contínua como a maneira principalmente de raciocinar. Da mesma forma, as crianças ocidentais demonstram o mesmo tipo de comportamento nos primeiros anos de escola, antes de entrarem na palavra escrita. Os ocidentais tendem a raciocinar visual e emocionalmente e como resultado raciocinam sózinhos e só expressam as suas conclusões. Esta situação conduz a uma não-comunicação entre Americanos/ Europeus e Africanos porque os processos de raciocínio estão em dois níveis diferentes. Ambos os métodos são igualmente eficazes mas chocam no facto de que o processo Africano é muito mais longo.

A tradicional *indaba* (sociedade de debate) das culturas africanas teve, na sua base, a remoção de todas as discordâncias antes de o grupo prosseguir. Se você como um gestor Ocidental tentasse forçar uma ideia ou ordem sem dar tempo suficiente para ser debatida, você irá falhar.

O grupo de trabalho Africano tem de, por isso, remover todas as discordâncias envolvendo a moralidade do assunto em questão através da promoção da confiança entre os membros, suas crenças comuns e o grau de compromisso do grupo (não o indivíduo) em resolver o problema ou em alcançar os objectivos.

Uma empresa ocidental em Africa que não reconheça que o nascimento de um grupo comunicativo no trabalho é similar ao nascimento de uma criança, falhará. A percepção em Africa é de que o grupo precisa de carinho, de ser nutrido e de atenção. A visão deles é de que a participação no grupo aumentará a demanda de envolvimento pelos gestores bem como dos participantes ao requerer que mais tempo seja dedicado para reuniões, para pensar sobre os assuntos, para participar nos rituais essenciais e nas relações. Ao não ser que este investimento é compensado por opções melhores e por maior poder sobre os resultado, o resultado será a desilusão e a desmoralização. Os grupos de trabalho Africanos só são eficazes quando eles começam a perceber que têm o controle sobre o seu próprio destino o que retira as algemas do sindroma de destino pré-determinado. Só então, este senso de controle como um grupo começará a elevar os interesses próprios do indivíduo mas sempre em nome do interesse colectivo. Isto é importante. Dentro da empresa deverá existir um objectivo superior, que será a aspiração do colectivo. Se não existir, como muitas empresas ocidentais na Africa do Sul viveram, todo o progresso Africano será retardado, tal como os largamente falhados Programas de Desenvolvimento dos Negros (Ocidentais) evidenciaram naquele país.

Ubuntu - o estilo Africano engenhoso e nativo de gestão participativa

À medida que este país (África do Sul) redescobre o orgulho em si próprio, nós estamos a descobrir a magia do Afro-centrado, em vez do Euro-centrado, caminho para os terrenos altos de valores comuns. A palavra "Ubuntu" é ouvida com cada vez mais frequência nestes dias. Está até a aparecer em campanhas de publicidade de promotores comerciais que seguem rigorosamente as regras. Nós descobrimos que, no entanto, muito poucos brancos a tinham ouvido e aqueles que tinham, não compreendiam o seu verdadeiro significado. E este é um aspecto de ignorância que nós queremos abordar porque, como disse Peter Vundla, Médico de Herdbuoys: "Nós temos que redefinir gestão neste país valorizando o Africanismo do nosso povo. Vou-vos contar a história de um supervisor de fábrica de um dos nossos maiores clientes, que demonstra o que eu estou a dizer. Ela foi chamada para uma reunião urgente. Mas, a caminho da reunião, à medida que pela passava pelas diferentes secções, ela foi parada uma cinco vezes por pessoas que precisavam do seu conselho sobre questões urgentes. E ela tinha que parar e dar os conselhos solicitados. Não havia maneira de ela dizer "Não posso falar consigo agora porque tenho que ir a uma outra reunião". Porque na cultura Africana, é proibido ser indelicado para com as pessoas dessa maneira. Por isso ela chegou atrasada à reunião. Mas quando ela chegou lá, ela foi chamada à atenção por estar atrasada. As pessoas presentes na reunião, a maioria deles eram brancos, não gostavam do relacionamento dela com o seu "povo".

Compreender o conceito de "Ubuntu", no entanto, vai ser um processo longo de introdução de um nível de sensibilidade que pode ajudar a unificar a instituição de baixo para cima. Uma das melhores interpretações de Ubuntu que lemos, foi num artigo escrito por Theresa Oakley-Smith e pelo Dr. Nono Makhudu no número de Agosto de 1993 da revista "Enterprise", a publicação que se auto-entitula como sendo "a revista de negócios para os empresários e decisores negros". (Nós gostaríamos de sugerir a Thami Mazwai, o editor, apesar disso, que provavelmente são os empresários brancos quem pode beneficiar mais da publicação!). Eis alguns excertos do artigo: "Ubuntu" é uma palavra Xhosa/Zulu que significa pessoa. Em Sesotho diz-se 'Botho', 'Vumunhu' em Xangana, 'Vunthu' em Venda e 'Menslikheid' em Afrikaners. O conceito de Ubuntu é simplesmente traduzido para aquilo que é chamado de Humanismo Africano. Ele comporta valores tais como respeito, ser tratado com dignidade e também com empatia".

Para compreender Ubuntu, diz Makhudu, é necessário, antes de mais, embarcar na compreensão da palavra e do provérbio: "Umuntu ngumuntu ngabantu". Isto literalmente significa: uma pessoa é uma pessoa por causa das outras pessoas. Ou colocando mais simplificada, isto significa: "eu sou, porque tu és", ou "Tu és, porque nós somos". Ubuntu expressa a noção de cooperação e harmonia entre os membros individuais da sociedade. Esses valores, no entanto, não são exclusivos de África: toda a Humanidade os partilha. Ubuntu tenta cultivar a cooperação entre as pessoas e foi neste contexto que o Bispo Desmond Tutu disse que na sociedade tradicional Africana "Você pode ter as maiores riquezas do mundo, pode ter uma posição de autoridade, mas se não tem Ubuntu, você não vale muito".

Em trabalho recente de Bobby Godsell vem salientado a relevância de Ubuntu como um valor que tem implicações consideráveis no local de trabalho. Ele disse: "A impressão geral é a de sucesso individual sempre no contexto da comunidade. A comunidade disponibiliza recursos para o individual

mas também estabelece limites aquilo que ele pode fazer (particularmente o que ele pode fazer a outras pessoas), de modo a atingir o objectivo e a exigir algum retorno do resultado".

Makhudu cita o Dr. Martin Luther King: "As pessoas não se dão bem porque temem-se umas às outras. As pessoas teme-se porque não se conhecem. Não se conhecem porque não se comunicaram convenientemente umas com as outras." Ao mostrar-nos o que significa ser humano, Ubuntu pode ajudar-nos a comunicarmo-nos. E se nós podermos fazer isso, podemos fazer qualquer coisa.

AFRICAN-AMERICAN INSTITUTE
PROJECTO ONG

SEMINÁRIO:

**ONGs NACIONAIS:
PENSANDO ESTRATÉGIAS**

RELATÓRIO DA BEIRA

JUNHO 1997

INTRODUÇÃO

Os seminários realizados em Nampula (6 a 10/05/97) e Beira (12 a 16/05/97) constituem a última etapa da série de actividades de formação e capacitação técnica de quadros de ONGs em Moçambique, promovidas pelo AAI através do "Projecto ONG". Uma primeira série de seminários em 1995/96 visou a capacitação dos participantes na área de gestão de projectos, cobrindo temas como "Desenho e Implementação de Projectos", "Monitorização e Avaliação" e "Gestão Financeira". A segunda série pretendeu estimular o pensamento estratégico e a construção colectiva de conceitos e de capacidades de liderança e de tomada de decisões.

Os dois seminários que relatamos a seguir focalizaram o tema "ONGs Nacionais: Pensando Estratégias".

OBJECTIVOS DOS SEMINÁRIOS

O objectivo geral dos dois seminários consistiu em sensibilizar os participantes para a importância de pensar estrategicamente a sua actividade junto dos sectores necessitados da população, e desenvolver os conhecimentos necessários para:

- a definição da visão e da missão das suas organizações;
- a caracterização e análise do ambiente cultural, económico, social e político de que constitui o contexto no qual operam as suas organizações;
- a formulação de linhas estratégicas de acção e de planificação estratégica e tática.
- e, a metodologia de identificação das necessidades e recursos dos constituintes e das comunidades, dos seus programas e projectos.

Os objectivos específicos consistiram no desenvolvimento da capacidade dos participantes para:

- definir claramente a visão da sua organização;

- definir claramente a missão da sua organização;
- analisar o ambiente cultural, económico, social e político que contextualizam a sua intervenção;
- formular diferentes estratégias para realizar a missão da sua organização;
- identificar acções de diagnóstico das necessidades e dos recursos dos constituintes/das comunidades com a participação activa dos mesmos, como forma de validar a missão da organização;
- identificar acções concretas que levem os membros da organização a ter uma visão partilhada e um compromisso colectivo com a missão.

METODOLOGIA

A metodologia participativa dos seminários visou envolver os participantes nas decisões assim como em todas as etapas da implementação do seminário. A temática e o conteúdo do programa foram definidos pelo Projecto ONG, com insumos de um consultor externo.

Durante os seminários, foram utilizadas as seguintes dinâmicas participativas:

- apresentação em plenário de cada participante, das motivações para estar trabalhando na sua ONG e das suas expectativas em relação ao seminário;
- discussão e definição colectiva do programa e do método de trabalho;
- alternância entre trabalhos em grupo e plenário;
- introdução de novos conhecimentos após os exercícios práticos relacionados com as ONGs dos participantes, e a partir dos elementos fornecidos por eles;
- utilização de jogos e exercícios que visavam ao mesmo tempo divertir, descansar e aprender;
- utilização de questionários escritos;
- avaliações diárias em plenário e avaliação final por escrito.

434

SEMINÁRIO DA BEIRA

PARTICIPANTES

O seminário da Beira foi orientado por Zuber Ahmed, responsável pela formação do projecto, com o apoio de Silva Mulambo, Oficial de Projectos e Marcos Arruda, consultor externo.

A lista dos participantes ao seminário da Beira encontra-se no anexo 9 do presente relatório

- *Sofala*: SOTEMAZA, KULIMA, AMUDESIO, ASS.KAMBA SIMANGO, ADC, FUMASO.
- *Manica*: AMODEG, FOCAMA, OTM MANICA, MEGAMÉDIA, e ANDA.
- *Maputo*: ORAM, KULIMA e a MULEIDE.

O SEMINÁRIO

Dia 1 - tarde

- 1.1 Abertura do Seminário pelo oficial de projectos, Silva Mulambo, introdução metodológica, apresentações e questionário pré-seminário.
- 1.2 Discussão e adopção do programa.
- 1.3 *MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO*

Propusemos aos participantes as questões: Para que existe a ONG? Que quer realizar? Quem definiu a sua missão e mediante que processo? A missão definida originalmente permanece válida hoje?

Pedimos que escrevessem apenas as respostas à questão "para que existe a organização". Penduramos estas folhas e propusemos trabalho em grupos para aprofundar a definição.

Em plenário, cada participante apresentou o que havia formulado sobre a sua organização no grupo. Ficou evidente a

435

nfusão conceitual entre missão e visão, plano e implementação, jectivos e acções que concretizam.

a 2 - manhã

1 Avaliação do dia 12

Aspectos que geraram mais satisfação entre os participantes: informalidade, oportunidade de expressar as expectativas, estudo do grupo da missão, intercâmbio do que fazem as nossas organizações.

Os aspectos que menos satisfizeram os participantes incluíam os atrasos e a gestão inadequado do tempo. Como sugestões os participantes propuseram que se deveria insistir na questão da actualidade e melhorar a gestão do tempo.

2. Aprofundando a reflexão sobre a missão

A partir dos exercícios do dia anterior, foi colocada a questão "o que é missão para nós?" Esta pergunta deu início aos debates em plenário, que resultaram na definição de MISSÃO como o propósito; a razão de ser da organização; o para fazer o quê, para/com quem, onde; ou o objectivo específico da organização.

Esta definição resultou de um intenso processo de reflexão por cada participante, ajudados pelas perguntas e comentários dos facilitadores. Foi um processo de construção colectiva do conceito de missão. Foi feita a distinção entre objectivos e tarefas ou acções visando implementá-los.

A seguir, voltamos a trabalhar em grupos para rever a missão à luz do conceito que elaboramos. De volta ao plenário, recolhemos a formulação de quatro organizações para examiná-las à luz do conceito acordado. Este exercício consolidou a compreensão do conceito e permitiu o questionamento sobre conceitos que constituem a missão dessas organizações. KULIMA, por exemplo, propôs como missão "*promover o desenvolvimento sócio-económico integrado das comunidades rurais de Moçambique*". Questionados sobre o sujeito (quem promove, quem desenvolve quem), os participantes da KULIMA foram percebendo que a formulação que tinham proposto não estava

436

adequada à intenção da KULIMA, que é de "facilitar que as comunidades rurais de Moçambique se construam como sujeitos do seu próprio desenvolvimento integrado".

Outros exemplos de missão formuladas pelos participantes são:

SOTEMAZA: Desenvolvimento sócio-económico e cultural da região Centro

AMODEG: Reintegrar os desmobilizados na vida civil

ORAM: Incentivar os camponeses a formarem grupos e registarem as terras. Apoiá-los no desenvolvimento agrícola.

FUCRIMO: Enquadramento da Criança em Situação Dificil. Desenvolvimento equilibrado da Criança em Situação Dificil.

ADC: Fomentar o desenvolvimento sócio-económico e cultural da sociedade a partir da auto-sustentabilidade das comunidades.

AMUDES0: Protecção da mulher chefe de família. Apoiar as mulheres que queiram desenvolver actividades sócio-culturais e económicas

Associação Cultural

Khamba Simango: Enquadrar o jovem na sociedade através de actividades de carácter cultural e juvenil

KULIMA: Promoção do desenvolvimento sócio-económico das comunidades rurais

MULEIDE: Elevar o estatuto da mulher

Megamédia: Independência e descentralização informativa

OTM: Defender os interesses da massa trabalhadora e da economia nacional

FUMASO: Desenvolvimento comunitário em várias áreas para a mulher camponesa. Formação profissional para membros.

2.3 VISÃO

Foi solicitado aos participantes que cada um escrevesse qual é a visão que fundamenta a sua missão. Os participantes, antes de

escrever, identificaram a visão com o que queremos que seja, *sonho, esperança, perspectiva*. Mas ao formular a sua visão usaram termos que denotavam estratégias, tais como "aumentar o fluxo de informação", "eliminar os desequilíbrios nas oportunidades entre mulheres e homens", "recriar culturalmente os jovens".

O exercício de definição da visão demonstrou a dificuldade que os participantes sentiram de distinguir visão da missão. Para facilitar a compreensão propusemos a cada participante para comparar a visão que propuseram com a missão da sua organização. Assim foi possível distinguir com maior clareza os dois conceitos. O sentimento generalizado foi de que precisavam redefinir a sua visão. Ao fazê-lo, porém, continuaram aprisionados ao horizonte mais estreito e imediato das suas organizações e dos sectores com quem trabalham.

Sugerimos que a visão tem por foco a sociedade como um todo e o ser humano que desejamos construir; que usar os verbos no presente ajuda a visualizar a sociedade e as relações sociais que desejamos; e que é importante focalizar a visão naqueles que queremos que sejam os sujeitos activos nela. Também observamos que *a visão é um ponto de chegada desejado, mas não representa o fim da história mas sim o ponto de mutação para uma etapa superior de desenvolvimento humano e social*.

Uma das formulações da visão que melhor ilustra o progresso obtido pelos participantes na clareza sobre este conceito foi a da Associação Khamba Simango, que chegou à seguinte visão: *"Uma sociedade em que os jovens têm um comportamento são, são capazes de exprimir-se através das artes, de desenvolver-se intelectualmente, têm o direito de gozar a sua juventude e têm harmonia entre eles"*.

Outras visões foram definidas da seguinte forma:

FUMASO: Uma sociedade que tem empregos, condições sociais para todos, respeito pelos direitos humanos e sociais.

AMUDES0: Uma sociedade em que a mulher chefe de família tem acesso a emprego ou auto-emprego e está escolarizada

MEGAMÉDIA: Uma sociedade em que as liberdades de imprensa e de expressão são respeitadas como direitos fundamentais, garantindo a participação de todos na tomada de decisões

438

- AMODEG: Uma sociedade em que os desmobilizados estão enquadrados
- MULEIDE: Uma sociedade em que há igualdade de oportunidades para mulheres e homens
- KULIMA: Comunidade desenvolvida em que os serviços básicos estão garantidos e em funcionamento
- ORAM: Os camponeses do sector familiar são capazes de trabalhar em áreas/propriedades seguras, gerindo as suas colheitas por si próprias
- ADC: Uma sociedade em que as comunidades são capazes de libertar as suas iniciativas.
- OTM: Uma sociedade com bem-estar da massa trabalhadora, em condições de vida profissional, salarial, social e cultural

A discussão sobre a visão da SOTEMAZA levou o plenário a uma reflexão sobre o que entendemos por "desenvolvimento". Dar conteúdo ao termo desenvolvimento significou também fazer uma síntese das visões dos participantes, desembocando em duas fórmulas mais condensadas: "Uma sociedade a desenvolver-se harmónicamente" e "Uma sociedade democrática baseada na justiça social, económica e cultural". Esta última ainda sofreu questionamento, indicando a convivência no plenário de diferentes conceitos de democracia. Em vez de entrarmos nesta discussão, preferimos indicar que este exercício visa justamente capacitar os participantes para ganharem o domínio sobre os seus desejos e seus sonhos e também sobre os conceitos que os representam.

Dia 2 - tarde

Antes de concluirmos esta etapa, resumimos brevemente os procedimentos que levam a uma clara definição da visão:

- ▶ A visão refere a SUJEITOS e a um estado ou situação desejável para eles;
- ▶ A visão afirma, em vez de negar
- ▶ A visão é melhor expressa por verbos no tempo presente
- ▶ A visão deve abranger as duas dimensões complementares da realidade humana: a pessoa e a sociedade

2.4 PENSANDO ESTRATÉGIAS

Iniciamos pelo exercício do campeonato de futebol: três equipas a disputar a final do Campeonato Mundial. Os problemas que emergiriam dos relatos das equipas no plenário incluíam: confusão entre estratégias e táticas, falta de definição clara dos objectivos de cada etapa, falta de previsão das estratégias e táticas dos adversários, falta de atenção para os possíveis cenários resultantes do 1o jogo e de estratégias alternativas para confrontá-los.

Na avaliação feita estiveram também o questionamento de estratégias que violam a ética e justificam meios ilícitos pelo fim proposto; a identificação de falsos pressupostos na estratégia de cada equipa; e o risco de maior confiança de uma equipa em recursos externos (ex: suborno do juiz) do que nas próprias forças e recursos. Um dos participantes propôs que numa próxima ocasião se eleja um grupo de "jornalistas", que não farão parte das equipas, e que farão uma avaliação independente das três estratégias.

Dia 3 - Manhã

3.1 Continuando o trabalho sobre Estratégias

Iniciamos o dia com grupos estudando um documento de uma ONG fictícia, a AMITE, elaborado pelo "Projecto ONG", para ser estudado com um duplo objectivo:

- identificar nele a visão, a missão e as estratégias da AMITE;
- analisar o documento sob o prisma da clareza de conceitos e coerência entre as três propostas.

3.2 Jogo das cadeiras

Antes do plenário para o relato dos grupos, introduzimos o Jogo das Cadeiras. Cada participante traz a sua cadeira para um círculo e recebe uma instrução secreta: "Levar todas as cadeiras para o ponto A (ou B ou C) da sala (préviamente marcados)". Como nenhum participante conhece a instrução do outro, não se formam grupos com o mesmo interesse. O que ocorreu foi uma guerra desordenada, cada um querendo cumprir a sua instrução a qualquer

custo, sem atentar para a acção dos outros a não ser naquilo que contrariava a sua própria. Depois de cinco minutos interrompeu-se o jogo para a avaliação. Do debate resultaram as seguintes percepções:

- Seguindo as instruções à risca não havia solução possível;
- Abrir para os outros cada instrução e procurar uma solução cooperativa, negociada;
- Tirar as folhas A, B e C dos seus lugares e trazê-las para um mesmo ponto, no interior do círculo;
- Cumprir apenas parcialmente a instrução, levando cada um, pelo menos, a sua própria cadeira para o ponto indicado;
- negociar uma divisão equitativa das cadeiras, que podem ser comparadas a recursos.

3.3 Avaliação do caso AMITE

O relato dos grupos mostrou que estes se limitaram a identificar a visão, missão e estratégias da AMITE a partir da leitura do documento. Procedemos à análise em plenário, esclarecendo que ela implicava o exame crítico de cada aspecto e do grau de coerência entre eles. A conclusão foi de que os conceitos não estão claramente definidos e formulados no documento, o que prejudica também a coerência das estratégias propostas. (Em relação a uma visão de sociedade e missão da AMITE que estão vagas e obscuras no texto).

Recordamos as formas mais eficazes de definição da visão da sociedade e da missão da organização: apontamos para a necessidade da distinção entre estratégias de acção no campo social, económico, político e cultural e estratégias de desenvolvimento institucional da organização; sugerimos que o desenvolvimento institucional deva ser concebido como subordinado e a serviço da acção transformadora e não o contrário.

Formaram-se grupos para re-examinar e reformular a visão, missão e estratégias, tomando cada grupo duas ONGs apenas, com o objectivo de consolidar a compreensão de conceitos e a habilidade de formulá-los.

441

Dia 3 - tarde

3.4 REFORMULANDO A VISÃO, MISSÃO E ESTRATÉGIAS DAS ONGS

Os grupos relataram ao plenário os resultados do seu trabalho. Iniciamos, então, o exercício de avaliar cada uma das propostas, buscando juntos tanto o esclarecimento sobre o conteúdo das mesmas ou dos conceitos nelas incluídos, quanto a melhor formulação. Esclarecemos que não buscamos encontrar formulas definitivas mas apenas abrir pistas, através deste exercício, para que cada organização trabalhe posteriormente com os seus membros e seus parceiros por encontrar as melhores formulações para si próprias.

Algumas das propostas foram:

Megamédia:

VISÃO: Uma sociedade em que todos participam na tomada de decisões

MISSÃO: Promover e defender o respeito pelos direitos de expressão e de imprensa

ESTRATÉGIAS: Criar espaços para o cidadão exercer a liberdade de expressão

Auscultação constante da opinião pública sobre a política editorial dos órgãos da Megamédia

SOTEMAZA

VISÃO: Uma sociedade democrática a desenvolver-se harmónicamente.

MISSÃO: Promover o desenvolvimento participativo da região centro

ESTRATÉGIAS: Repor a infra-estrutura sócio-económica destruída

Promover a educação cívica

Mobilizar recursos para viabilizar pequenos investimentos pelas comunidades para seu próprio desenvolvimento

Mobilizar os diversos agentes económicos e sociais da região centro para pressionar os centros do poder em favor de políticas de investimento que respeitem as prioridades do desenvolvimento auto-gestionário da região centro

MULEIDE

VISÃO: Sociedade onde há igualdade de oportunidades para mulheres e homens

MISSÃO: Encorajar/motivar o cidadão moçambicano a criar espaços em que mulheres e homens podem exercer os seus direitos em igualdade

ESTRATÉGIAS: Promover a educação cívica da sociedade

Influenciar o parlamento e o governo a abolir toda a legislação discriminatória

Promover/criar oportunidades para a mulher exercer os seus direitos económicos através de

ADC

VISÃO: Uma sociedade moçambicana auto-sustentável

MISSÃO: Incentivar o desenvolvimento auto-sustentável das comunidades

ESTRATÉGIA: Facilitar e capacitar as comunidades para criar mecanismos de auto-gestão e manutenção de recursos

Fortalecer a capacidade institucional da ADC

AMODEG

VISÃO: Uma sociedade com os desmobilizados plenamente enquadrados nela

MISSÃO: Promover a reintegração dos desmobilizados na vida civil

ESTRATÉGIAS: Empreender actividades de formação profissional de qualidade, tanto para o mercado de trabalho como para o auto-emprego

Influenciar a estrutura militar a introduzir formação para militares em profissões com enquadramento na vida civil

Alguns dos comentários foram:

- é importante, ao fazer um plano estratégico, definir uma linha directriz mestra, ou estratégia principal, mais abrangente e voltada para o objectivo de máximo alcance, e subordinar a ela as outras estratégias que são de facto secundárias;
- Toda a estratégia se desdobra ao longo de diferentes etapas - jogos, num campeonato, batalhas numa guerra, projectos num programa de desenvolvimento social - e cada etapa exige também um plano estratégico específico, articulado à estratégia principal;
- pensar estrategicamente a acção implica um trabalho cuidadoso de definir estratégias em relação a cada agente, e estratégias alternativas relativas a cada cenário ou tendência possível de ser prevista; todas essas estratégias secundárias devem ser coerentes e estar sólidamente articuladas com a estratégia principal.

Para ilustrar o resultado deste trabalho colectivo, vejamos o que resultou da discussão das propostas relativas à SOTEMAZA:

Visão proposta pelo grupo:

Uma sociedade democrática a desenvolver-se harmonicamente

Missão proposta pelo grupo:

Desenvolver uma diversidade de acções que convirjam no desenvolvimento sócio-económico e cultural da Região Centro

Visão resultante do debate:

Uma sociedade a desenvolver-se harmonicamente, num contexto de democracia participativa e justiça social, económica, cultural e ambiental

Missão proposta pelo plenário:

Promover acções que convirjam no desenvolvimento sócio-económico e cultural participativo da Região Centro

Estratégias (entre outras):

- promover pequenos investimentos para o desenvolvimento comunitário
- persuadir grandes empresas a investir no Vale do Zambeze

Estratégias (entre outras):

- mobilizar recursos para viabilizar investimentos pelas comunidades para o seu próprio desenvolvimento;
- mobilizar os diversos agentes sociais da Região a pressionarem os centros do poder em favor de políticas de investimento que respeitem as prioridades do desenvolvimento auto-gestionário da Região Centro.

O dia foi concluído com o jogo dos quatro cantos. Os participantes se deram as mãos e foram convidados a escolher mentalmente um dos quatro cantos da sala. Em seguida a visitar cada um o seu canto, sem soltar as mãos. Depois de dois a três minutos de confusão, o grupo parou e alguém puxou-o para visitarem todos juntos todos os cantos, um de cada vez. Ainda houve confusão, pois a pessoa que tomou a iniciativa não a anunciou aos outros. Mas logo que a verbalizou todos aderiram. Concluimos que a busca colectiva de solução para um problema que envolve todos é a única eficaz e efectiva.

Dia 4 - manhã

4.1 Avaliação dos dias 13 e 14

Os participantes apontaram como positivas a crescente clareza sobre os conceitos, sobre como proceder para defini-los de forma participativa, a melhor gestão de tempo, a participação activa dos participantes e a metodologia utilizada. Também se referiram à utilidades dos jogos didácticos para a aprendizagem e a interiorização de conceitos e de valores.

Os atrasos continuaram a constar dos aspectos negativos bem como algumas ausências. Os participantes sugeriram que se utilizasse mais jogos didácticos, que houvesse mais pontualidade por parte dos participantes e que se deveria evitar as ausências.

445

4.2 Jogo do nó

Os participantes foram convidados a dar-se as mãos em círculo, tendo três deles saído da sala para servir de agentes externos. Os participantes que formam o círculo torceram-se e traçaram as mãos e os braços, formando uma massa humana enredada, sempre de mãos dadas. Os três agentes externos são chamados a desenredar o grupo, não podendo tocar no grupo mas sómente falar e apontar com as mãos. Depois de três minutos, convidamos o grupo a refazer o círculo, incluindo agora os agentes. Em seguida, a refazer o enredo e então desfazê-lo por si sós. Em 10 minutos o nó humano estava desfeito. Concluimos que os agentes mais eficazes para a solução dos seus próprios problemas são geralmente os membros da mesma comunidade. Chegando a esta conclusão o grupo espontâneamente aplaudiu.

4.3 O AMBIENTE E SUA IMPORTÂNCIA PARA PLANIFICAR ESTRATÉGIAS

Iniciamos formando quatro grupos e dando-lhes a tarefa de caracterizar o ambiente cultural, político, social e económico respectivamente. Os grupos relataram o seguinte:

Aspecto cultural

- Lobolo
- Ritos de iniciação
- Estabilidade e preservação de costumes e tradições
- Espírito de entre-ajuda
- Recreação diversificada
- Desporto
- Diversidade linguística
- Diversidade de trajes e de alimentação
- Mistura de crenças
- Relação mais difícil entre as pessoas, como características da população da cidade.

O debate em plenário apontou que a divisão campo-cidade não esgota a questão de diversidade cultural. Acrescentou-se:

- diferenças culturais ente campo e cidade
- influência cultural externa

446

- perda de valores e hábitos culturais
- riqueza de expressões artísticas, e
- desigualdade entre os sexos.

Aspecto político

- multipartidarismo
- "fóruns" públicos abertos
- manifestações populares
- greves e conflitos laborais
- necessidade dos trabalhadores não negociadas
- associativismo (ONGs, cooperativas, associações, etc.)
- votação
- relações regionais e internacionais ampliadas
- convenções internacionais
- municipalização e autarquização
- grande número de refugiados e deslocados
- liberdade de expressão.

O plenário concordou em incluir mais duas características:

- tendência à bipolarização partidária e
- a promoção gradual da sociedade civil como actor político significativo.

Aspecto social

- Pobreza
- analfabetismo
- práticas inadequadas de higiene e saneamento deficiente
- passividade
- cautela e precaução no exprimir-se
- marginalização da mulher
- crianças em situação difícil e mesmo marginalizadas
- injustiça.

O Plenário apontou que há sinais de melhoria na situação da mulher, embora esta continua em posição predominantemente subalterna. Propôs que se acrescentasse:

- desemprego
- criminalidade

- desigualdade e
- desequilíbrio social.

Aspecto económico

- Economia de mercado
- abertura ao investimento externo
- privatizações
- política cambial e monetária
- influência externa na política económica
- emergência de um empresariado privado nacional
- criação de micro-empresas
- chegada de tecnologia e "saber-fazer" externo
- salários baixos
- produção familiar de subsistência na agricultura
- tendência deste a perder terra para grandes empreendimentos
- liberalização de preços
- comércio formal e informal
- fuga ao fisco
- déficit do orçamento geral do Estado
- desemprego
- em resumo, situação económica difícil.

O plenário acrescentou alguns pontos:

- corrupção emergente
- dependência económica externa
- dívida externa crescente.

Dia 4 - tarde

4.4 Trabalho em grupo com o objectivo de rever a visão, missão e estratégias à luz dos riscos e oportunidades presentes no contexto histórico de Moçambique hoje. Propusemos que cada grupo trabalhasse com uma ONG.

No plenário ficou evidente a dificuldade que os participantes tiveram neste exercício. Os facilitadores observaram que o trabalho sobre o ambiente, na planificação estratégica, não pode limitar-se à caracterização. Sem uma compreensão suficiente do contexto e dos factores que o conformam, as

4/8

nossas estratégias podem ser equivocadas e levar a fins não desejados.

Como forma de tentar ultrapassar as dificuldades sentidas pelos grupos, propusemos um exercício colectivo sobre o ambiente. Usamos como exemplo a MULEIDE. Revimos a missão e uma das estratégias da MULEIDE à luz das características da conjuntura moçambicana, buscando estratégias alternativas para confrontar os riscos e aproveitar as oportunidades identificadas anteriormente.

Foram apresentados dois artigos do jornal para mostrar a importância de adoptar estratégias que contemplem não só os problemas mas também os factores que os determinaram. Emergiu com força a necessidade de combinar estratégias de acção directa junto às comunidades com estratégias de pressão sobre os agentes do poder por políticas públicas coerentes com as prioridades da maioria. Também ficou clara a importância de que as diversas organizações da sociedade civil se unam em torno de objectivos e estratégias comuns, para fortalecer o seu poder de pressão.

Para completar este tema foram brevemente apresentados os quadros sobre pensar estrategicamente (anexos 1, 2 e 3).

4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES

Iniciamos este tema reflectindo sobre o sentido dos termos "grupo-alvo" e "participação". Para além da reflexão crítica ao conceito de "grupo-alvo", o plenário concluiu pela adopção de outros termos como "parceiros", "participantes". Considerou legítimo que haja organizações que são externas às comunidades que colaboram e/ou apoiam essas comunidades. Mas que a relação dessas organizações com os seus parceiros deve ser íntima e recíproca e não unilateral e "de fora para dentro".

A discussão sobre o termo "participação" levou ao desenho do gráfico representando os diversos graus de participação:

- ◆ ser informado
- ◆ ser auscultado
- ◆ envolver-se por incentivos materiais

- ◆ envolver-se para a execução
- ◆ participação interactiva
- ◆ autodeterminação - autonomia do poder de decisão

O plenário também ofereceu diversos termos vinculados à participação: *contribuir, integrar, envolver-se, assumir, partilhar*. Identificamos que o elemento comum a todos é o de actividade, em contraposição à passividade. Ou a participação é activa, ou não é participação.

Concluimos o dia com o desenho dos próprios sapatos por cada participante.

Dia 5 - Manhã e Conclusão

5.1 Avaliação do dia 15

Os participantes apontaram como positivos a clareza sobre o relacionamento das estratégias com o ambiente, o questionamento do conceito "grupo-alvo", o jogo do nó e a activa participação de todos no seminário. Os atrasos foram mais uma vez apontados como aspecto negativo e os participantes consideraram o dia como "cansativo".

5.2 QUALIFICAÇÕES TÉCNICAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES

Procedemos aos diversos exercícios de observação visual e auditiva que também fizemos em Nampula. Ao desenhar os seus próprios sapatos sem vê-los, os participantes foram induzidos a perceber que a nossa atenção é dispersa, mesmo quando se trata de fixar objectos do nosso quotidiano, pois a grande maioria dos participantes não conseguiu desenhar, em detalhe, o seu próprio sapato.

Ao descreverem o que viram numa caminhada pela rua em pequenos grupos, os participantes se deram conta de que as diferentes descrições do mesmo cenário, fornecidas ao plenário, resultam do diferente grau de atenção e de diferentes interesses, que colocamos no acto de olhar e registar os objectos que observamos. Olhamos sem ver ou vemos o que nos interessa. É preciso educar a atenção, é preciso aprender a ver para além das aparências,

sobretudo no caso das ONGs actuando junto das comunidades populares. Foi frisado que a realidade observada depende do observador. Por isso, vários observadores têm maior probabilidade de aproximar-se mais e compreender melhor a realidade de uma comunidade ou de um processo social qualquer do que um observador isolado.

Concluimos, então, que a investigação participativa das necessidades e recursos da comunidade, do ponto de vista da sua eficácia, é mais desejável do que a que é feita por técnicos vindos de fora.

O exercício das entrevistas em grupos de três, com um orador, um ouvinte e um anotador, em que o ouvinte tinha que repetir uma pequena dissertação feita pelo orador sobre um tema "quente" (no caso as manifestações públicas). Outro jogo introduzido nesta etapa foi a dramatização com entrevistadores das ONGs e membros das comunidades. Foram escolhidos observadores para monitorar e depois avaliar as entrevistas. Este exercício sublinhou a importância de nos capacitarmos para abordar correctamente a comunidade, sensibilizá-la para a intervenção e sobretudo motivá-la a participar activamente, até ao ponto de apropriar-se da intervenção.

Um outro jogo versou sobre a precisão da comunicação oral. Os participantes foram colocados lado a lado ao longo de três paredes do salão. Três deles foram convidados a sair da sala e receber uma mesma mensagem, a ser transmitida "em cochicho" à primeira pessoa do seu grupo, que a transmite da mesma maneira à segunda pessoa e sucessivamente a mensagem é transmitida a todos os membros do grupo. Os últimos de cada grupo a receber são convidados, um a um, a relatar a mensagem ao plenário. O grau de maior ou menor distorção em relação à mensagem original revela o grau de atenção e a capacidade de comunicação oral dos membros de cada grupo. Foi recomendado que no trabalho com as comunidades, o registo escrito das observações visuais e auditivas é fundamental para se ter uma imagem o mais próximo possível da realidade. Não se deve confiar sómente na nossa memória, pois como o jogo o demonstrou, nem sempre ela regista a informação exacta.

A seguir, descreveram-se diversas técnicas de investigação, nomeadamente: observação directa, entrevistas, fichas de inquérito, técnicas visuais - com ênfase as de diagnóstico participativo - discussão e priorização.

A sumarizar foram apresentados aos participantes quadros gráficos, o primeiro situando a investigação de necessidades e recursos da comunidade como parte da Estratégia Participativa de Acção ou de Intervenção de uma organização (anexo 4); o segundo gráfico detalhando a metodologia do diagnóstico participativo das necessidades e recursos (anexo 5); o terceiro, ilustrando a espiral do processo participativo de intervenção, que vai da planificação participativa à acção, ao monitorização, à avaliação e à re-planificação e assim sucessivamente em níveis ascendentes de qualidade e eficácia da acção em relação à missão e à visão que lhe servem de objectivos (anexo 6).

5.3 PLANO

O último exercício do seminário foi a elaboração individual por escrito de um plano de sensibilização da própria ONG sobre a importância de adoptar o pensamento e a abordagem estratégica e participativa nos seus projectos de acção transformadora.

5.4 AVALIAÇÃO FINAL E CONCLUSÕES

A avaliação final foi feita por escrito e individualmente. Os participantes deram ênfase à importância do que aprenderam e apropriaram neste seminário e vários participantes expressaram o desejo de que o AAI continue apoiando seminários de formação e capacitação, até pelo menos que se realize o aprofundamento e a consolidação destes conhecimentos pelos participantes. Expressaram a sua apreciação pelo trabalho dos facilitadores e pelo apoio do AAI.

Corrupção - Yoweri Museveni

Como eu disse, estou convencido da correcção com que tratamos a economia, a segurança e os assuntos políticos do nosso país. A minha preocupação, no entanto, é a ligação dos nossos funcionários públicos com a corrupção. Originalmente, quando viemos para o governo, havia uma corrupção desenfreada no Funcionalismo Público. Eu estou agora, no entanto, a receber relatórios persistentes de que há corrupção entre os nossos líderes políticos, que devem ser a mobilisadores de vanguarda do nosso Movimento reformista e revolucionário. Devem-se lembrar, sem dúvidas, que a eliminação da corrupção e o uso abusivo de postos públicos é o ponto 7 do Programa de Dez Pontos do NRM. Como é que podemos esperar convencer a alguém da justiça da nossa causa se as nossas próprias pessoas violam os nossos próprios objectivos, minando deste modo o nosso programa político, social e económico? A corrupção é um cancro que, se não for controlado, travará o progresso em todos os sectores da sociedade. Em vez de os funcionários realizarem trabalhos em projectos públicos, eles estão ocupados a procurar caminhos pelos quais podem desviar os fundos e os materiais para o seu uso pessoal.

Tendo dito isso, no entanto, eu não me sinto desesperado com esse problema porque eu sei que é só uma questão de tempo até nós termos aperfeiçoado os nossos meios de definir e de detectar a corrupção. A balança que nos vai ajudar a definir corrupção é o Código de Liderança que apresentamos ao Conselho durante a presente sessão. Uma vez esse Código seja aprovado como Lei será mais fácil categorizar as práticas de corrupta. A batalha seguinte na guerra contra a corrupção será a sua detecção. Já há algumas instituições do governo a fazerem esse trabalho - a Inspeção do Estado, as várias agências de segurança, o Gabinete do Inspector Geral de Finanças (Tribunal Administrativo) e a Comissão de Contas Públicas.

A tarefa maior no combate à corrupção é, por isso, assegurar que essas instituições sejam dirigidas por pessoas incorruptíveis. Parece, no entanto, que pessoas corruptas infiltraram uma ou duas dessas instituições e é minha intuição assegurar que esses elementos subversivos sejam trazidos à superfície. Tenho, por isso, a confiança de que no fim, a batalha contra a corrupção será vencida. Os cidadãos deverão assegurar isto dando informações ao Inspector-Geral do Governo com confiança. É obrigação de todo o cidadão responsável fazer isso dado que isso irá prevenir as violações dos seus direitos.

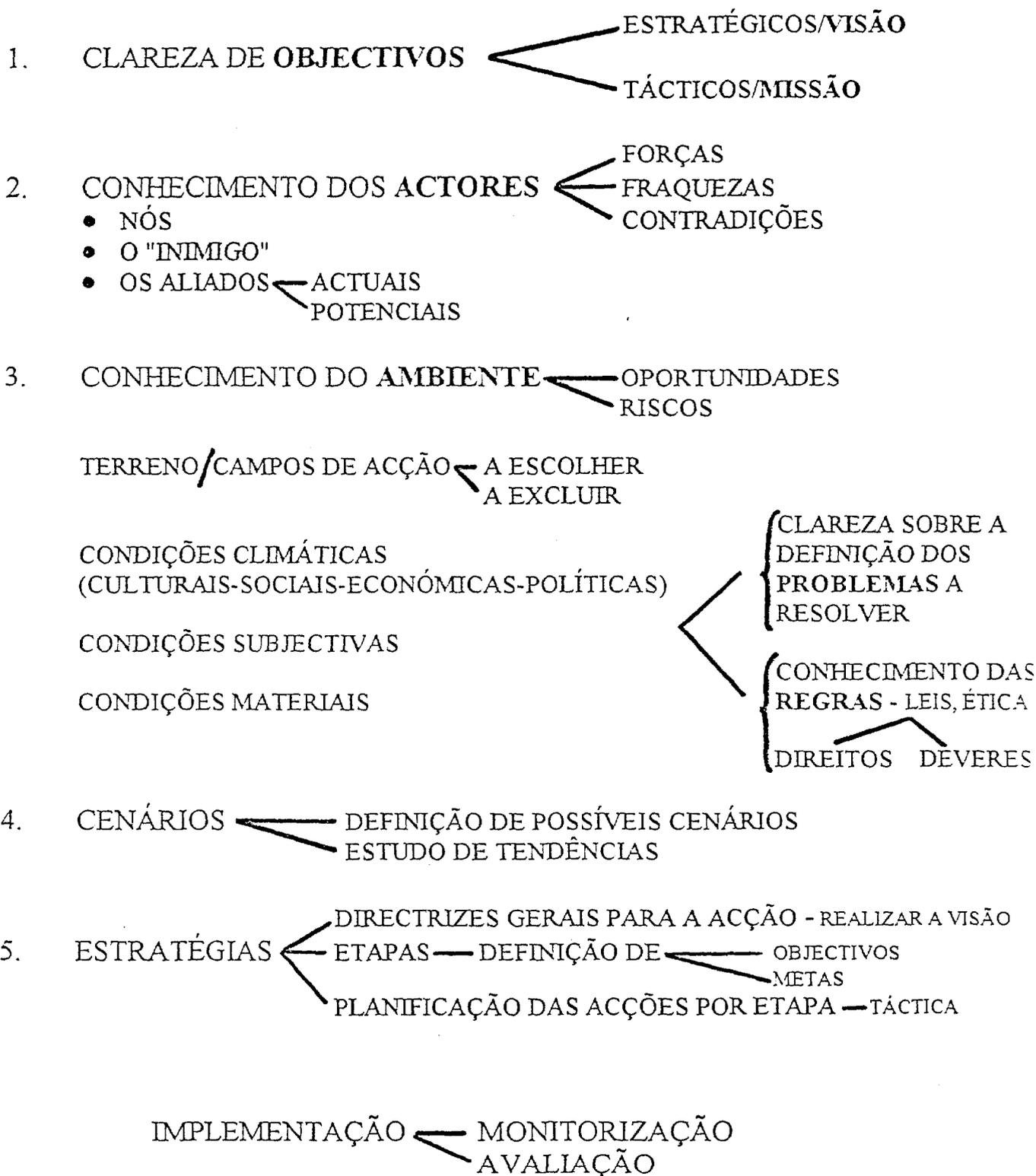
Se, por acaso, um trabalhador do hospital desvia medicamentos e você ou a sua criança não recebe tratamento adequado, poderá ver que os seus direitos humanos foram violados porque aquela pessoa corrupta está a impedi-lo de gozar o seu direito a uma boa saúde. Eu recebi muitos relatórios sobre funcionários públicos que simplesmente não fazem o seu trabalho. Uma das principais tarefas do Delegado Distrital de Veterinária, por exemplo, é a de assegurar que hajam medicamentos suficientes para tratar dos animais de criação na sua zona. Se esse Delegado ficar sentado no seu gabinete na sede, à espera que os medicamentos acabem, criamos assim uma crise falsa, o que é que ele pensa que está a fazer naquele gabinete? Eu penso que os nossos funcionários têm que começar a ser mais sérios sobre as suas obrigações e recordar-se que a negligência no trabalho é punível por Lei. Esta negligência profissional propositada, na maior parte dos casos, resulta em sabotagem dos nossos projectos e programas. A atitude apática de dizer que as coisas são iguais em todo o lado, tem que

simplesmente parar. Negligência e corrupção, em paderia com métodos errados de trabalho, são de facto uma combinação fatal.

Há ainda várias leis que estão pendentes, para o que eu apelo ao Conselho a debater e a aprovar o mais rapidamente possível. Isso permitirá que a máquina do Governo a funcionar suavemente. Tais leis incluem a Lei Revista sobre a Magistratura e a Lei revista do Código Penal.

ANEXOS

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

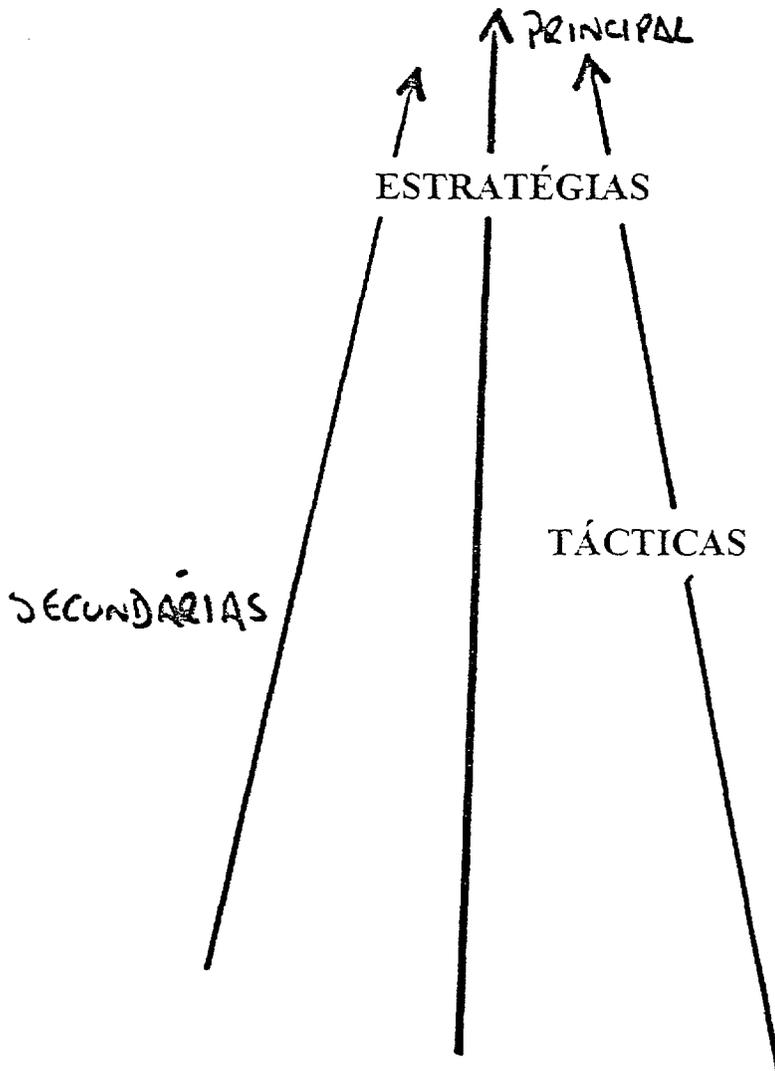


VISÃO
DA SOCIEDADE DESEJADA

Objectivo estratégico mais abrangente e de mais longo alcance e longo prazo

MISSÃO
DA ORGANIZAÇÃO

Objectivos estratégicos específicos da organização de médio alcance e médio prazo



Linhas directrizes para a acção:
Objectivo estratégico para cada projecto

Plano:

- Agentes
- Recursos
- Cenários

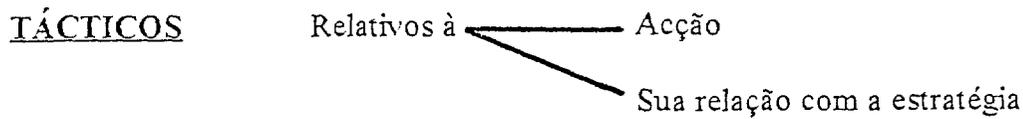
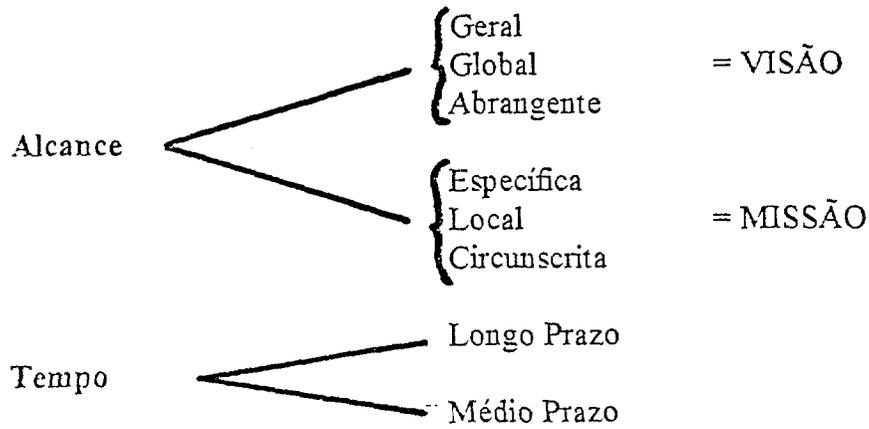
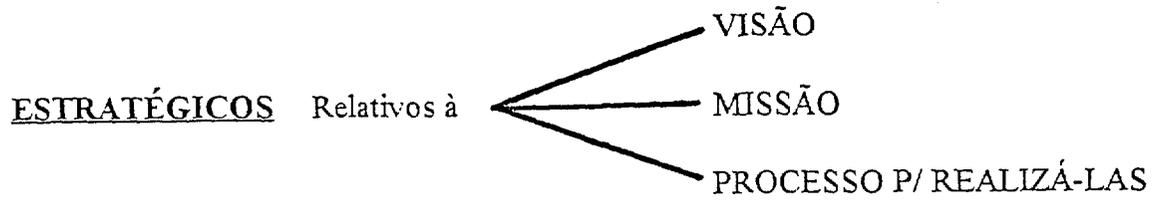
Planos de acção específica, local e imediata.

Objectivos tácticos

Plano:

- Agentes
- Recursos
- Cenário
- Acção

OBJECTIVOS



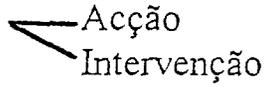
458

ESTRATÉGIA PARTICIPATIVAS DE ACÇÃO/INTERVENÇÃO

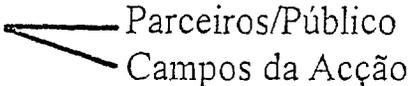
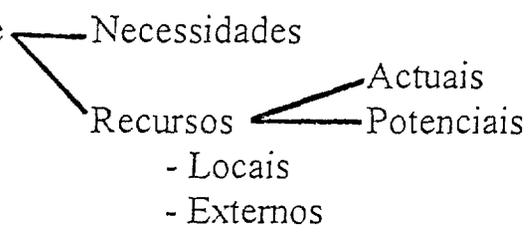
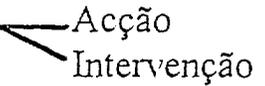
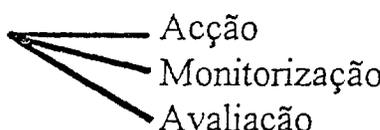
OBJECTIVO: "Empoderamento" (Empowerment) da comunidade para controlar e gerir o seu próprio desenvolvimento

- Integral
- Da Saúde
- Da Produção
- Etc.

INSTRUMENTOS:

- ◆ Planificação Participativa da 
 - Acção
 - Intervenção
- ◆ Participação intensa e total da Comunidade/dos Beneficiários/ Constituintes em TODAS as etapas e níveis

ETAPAS:

- ◆ Concepção - Selecção de 
 - Parceiros/Público
 - Campos da Acção
- ◆ Diagnóstico Participativo de 
 - Necessidades
 - Recursos
 - Actuais
 - Potenciais
 - Locais
 - Externos
- ◆ Planificação Participativa da 
 - Acção
 - Intervenção
- ◆ Implementação 
 - Acção
 - Monitorização
 - Avaliação

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE NECESSIDADES E RECURSOS

Pressuposto: Clareza quanto à Visão e Missão da Instituição

OBJECTIVO:

- COMPREENSÃO GLOBAL DA SITUAÇÃO DA COMUNIDADE
- IDENTIFICAÇÃO DOS SEUS PROBLEMAS PRIORITÁRIOS
 - Seus factores determinantes
 - Suas potencialidades
- FORNECER AS BASES PARA A PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

AGENTES:

- TÉCNICOS E COMUNIDADE

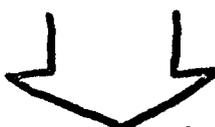
ETAPAS:

- CONCEPÇÃO
- PLANO DE PESQUISA
- IDENTIFICAÇÃO DAS

{	AREAS	}	A	{	VISITAR
	COMUNIDADES				CONSULTAR
	PESSOAS				ENTREVISTAR
- FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES
- ELABORAÇÃO DE ROTEIROS
- EXECUÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

FOCO	NECESSIDADES			
	RECURSOS	HUMANOS	ACTUAIS	
		MATERIAIS	POTENCIAIS	
- SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS
- ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS
- SÍNTESE → VISÃO ORGÂNICA DA

REALIDADE	DOS SEUS FACTORES DETERMINANTES
	DO SEU SENTIDO DE MOVIMENTO



PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

ETAPA IMPLEMENTAÇÃO



SEMINÁRIO DE BEIRA

COMPARAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PRÉ-SEMINÁRIO E AVALIAÇÃO

PERGUNTA	PRÉ-QUESTIONÁRIO					AVALIAÇÃO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
O que espera deste seminário:										
Aprender <u>definições</u> dos termos para a formulação de estratégia	1	2	2	5	10	-	-	-	6	16
Compreender a <u>importância</u> do pensar estrategicamente	-	1	-	8	11	-	-	-	6	16
Desenvolver <u>capacidades</u> para o pensar estratégica-mente:										
- Identificar oportunidades e riscos ambientais	1	1	4	8	5	-	-	2	5	15
- Identificar pontos fortes e fracos organizacionais	1	-	3	4	12	-	-	1	8	12
- Identificar questões estratégicas	-	1	1	6	12	-	-	2	9	11
- Visualisar o futuro desejado	-	-	1	9	9	-	-	-	5	17
- Criar estratégias alternativas	-	1	1	7	10	-	-	1	9	12
- Articular a missão de uma organização	-	-	2	9	9	-	-	3	6	13
- Formular a estratégia para uma organização	-	-	1	8	11	-	1	1	6	14

1= Nada; 2= pouco; 3= algum; 4= o suficiente; 5= muito.

Outras expectativas expressas pelos participantes:

- Aprender a desenhar organigrama duma ONG;
- Consolidar o conhecimento na concepção de projectos

Quais foram os três pontos mais importantes do seminário?

- Exercícios de formulação da visão, missão e estratégia de uma organização (11)
- Estudo de caso (1)
- Definição e re-definição de estratégias para adequá-las ao contexto (2)
- Pensar na visão e missão numa forma lógica (1)
- Definição correcta do grupo-alvo (2)
- Como analisar o meio ambiente para determinar a missão e a visão (1)
- A importância de envolver a comunidade na tomada de decisões (1)
- A relação entre a estratégia e a missão (1)
- Boa organização (1)
- Os temas programados (2)
- Bons lanches (1)
- Estratégias e táticas (2)
- Como formular a visão de uma organização (1)
- A metodologia (6)
- Compreender a importância do pensar estrategicamente (1)
- Formulação de estratégias (1)
- Identificar pontos fortes e fracos organizacionais (1)
- Definir e discernir uma missão da visão (1)
- Definição de conceitos (3)
- Recreação (1)
- Conhecer de acordo com a realidade da minha organização a visão, a missão, estratégias e táticas (1)
- Óptima gestão do tempo (1)
- Os participantes foram francos na partilha, o que dá mérito aos facilitadores (1)
- A correlação entre visão, missão e estratégias (1)
- Permitted fazer um treino de como visualizar uma organização (1)
- Os jogos foram importantes (1)

Quais foram os três pontos menos importantes do seminário?

- Os materiais foram insuficientes (1)
- O tempo foi apertado (1)
- Falta de iniciativa de alguns participantes (1)
- Ausências (embora poucas) (1)
- Certos atrasos (1)

- Os exercícios sobre observação e entrevista (1)

Outros comentários e sugestões:

- Aprendi muitas coisas
- Boa troca de experiências entre ONGs
- Louvar o trabalho dos facilitadores
- Que houvesse seminários idênticos
- Garantir o relatório final/materiais do seminário
- Número reduzido de participantes permitiu maior participação
- Não devia ser o último, porém ...
- Que o AAI possibilitasse a realização dos planos
- Criar mais espaços para discussão das normas de pesquisa a serem utilizadas na comunidade
- O método utilizado, incluindo os jogos, foi excelente .
- Faço questão de rogar que continuem com este método
- O seminário foi muito útil para as organizações presentes
- Houve um esclarecimento puro às dificuldades que existiam nos participantes
- Apelar que a USAID considere a continuação do financiamento do Projecto ONG do AAI
- Mais tempo nos próximos seminários
- AAI solicite um projecto ou plano das organizações presentes para analisar a sua aplicabilidade em relação à visão, missão e estratégias. "Exercício à Distância" para observação.
- Existe uma necessidade de se influenciar os líderes que não participam nestes seminários, a participarem
- O seminário foi uma autêntica escola em que todos aprendemos
- Este tipo de seminários devem concorrer para a formação de formadores para as ONGs que não participaram
- Seminários desta natureza devem ser programados periodicamente
- O seminário deveria ter sido de 15 dias
- Gostei da maneira como os monitores puderam dirigir os trabalhos, incluindo os jogos que serviram para aplicação dos conceitos aprendidos
- O seminário foi importantíssimo na solidificação do movimento associativo em Moçambique
- Elogiar o grande espírito de trabalho mostrado pelo Sr. Zuber
- Lamentar que este seja o último seminário do AAI
- Terei um sonho permanente do AAI pela sua contribuição para a sociedade moçambicana.
- Levar estas experiências a outras ONGs que não estiveram presentes

Sobre a utilidade do seminário 17 participantes consideraram-no de muito útil e 5 participantes consideraram de útil.

LISTA DE PARTICIPANTES - BEIRA

ORGANIZAÇÃO	NOME	ENDEREÇO
AMODEG	Fernando Mouzinho	Telef 23017 - Chimoio
SOTEMAZA	Domingos William	HPC. Telef 22415 - Chimoio
	António Andicene Saica	Telef 363560 - Beira
FOCAMA	Faustino Pequeno	C.P. 400, Telef 22393 - Chimoio
ORAM	Valente Langa	
KULIMA	Quizito Vale	Av. Karl Marx 1452, Tel 430665 Maputo
	Lucas Jackson	Rua Companhia Moçambique, Tel 322706 - Beira
	Mário Paulino Muchanga	
MULEIDE	Celeste Nobela Bango	Av. P.S.Kankhomba 2150, Tel 425580 Maputo
AMUDES0	Clara Pugas	OTM/CS Tel 326114 - Beira
OTM MANICA	João Dango	OTM/CS Manica
Ass.Khamba Simango	Moisés Chale	Prédio Brito - Centro de Serviços - Tel 323910 - Beira
ADC	Brigida Silva	Casa da Cultura - Beira
	José L. Gundana	Telef 322758, Fax 322693 Beira
MEGAMÉDIA	Carlos Andrigo	
ANDA	Mutere João Dique	
FUMASO	Maria Alice Congolo	Telef 353285 - Beira
	José Josse	
Consultores AAI	Fernando João Sózinho	OTM/CS MANICA
	Paulo Maduco	Telef 22747 Chimoio; Tel 328743 Beira
	Frederico Sarguene	Tel 324506 - Beira
	Emiliano Bento	Tel 329255 Beira

AFRICAN-AMERICAN INSTITUTE
PROJECTO ONG

SEMINARIO: "ONGs NACIONAIS:
PENSANDO ESTRATEGIAS"

MAIO 1997

Tem havido muitas vezes confusão entre "o pensar estratégico", "planeamento estratégico", "programação estratégica" e "planeamento programado" quando as pessoas discutem diferentes abordagens para conceber actividades organizacionais futuras. O modo como vamos usar os termos, neste módulo, está resumido abaixo:

Produto do processo:	Concepções directoras	Plano explícito
Nível de análise:		
Organização no todo	O pensar estratégico	Planeamento estratégico
Programa específico	O pensar programático	Planeamento de programa

Na essência, "O pensar estratégico" diz respeito a um processo que produz concepções que guiarão no futuro a alocação de recursos da organização como um todo-- produz ideias que permitem à organização orientar-se a si própria face a outras agências e opções de programa. "Planeamento estratégico", pelo contrário, produz esboços da acção organizacional no futuro. Uma vez que planear produz planos mais detalhados para guiar a acção, ele assume que a organização sabe o suficiente sobre as necessidades futuras e sobre os seus próprios recursos para poder criar um plano útil-- e muitas vezes, o mundo das agências não governamentais (ONGs) caracteriza-se por mudanças rápidas, escassez de recursos e muita incerteza e é insensatez pretender estar comprometido com um plano criado para responder a suposições que já podem estar obsoletas.

"O pensar estratégico" diz mais respeito a pensar, de preferência, a nível da organização como um todo, do que à concentração no nível mais limitado de uma sub-unidade ou de um simples programa. O pensar estratégico requer um enfoque na visão e missão da organização como um todo, nos seus pontos fortes e fracos como uma entidade mais lata e nos riscos e oportunidades que existem no ambiente da agência. Para muitas ONGs, habituadas a planear de preferência programas em vez de considerar a ONG como um todo, pode ser difícil trabalhar a este nível mais lato de análise. Contudo, este trabalho pode ser crucial para expandir e aumentar o impacto a longo prazo do trabalho de uma ONG.

DEFINIÇÕES:
VISÃO DA SOCIEDADE, MISSÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

Definições:

<u>Visão da sociedade</u>	A visão da organização sobre como gostaria que o mundo fosse -- a sua esperança de que isso se torne realidade em oposição à realidade actual.
<u>Missão</u>	Os objectivos da organização ou razão de existência. A missão descreve em geral como é que a organização irá contribuir para realizar a sua visão política.
<u>Estratégia</u>	Estratégias são as concepções que guiam a utilização dos seus recursos de modo a poder cumprir a sua missão com mais eficácia.

Exemplos:

Para as ONGs que se preocupam com a geração de rendimentos, os exemplos podem incluir:

<u>Visão</u>	"Os obstáculos à participação dos pobres na economia foram ultrapassados. Todas as pessoas têm acesso a recursos que premeiem a iniciativa, capacidade e trabalho árduo com rendimentos adequados".
<u>Missão</u>	"Assegurar que os pobres tenham acesso ao capital e assistência técnica necessária para empreendimentos viáveis".
<u>Estratégias</u>	"Desenvolver um acesso sustentável ao crédito a pequenos empresários". "Proporcionar recursos técnicos para apoiar o sucesso empresarial". "Promover políticas nacionais que permitam o sucesso empresarial".

Para as ONGs de beneficência, os exemplos podem incluir:

<u>Visão</u>	"As agências governamentais e decisões políticas são compreensivas no que respeita a todos os cidadãos, especialmente os grupos historicamente oprimidos como as mulheres".
--------------	---

- Missão "Fazer ouvir mais a voz dos pobres, especialmente mulheres, na formulação e implementação da política local.
- Estratégias "Criar organizações e estruturas para influenciar as decisões políticas".
"Treinar activistas para serem analistas políticos eficazes e influenciadores (*lobbyists*)".
"Organizar campanhas para influenciar políticas que afectem os pobres".

Definição de Questões Estratégicas

As questões estratégicas são questões que (1) devem ser esclarecidas se a organização quer cumprir a sua missão e (2) podem ser influenciadas pela acção organizacional.

As questões estratégicas são cruciais para se atingir a missão da ONG e são também questões sobre as quais a ONG tem algum controle. Para as ONGs, as questões estratégicas podem dizer respeito aos problemas de desenvolvimento que elas procuram resolver, a disponibilidade de recursos para continuar o seu trabalho, o espaço político em que operam e as suas capacidades internas -- entre outras questões.

IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E RISCOS

1ª etapa: Pense nas agências externas chave, organizações ou forças que influenciem o trabalho da *Associação dos Amigos da Terra - AMITE*. Incluindo:

- a. agências relevantes para o *problema* de desenvolvimento que a AMITE procura resolver;
- b. agências que são fontes de recursos (financeiros, técnicos, políticos, etc.);
- c. agências que influenciem o espaço político em que a AMITE opera;
- d. outras agências e forças que afectem a AMITE.

Seleccione as forças externas, agências e organizações relevantes para :

<u>O problema da organização</u>	<u>Os recursos da organização</u>	<u>O espaço político da organização</u>	<u>Outros</u>

2ª etapa: Assinale os que constituem riscos (R) , e os que representam oportunidades (O).

3ª etapa: Faça uma lista das 2 a 3 oportunidades mais crucialmente importantes e dos 2 a 3 riscos mais importantes. Faça outra lista de 2 a 3 oportunidades moderadamente importantes e de 2 a 3 riscos moderadamente importantes. Os agentes não escolhidos são menos importantes.

CRIAR A ESTRATÉGIA

Definição de estratégia: Estratégias são as concepções que guiam uma utilização dos recursos de uma organização de modo a que ela cumpra a sua missão com mais eficiência.

As boas estratégias permitem que as ONGs utilizem os seus pontos fortes para ter vantagem de oportunidades externas ao mesmo tempo que se protegem dos seus pontos fracos e riscos externos. Elas proporcionam também respostas às questões estratégicas. Elas permitem que as organizações escolham levar a cabo alguns programas e não levar a cabo outros programas.

Exemplos:

Desenhar os futuros desejados identificados pelos participantes (para o caso da AMITE):

Futuro desejado

Estratégia

Desenhar as questões estratégicas identificadas (para o caso da AMITE):

Questão estratégica

Alternativa estratégica

Há muitas maneiras de realizar um futuro desejado ou responder a uma questão estratégica. A parte criativa do pensar estrategicamente é delinear uma estratégia que constitua uma boa integração da missão e recursos da organização com os riscos e oportunidades que existem e o seu ambiente externo. O objectivo é delinear de preferência um certo número de estratégias viáveis em vez de estabelecer a estratégia.

CRIAR ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Ficha de Tarefas do Cliente

Pressupostos: Você planeia usar um consultor para identificar alternativas estratégicas para a sua ONG. Você pensou na missão da sua ONG, nos seus pontos fortes e fracos, na sua estratégia actual, nas forças externas que a influenciam e nas questões estratégicas a que têm que responder.

Pediu um consultor para ajudá-lo a preparar uma discussão sobre o pensar estrategicamente com a direcção e o conselho da ONG. Você sabe que as eventuais escolhas estratégicas serão feitas após muito mais análise e discussão, mas gostaria de ir para este encontro com algumas estratégias alternativas plausíveis, mas bem diferentes, para obter o pensamento dos participantes. A tarefa do consultor é ajudá-lo a criar estratégias alternativas interessantes para a sua ONG.

Exercício: Para usar com eficácia o consultor, deve estar preparado para apresentar resumidamente a sua ONG. Deve pensar como comunicar a missão, estratégia, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos e questões estratégicas da sua ONG rapidamente ao consultor. Também deve decidir que tipos de facilitação seria útil para si. Por exemplo, pretende que o consultor o ajude a criar:

1. Estratégias alternativas para tratar de questões estratégicas imediatas? Se sim, deve-se preparar para descrever as questões e estratégias alternativas que já considerou; ou
2. Estratégias alternativas que permitam à sua organização obter uma visão determinante para o seu futuro papel e actividades? Deverá estar pronto para descrever a visão e o que ela vai exigir da organização.

Sugestões úteis para Clientes

- ▶ Fale francamente sobre a sua ONG e concentre-se em áreas onde as novas ideias poderiam ajudar
- ▶ Coordene os pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos e questões estratégicas
- ▶ Explore, de preferência, possibilidades e crie novas ideias do que defender o que você está a fazer presentemente
- ▶ Tenha questões estratégicas imediatas ou uma visão determinante para o futuro que as estratégias alternativas irão permitir à sua organização atingir a sua missão.

CRIAR ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Ficha de Tarefas do Consultor

Pressupostos: Como consultor, a sua tarefa é ajudar o cliente a reflectir sobre as alternativas estratégicas que se ajustem às questões, recursos e contexto externo das suas organizações. Não é sua tarefa trazer respostas; pelo contrário deverá tentar ser um catalisador e um estimulador para que o seu cliente explore possibilidades. O seu objectivo para a consultoria é produzir algumas alternativas interessantes para análise posterior.

Você não está a tentar decidir sobre a estratégia da sua ONG cliente! Isso é uma decisão que deve ser tomada após consideração extensiva e reflexão por muitos membros da organização, alguns dos quais não estão aqui. Você está a praticar a arte de explorar possíveis estratégias e tentar criar possibilidades novas e criativas. A consultoria pode ajudar o seu cliente a identificar ligações na comunidade de ONGs familiarizadas com a situação da sua ONG e pode proporcionar potencialmente apoio futuro aos seus esforços.

Exercício: Para proporcionar uma consultoria mais efectiva, planifique uma lista abreviada de possíveis questões centrais para a sua sessão:

1. O cliente descreveu-lhe a sua organização (missão, estratégia, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos, questões estratégicas) ?
2. O cliente explicou-lhe o que pretende da consultoria?
3. Faça perguntas que encorajem mais análises, ajudem o cliente a ver novas perspectivas, encorajem processos que criem novas alternativas e apoiem a exploração por parte do cliente de alternativas estratégicas para:
 - a. avaliar e responder a questões estratégicas, ou
 - b. analisar e implementar futuros pontos de vista.

475

Sugestões úteis para Consultores

FAÇA:

- ▶ Ajude o cliente a explorar questões estratégicas e vias alternativas para as compreender
- ▶ Clarifique questões e perspectivas alternativas sobre problemas
- ▶ Ouça activamente e contemporize com os interesses do cliente
- ▶ Proponha ou estimule o pensar em novas ideias
- ▶ Encoraje de preferência a exploração de soluções múltiplas em vez de aplicar só uma.

NÃO**FAÇA:**

- ▶ Dominar a conversa em vez de encorajar o cliente a falar
- ▶ Assumir que compreende os problemas sem verificar a sua análise com o cliente
- ▶ Minimizar o problema ("Oh, isso não é um problema sério...")
- ▶ Assumir que as suas soluções vão ser eficazes na situação do cliente

APLICAR O PENSAR ESTRATEGICAMENTE

Nome da ONG: _____

1. Reveja as questões estratégicas que identificou para a sua ONG na noite passada. Se as discussões actuais mudaram ou completaram a sua compreensão sobre questões estratégicas, reveja essas questões de forma apropriada.
2. Elabore um esquema contextual externo das oportunidades e riscos no ambiente da sua ONG. Utilize o documento *Esquematizando Oportunidades e Riscos* para elaborar esse esquema.
3. Elabore uma análise dos pontos fortes e fracos mais importantes da sua ONG. Utilize o documento *A Nossa ONG: Quão Forte Ela é?* para elaborar essa lista.
4. Preveja o melhor futuro possível para a sua ONG. Pode querer fechar os olhos e relaxar e imaginar que é um observador invisível num futuro de cinco anos:
 - O que é que os beneficiários ou clientes da sua ONG dizem dela?
 - Quem proporciona recursos à sua ONG, e o que pensam dela?
 - Como é que outras agências externas influenciadas pela sua ONG descrevem as suas actividades?
 - O que é que o pessoal da ONG diz dela e do seu trabalho?
 - O que é que a organização está realmente a fazer no futuro e quais as suas perspectivas para os próximos dez anos?
5. Para amanhã prepare-se, por favor, para agir tanto como cliente, preocupado em elaborar um certo número de alternativas estratégicas para a sua ONG, como consultor, trabalhando para ajudar o seu cliente a identificar e explorar estratégias alternativas para a sua ONG.

Como cliente, precisará de resumir a visão da sua ONG, missão, estratégia, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos, questões estratégicas e futuro desejado para ajudar o seu consultor a compreender a sua ONG. Pode querer criar um resumo de uma página num *flipchart*, ou num papel de bloco de notas. Terá também de pensar sobre como o seu consultor o pode ajudar a elaborar alternativas estratégicas. (*Vide Ficha de Tarefas do Cliente*)

Como consultor, precisará de preparar-se para ajudar o seu cliente a pensar sobre estratégias alternativas (*Vide Ficha de tarefas do Consultor*). Seria útil acordar com outro participante uma co-consultoria para cada um. Um bom parceiro é alguém que o compreenda a si e à sua organização, seja bom ouvinte, tenha ideias estimulantes e seja capaz de desafiá-lo a ganhar novas perspectivas. Também será útil que mantenha contactos regulares depois do seminário.

477

ESQUEMA DE OPORTUNIDADES E RISCOS

- ▶ Liste e seleccione as forças externas, agências e organizações relevantes para o problema de desenvolvimento, recursos, espaço político da sua organização e outras forças que a afectam.
- ▶ Identifique 3 a 4 oportunidades (O) que se deparam à sua ONG e 3 a 4 riscos (R), que constituam um desafio para a sua ONG.
- ▶ Hierarquize-os.
- ▶ De seguida desenhe um esquema com a sua organização ao centro com a seguinte simbologia: círculos pequenos para os agentes menos importantes, círculos de tamanho médio para agentes moderadamente importantes e círculos grandes para agentes mais decisivos.
 - O que é que esse esquema lhe diz acerca das oportunidades e riscos mais importantes para a sua ONG?
 - Os riscos e oportunidades concentram-se mais à volta de certas questões (p.e. problemas, recursos, espaço político) que outras?

QUÃO FORTE É A SUA ONG?

Etapa 1: Troque ideias sobre a sua organização usando estas perguntas para ajudar a identificar pontos fortes e fracos:

- Que programas e actividades a organização faz melhor? Em que áreas ela é considerada excelente pelos seu pessoal e pessoas de fora?
- Quais são as capacidades e recursos mais importantes do seu pessoal? Da sua liderança? Das suas alianças e parcerias com outros agentes-chave?
- Que programas e actividades a organização precisa de melhorar? Em que áreas o pessoal e pessoas estranhas se preocupam com a organização?
- Quais são as mais importantes faltas de capacidades e recursos do seu pessoal? Da sua liderança? Das suas alianças e parcerias com outros agentes?

Etapa 2: Use o gráfico abaixo para fazer a lista dos pontos fortes e fracos. Para cada ponto forte, avalie a sua importância para o cumprimento da missão da organização. Para cada ponto fraco avalie a sua importância para a criação de barreiras à AMITE ao levar a cabo a sua missão.

Pontos fortes	Como podem afectar a missão?
1.	
2.	
3.	
4.	
Pontos fracos	Como podem afectar a missão?
1.	
2.	
3.	
4.	

ORGANIZAR O PENSAR ESTRATEGICAMENTE

Ao planear a elaboração de novas estratégias para a sua organização, será útil pensar sobre como as seguintes questões serão tratadas e delinear as etapas e participantes que devem ser envolvidos.

1. Para que unidades está a elaborar estratégias? Para toda a organização, para uma subunidade organizacional, ambas?
2. Para que período de tempo espera aplicar esta estratégia? _____ anos.
3. A que questões estratégicas se dirige esta estratégia? Que critérios vai usar para identificar uma boa estratégia?
4. Vai usar recursos externos? Que tipo de apoio precisa?
5. Vai utilizar uma equipa de planificação? Se sim, quem estará na equipa? (Membros do Conselho, Director Executivo, outro pessoal, beneficiários/constituintes, consultor)? Qual a melhor dimensão para a equipa funcionar?
6. Quem mais pretende envolver no processo e em que etapa?
7. Quem é que na organização será o responsável por gerir o esforço do pensar estrategicamente?
8. Esboce as etapas principais que vai realizar para elaborar a estratégia. Critique esse esboço com as outras pessoas envolvidas e então reformule apropriadamente antes de implementar.

TEXTO I: VISÃO E MISSÃO

Este texto explora o papel da visão e da missão na formulação da estratégia da organização. Uma visão e missão colectivas e articuladas com precisão é a base sobre a qual as estratégias organizacionais eficientes são construídas.

Pressupostos:

A maior parte das organizações para o desenvolvimento pretendem mudar alguns aspectos actuais da realidade social, política ou económica. Por exemplo, pode-se criar uma organização para alfabetizar camponesas. Contudo, com o tempo, a organização pode-se ver envolvida numa vasta variedade de outras actividades, tais como, educação não formal, assessoria ao desenvolvimento de pequenas empresas e organizar campanhas para proteger os direitos das mulheres auto-empregadas.

Estas actividades acrescidas resultam normalmente das necessidades reais das pessoas e da confiança das pessoas nos sucessos anteriores da organização. Contudo, as novas actividades podem ter pouco a haver com os objectivos iniciais da organização, ou com as capacidades e dimensões da organização. Se isso acontecer, as energias da organização podem ser muito enfraquecidas pela dispersão, diminuir a eficiência e os membros da organização começarem a questionar-se sobre a utilidade do seu trabalho ou sobre o que deveriam fazer.

Então o que é a visão e a missão e como podem ser utilizadas na manutenção da eficiência da organização?

"Visão" organizacional

Uma visão da organização é o seu ponto de vista sobre como gostaria que o mundo fosse, as suas esperanças na "realidade que deve ser" em oposição "à realidade que é". Visão é a expressão de ideais e pode não vir a ser realizada numa vida nem em muitas vidas.

A visão organizacional tem origem muitas vezes num fundador individual visionário, ou num grupo de pessoas que têm algumas ideias de como a vida poderia ser melhor do que aquilo que é actualmente. Estas ideias podem brotar da experiência pessoal ou de uma fonte religiosa ou ideológica. Seja qual for a fonte, a visão é o sangue vital das organizações para o seu desenvolvimento efectivo, de vários modos.

Uma visão partilhada é muitas vezes a força inicial que une as pessoas para uma acção colectiva. As pessoas que visionam uma mudança política e social decidem frequentemente que se devem juntar a outras que compartilham a sua visão se elas querem ter alguma esperança de a realizar e por isso se juntam a organizações existentes ou iniciam uma nova organização. Uma vez reunidos numa organização, os membros podem reexaminar ou aperfeiçoar a visão individual de cada um, até que uma

visão verdadeiramente comum e colectiva se desenvolva. Normalmente o papel do fundador individual ou do grupo fundador é assegurar que a visão permaneça viva e colocada de modo a que possa ser extensivamente assumida pelos outros membros da organização.

As visão comum é vitalmente importante ao longo da vida das organizações para o desenvolvimento.

O trabalho voluntário para o desenvolvimento é muitas vezes difícil, mal pago, arriscado para o indivíduo e os resultados são algumas vezes invisíveis. Uma visão exactamente articulada pode proporcionar energia, *momentum*, e força a indivíduos que trabalham em organizações para o desenvolvimento e pode ser um enfoque contínuo para o seu engajamento social. Uma visão comum também pode ajudar a aglutinar uma organização em tempo de crise e proporcionar o incentivo para ultrapassar conflitos internos.

Uma visão é apenas um ponto de partida para construir e manter uma organização efectiva. Há muitas maneiras pelas quais uma simples visão pode ser levada a cabo, por isso, é necessário decidir mais especificamente para que é que a organização existe.

Missão da Organização

Uma declaração da missão da organização descreve os propósitos da organização que justificam a sua existência, a sua "realidade que deve ser". Ela descreve em termos gerais como a visão deve ser realizada. Por exemplo, uma organização cuja visão é criar "um mundo em que nenhuma criança morra de doença evitável" tem por missão "reduzir a mortalidade infantil, proporcionando serviços de saúde às mulheres e crianças em áreas não assistidas". Outra organização com a mesma visão, poderia escolher como missão "engajar-se na mobilização social para mudar as condições económicas que provoquem a mal-nutrição e a doença".

Uma missão clara liga a visão ao método para realizar essa visão, e isso traz muitos benefícios. Uma visão clara pode guiar os dirigentes de uma organização nas decisões políticas mais importantes sobre linhas de acção alternativas. Ela ajuda a definir quer o que a organização vai fazer, quer o que não vai fazer. Se for amplamente compreendida e comum, a missão ajuda a canalizar a acção colectiva numa direcção comum, de modo a que a energia das pessoas e os recursos da organização sirvam um propósito comum. De outro modo, mesmo pessoas com uma visão comum podem prosseguir caminhos individuais e o poder do colectivo perder-se-ia. Para pessoas que trabalham no dia a dia das operações, uma missão comum pode proporcionar significado e motivação, uma vez que pode ajuda-los a ver como o seu trabalho contribui para o cumprimento da visão.

A missão é o ponto de partida para manter uma organização concentrada e eficaz. Uma missão comum funciona como uma bússola, que traz a organização de volta ao

seu caminho apesar das constantes mudanças de necessidades dos constituintes e das mutações nas forças políticas e económicas.

Tal como com a visão, constitui normalmente o papel dos dirigentes da organização, formular a missão e ajudar os outros a compreendê-la. Mas incluir o restante pessoal, membros do conselho e outros constituintes na formulação da missão, pode ser uma maneira eficaz de construir um interesse e compreensão conjuntos da missão.

Uma compreensão da organização sobre o contexto político e social constitui uma importante influência na sua escolha da missão. Isso pode-se ver nas diferentes missões das duas organizações descritas acima. Diferentes teorias de mudança social e diferentes compreensões sobre o contexto externo podem conduzir a missões muito diferentes.

Só muito raramente e normalmente após tensão organizacional extrema e sofrimento é que uma organização muda a sua visão. Mudar de missão também é um choque grande para uma organização e constitui um acontecimento relativamente pouco vulgar. Contudo, se tiver havido uma grande mudança na análise da organização sobre os problemas de desenvolvimento, espaço político, ou outras necessidades dos constituintes, pode ser correcto reexaminar a missão da organização. Uma mudança na estratégia é muitas vezes suficiente para manter uma organização eficaz, mesmo defrontando-se com importantes mudanças no contexto externo. Mas a menos que a missão seja ocasionalmente testada face a uma análise da situação corrente, a organização poderia deixar de ser um instrumento efectivo para a realização da visão.

TEXTO II: ESTRATÉGIA E QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Muitas organizações estão muito claras sobre a visão do mundo que pretendem atingir. (Por exemplo, um mundo livre da exploração económica.) Muitas organizações também têm uma compreensão clara da sua missão. (Por exemplo, reduzir o número de trabalhadores forçados e melhorar a qualidade das suas vidas.)

Muito poucas organizações têm uma compreensão clara de como usar da melhor maneira os seus recursos para cumprir a sua missão. Por outras palavras falta-lhes uma estratégia clara.

Estratégia

Uma estratégia é um conjunto de concepções que guiam o uso dos recursos de uma organização para realizar a missão.

Os mesmos recursos podem ser usados de muitas maneiras diferentes para resolver problemas de desenvolvimento. Tal como para a missão da organização, a escolha da estratégia também dependerá em grande parte da teoria de mudança social da organização, e da análise do problema e das forças e tendências contextuais. Uma análise e teoria de mudança social correctas devem ajudar a identificar os pontos dominantes em que a actividade da organização tenha o maior impacto. As organizações conduzidas de forma muito ideológica devem ter cuidado para que a pureza da ideologia não limite as suas opções estratégicas e resultem em estratégias contemplativas ou irrelevantes. Por exemplo, uma crença ideológica de que a mobilização social para a advocacia é o único meio para resolver os problemas de desenvolvimento pode cegar uma organização em relação à possibilidade de que a educação não-formal pode ser um valioso aspecto da sua estratégia.

Embutidas na estratégia estão as respostas às questões:

1. Qual é a natureza dos problemas de desenvolvimento que a organização procura resolver?
2. Como é que as actividades da organização contribuirão para uma mudança substancial e sustentável nesses problemas?
3. Como é que a organização utiliza as suas forças e evita as suas fraquezas para cumprir a sua missão?

Podemos ilustrar estes pontos com o seguinte exemplo:

O problema: O trabalho forçado é comum na nossa província embora ilegal. Ele exacerba a pobreza e dependência entre os forçados que são assim desprovidos da oportunidade de exercer os seus direitos constitucionais e direitos humanos.

O sistema é perpetuado pelo poder económico e político dos senhores de terras, a indiferença dos funcionários públicos e o "desempowerment" dos próprios trabalhadores forçados.

Teoria de mudança: Os beneficiários do trabalho forçado não vão libertar os trabalhadores forçados voluntariamente. As mudanças irão envolver conflito e poderão mesmo incluir confrontação física. Podemos ganhar usando a lei e o protesto não violento, mas devemos estar preparados para repercussões pelo menos a curto prazo. Os trabalhadores recém libertados precisam de assistência para se reabilitarem a eles próprios uma vez que o seu primeiro modo de vida teve efeitos que danificaram a sua capacidade de ser auto-suficiente. Precisaremos de criar um forte grupo de solidariedade perante os riscos físicos e precisaremos de apelar para os que desaprovam o trabalho forçado para darem apoio contra os interesses em jogo.

Estratégia: Identificar os trabalhadores forçados, conquistar a sua libertação através de meios legais e organizá-los para criarem uma nova vida por eles próprios. Conseguir a cobertura dos "media" das questões e casos individuais para obter apoio do público, forçar o governo a executar a lei e proporcionar "protecção" contra os senhores de terras.

Estratégia e Dia a Dia das Operações do Programa

O que é mais importante é que a estratégia proporcione concepções que guiam opções sobre:

1. O que fazer. A estratégia permite decisões sobre onde e como usar os escassos recursos (tempo, dinheiro, pessoas) para obter o máximo impacto com vista a cumprir a missão da organização.
2. O que não fazer. A organização deve evitar actividades que:
 - requeiram mais pessoas, tempo, capacidades ou fundos do que os que estão disponíveis,
 - não produzam resultados devido aos constrangimentos externos (tais como repressão governamental ou falta de apoio popular),
 - venham a ter poucos impactos sustentáveis,
 - venham a drenar energias para fora das questões mais centrais, ou
 - por outras razões, não façam avançar a missão da organização

Todas as organizações possuem formas características para usar os seus recursos, quer esta "estratégia" tenha ou não estabelecido explicitamente como os usar. Algumas

485

organizações podem ter sido bem sucedidas no cumprimento dos seus objectivos sem uma estratégia explícita, mas a maior parte não. As mudanças no problema, ou no contexto externo ou nas capacidades, podem fazer os velhos programas e actividades irrelevantes para as novas situações.

Ajustamento

As estratégias funcionam melhor quando reflectem um ajustamento íntimo entre o problema, o contexto externo e os pontos fortes e fracos da organização. Por exemplo, uma estratégia que depende fortemente da cobertura dos "media" não vai funcionar se os "media" forem antagónicos à causa (neste caso pode resultar uma cobertura negativa). Quando os "media" simpatizam e a organização é competente para fazer passar a mensagem, essa estratégia pode ser muito efectiva. Para se conseguir um bom "ajustamento", a organização deve ter uma compreensão clara destas componentes.

Avaliar a Situação Actual e Identificar Questões Estratégicas

Com o fim de fazer boas escolhas sobre como cumprir a missão da sua organização e identificar questões que devem ser resolvidas, é importante compreender estes aspectos-chave da realidade actual:

- 1) os problemas de desenvolvimento que a organização procura resolver, incluindo uma compreensão das causas dos problemas. Também é importante conhecer que medidas podem ser usadas para mostrar se o problema está a melhorar ou a ficar pior. (Por exemplo, taxas de alfabetização, número de trabalhadores forçados libertos, etc.).
- 2) o contexto externo no qual a organização trabalha. Isso pode incluir pessoas, organizações ou outras forças que controlam o acesso da organização aos recursos necessários ou o grau de espaço político.
- 3) a actual capacidade da organização, incluindo a quantidade e qualidade de factores como liderança, estruturas formais, capacidades dos trabalhadores, tecnologia, normas e valores, comunicação, estilos de tomada de decisão, etc.

Avaliar estes aspectos da situação actual também vai ajudar a identificar questões estratégicas com que a organização se defronta. Uma questão estratégica pode ser definida como uma questão que preocupa uma organização, quer dizer:

- sujeita a influência através de acção organizacional e
- com significado para o cumprimento da sua missão.

Um exemplo de questão estratégica é:

"Devemos concentrar os nossos esforços na reabilitação de ex-trabalhadores forçados em 14 aldeias onde agora trabalhamos, ou expandir os nossos esforços para acabar com o trabalho forçado em 5 outras aldeias que precisam da nossa ajuda? A nossa organização foi estabelecida para trabalhar para acabar com o trabalho forçado, mas as pessoas com quem já trabalhamos têm tantos outros problemas imediatos para os quais pretendem a nossa ajuda."

Algumas questões importantes não podem ser influenciadas pela organização. Outras não têm consequências para a missão da organização. Não são questões estratégicas. É exemplo de uma questão que não é estratégica a seguinte:

"Devemos fazer participar todo o pessoal na nossa reunião mensal de coordenação ou apenas incluir o pessoal directamente envolvido nos pontos da agenda?"

Neste exemplo, a decisão está sujeita a controle organizacional, mas o efeito não vai provavelmente afectar significativamente o cumprimento da missão. A escolha pode afectar a moral da organização, a qualidade de decisões, eficiência etc., mas não será, quase de certeza, um factor decisivo para o cumprimento da missão.

As questões estratégicas podem resultar de uma variedade de factores, especialmente aqueles que enfraquecem o ajustamento entre o problema, o contexto e a capacidade organizacional:

- As mudanças nos problemas de desenvolvimento, tais como a solução de velhos problemas ou o aparecer de novos problemas, podem suscitar questões estratégicas. Por exemplo, federações emergentes de organizações podem substituir as organizações voluntárias como canais para fazer chegar a opinião das pessoas. Isto pode resolver um problema-chave de desenvolvimento mas deixa a ONG sem um papel conhecido.
- As mudanças no contexto externo, tais como o aparecimento de novos riscos e oportunidades, podem suscitar uma questão estratégica. Por exemplo, uma mudança de governo pode trazer um regime que é hostil ao trabalho da organização e assim ela deve decidir sobre como lidar com a hostilidade do governo
- As mudanças nos pontos organizacionais fortes e fracos, tais como, novos dirigentes ou um rápido crescimento organizacional, podem criar questões estratégicas. Os crescimentos organizacionais rápidos podem

levantar questões de coordenação que requerem opções sobre novos sistemas organizacionais ou estruturas.

- O planeamento pró-activo, tal como prever futuras tendências ou pretender iniciar estratégias que ajudem a delinear o futuro contexto no qual a organização vai funcionar.

A emergência de questões estratégicas exige decisões estratégicas. Estas decisões delinearão significativamente o futuro da organização. É importante que as estratégias escolhidas sejam consistentes com a visão e a missão sublinhadas. Por exemplo, se a missão é o "*empowerment*" dos trabalhadores sem terra, mas a estratégia enfatiza a prestação de serviços, devemos perguntar se a estratégia se "ajusta". Uma estratégia de prestação de serviços pode ajustar-se a certos aspectos do problema, do contexto e da capacidade da organização, mas pode não ajustar-se à missão.

Em muitos casos, as questões estratégicas exigem reformulações estratégicas. A maior parte das questões estratégicas não requerem reconsideração da missão da organização.

TEXTO III: FORMULAR A ESTRATÉGIA E OBJECTIVOS

A. Formular e Reformular a Estratégia

Uma boa estratégia usa a análise que a organização faz dos problemas de desenvolvimento, o ambiente e as suas próprias capacidades para identificar actividades que melhor sirvam para cumprir a sua missão e promover a sua visão. A estratégia define o papel que a organização procura jogar ao promover mudanças sociais e desenvolvimento e proporciona direcção na resolução de questões estratégicas correntes e futuras.

A formulação e reformulação da estratégia é um processo contínuo. Isso é particularmente verdade para organizações de desenvolvimento voluntário que se defrontam rapidamente com mudanças de problemas e de contextos externos. O diagrama no fim deste texto apresenta uma vista geral da formulação da estratégia, incluindo concepções dos Textos I, II e III que constituem material de consulta. Na realidade, estes processos raramente são tão puros ou lineares. Mas a formulação estratégica ideal inclui alguma atenção a cada um dos elementos mostrados.

A formulação de estratégias (ou reformulação) é requerida quando:

- A organização é nova e está a fazer opções básicas sobre como usar os seus recursos.
- Mudanças significativas na organização, no contexto externo, ou nos problemas de desenvolvimento tenham posto em causa a missão fundamental da organização.
- Ocorram questões estratégicas correntes que ponham em risco o cumprimento da missão da organização. Estas questões podem levantar-se a partir de mudanças nos problemas de desenvolvimento (p.e., a emergência de muitas novas organizações de trabalhadores forçados), mudanças no ambiente (p.e., um novo governo hostil ao movimento dos trabalhadores forçados), ou mudanças na organização (p.e., transição na liderança ou um rápido aumento em tamanho).
- Uma organização decide assumir um papel activo no delineamento do futuro ambiente no qual vai funcionar e assim identifica questões estratégicas futuras. (Este processo será descrito mais detalhadamente na secção seguinte sobre "Desenhar um Futuro Desejado")

1. Preparação para a Formulação e Reformulação de estratégias

A formulação estratégica, ou reformulação, requer alguma preparação. Deve-se pensar em vários factores antes de iniciar o processo, incluindo:

- Há acordo sobre a necessidade de reformular a estratégia? O processo pode ser mais fácil se houver um acordo geral prévio sobre a necessidade e os objectivos da formulação da estratégia. As pessoas que pensam que as estratégias actuais estão a funcionar bem serão relutantes em investir tempo a criar novas. Discutir a necessidade da formulação da estratégia criará uma compreensão comum da situação presente e criará apoio para se tomar novos rumos.
- Quem deverá participar? Para criar estratégias de alta qualidade, assegure-se de incluir no processo, pessoas com informação relevante. Inclua no processo as pessoas que serão mais afectadas pela estratégia e que são essenciais para a sua implementação para aumentar as probabilidades de a nova estratégia ser aceite e utilizada. As melhores estratégias do mundo serão ineficazes se não forem mantidas boas relações com elementos-chave dentro e fora da organização.
- Considere que recursos adicionais podem ser necessários para completar o processo de formulação da estratégia, tais como:
 - informação sobre futuras tendências
 - fundos para reunir elementos-chave
 - informação sobre o trabalho de outras organizações

2. Avalie a Situação Actual e Identifique Questões Estratégicas Actuais [Isto está explicado em detalhe no Texto II]

A formulação da estratégia utiliza todas as concepções apresentadas na Parte I (Visão e Missão) e na Parte II (Estratégia e Questões Estratégicas). Uma boa avaliação da situação actual e das questões estratégicas actuais é um componente essencial de uma boa formulação da estratégia.

3. Desenhe o Futuro Desejado e Identifique Questões Estratégicas Futuras

A maior parte das organizações têm uma visão a longo prazo do mundo que querem criar (Esta é a visão tal como descrita na Parte I). Este tipo de visão é a tão longo prazo que se pode esperar facilmente que necessite de muitas gerações para ser realizada.

Mas algumas organizações também desenharam futuros desejados mais próximos, como dois a cinco anos. Estas organizações viradas para o futuro, imaginam o que a organização deverá fazer realmente, que tipo de impacto terá, qual a conduta dos seus constituintes e quais serão as capacidades da organização com muitos anos de antecedência. Estas organizações não só reagem às forças presentes, mas antecipam futuras tendências e reformulam activamente as estratégias para criar a futura situação que desejam. Fazendo isto, a organização cria um "impulso" positivo para o futuro e

pode ser mais efectiva "criando" proactivamente o seu futuro, do que as organizações meramente reactivas.

Desenhar um futuro desejado para a sua organização também lhe permite identificar questões estratégicas futuras. As questões estratégicas futuras são mudanças que podem ocorrer se a sua organização quiser realizar o seu futuro desejado. Estas podem incluir:

- mudanças necessárias nas relações com elementos-chave (p.e. necessidade de o governo ver a sua organização como um aliado efectivo nos esforços pela reforma agrária no seu próprio país, de outro modo, o nosso trabalho pode não ser tolerado pelo próximo regime).
- mudanças necessárias na capacidade organizacional (p.e. precisamos aumentar a nossa capacidade organizacional para ir ao encontro das expectativas crescentes dos aldeãos ao longo dos próximos anos).

4. Identifique Estratégias Alternativas

Existem normalmente um certo número de estratégias potenciais que podem ser eficazes no cumprimento de um simples objectivo. (Por exemplo, para resolver problemas de serviços de saúde inadequados, uma organização poderia empregar uma estratégia de prestação directa de serviços, ou assessoria ao Ministério de Saúde, ou organização social para criar clínicas independentes, etc.) Identificar um vasto leque de estratégias potenciais antes de as avaliar pode constituir uma boa maneira de definir estratégias criativas.

Idealmente, o estabelecimento da estratégia deve 1) indicar que capacidades de organização serão necessárias para levar a cabo a estratégia; 2) proporcionar mais directrizes concretas sobre como a organização vai usar o método para realizar a sua missão; 3) indicar o produto desejado do método. (A estratégia também pode dar directrizes sobre em quê que a organização não se vai envolver)

Eis dois exemplos de declarações muito completas de estratégia:

" Usar as capacidades de organização para criar organizações independentes de pessoas pobres nas aldeias vizinhas para promover as iniciativas locais e aumentar a influência das pessoas sobre os funcionários governamentais. Responder a grupos que procuram a ajuda da organização mas não ceder recursos escassos às elites da aldeia."

e

"Com base na nossa rede de contactos, criar uma rede de projectos de cuidados de saúde localmente controlados por organizações comunitárias existentes e

partilhar recursos organizacionais e financeiros. Começar com as que já demonstraram mais responsabilidade em relação às necessidades locais do que às prioridades dos doadores".

5. Avalie e Escolha Estratégias

Depois de criar um certo número de estratégias potenciais, pode escolher entre elas de acordo com o critério que considerar mais importante. Um critério importante ao formular e seleccionar qualquer estratégia é conseguir um ajustamento entre a análise do problema de desenvolvimento, a análise do contexto, as questões e os pontos fortes e fracos organizacionais. Isto requer uma análise profunda das questões estratégicas e das descontinuidades entre o que a organização está agora a fazer e o que será chamada a fazer no futuro desejado.

Exemplos do tipo de "ajustamento" a que nos referimos aqui, incluem:

- ajustamento da estratégia com a visão e missão
- ajustamento das actividades do programa com os problemas de desenvolvimento
- ajustamento das capacidades da organização com a estratégia organizacional
- ajustamento entre a avaliação actual (dos problemas e contexto) e a estratégia
- ajustamento entre estratégias planeadas e as actuais actividades do programa

As estratégias que podem ser potencialmente reaplicadas noutras áreas ou organizações são normalmente preferíveis às que não possuem potencial de impacto acrescido. (Por exemplo, enquanto que as estratégias de prestação directa de serviços podem resolver um problema imediato num local, um programa piloto para demonstrar a eficácia de um novo tipo de organização de pessoas pode ter um impacto mais abrangente). Do mesmo modo, as estratégias que são sustentáveis a longo prazo sem a assistência contínua de uma organização voluntária são normalmente preferíveis às que requerem o envolvimento contínuo da organização voluntária. As estratégias auto-sustentáveis não só promovem mais o "empowerment" das pessoas a nível local, como libertam também as energias da organização voluntária e recursos para assumir novos problemas. Uma boa estratégia pode ser algumas vezes identificada pela sua utilidade na tomada de decisões sobre o que não fazer. Estes são apenas alguns exemplos dos tipos de critérios que pode desejar usar ao escolher entre potenciais estratégias para a sua organização.

B. Formular Objectivos

As estratégias que uma organização selecciona proporcionarão directrizes para o estabelecimento de objectivos que são muito específicos e mensuráveis. Por exemplo, "Organizar grupos sem terra para resolver problemas definidos pelos seus membros em dez aldeias nos próximos seis meses e demonstrar aos seus membros que aqueles

grupos podem de facto resolver problemas que de outro modo permaneceriam sem solução".

Como pode ver a partir deste exemplo, os objectivos RESPEITAM a estratégia "Organizar grupos sem terra para demonstrar a sua capacidade em resolver os seus próprios problemas"), mas especifica também uma tarefa particular a cumprir (organizar em dez aldeias) e um espaço de tempo para a cumprir (6 meses). Tal como com todos os outros aspectos do processo de formulação estratégica, os objectivos devem ser "ajustados" com todos os outros elementos: visão, missão, futuro desejado, etc.

Implementar novas estratégias e objectivos requer frequentemente mudanças nas capacidades da organização e nos métodos de fazer as coisas. (Por exemplo, implementar uma nova estratégia pode requerer que os novos objectivos sejam divulgados e largamente aceites, ou que as pessoas sejam treinadas para assumir novas responsabilidades e tarefas).

AFRICAN-AMERICAN INSTITUTE
PROJECTO ONG

SEMINÁRIO:

ONGs NACIONAIS:
PENSANDO ESTRATÉGIAS

RELATÓRIO DE NAMPULA

JUNHO 1997

1997

INTRODUÇÃO

Os seminários realizados em Nampula (6 a 10/05/97) e Beira (12 a 16/05/97) constituem a última etapa da série de actividades de formação e capacitação técnica de quadros de ONGs em Moçambique, promovidas pelo AAI através do "Projecto ONG". Uma primeira série de seminários em 1995/96 visou a capacitação dos participantes na área de gestão de projectos, cobrindo temas como "Desenho e Implementação de Projectos", "Monitorização e Avaliação" e "Gestão Financeira". A segunda série pretendeu estimular o pensamento estratégico e a construção colectiva de conceitos e de capacidades de liderança e de tomada de decisões.

Os dois seminários que relatamos a seguir focalizaram o tema "ONGs Nacionais: Pensando Estratégias".

OBJECTIVOS DOS SEMINÁRIOS

O objectivo geral dos dois seminários consistiu em sensibilizar os participantes para a importância de pensar estrategicamente a sua actividade junto dos sectores necessitados da população, e desenvolver os conhecimentos necessários para:

- a definição da visão e da missão das suas organizações;
- a caracterização e análise do ambiente cultural, económico, social e político de que constitui o contexto no qual operam as suas organizações;
- a formulação de linhas estratégicas de acção e de planificação estratégica e tática.
- e, a metodologia de identificação das necessidades e recursos dos constituintes e das comunidades, dos seus programas e projectos.

Os **objectivos específicos** consistiram no desenvolvimento da capacidade dos participantes para:

- definir claramente a visão da sua organização;
- definir claramente a missão da sua organização;
- analisar o ambiente cultural, económico, social e político que contextualizam a sua intervenção;

- formular diferentes estratégias para realizar a missão da sua organização;
- identificar acções de diagnóstico das necessidades e dos recursos dos constituintes/das comunidades com a participação activa dos mesmos, como forma de validar a missão da organização;
- identificar acções concretas que levem os membros da organização a ter uma visão partilhada e um compromisso colectivo com a missão.

METODOLOGIA

A metodologia participativa dos seminários visou envolver os participantes nas decisões assim como em todas as etapas da implementação do seminário. A temática e o conteúdo do programa foram definidos pelo Projecto ONG, com insumos de um consultor externo.

Durante os seminários, foram utilizadas as seguintes dinâmicas participativas:

- apresentação em plenário de cada participante, das motivações para estar trabalhando na sua ONG e das suas expectativas em relação ao seminário;
- discussão e definição colectiva do programa e do método de trabalho;
- alternância entre trabalhos em grupo e plenário;
- introdução de novos conhecimentos após os exercícios práticos relacionados com as ONGs dos participantes, e a partir dos elementos fornecidos por eles;
- utilização de jogos e exercícios que visavam ao mesmo tempo divertir, descansar e aprender;
- utilização de questionários escritos;
- avaliações diárias em plenário e avaliação final por escrito.

SEMINÁRIO DE NAMPULA

PARTICIPANTES

O Seminário de Nampula foi dirigido por Zuber Ahmed, responsável de formação do Projecto tendo contado com a colaboração de Fernanda Farinha, chefe do Projecto, e Marcos Arruda, consultor externo.

Participaram no seminário os quadros de ONGs e consultores locais constantes do anexo. Estiveram presentes as seguintes organizações:

- ♦ *Nampula*: KARIBU, OJDR, SALAMA, ADOC, ASSANA
- ♦ *Zambézia*: ZAONE MURRAMBARA, KUBESSA, KULIMA, ANAILE, FONGZA, MOCIZA.
- ♦ *Maputo*: CICEC, AMINF.

O SEMINÁRIO

O seminário desenrolou-se da seguinte maneira:

Dia 1 - Manhã

- 1.1. Abertura pela chefe de projecto, introdução metodológica, apresentações, questionário pré-seminário.
- 1.2. Discussão do programa.
- 1.3. *MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO*: para que existe? Que quer realizar? Quem a definiu e mediante que processo? A missão definida originalmente permanece válida hoje?

Utilizamos um questionário escrito e recolhemos as respostas no plenário. A partir dela, iniciamos uma

reflexão sobre a importância das ONGs definirem com clareza e de modo participativo a sua missão.

Exemplos da definição de missão das ONGs locais feita pelos participantes em grupos são:

- KARIBU:** Apoiar iniciativas de grupos populacionais organizados para a promoção do seu desenvolvimento social, económico e cultural.
- OJDR:** Promover a integração dos grupos mais desfavorecidos na vida económica e social da Província de Nampula, através da utilização máxima das capacidades dos grupos e individuais, estabelecendo actividades de rendimentos.
- SALAMA:** É uma associação vocacionada para o desenvolvimento multisectorial da comunidade da Localidade de Mecuasse, no Distrito de Ribáué, através de programas de saúde, sendo o grupo-alvo as mulheres.
- ANAILE:** Tem a missão de desenvolvimento social, cultural e económico do Distrito de Ile.
- ZAONE:** a) Participar no desenvolvimento de Morrumbala e zonas circunvizinhas
b) Promover o desenvolvimento do distrito e zonas circunvizinhas
- KUBESSA:** Contribuir para a minimização do consumo de drogas
- CICEC:** Assegurar a participação das comunidades rurais na consolidação da democracia
- AMINF:** Promover o desenvolvimento económico, social, técnico-científico das comunidades através de programas multi-sectoriais
- OTM:** Organizar os trabalhadores para a defesa dos seus interesses no âmbito laboral
- KULIMA:** Apoiar o desenvolvimento sócio-económico integrado
- MOCIZA:** a) Apoiar e contribuir para a realização dos direitos fundamentais do cidadão na Zambézia, em particular, através da participação no desenvolvimento cívico, social, cultural e económico

b) Apoiar o desenvolvimento da província, no âmbito do desenvolvimento geral do País, nomeadamente nos programas sociais, culturais económicos e outros

FONGZA: Organizar e defender os interesses das ONGs na Zambézia, junto dos organismos estatais, privados e doadores.

Os grupos reflectiram sobre os conceitos fornecidos no seminário sobre a missão.

A reflexão foi reforçada com os seguintes comentários pelos facilitadores:

- a definição clara da missão geral da ONG é essencial para a comunicação entre a ONG e as comunidades
- o uso dos termos é importante. "Beneficiário" tem uma conotação passiva que não faz juz à proposta participativa das ONGs. Usaremos neste relatório os termos "comunidade", "sujeitos", ou "potenciais sujeitos" da intervenção;
- a ONG deve buscar envolver a comunidade na definição da sua missão; é preciso, distinguir a missão geral e a missão específica no contexto de um projecto; e ambas devem ser coerentes entre si;
- a missão está relacionada com as necessidades da comunidade e visá mobilizar recursos humanos e materiais para superá-las; a forma mais eficaz de identificá-las é envolver a comunidade neste processo.
- ligado à missão está um factor subjectivo muito importante: dos intervenientes actuais e a motivação dos potenciais intervenientes.
- a missão específica da ONG como organização inscreve-se num contexto mais amplo e de maior alcance, sua visão do mundo, seu projecto sonhado e desejado de sociedade e de ser humano.

Dia 1 - Tarde

1.4. **VISÃO DA ORGANIZAÇÃO:** que visão do mundo, da sociedade, do ser humano tem a organização? Porque é importante

explicar esta visão para si própria e, mais tarde, para a comunidade?

Fizemos trabalhos em grupo, sobre a visão de cada organização presente, e deixamos o plenário para a manhã seguinte.

1.5. **Avaliação do dia:** seguimos três vertentes, os aspectos positivos e negativos e as sugestões.

Aspectos positivos:

- Clareza na definição da missão
- A metodologia
- Muita participação
- Como identificar a visão
- O exercício de apresentação
- Distinção missão-visão
- A discussão do programa foi um exercício de democracia

Aspectos negativos:

- Gestão inadequada do tempo no período da manhã
- Não havia programa distribuído no início
- Pontualidade
- Distância hotel-sala
- Muito tempo nos grupos
- Alguns participantes não assistiram a abertura
- Má coordenação entre promotores do seminário (havia outro seminário a decorrer simultaneamente em Nampula com a participação de algumas ONGs locais)

Sugestões:

- Transporte hotel-sala
- Intervenções mais sugestivas
- Melhor gestão do tempo
- Manter a metodologia

Dia 2 - Manhã

2.1. Completando o trabalho sobre a visão

No plenário, os participantes relataram o que concluíram nos grupos.

Exemplos da definição de visão de cada organização:

SALAMA: Que a mortalidade materno-infantil não prevaleça; que as comunidades têm conhecimentos de como prevenir certas doenças mais debilitantes como a malária, diarreia, pneumonia; as comunidades estão informadas e educadas em relação aos meios de saneamento do meio ambiente; as comunidades conhecem a necessidade de frequentar as consultas pré-natais, de planeamento familiar e de prevenção do SIDA; as comunidades participam no seu próprio desenvolvimento.

ANAILE: O camponês tem o rendimento sustentável da sua vida, tem acesso a educação, saúde, habitação, informação em pleno gozo dos seus direitos humanos; existe o desenvolvimento equilibrado em todas as camadas sociais.

MOCIZA: Cada membro da sociedade tem: condições de acesso a meios para a sua realização como humano; tem a possibilidade e capacidade suficientes e necessárias e condições para a alimentação, saúde, educação, habitação, transporte, etc.; o desenvolvimento social e harmónico livre de preconceitos de natureza tribal, regional e racial.

CICEC: Todos os cidadãos participam na definição, gestão e controlo do seu destino.

AMINF: Ter o Infulene com infra-estruturas económicas e sociais que respondam às necessidades dos residentes; residentes a participarem no seu desenvolvimento.

KUBESSA: Erradicação total do consumo de drogas, porque ela destrói a saúde, cria dependência e encoraja a criminalidade.

A partir da visão expressa por cada organização com o apoio dos outros participantes do grupo, discutimos as dificuldades dos participantes em distinguir entre visão e missão, em definir a visão e em articular a segunda com a primeira. Discutimos também sobre a necessidade de definir visões ousadas, corajosas, mesmo se, no momento actual, impossíveis de realizar.

Um dos conceitos que serviu para ilustrar este problema foi o de "erradicação". É legítimo sonhar em erradicar o consumo de drogas na região ou no País? - perguntou um participante. Ou em erradicar a pobreza no continente e no mundo?

Vimos que o facto destes objectivos de longo prazo serem difíceis de alcançar não deve impedir-nos de "sonhar com ele" ou "desejá-lo", nem de mobilizarmos todas as nossas energias e recursos para realizá-los.

Outros conceitos relacionados com a visão que emergiram da discussão foram: democracia participativa, desenvolvimento próprio do indivíduo, da comunidade e do país, sector público não estatal e Estado garante do bem público e a serviço da sociedade e de cada parcela que a compõe.

2.2. *ESTRATÉGIA*

Iniciamos este tema propondo um jogo de estratégia. Formamos com os participantes três equipas, que estariam disputando as finais do Campeonato Mundial de Futebol. Uma equipa era muito forte, outra era forte e outra menos forte. Cada equipa, com o seu treinador, iria desenhar estratégias e táticas visando vencer o campeonato.

Os grupos relataram as suas propostas no plenário e decidimos deixar a interpretação e debate sobre elas para depois do Estudo do Caso.

Foi apresentado um documento de uma ONG fictícia, a AMITE, elaborado pelo projecto ONGs, para ser estudado em grupos, do ponto de vista da sua visão, missão e estratégias.

Dia 2 - Tarde

2.3. Completando o trabalho sobre estratégias

Ambos os exercícios revelaram que os participantes já haviam interiorizado o conceito de visão. A diferença entre estratégias e táticas ainda não era clara para os participantes.

As três equipas fizeram planos de jogo de razoáveis a bons. Duas detalharam as suas estratégias para cada jogo, mas nenhuma trabalhou com diferentes cenários e, portanto, nenhuma formulou estratégias alternativas. Faltou também visão estratégica para a definição das metas de cada etapa em função da diferença de forças (ambiente) e da visão -

502

ganhar o campeonato. Todas as equipas baralharam estratégias e táticas. A estes comentários o consultor acrescentou uma reflexão sobre a importância da ética na política de intervenção das ONGs. A utilização de meios pouco éticos não é aconselhável pois pode dar resultados que se afastam ou que negam a visão e a missão da organização. A ética deve ser coerente com a visão e a missão. Devemos rejeitar o princípio de que "o fim justifica os meios".

Na avaliação das estratégias da AMITE, a maioria dos grupos percebeu que nem a visão nem a missão da AMITE estavam claramente definidas no documento. Em geral, os participantes continuaram confusos quanto à distinção entre estratégias, enquanto directrizes amplas e de médio a longo prazo para a acção, e táticas, enquanto planos específicos e imediatos de acção.

A discussão que se seguiu buscou consolidar estes conceitos e a sua inter-relação pelos participantes. Foram apresentados os quadros que constam dos anexos 1, 2 e 3.

2.4. Jogo

Para finalizar o dia, fizemos o jogo dos 4 cantos. Os participantes são colocados em círculo de mãos dadas, convidados a escolher mentalmente um dos 4 cantos da sala e solicitados a visitá-los sem largar as mãos. O coordenador deu 5 minutos para que o fizessem. Imediatamente cada um começou a puxar os outros para o seu canto, gerando grande confusão. Depois de uns 3 minutos uma participante deu a ideia de pararem e irem todos juntos visitar um canto de cada vez até completarem os 4 cantos da sala. As duas lições tiradas foram: i) a cooperação tende a dar resultados melhores e mais eficazes do que a competição; e ii) é fundamental identificar e compreender bem a pergunta antes de ir buscar a resposta.

Dia 3 - manhã

3.1. Avaliação do dia anterior

Os participantes enfatizaram o aprofundamento da compreensão da relação visão-missão-estratégias; da importância de conhecer e monitorar os cenários para definir estratégias alternativas e adequá-las a mudanças neles, quando

necessário; e da distinção entre estratégia e tática. Também indicaram que os jogos contribuíram muito para a aprendizagem do dia.

3.2. REAVALIANDO A VISÃO, MISSÃO E ESTRATÉGIA DE SUAS ORGANIZAÇÕES

Iniciamos o trabalho em grupo sobre 6 das ONGs presentes. Os participantes rediscutiram a visão, missão e estratégias de cada uma delas, que tinham sido apresentadas anteriormente. Perceberam a conexão que deve existir entre as três e indicaram que esta percepção os levará a buscar uma definição mais profunda e mais clara das três, junto aos outros membros das suas organizações.

A definição mais abrangente da visão foi a do CICEC: "Todos os cidadãos participam na definição, gestão e controle do seu destino". Alguns exercícios de mudança de cenário e de ambiente contribuíram para a aprendizagem da definição de novos objectivos e de estratégias alternativas orientadas para realizá-los. Novamente foi necessário sublinhar a necessidade de se dar conteúdo aos conceitos, sob pena de a visão e a missão ficarem vagas e inexpressivas. Foi trabalhando em maior detalhe a visão da AMINF de "uma sociedade desenvolvida" que o plenário pôde definir o que seria desenvolvimento em cada aspecto - económico, social, cultural e político - e que é a própria comunidade e sociedade que deve ser o sujeito activo, o agente principal e o gestor do seu próprio desenvolvimento, apoiada pelo Estado, mas não submissa a ele.

Colectivamente, foram encontradas as seguintes características de uma "sociedade desenvolvida": alimentação adequada; habitação condigna; igualdade de oportunidades; acesso à informação; saúde (igual) para todos; educação (igual) para todos; liberdade de expressão; transporte para todos; emprego para todos; liberdade de voto; justiça social e económica. Combinou-se assim, a visão de uma "sociedade democrática, baseada na justiça social e económica", com "uma sociedade em que todos participam na definição, gestão e controle do seu próprio destino".

Ficou também clara a necessidade de as ONGs combinarem estratégias de advocacia, acompanhamento crítico e pressão em torno das políticas macro sociais e económicas, com

504

estratégias de trabalho social e comunitário directo, se quiserem que a sua acção tenha uma real eficácia transformadora.

3.3. AMBIENTE

Formamos 4 grupos cada um com a incumbência de caracterizar um dos quatro aspectos principais da conjuntura moçambicana de hoje.

O resultado deste trabalho, depois de apresentado e discutido em plenário, foi o seguinte:

Ambiente cultural

- ◆ Diversidade étnica e linguística, manifesta nos usos e costumes, nas relações, nas várias formas de expressão artística.
- ◆ Influência de valores culturais externos
- ◆ Subvalorização de valores étnicos e nacionais

Ambiente social

- ◆ Maior acesso à informação, ampliação da rede escolar e sanitária, participação mais activa das mulheres na vida da sociedade foram apontados como aspectos positivos.
- ◆ Desemprego e alto custo de vida, analfabetismo, maior criminalidade, maior consumo de drogas, mais meninos vivendo na rua, aumento de prostituição, sobretudo a infantil, degradação das condições de higiene e saúde, condições precárias de habitação, fome e nudez, trabalho infantil e corrupção foram os aspectos negativos ou contraditórios.

Ambiente político

- ◆ Multipartidarismo, intenção e debate sobre a descentralização do poder, direito a manifestações públicas, surgimento de foruns públicos supra-partidários.
- ◆ Tendência à bipolarização político-partidária
- ◆ Pressão para a regionalização interna.
- ◆ Separação dos poderes já consta na lei, embora não seja ainda efectiva.
- ◆ Reorganização do Exército.
- ◆ Integração regional a nível da SADC, ainda que este seja um fórum predominantemente económico.

Ambiente económico

- ◆ Pobreza generalizada, desemprego, mendicidade, baixos salários

505

- ◆ Fuga de recursos
- ◆ Taxa de inflação elevada
- ◆ Taxa de câmbio estabilizada
- ◆ Deficiente actividade comercial e meios de comercialização
- ◆ Ampliação do mercado paralelo e da economia informal
- ◆ Política fiscal e tributária inadequadas
- ◆ Grandes meios de produção controlados pelo capital estrangeiro
- ◆ Dependência económica externa
- ◆ Conjuntura de transição para uma economia de mercado
- ◆ Alto endividamento externo
- ◆ Agentes externos controlam a política económica do país

Dia 3 - Tarde

O debate em plenário revigorou a compreensão de que o conhecimento do contexto é indispensável para a definição adequada da visão, missão e estratégias da organização e da comunidade que é o potencial sujeito da intervenção. O exame, por exemplo, da leitura que a SALAMA faz da política de saúde de Moçambique revelou uma atitude crítica em relação ao desvio de recursos escassos da saúde primária para o financiamento da saúde terciária. Percebendo esta dimensão, que a SALAMA havia omitido nas suas definições neste seminário, ficou decidido que a SALAMA irá rever e ampliar a sua missão e visão, com a participação dos seus constituintes e da comunidade com quem trabalha.

3.4. Avaliação do dia

Os participantes apreciaram a aprendizagem da avaliação do ambiente como indispensável para a correcta definição da visão, missão e estratégias de suas organizações.

Dia 4 - manhã

4.1. À luz do ambiente, análise de 4 ONGs

Este exercício em grupo focalizou os cenários e os seus riscos e oportunidades. Os participantes passaram por momentos de perplexidade frente à hipótese de mudanças de cenário.

No plenário ficou esclarecido que um sistema estratégico inclui estratégias específicas para cada campo de

intervenção, cada uma delas articulada com as outras e com a estratégia-mestre da organização.

Como resultado de todo o trabalho sobre a formulação de visão, missão e estratégias, foram formuladas as seguintes propostas de estratégias (exemplos):

MOCIZA:

VISÃO: Cidadãos conhecedores dos seus direitos e deveres

MISSÃO: Divulgar a constituição, convenções e tratados que definem os direitos e deveres dos cidadãos

ESTRATÉGIA: Promover a educação cívica dos cidadãos

Estratégia alternativa: Pressionar as entidades de tutela para atendimento das necessidades das comunidades nestas áreas

AMINF

VISÃO: Sociedade democrática baseada na justiça social e económica

MISSÃO: Conceber programas de desenvolvimento multi-sectorial

ESTRATÉGIAS: Construção de infra-estruturas sociais e económicas na região

Promoção de acções de educação das comunidades

Estratégias alternativas: Garantir a manutenção das infraestruturas já construídas

Assegurar a continuidade do processo de educação

SALAMA

VISÃO: Os cidadãos gozam de uma saúde sã e têm acesso aos serviços de saúde

MISSÃO: Assegurar que os cidadãos de Mecuasse tenham acesso a serviços de saúde primários

ESTRATÉGIAS: Divulgar os métodos preventivos das doenças mais debilitantes

Expansão da rede sanitária

Reduzir a mortalidade materno-infantil

Estratégias alternativas: Formar agentes comunitários de saúde (parteiras e médicos tradicionais)

Dia 4 - Tarde

4.2. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E RECURSOS DAS COMUNIDADES

4.2.1. Redefinindo conceitos

Iniciamos este trabalho com o questionamento em plenário dos dois conceitos, o de "grupo-alvo" e o de "participação". Por meio de imagens, o plenário identificou no termo "grupo-alvo" dois problemas importantes. Um, o distanciamento entre os sujeitos da intervenção (ex: SALAMA, no caso do projecto de saúde comunitária em Mecuasse) e a comunidade, que fica reduzida a objecto passivo da intervenção. O outro, a ideia de que a "flecha" com que se pretende "atingir o grupo-alvo" tende a ser um pacote de conhecimentos acabados, definitivos e pré-elaborados pela ONG. A crítica deste conceito levou à clareza de que há duas dimensões importantes de toda intervenção, o conteúdo a ser transmitido e o método participativo em todas as etapas da intervenção, para que o controle desta, e dos conhecimentos nela implicados, passe gradual mas firmemente da ONG para a própria comunidade.

Seguiu-se a discussão do conceito **Participação**. Estimulou-se a análise deste conceito pelo plenário. O plenário convenciou que tomar parte não é participar e que há diversos níveis de participação, segundo o grau de envolvimento activo e criativo do participante. Em relação a um projecto comunitário, o plenário identificou, do menor para o mais alto grau de participação: consulta, provimento de informações, acção em troca de incentivos, envolvimento funcional na execução, envolvimento inter-activo e, enfim, a auto-determinação. Esta reflexão deu maior substância à visão da democracia participativa, apontando para a auto-

determinação das pessoas, comunidades, municípios, províncias e país, em todos os aspectos do seu próprio desenvolvimento, de forma ao mesmo tempo autónoma e solidária, como condição indispensável para a realização da democracia.

4.1.2. Qualificações e técnicas para a identificação de necessidades

Para permitir uma percepção do tema em discussão, foram desenvolvidos vários jogos didácticos. Ao desenhar os seus próprios sapatos sem vê-los, os participantes foram induzidos a perceber que a nossa atenção é dispersa, mesmo quando se trata de fixar objectos do nosso quotidiano, pois a grande maioria dos participantes não conseguiu desenhar, em detalhe, o seu próprio sapato.

Ao descreverem o que viram numa caminhada pela rua em pequenos grupos, os participantes se deram conta de que as diferentes descrições do mesmo cenário, fornecidas ao plenário, resultam do diferente grau de atenção e de diferentes interesses, que colocamos no acto de olhar e registar os objectos que observamos. Olhamos sem ver ou vemos o que nos interessa. É preciso educar a atenção, é preciso aprender a ver para além das aparências, sobretudo no caso das ONGs actuando junto das comunidades populares. Foi frisado que a realidade observada depende do observador. Por isso, vários observadores têm maior probabilidade de aproximar-se mais e compreender melhor a realidade de uma comunidade ou de um processo social qualquer do que um observador isolado.

Concluimos, então, que a investigação participativa das necessidades e recursos da comunidade, do ponto de vista da sua eficácia, é mais desejável do que a que é feita por técnicos vindos de fora.

Outro jogo introduzido nesta etapa foi a dramatização com entrevistadores das ONGs e membros das comunidades. Foram escolhidos observadores para monitorar e depois avaliar as entrevistas. Este exercício sublinhou a importância de nos capacitarmos para abordar correctamente a comunidade, sensibilizá-la para a intervenção e sobretudo motivá-la a participar activamente, até ao ponto de apropriar-se da intervenção.

Dos comentários dos participantes sobre as três entrevistas salientam-se:

Entrevista 1:

- O entrevistador tinha a sua própria agenda
- Não houve participação dos entrevistados
- Levou as propostas
- Não houve diálogo

Entrevista 2:

- Tentou fazer a apresentação
- Não conseguiu motivar os entrevistados
- Foi pouco feliz na abordagem
- Parecia um estagiário

Entrevista 3:

- Foi um diálogo

Um quarto jogo versou sobre a precisão da comunicação oral. Os participantes foram colocados lado a lado ao longo de três paredes do salão. Três deles foram convidados a sair da sala e receber uma mesma mensagem, a ser transmitida "em cochicho" à primeira pessoa do seu grupo, que a transmite da mesma maneira à segunda pessoa e sucessivamente a mensagem é transmitida a todos os membros do grupo. Os últimos de cada grupo a receber são convidados, um a um, a relatar a mensagem ao plenário. O grau de maior ou menor distorção em relação à mensagem original revela o grau de atenção e a capacidade de comunicação oral dos membros de cada grupo. Foi recomendado que no trabalho com as comunidades, o registo escrito das observações visuais e auditivas é fundamental para se ter uma imagem o mais próximo possível da realidade. Não se deve confiar sómente na nossa memória, pois como o jogo o demonstrou, nem sempre ela regista a informação exacta.

A seguir, descreveram-se diversas técnicas de investigação, nomeadamente: observação directa, entrevistas, fichas de inquérito, técnicas visuais - com ênfase as de diagnóstico participativo - discussão e priorização.

510

A sumarizar foram apresentados aos participantes quadros gráficos, o primeiro situando a investigação de necessidades e recursos da comunidade como parte da Estratégia Participativa de Acção ou de Intervenção de uma organização (anexo 4); o segundo gráfico detalhando a metodologia do diagnóstico participativo das necessidades e recursos (anexo 5); o terceiro, ilustrando a espiral do processo participativo de intervenção, que vai da planificação participativa à acção, ao monitorização, à avaliação e à re-planificação e assim sucessivamente em níveis ascendentes de qualidade e eficácia da acção em relação à missão e à visão que lhe servem de objectivos (anexo 6).

4.3 PLANO

A última etapa do seminário de Nampula foi a elaboração pelos participantes, individualmente, de um plano de sensibilização dos membros das suas organizações, e das comunidades com quem trabalham, para a importância de pensarem estrategicamente seus projectos de intervenção e de acção transformadora.

4.4 AVALIAÇÃO FINAL

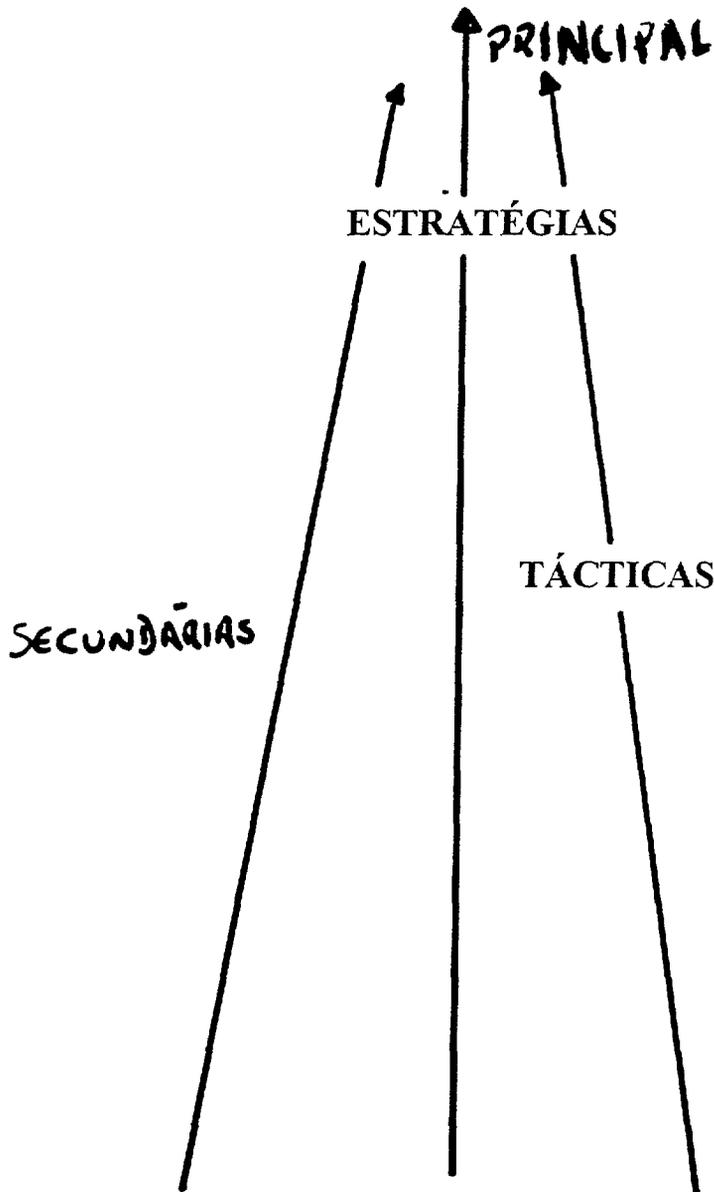
Também foi feita individualmente e por escrito pelos participantes. Os comentários mais enfáticos dos participantes foram para o grande aproveitamento que tiveram da aprendizagem prática e teórica do que significa pensar estratégias, e para a excelência da metodologia participativa em contribuir para que se apropriassem individual e colectivamente dos conhecimentos.

**VISÃO
DA SOCIEDADE DESEJADA**

Objectivo estratégico mais abrangente e de mais longo alcance e longo prazo

**MISSÃO
DA ORGANIZAÇÃO**

Objectivos estratégicos específicos da organização de médio alcance e médio prazo



Linhas directrizes para a acção:
Objectivo estratégico para cada projecto

Plano:

- Agentes
- Recursos
- Cenários

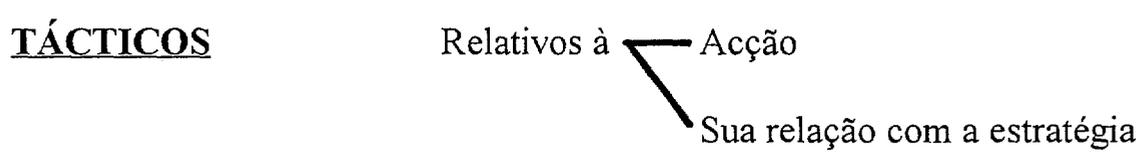
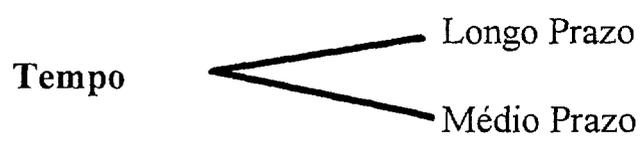
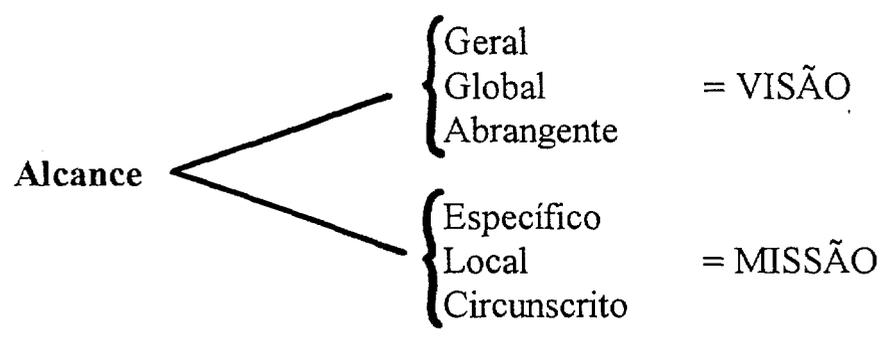
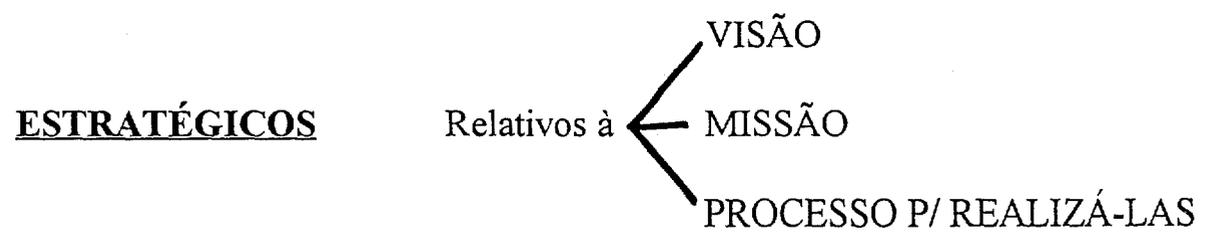
Planos de acção específica, local e imediata.

Objectivos tácticos

Plano:

- Agentes
- Recursos
- Cenário
- Acção

OBJECTIVOS

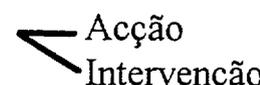


ESTRATÉGIA PARTICIPATIVAS DE ACÇÃO/INTERVENÇÃO

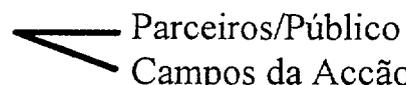
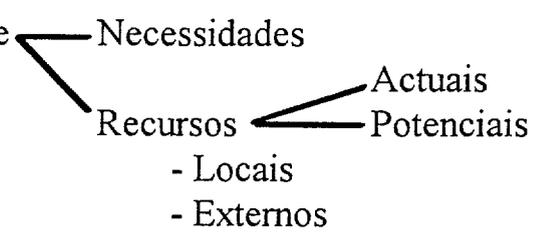
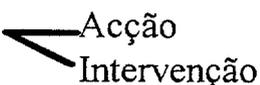
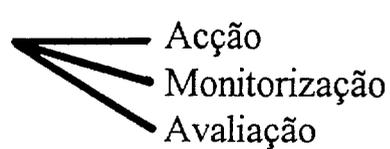
OBJECTIVO: "Empoderamento" (Empowerment) da comunidade para controlar e gerir o seu próprio desenvolvimento

- Integral
- Da Saúde
- Da Produção
- Etc.

INSTRUMENTOS:

- ◆ Planificação Participativa da  Acção
Intervenção
- ◆ Participação intensa e total da Comunidade/dos Beneficiários/ Constituintes em TODAS as etapas e níveis

ETAPAS:

- ◆ Concepção - Selecção de  Parceiros/Público
Campos da Acção
- ◆ Diagnóstico Participativo de  Necessidades
Recursos 
 - Locais
 - Externos
- ◆ Planificação Participativa da  Acção
Intervenção
- ◆ Implementação  Acção
Monitorização
Avaliação

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE NECESSIDADES E RECURSOS

Pressuposto: Clareza quanto à Visão e Missão da Instituição

OBJECTIVO:

- COMPREENSÃO GLOBAL DA SITUAÇÃO DA COMUNIDADE
- IDENTIFICAÇÃO DOS SEUS PROBLEMAS PRIORITÁRIOS
 - Seus factores determinantes
 - Suas potencialidades
- FORNECER AS BASES PARA A PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

AGENTES:

- TÉCNICOS E COMUNIDADE

ETAPAS:

- CONCEPÇÃO
- PLANO DE PESQUISA
- IDENTIFICAÇÃO DAS

{	AREAS	A	{	VISITAR
	COMUNIDADES			CONSULTAR
	PESSOAS			ENTREVISTAR
- FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES
- ELABORAÇÃO DE ROTEIROS
- EXECUÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO
 - FOCO

{	NECESSIDADES	{	{	ACTUAIS
	RECURSOS			HUMANOS
		{		
			{	
				{
				{
- SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS
- ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS
- SÍNTESE → VISÃO ORGÂNICA DA REALIDADE

{	DOS SEUS FACTORES DETERMINANTES
	DO SEU SENTIDO DE MOVIMENTO



PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

515

ETAPA IMPLEMENTAÇÃO



SEMINÁRIO DE NAMPULA

COMPARAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PRÉ-SEMINÁRIO E AVALIAÇÃO

PERGUNTA	PRÉ-QUESTIONÁRIO "O que espera deste seminário?"					AVALIAÇÃO "Como foi satisfeita a sua expectativa?"				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aprender <u>definições</u> dos termos para a formulação de estratégia	1	1	1	1	10	-	-	1	7	6
Compreender a <u>importância</u> do pensar estrategicamente	-	-	1	9	6	-	-	-	6	8
Desenvolver <u>capacidades</u> para o pensar estratégica-mente:										
• Identificar oportunidades e riscos ambientais	-	-	1	10	5	-	-	2	8	4
• Identificar pontos fortes e fracos organizacionais	-	-	1	4	10	-	1	4	5	4
• Identificar questões estratégicas	1	1	1	6	7	-	-	1	7	6
• Visualisar o futuro desejado	1	2	-	4	9	-	-	1	4	8
• Criar estratégias alternativas	1	-	3	8	4	-	1	2	4	7
• Articular a missão de uma organização	1	-	1	4	10	1	-	3	3	7
• Formular a estratégia para uma organização	-	1	2	5	8	-	-	1	4	9

1= Nada; 2= pouco; 3= algum; 4= o suficiente; 5= muito.

SEMINÁRIO DE NAMPULA

Outras expectativas expressas pelos participantes:

- Diferenciar o que é visão e missão de uma organização
- Diferenciar estratégia e a actividade
- Trocar experiências com outras organizações
- Aprender e estudar como é que os outros trabalham
- Enriquecer mais os meus conhecimentos relativamente ao trabalho comunitário
- Aprender a sentir com os outros as mesmas necessidades
- Identificar oportunidades político-sociais
- Identificar alternativas e condicionamentos económicos
- Identificar espaço para a componente cultura na definição de estratégias

Quais foram os três pontos mais importantes do seminário?

- Definição de estratégias (9)
- Clarificação da visão e da missão da organização (8)
- Visualizar o futuro (2)
- Análise das questões ambientais (2)
- Compreensão da necessidade do envolvimento da comunidade em todo o processo (1)
- Necessidade de repensar a visão, missão e estratégias da organização (1)
- O discurso de abertura (1)
- Trabalho em grupos (1)
- A didáctica dos facilitadores (4)
- Animação (1)
- Identificar questões estratégicas (1)
- Compreender a importância do pensar estrategicamente (1)
- Identificação das necessidades das comunidades (1)
- Elaboração do plano (1)
- Definir objectivos e alternativas (1)
- Desenvolver capacidades para pensar estrategicamente (1)
- Exercícios práticos e clarificadores (1)
- A forma participativa imprimida pela metodologia (1)
- Identificar oportunidades e riscos ambientais (1)
- Definição e identificação do "grupo-alvo" (1)
- Objectivo pelo qual o seminário foi organizado (1)
- A troca de experiências com outras ONGs (1)
- A aprendizagem de conceitos ligados ao meu trabalho (1)

Quais foram os três pontos menos importantes do seminário?

- Identificar pontos fortes e fracas organizacionais (2)
- Deve-se evitar deitar demasiada atenção a um participante (1)
- Metodologia utilizada (1)
- Tendência "yesman" dos participantes (1)
- Interesse imediatista (1)
- Gestão do tempo - 1o dia (1)

Outros comentários e sugestões:

- Promover outros encontros similares
- Promover um encontro de revisão passados 6 meses
- Facilitadores bem seleccionados
- Lamento a falta de meios para fazer chegar os ensinamentos ao nível mais baixo da organização
- Que o programa fosse distribuído com antecedência
- Envio atempado do programa
- Dar certificados aos participantes
- Promover um seminário sobre "Diagnóstico Rural Participativo"
- O tempo foi curto
- O reduzido número de participantes foi útil
- Tentar renegociar a continuação do Projecto ONG
- O seminário será útil não só para a minha organização mas também para a minha vida social
- O seminário foi importante não só pelo aspecto educativo, mas também pelo aspecto participativo
- O seminário observou uma metodologia excelente
- Muita participação
- Foi uma oportunidade para as ONGs pensarem a razão da sua existência
- Acho que as ONGs vão usar novas estratégias para realizar as sua missão e a visão
- Criação de condições de transporte para os seminaristas
- Lugar do seminário sem interferência externas

Sobre a utilidade do seminário 14 participantes consideraram-no de **muito útil** e 1 participante considerou-o de **alguma utilidade**.

LISTA DE PARTICIPANTES - NAMPULA

ORGANIZAÇÃO	NOME	ENDEREÇO
KARIBU	Paulo Inácio	C.P. 185; Telef 215862 Nampula
ZAONE MURRUM- BARA	Ricardo Tepa	Av.Karl Marx 1892, Telef 428377, Maputo
	Maria Natália David	Telef 212335 - Quelimane
CICEC	Salomão Muchanga	Av.Olof Palme 965 1o Dto, Telef 309660 Maputo
OJDR	Augusto José Cornélio	Av. Samora Machel - ADOC, telef 213556 Nampula
SALAMA	Miguel Gonçalves	Av. das Flores, Telef 215861/2 Nampula
	Micaela Salé	
ADOC	Fátima Jone	Telef. 213556, Nampula
KUBESSA	Amade Assumila	Telef 212335 - Quelimane
KULIMA	José Manuel da Conceição	Telef. 212335 - Quelimane
ANAILE	Acácio Armando	a/c Sena Sugar Estates, Telef 212714- Quelimane
FONGZA	Agostinho B. Branque	Fax: 212715, Telef 213765 - Quelimane
MOCIZA	Ângelo Custódio	Telef 214186 - Quelimane
	António Muedo	Telef 212348 - Quelimane
AMINF	Félix Zandamela	Zona T3, Rua 4 no 11, Maputo
ASSANA	José Gabriel	Av. Paulo S. Kankhomba, 985, 1o Dto - Nampula
Consultores AAI	Albano Naroremele	Telef 212018 - Nampula
	Alda de Jesus Morais	Telef 214179 OTM - Quelimane

**AFRICAN-AMERICAN INSTITUTE
PROJECTO ONG**

**SEMINARIO: "ONGs NACIONAIS:
PENSANDO ESTRATEGIAS"**

MAIO 1997

Tem havido muitas vezes confusão entre "o pensar estratégico", "planeamento estratégico", "programação estratégica" e "planeamento programado" quando as pessoas discutem diferentes abordagens para conceber actividades organizacionais futuras. O modo como vamos usar os termos, neste módulo, está resumido abaixo:

Produto do processo:	Concepções directoras	Plano explícito
Nível de análise:		
Organização no todo	O pensar estratégico	Planeamento estratégico
Programa específico	O pensar programático	Planeamento de programa

Na essência, "O pensar estratégico" diz respeito a um processo que produz concepções que guiarão no futuro a alocação de recursos da organização como um todo-- produz ideias que permitem à organização orientar-se a si própria face a outras agências e opções de programa. "Planeamento estratégico", pelo contrário, produz esboços da acção organizacional no futuro. Uma vez que planear produz planos mais detalhados para guiar a acção, ele assume que a organização sabe o suficiente sobre as necessidades futuras e sobre os seus próprios recursos para poder criar um plano útil-- e muitas vezes, o mundo das agências não governamentais (ONGs) caracteriza-se por mudanças rápidas, escassez de recursos e muita incerteza e é insensatez pretender estar comprometido com um plano criado para responder a suposições que já podem estar obsoletas.

"O pensar estratégico" diz mais respeito a pensar, de preferência, a nível da **organização como um todo**, do que à concentração no nível mais limitado de uma sub-unidade ou de um simples programa. O pensar estratégico requer um enfoque na visão e missão da organização como um todo, nos seus pontos fortes e fracos como uma entidade mais lata e nos riscos e oportunidades que existem no ambiente da agência. Para muitas ONGs, habituadas a planear de preferência programas em vez de considerar a ONG como um todo, pode ser difícil trabalhar a este nível mais lato de análise. Contudo, este trabalho pode ser crucial para expandir e aumentar o impacto a longo prazo do trabalho de uma ONG.

DEFINIÇÕES:**VISÃO DA SOCIEDADE, MISSÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA***Definições:*

<u>Visão da sociedade</u>	A visão da organização sobre como gostaria que o mundo fosse -- a sua esperança de que isso se torne realidade em oposição à realidade actual.
<u>Missão</u>	Os objectivos da organização ou razão de existência. A missão descreve em geral como é que a organização irá contribuir para realizar a sua visão política.
<u>Estratégia</u>	Estratégias são as concepções que guiam a utilização dos seus recursos de modo a poder cumprir a sua missão com mais eficácia.

Exemplos:

Para as ONGs que se preocupam com a geração de rendimentos, os exemplos podem incluir:

<u>Visão</u>	"Os obstáculos à participação dos pobres na economia foram ultrapassados. Todas as pessoas têm acesso a recursos que premeiem a iniciativa, capacidade e trabalho árduo com rendimentos adequados".
<u>Missão</u>	"Assegurar que os pobres tenham acesso ao capital e assistência técnica necessária para empreendimentos viáveis".
<u>Estratégias</u>	"Desenvolver um acesso sustentável ao crédito a pequenos empresários". "Proporcionar recursos técnicos para apoiar o sucesso empresarial". "Promover políticas nacionais que permitam o sucesso empresarial".

Para as ONGs de beneficência, os exemplos podem incluir:

<u>Visão</u>	"As agências governamentais e decisões políticas são compreensivas no que respeita a todos os cidadãos, especialmente os grupos historicamente oprimidos como as mulheres".
--------------	---

- Missão "Fazer ouvir mais a voz dos pobres, especialmente mulheres, na formulação e implementação da política local.
- Estratégias "Criar organizações e estruturas para influenciar as decisões políticas".
"Treinar activistas para serem analistas políticos eficazes e influenciadores (*lobbyists*)".
"Organizar campanhas para influenciar políticas que afectem os pobres".

Definição de Questões Estratégicas

As questões estratégicas são questões que (1) devem ser esclarecidas se a organização quer cumprir a sua missão e (2) podem ser influenciadas pela acção organizacional.

As questões estratégicas são cruciais para se atingir a missão da ONG e são também questões sobre as quais a ONG tem algum controle. Para as ONGs, as questões estratégicas podem dizer respeito aos problemas de desenvolvimento que elas procuram resolver, a disponibilidade de recursos para continuar o seu trabalho, o espaço político em que operam e as suas capacidades internas -- entre outras questões.

525

IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E RISCOS

1ª etapa: Pense nas agências externas chave, organizações ou forças que influenciem o trabalho da *Associação dos Amigos da Terra - AMITE*. Incluindo:

- a. agências relevantes para o *problema* de desenvolvimento que a AMITE procura resolver;
- b. agências que são fontes de recursos (financeiros, técnicos, políticos, etc.);
- c. agências que influenciem o espaço político em que a AMITE opera;
- d. outras agências e forças que afectem a AMITE.

Seleccione as forças externas, agências e organizações relevantes para :

<u>O problema da organização</u>	<u>Os recursos da organização</u>	<u>O espaço político da organização</u>	<u>Outros</u>

2ª etapa: Assinale os que constituem riscos (R) , e os que representam oportunidades (O).

3ª etapa: Faça uma lista das 2 a 3 oportunidades mais crucialmente importantes e dos 2 a 3 riscos mais importantes. Faça outra lista de 2 a 3 oportunidades moderadamente importantes e de 2 a 3 riscos moderadamente importantes. Os agentes não escolhidos são menos importantes.

CRIAR A ESTRATÉGIA

Definição de estratégia: Estratégias são as concepções que guiam uma utilização dos recursos de uma organização de modo a que ela cumpra a sua missão com mais eficiência.

As boas estratégias permitem que as ONGs utilizem os seus pontos fortes para ter vantagem de oportunidades externas ao mesmo tempo que se protegem dos seus pontos fracos e riscos externos. Elas proporcionam também respostas às questões estratégicas. Elas permitem que as organizações escolham levar a cabo alguns programas e não levar a cabo outros programas.

Exemplos:

Desenhar os futuros desejados identificados pelos participantes (para o caso da AMITE):

Futuro desejado

Estratégia

Desenhar as questões estratégicas identificadas (para o caso da AMITE):

Questão estratégica

Alternativa estratégica

Há muitas maneiras de realizar um futuro desejado ou responder a uma questão estratégica. A parte criativa do pensar estrategicamente é delinear uma estratégia que constitua uma boa integração da missão e recursos da organização com os riscos e oportunidades que existem e o seu ambiente externo. O objectivo é delinear de preferência um certo número de estratégias viáveis em vez de estabelecer a estratégia.

CRIAR ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Ficha de Tarefas do Cliente

Pressupostos: Você planeia usar um consultor para identificar alternativas estratégicas para a sua ONG. Você pensou na missão da sua ONG, nos seus pontos fortes e fracos, na sua estratégia actual, nas forças externas que a influenciam e nas questões estratégicas a que têm que responder.

Pediu um consultor para ajudá-lo a preparar uma discussão sobre o pensar estrategicamente com a direcção e o conselho da ONG. Você sabe que as eventuais escolhas estratégicas serão feitas após muito mais análise e discussão, mas gostaria de ir para este encontro com algumas estratégias alternativas plausíveis, mas bem diferentes, para obter o pensamento dos participantes. A tarefa do consultor é ajudá-lo a criar estratégias alternativas interessantes para a sua ONG.

Exercício: Para usar com eficácia o consultor, deve estar preparado para apresentar resumidamente a sua ONG. Deve pensar como comunicar a missão, estratégia, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos e questões estratégicas da sua ONG rapidamente ao consultor. Também deve decidir que tipos de facilitação seria útil para si. Por exemplo, pretende que o consultor o ajude a criar:

1. Estratégias alternativas para tratar de questões estratégicas imediatas? Se sim, deve-se preparar para descrever as questões e estratégias alternativas que já considerou; ou
2. Estratégias alternativas que permitam à sua organização obter uma visão determinante para o seu futuro papel e actividades? Deverá estar pronto para descrever a visão e o que ela vai exigir da organização.

Sugestões úteis para Clientes

- Fale francamente sobre a sua ONG e concentre-se em áreas onde as novas ideias poderiam ajudar
- ▶ Coordene os pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos e questões estratégicas
- ▶ Explore, de preferência, possibilidades e crie novas ideias do que defender o que você está a fazer presentemente
- ▶ Tenha questões estratégicas imediatas ou uma visão determinante para o futuro que as estratégias alternativas irão permitir à sua organização atingir a sua missão.

CRIAR ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Ficha de Tarefas do Consultor

Pressupostos: Como consultor, a sua tarefa é ajudar o cliente a reflectir sobre as alternativas estratégicas que se ajustem às questões, recursos e contexto externo das suas organizações. Não é sua tarefa trazer respostas; pelo contrário deverá tentar ser um catalisador e um estimulador para que o seu cliente explore possibilidades. O seu objectivo para a consultoria é produzir algumas alternativas interessantes para análise posterior.

Você não está a tentar decidir sobre a estratégia da sua ONG cliente! Isso é uma decisão que deve ser tomada após consideração extensiva e reflexão por muitos membros da organização, alguns dos quais não estão aqui. Você está a praticar a arte de explorar possíveis estratégias e tentar criar possibilidades novas e criativas. A consultoria pode ajudar o seu cliente a identificar coligações na comunidade de ONGs familiarizadas com a situação da sua ONG e pode proporcionar potencialmente apoio futuro aos seus esforços.

Exercício: Para proporcionar uma consultoria mais efectiva, planifique uma lista abreviada de possíveis questões centrais para a sua sessão:

1. O cliente descreveu-lhe a sua organização (missão, estratégia, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos, questões estratégicas) ?
2. O cliente explicou-lhe o que pretende da consultoria?
3. Faça perguntas que encorajem mais análises, ajudem o cliente a ver novas perspectivas, encorajem processos que criem novas alternativas e apoiem a exploração por parte do cliente de alternativas estratégicas para:
 - a. avaliar e responder a questões estratégicas, ou
 - b. analisar e implementar futuros pontos de vista.

Sugestões úteis para Consultores

FAÇA:

- ▶ Ajude o cliente a explorar questões estratégicas e vias alternativas para as compreender
- ▶ Clarifique questões e perspectivas alternativas sobre problemas
- ▶ Ouça activamente e contemporize com os interesses do cliente
- ▶ Proponha ou estimule o pensar em novas ideias
- ▶ Encoraje de preferência a exploração de soluções múltiplas em vez de aplicar só uma.

NÃO**FAÇA:**

- ▶ Dominar a conversa em vez de encorajar o cliente a falar
- ▶ Assumir que compreende os problemas sem verificar a sua análise com o cliente
- ▶ Minimizar o problema ("Oh, isso não é um problema sério...")
- ▶ Assumir que as suas soluções vão ser eficazes na situação do cliente

APLICAR O PENSAR ESTRATEGICAMENTE

Nome da ONG: _____

1. Reveja as questões estratégicas que identificou para a sua ONG na noite passada. Se as discussões actuais mudaram ou completaram a sua compreensão sobre questões estratégicas, reveja essas questões de forma apropriada.
2. Elabore um esquema contextual externo das oportunidades e riscos no ambiente da sua ONG. Utilize o documento *Esquematisando Oportunidades e Riscos* para elaborar esse esquema.
3. Elabore uma análise dos pontos fortes e fracos mais importantes da sua ONG. Utilize o documento *A Nossa ONG: Quão Forte Ela é?* para elaborar essa lista.
4. Preveja o melhor futuro possível para a sua ONG. Pode querer fechar os olhos e relaxar e imaginar que é um observador invisível num futuro de cinco anos:
 - O que é que os beneficiários ou clientes da sua ONG dizem dela?
 - Quem proporciona recursos à sua ONG, e o que pensam dela?
 - Como é que outras agências externas influenciadas pela sua ONG descrevem as suas actividades?
 - O que é que o pessoal da ONG diz dela e do seu trabalho?
 - O que é que a organização está realmente a fazer no futuro e quais as suas perspectivas para os próximos dez anos?
5. Para amanhã prepare-se, por favor, para agir tanto como cliente, preocupado em elaborar um certo número de alternativas estratégicas para a sua ONG, como consultor, trabalhando para ajudar o seu cliente a identificar e explorar estratégias alternativas para a sua ONG.

Como cliente, precisará de resumir a visão da sua ONG, missão, estratégia, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos, questões estratégicas e futuro desejado para ajudar o seu consultor a compreender a sua ONG. Pode querer criar um resumo de uma página num *flipchart*, ou num papel de bloco de notas. Terá também de pensar sobre como o seu consultor o pode ajudar a elaborar alternativas estratégicas. (*Vide Ficha de Tarefas do Cliente*)

Como consultor, precisará de preparar-se para ajudar o seu cliente a pensar sobre estratégias alternativas (*Vide Ficha de tarefas do Consultor*). Seria útil acordar com outro participante uma co-consultoria para cada um. Um bom parceiro é alguém que o compreenda a si e à sua organização, seja bom ouvinte, tenha ideias estimulantes e seja capaz de desafiá-lo a ganhar novas perspectivas. Também será útil que mantenha contactos regulares depois do seminário.

ESQUEMA DE OPORTUNIDADES E RISCOS

- ▶ Liste e seleccione as forças externas, agências e organizações relevantes para o problema de desenvolvimento, recursos, espaço político da sua organização e outras forças que a afectam.
- ▶ Identifique 3 a 4 oportunidades (O) que se deparam à sua ONG e 3 a 4 riscos (R), que constituam um desafio para a sua ONG.
- ▶ Hierarquize-os.
- ▶ De seguida desenhe um esquema com a sua organização ao centro com a seguinte simbologia: círculos pequenos para os agentes menos importantes, círculos de tamanho médio para agentes moderadamente importantes e círculos grandes para agentes mais decisivos.
 - O que é que esse esquema lhe diz acerca das oportunidades e riscos mais importantes para a sua ONG?
 - Os riscos e oportunidades concentram-se mais à volta de certas questões (p.e. problemas, recursos, espaço político) que outras?

QUÃO FORTE É A SUA ONG?

Etapa 1: Troque ideias sobre a sua organização usando estas perguntas para ajudar a identificar pontos fortes e fracos:

- Que programas e actividades a organização faz melhor? Em que áreas ela é considerada excelente pelos seu pessoal e pessoas de fora?
- Quais são as capacidades e recursos mais importantes do seu pessoal? Da sua liderança? Das suas alianças e parcerias com outros agentes-chave?
- Que programas e actividades a organização precisa de melhorar? Em que áreas o pessoal e pessoas estranhas se preocupam com a organização?
- Quais são as mais importantes faltas de capacidades e recursos do seu pessoal? Da sua liderança? Das suas alianças e parcerias com outros agentes?

Etapa 2: Use o gráfico abaixo para fazer a lista dos pontos fortes e fracos. Para cada ponto forte, avalie a sua importância para o cumprimento da missão da organização. Para cada ponto fraco avalie a sua importância para a criação de barreiras à AMITE ao levar a cabo a sua missão.

Pontos fortes	Como podem afectar a missão?
1.	
2.	
3.	
4.	
Pontos fracos	Como podem afectar a missão?
1.	
2.	
3.	
4.	

ORGANIZAR O PENSAR ESTRATEGICAMENTE

Ao planear a elaboração de novas estratégias para a sua organização, será útil pensar sobre como as seguintes questões serão tratadas e delinear as etapas e participantes que devem ser envolvidos.

1. Para que unidades está a elaborar estratégias? Para toda a organização, para uma subunidade organizacional, ambas?
2. Para que período de tempo espera aplicar esta estratégia? _____ anos.
3. A que questões estratégicas se dirige esta estratégia? Que critérios vai usar para identificar uma boa estratégia?
4. Vai usar recursos externos? Que tipo de apoio precisa?
5. Vai utilizar uma equipa de planificação? Se sim, quem estará na equipa? (Membros do Conselho, Director Executivo, outro pessoal, beneficiários/constituintes, consultor)? Qual a melhor dimensão para a equipa funcionar?
6. Quem mais pretende envolver no processo e em que etapa?
7. Quem é que na organização será o responsável por gerir o esforço do pensar estrategicamente?
8. Esboce as etapas principais que vai realizar para elaborar a estratégia. Critique esse esboço com as outras pessoas envolvidas e então reformule apropriadamente antes de implementar.

TEXTO I: VISÃO E MISSÃO

Este texto explora o papel da visão e da missão na formulação da estratégia da organização. Uma visão e missão colectivas e articuladas com precisão é a base sobre a qual as estratégias organizacionais eficientes são construídas.

Pressupostos:

A maior parte das organizações para o desenvolvimento pretendem mudar alguns aspectos actuais da realidade social, política ou económica. Por exemplo, pode-se criar uma organização para alfabetizar camponesas. Contudo, com o tempo, a organização pode-se ver envolvida numa vasta variedade de outras actividades, tais como, educação não formal, assessoria ao desenvolvimento de pequenas empresas e organizar campanhas para proteger os direitos das mulheres auto-empregadas.

Estas actividades acrescidas resultam normalmente das necessidades reais das pessoas e da confiança das pessoas nos sucessos anteriores da organização. Contudo, as novas actividades podem ter pouco a haver com os objectivos iniciais da organização, ou com as capacidades e dimensões da organização. Se isso acontecer, as energias da organização podem ser muito enfraquecidas pela dispersão, diminuir a eficiência e os membros da organização começarem a questionar-se sobre a utilidade do seu trabalho ou sobre o que deveriam fazer.

Então o que é a visão e a missão e como podem ser utilizadas na manutenção da eficiência da organização?

"Visão" organizacional

Uma visão da organização é o seu ponto de vista sobre como gostaria que o mundo fosse, as suas esperanças na "realidade que deve ser" em oposição "à realidade que é". Visão é a expressão de ideais e pode não vir a ser realizada numa vida nem em muitas vidas.

A visão organizacional tem origem muitas vezes num fundador individual visionário, ou num grupo de pessoas que têm algumas ideias de como a vida poderia ser melhor do que aquilo que é actualmente. Estas ideias podem brotar da experiência pessoal ou de uma fonte religiosa ou ideológica. Seja qual for a fonte, a visão é o sangue vital das organizações para o seu desenvolvimento efectivo, de vários modos.

Uma visão partilhada é muitas vezes a força inicial que une as pessoas para uma acção colectiva. As pessoas que visionam uma mudança política e social decidem frequentemente que se devem juntar a outras que compartilham a sua visão se elas querem ter alguma esperança de a realizar e por isso se juntam a organizações existentes ou iniciam uma nova organização. Uma vez reunidos numa organização, os membros podem reexaminar ou aperfeiçoar a visão individual de cada um, até que uma

visão verdadeiramente comum e colectiva se desenvolva. Normalmente o papel do fundador individual ou do grupo fundador é assegurar que a visão permaneça viva e colocada de modo a que possa ser extensivamente assumida pelos outros membros da organização.

As visão comum é vitalmente importante ao longo da vida das organizações para o desenvolvimento.

O trabalho voluntário para o desenvolvimento é muitas vezes difícil, mal pago, arriscado para o indivíduo e os resultados são algumas vezes invisíveis. Uma visão exactamente articulada pode proporcionar energia, *momentum*, e força a indivíduos que trabalham em organizações para o desenvolvimento e pode ser um enfoque contínuo para o seu engajamento social. Uma visão comum também pode ajudar a aglutinar uma organização em tempo de crise e proporcionar o incentivo para ultrapassar conflitos internos.

Uma visão é apenas um ponto de partida para construir e manter uma organização efectiva. Há muitas maneiras pelas quais uma simples visão pode ser levada a cabo, por isso, é necessário decidir mais especificamente para que é que a organização existe.

Missão da Organização

Uma declaração da missão da organização descreve os propósitos da organização que justificam a sua existência, a sua "realidade que deve ser". Ela descreve em termos gerais como a visão deve ser realizada. Por exemplo, uma organização cuja visão é criar "um mundo em que nenhuma criança morra de doença evitável" tem por missão "reduzir a mortalidade infantil, proporcionando serviços de saúde às mulheres e crianças em áreas não assistidas". Outra organização com a mesma visão, poderia escolher como missão "engajar-se na mobilização social para mudar as condições económicas que provoquem a mal-nutrição e a doença".

Uma missão clara liga a visão ao método para realizar essa visão, e isso traz muitos benefícios. Uma visão clara pode guiar os dirigentes de uma organização nas decisões políticas mais importantes sobre linhas de acção alternativas. Ela ajuda a definir quer o que a organização vai fazer, quer o que não vai fazer. Se for amplamente compreendida e comum, a missão ajuda a canalizar a acção colectiva numa direcção comum, de modo a que a energia das pessoas e os recursos da organização sirvam um propósito comum. De outro modo, mesmo pessoas com uma visão comum podem prosseguir caminhos individuais e o poder do colectivo perder-se-ia. Para pessoas que trabalham no dia a dia das operações, uma missão comum pode proporcionar significado e motivação, uma vez que pode ajuda-los a ver como o seu trabalho contribui para o cumprimento da visão.

A missão é o ponto de partida para manter uma organização concentrada e eficaz. Uma missão comum funciona como uma bússola, que traz a organização de volta ao

seu caminho apesar das constantes mudanças de necessidades dos constituintes e das mutações nas forças políticas e económicas.

Tal como com a visão, constitui normalmente o papel dos dirigentes da organização, formular a missão e ajudar os outros a compreendê-la. Mas incluir o restante pessoal, membros do conselho e outros constituintes na formulação da missão, pode ser uma maneira eficaz de construir um interesse e compreensão conjuntos da missão.

Uma compreensão da organização sobre o contexto político e social constitui uma importante influência na sua escolha da missão. Isso pode-se ver nas diferentes missões das duas organizações descritas acima. Diferentes teorias de mudança social e diferentes compreensões sobre o contexto externo podem conduzir a missões muito diferentes.

Só muito raramente e normalmente após tensão organizacional extrema e sofrimento é que uma organização muda a sua visão. Mudar de missão também é um choque grande para uma organização e constitui um acontecimento relativamente pouco vulgar. Contudo, se tiver havido uma grande mudança na análise da organização sobre os problemas de desenvolvimento, espaço político, ou outras necessidades dos constituintes, pode ser correcto reexaminar a missão da organização. Uma mudança na estratégia é muitas vezes suficiente para manter uma organização eficaz, mesmo defrontando-se com importantes mudanças no contexto externo. Mas a menos que a missão seja ocasionalmente testada face a uma análise da situação corrente, a organização poderia deixar de ser um instrumento efectivo para a realização da visão.

TEXTO II: ESTRATÉGIA E QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Muitas organizações estão muito claras sobre a visão do mundo que pretendem atingir. (Por exemplo, um mundo livre da exploração económica.) Muitas organizações também têm uma compreensão clara da sua missão. (Por exemplo, reduzir o número de trabalhadores forçados e melhorar a qualidade das suas vidas.)

Muito poucas organizações têm uma compreensão clara de como usar da melhor maneira os seus recursos para cumprir a sua missão. Por outras palavras falta-lhes uma estratégia clara.

Estratégia

Uma estratégia é um conjunto de concepções que guiam o uso dos recursos de uma organização para realizar a missão.

Os mesmos recursos podem ser usados de muitas maneiras diferentes para resolver problemas de desenvolvimento. Tal como para a missão da organização, a escolha da estratégia também dependerá em grande parte da teoria de mudança social da organização, e da análise do problema e das forças e tendências contextuais. Uma análise e teoria de mudança social correctas devem ajudar a identificar os pontos dominantes em que a actividade da organização tenha o maior impacto. As organizações conduzidas de forma muito ideológica devem ter cuidado para que a pureza da ideologia não limite as suas opções estratégicas e resultem em estratégias contemplativas ou irrelevantes. Por exemplo, uma crença ideológica de que a mobilização social para a advocacia é o único meio para resolver os problemas de desenvolvimento pode cegar uma organização em relação à possibilidade de que a educação não-formal pode ser um valioso aspecto da sua estratégia.

Embutidas na estratégia estão as respostas às questões:

1. Qual é a natureza dos problemas de desenvolvimento que a organização procura resolver?
2. Como é que as actividades da organização contribuirão para uma mudança substancial e sustentável nesses problemas?
3. Como é que a organização utiliza as suas forças e evita as suas fraquezas para cumprir a sua missão?

Podemos ilustrar estes pontos com o seguinte exemplo:

O problema: O trabalho forçado é comum na nossa província embora ilegal. Ele exacerba a pobreza e dependência entre os forçados que são assim desprovidos da oportunidade de exercer os seus direitos constitucionais e direitos humanos.

O sistema é perpetuado pelo poder económico e político dos senhores de terras, a indiferença dos funcionários públicos e o "desempowerment" dos próprios trabalhadores forçados.

Teoria de mudança:

Os beneficiários do trabalho forçado não vão libertar os trabalhadores forçados voluntariamente. As mudanças irão envolver conflito e poderão mesmo incluir confrontação física. Podemos ganhar usando a lei e o protesto não violento, mas devemos estar preparados para repercussões pelo menos a curto prazo. Os trabalhadores recém libertados precisam de assistência para se reabilitarem a eles próprios uma vez que o seu primeiro modo de vida teve efeitos que danificaram a sua capacidade de ser auto-suficiente. Precisaremos de criar um forte grupo de solidariedade perante os riscos físicos e precisaremos de apelar para os que desaprovam o trabalho forçado para darem apoio contra os interesses em jogo.

Estratégia:

Identificar os trabalhadores forçados, conquistar a sua libertação através de meios legais e organizá-los para criarem uma nova vida por eles próprios. Conseguir a cobertura dos "media" das questões e casos individuais para obter apoio do público, forçar o governo a executar a lei e proporcionar "protecção" contra os senhores de terras.

Estratégia e Dia a Dia das Operações do Programa

O que é mais importante é que a estratégia proporcione concepções que guiam opções sobre:

1. **O que fazer.** A estratégia permite decisões sobre onde e como usar os escassos recursos (tempo, dinheiro, pessoas) para obter o máximo impacto com vista a cumprir a missão da organização.
2. **O que não fazer.** A organização deve evitar actividades que:
 - requeiram mais pessoas, tempo, capacidades ou fundos do que os que estão disponíveis,
 - não produzam resultados devido aos constrangimentos externos (tais como repressão governamental ou falta de apoio popular),
 - venham a ter poucos impactos sustentáveis,
 - venham a drenar energias para fora das questões mais centrais, ou
 - por outras razões, não façam avançar a missão da organização

Todas as organizações possuem formas características para usar os seus recursos, quer esta "estratégia" tenha ou não estabelecido explicitamente como os usar. Algumas

organizações podem ter sido bem sucedidas no cumprimento dos seus objectivos sem uma estratégia explícita, mas a maior parte não. As mudanças no problema, ou no contexto externo ou nas capacidades, podem fazer os velhos programas e actividades irrelevantes para as novas situações.

Ajustamento

As estratégias funcionam melhor quando reflectem um ajustamento íntimo entre o problema, o contexto externo e os pontos fortes e fracos da organização. Por exemplo, uma estratégia que depende fortemente da cobertura dos "media" não vai funcionar se os "media" forem antagónicos à causa (neste caso pode resultar uma cobertura negativa). Quando os "media" simpatizam e a organização é competente para fazer passar a mensagem, essa estratégia pode ser muito efectiva. Para se conseguir um bom "ajustamento", a organização deve ter uma compreensão clara destas componentes.

Avaliar a Situação Actual e Identificar Questões Estratégicas

Com o fim de fazer boas escolhas sobre como cumprir a missão da sua organização e identificar questões que devem ser resolvidas, é importante compreender estes aspectos-chave da realidade actual:

- 1) os problemas de desenvolvimento que a organização procura resolver, incluindo uma compreensão das causas dos problemas. Também é importante conhecer que medidas podem ser usadas para mostrar se o problema está a melhorar ou a ficar pior. (Por exemplo, taxas de alfabetização, número de trabalhadores forçados libertos, etc.).
- 2) o contexto externo no qual a organização trabalha. Isso pode incluir pessoas, organizações ou outras forças que controlam o acesso da organização aos recursos necessários ou o grau de espaço político.
- 3) a actual capacidade da organização, incluindo a quantidade e qualidade de factores como liderança, estruturas formais, capacidades dos trabalhadores, tecnologia, normas e valores, comunicação, estilos de tomada de decisão, etc.

Avaliar estes aspectos da situação actual também vai ajudar a identificar questões estratégicas com que a organização se defronta. Uma questão estratégica pode ser definida como uma questão que preocupa uma organização, quer dizer:

- sujeita a influência através de acção organizacional e
- com significado para o cumprimento da sua missão.

Um exemplo de questão estratégica é:

"Devemos concentrar os nossos esforços na reabilitação de ex-trabalhadores forçados em 14 aldeias onde agora trabalhamos, ou expandir os nossos esforços para acabar com o trabalho forçado em 5 outras aldeias que precisam da nossa ajuda? A nossa organização foi estabelecida para trabalhar para acabar com o trabalho forçado, mas as pessoas com quem já trabalhamos têm tantos outros problemas imediatos para os quais pretendem a nossa ajuda."

Algumas questões importantes não podem ser influenciadas pela organização. Outras não têm consequências para a missão da organização. Não são questões estratégicas. É exemplo de uma questão que não é estratégica a seguinte:

"Devemos fazer participar todo o pessoal na nossa reunião mensal de coordenação ou apenas incluir o pessoal directamente envolvido nos pontos da agenda?"

Neste exemplo, a decisão está sujeita a controle organizacional, mas o efeito não vai provavelmente afectar significativamente o cumprimento da missão. A escolha pode afectar a moral da organização, a qualidade de decisões, eficiência etc., mas não será quase de certeza, um factor decisivo para o cumprimento da missão.

As questões estratégicas podem resultar de uma variedade de factores, especialmente aqueles que enfraquecem o ajustamento entre o problema, o contexto e a capacidade organizacional:

- As mudanças nos problemas de desenvolvimento, tais como a solução de velhos problemas ou o aparecer de novos problemas, podem suscitar questões estratégicas. Por exemplo, federações emergentes de organizações podem substituir as organizações voluntárias como canais para fazer chegar a opinião das pessoas. Isto pode resolver um problema-chave de desenvolvimento mas deixa a ONG sem um papel conhecido.
- As mudanças no contexto externo, tais como o aparecimento de novos riscos e oportunidades, podem suscitar uma questão estratégica. Por exemplo, uma mudança de governo pode trazer um regime que é hostil ao trabalho da organização e assim ela deve decidir sobre como lidar com a hostilidade do governo
- As mudanças nos pontos organizacionais fortes e fracos, tais como, novos dirigentes ou um rápido crescimento organizacional, podem criar questões estratégicas. Os crescimentos organizacionais rápidos podem

SP2

levantar questões de coordenação que requerem opções sobre novos sistemas organizacionais ou estruturas.

- O planeamento pró-activo, tal como prever futuras tendências ou pretender iniciar estratégias que ajudem a delinear o futuro contexto no qual a organização vai funcionar.

A emergência de questões estratégicas exige decisões estratégicas. Estas decisões delinearão significativamente o futuro da organização. É importante que as estratégias escolhidas sejam consistentes com a visão e a missão sublinhadas. Por exemplo, se a missão é o "empowerment" dos trabalhadores sem terra, mas a estratégia enfatiza a prestação de serviços, devemo-nos perguntar se a estratégia se "ajusta". Uma estratégia de prestação de serviços pode ajustar-se a certos aspectos do problema, do contexto e da capacidade da organização, mas pode não ajustar-se à missão.

Em muitos casos, as questões estratégicas exigem reformulações estratégicas. A maior parte das questões estratégicas não requerem reconsideração da missão da organização.

TEXTO III: FORMULAR A ESTRATÉGIA E OBJECTIVOS

A. Formular e Reformular a Estratégia

Uma boa estratégia usa a análise que a organização faz dos problemas de desenvolvimento, o ambiente e as suas próprias capacidades para identificar actividades que melhor sirvam para cumprir a sua missão e promover a sua visão. A estratégia define o papel que a organização procura jogar ao promover mudanças sociais e desenvolvimento e proporciona direcção na resolução de questões estratégicas correntes e futuras.

A formulação e reformulação da estratégia é um processo contínuo. Isso é particularmente verdade para organizações de desenvolvimento voluntário que se defrontam rapidamente com mudanças de problemas e de contextos externos. O diagrama no fim deste texto apresenta uma vista geral da formulação da estratégia, incluindo concepções dos Textos I, II e III que constituem material de consulta. Na realidade, estes processos raramente são tão puros ou lineares. Mas a formulação estratégica ideal inclui alguma atenção a cada um dos elementos mostrados.

A formulação de estratégias (ou reformulação) é requerida quando:

- A organização é nova e está a fazer opções básicas sobre como usar os seus recursos.
- Mudanças significativas na organização, no contexto externo, ou nos problemas de desenvolvimento tenham posto em causa a missão fundamental da organização.
- Ocorram questões estratégicas correntes que ponham em risco o cumprimento da missão da organização. Estas questões podem levantar-se a partir de mudanças nos problemas de desenvolvimento (p.e., a emergência de muitas novas organizações de trabalhadores forçados), mudanças no ambiente (p.e., um novo governo hostil ao movimento dos trabalhadores forçados), ou mudanças na organização (p.e., transição na liderança ou um rápido aumento em tamanho).
- Uma organização decide assumir um papel activo no delineamento do futuro ambiente no qual vai funcionar e assim identifica questões estratégicas futuras. (Este processo será descrito mais detalhadamente na secção seguinte sobre "Desenhar um Futuro Desejado")

1. Preparação para a Formulação e Reformulação de estratégias

A formulação estratégica, ou reformulação, requer alguma preparação. Deve-se pensar em vários factores antes de iniciar o processo, incluindo:

SK4

- Há acordo sobre a necessidade de reformular a estratégia? O processo pode ser mais fácil se houver um acordo geral prévio sobre a necessidade e os objectivos da formulação da estratégia. As pessoas que pensam que as estratégias actuais estão a funcionar bem serão relutantes em investir tempo a criar novas. Discutir a necessidade da formulação da estratégia criará uma compreensão comum da situação presente e criará apoio para se tomar novos rumos.
- Quem deverá participar? Para criar estratégias de alta qualidade, assegure-se de incluir no processo, pessoas com informação relevante. Inclua no processo as pessoas que serão mais afectadas pela estratégia e que são essenciais para a sua implementação para aumentar as probabilidades de a nova estratégia ser aceite e utilizada. As melhores estratégias do mundo serão ineficazes se não forem mantidas boas relações com elementos-chave dentro e fora da organização.
- Considere que recursos adicionais podem ser necessários para completar o processo de formulação da estratégia, tais como:
 - informação sobre futuras tendências
 - fundos para reunir elementos-chave
 - informação sobre o trabalho de outras organizações

2. Avalie a Situação Actual e Identifique Questões Estratégicas Actuais [Isto está explicado em detalhe no Texto II]

A formulação da estratégia utiliza todas as concepções apresentadas na Parte I (Visão e Missão) e na Parte II (Estratégia e Questões Estratégicas). Uma boa avaliação da situação actual e das questões estratégicas actuais é um componente essencial de uma boa formulação da estratégia.

3. Desenhe o Futuro Desejado e Identifique Questões Estratégicas Futuras

A maior parte das organizações têm uma visão a longo prazo do mundo que querem criar (Esta é a visão tal como descrita na Parte I). Este tipo de visão é a tão longo prazo que se pode esperar facilmente que necessite de muitas gerações para ser realizada.

Mas algumas organizações também desenham futuros desejados mais próximos, como dois a cinco anos. Estas organizações viradas para o futuro, imaginam o que a organização deverá fazer realmente, que tipo de impacto terá, qual a conduta dos seus constituintes e quais serão as capacidades da organização com muitos anos de antecedência. Estas organizações não só reagem às forças presentes, mas antecipam futuras tendências e reformulam activamente as estratégias para criar a futura situação que desejam. Fazendo isto, a organização cria um "impulso" positivo para o futuro e

pode ser mais efectiva "criando" proactivamente o seu futuro, do que as organizações meramente reactivas.

Desenhar um futuro desejado para a sua organização também lhe permite identificar questões estratégicas futuras. As questões estratégicas futuras são mudanças que podem ocorrer se a sua organização quiser realizar o seu futuro desejado. Estas podem incluir:

- mudanças necessárias nas relações com elementos-chave (p.e. necessidade de o governo ver a sua organização como um aliado efectivo nos esforços pela reforma agrária no seu próprio país, de outro modo, o nosso trabalho pode não ser tolerado pelo próximo regime).
- mudanças necessárias na capacidade organizacional (p.e. precisamos aumentar a nossa capacidade organizacional para ir ao encontro das expectativas crescentes dos aldeãos ao longo dos próximos anos).

4. Identifique Estratégias Alternativas

Existem normalmente um certo número de estratégias potenciais que podem ser eficazes no cumprimento de um simples objectivo. (Por exemplo, para resolver problemas de serviços de saúde inadequados, uma organização poderia empregar uma estratégia de prestação directa de serviços, ou assessoria ao Ministério de Saúde, ou organização social para criar clínicas independentes, etc.) Identificar um vasto leque de estratégias potenciais antes de as avaliar pode constituir uma boa maneira de definir estratégias criativas.

Idealmente, o estabelecimento da estratégia deve 1) indicar que capacidades de organização serão necessárias para levar a cabo a estratégia; 2) proporcionar mais directrizes concretas sobre como a organização vai usar o método para realizar a sua missão; 3) indicar o produto desejado do método. (A estratégia também pode dar directrizes sobre em quê que a organização não se vai envolver)

Eis dois exemplos de declarações muito completas de estratégia:

" Usar as capacidades de organização para criar organizações independentes de pessoas pobres nas aldeias vizinhas para promover as iniciativas locais e aumentar a influência das pessoas sobre os funcionários governamentais. Responder a grupos que procuram a ajuda da organização mas não ceder recursos escassos às elites da aldeia."

e

"Com base na nossa rede de contactos, criar uma rede de projectos de cuidados de saúde localmente controlados por organizações comunitárias existentes e

partilhaar recursos organizacionais e financeiros. Começar com as que já demonstraram mais responsabilidade em relação às necessidades locais do que às prioridades dos doadores".

5. Avalie e Escolha Estratégias

Depois de criar um certo número de estratégias potenciais, pode escolher entre elas de acordo com o critério que considerar mais importante. Um critério importante ao formular e seleccionar qualquer estratégia é conseguir um ajustamento entre a análise do problema de desenvolvimento, a análise do contexto, as questões e os pontos fortes e fracos organizacionais. Isto requer uma análise profunda das questões estratégicas e das descontinuidades entre o que a organização está agora a fazer e o que será chamada a fazer no futuro desejado.

Exemplos do tipo de "ajustamento" a que nos referimos aqui, incluem:

- ajustamento da estratégia com a visão e missão
- ajustamento das actividades do programa com os problemas de desenvolvimento
- ajustamento das capacidades da organização com a estratégia organizacional
- ajustamento entre a avaliação actual (dos problemas e contexto) e a estratégia
- ajustamento entre estratégias planeadas e as actuais actividades do programa

As estratégias que podem ser potencialmente reaplicadas noutras áreas ou organizações são normalmente preferíveis às que não possuem potencial de impacto acrescido. (Por exemplo, enquanto que as estratégias de prestação directa de serviços podem resolver um problema imediato num local, um programa piloto para demonstrar a eficácia de um novo tipo de organização de pessoas pode ter um impacto mais abrangente). Do mesmo modo, as estratégias que são sustentáveis a longo prazo sem a assistência contínua de uma organização voluntária são normalmente preferíveis às que requerem o *envolvimento contínuo da organização voluntária*. As estratégias auto-sustentáveis não só promovem mais o "*empowerment*" das pessoas a nível local, como libertam também as energias da organização voluntária e recursos para assumir novos problemas. Uma boa estratégia pode ser algumas vezes identificada pela sua utilidade na tomada de decisões sobre o que não fazer. Estes são apenas alguns exemplos dos tipos de critérios que pode desejar usar ao escolher entre potenciais estratégias para a sua organização.

B. Formular Objectivos

As estratégias que uma organização selecciona proporcionarão directrizes para o estabelecimento de objectivos que são muito específicos e mensuráveis. Por exemplo, "Organizar grupos sem terra para resolver problemas definidos pelos seus membros em dez aldeias nos próximos seis meses e demonstrar aos seus membros que aqueles

547

grupos podem de facto resolver problemas que de outro modo permaneceriam sem solução".

Como pode ver a partir deste exemplo, os objectivos RESPEITAM a estratégia "Organizar grupos sem terra para demonstrar a sua capacidade em resolver os seus próprios problemas"), mas especifica também uma tarefa particular a cumprir (organizar em dez aldeias) e um espaço de tempo para a cumprir (6 meses). Tal como com todos os outros aspectos do processo de formulação estratégica, os objectivos devem ser "ajustados" com todos os outros elementos: visão, missão, futuro desejado, etc.

Implementar novas estratégias e objectivos requer frequentemente mudanças nas capacidades da organização e nos métodos de fazer as coisas. (Por exemplo, implementar uma nova estratégia pode requerer que os novos objectivos sejam divulgados e largamente aceites, ou que as pessoas sejam treinadas para assumir novas responsabilidades e tarefas).

ANEXOS

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

