

# FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DE ONGs



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES  
NÃO GOVERNAMENTAIS



INTERNATIONAL FORUM ON  
CAPACITY BUILDING

BRASIL - DIÁLOGO NACIONAL

**FORTALECIMENTO  
INSTITUCIONAL  
DE ONGS**



Preparado por:

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG  
Rua General Jardim, 660  
01223-010 Vila Buarque  
São Paulo - SP  
Brasil  
e-mail: [abongifcb@uol.com.br](mailto:abongifcb@uol.com.br)

Coordenação:

Silvio Caccia Bava  
Karin Matzkin

Outubro / 2000

## *Apresentação*

*O International Forum On Capacity Building (IFCB) é uma iniciativa global que congrega representantes da União Europeia, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, do Banco Mundial, do Banco Interamericano de Desenvolvimento, do African Development Bank, da USAID, de fundações europeias e americanas, e de ONGs da Ásia, África e América Latina. O IFCB tem como objetivo apoiar programas de fortalecimento institucional das ONGs nos países do Hemisfério Sul.*

*Desde sua criação, o IFCB se propôs estabelecer um espaço de comunicação que permitisse um diálogo mais estreito entre as ONGs do hemisfério sul, as ONGs do Hemisfério Norte e as agências multilaterais e bilaterais que atuam nos três continentes, com o objetivo de melhorar a eficiência de distintos esforços nos seguintes campos: combate à pobreza, fortalecimento da democracia, fortalecimento da sociedade civil, direitos humanos e desenvolvimento humano sustentável.*

*Para elaborar seu plano de ação, o IFCB apóia a realização de Diálogos Nacionais nos diferentes países — oportunidade da qual participam representações nacionais das agências multilaterais, ONGs e instituições que realizam trabalhos de apoio aos esforços da sociedade civil —, e nos que se realiza um diagnóstico das necessidades locais de fortalecimento institucional das ONGs. O objetivo dos Diálogos Nacionais é construir coletivamente uma agenda comum que resulte num programa de atividades destinado a responder a essas necessidades.*

*Na América Latina, a Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción - ALOP, Fuprovi, de Costa Rica, e a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG, integram a coordenação internacional do Fórum e articulam as iniciativas que buscam cumprir a agenda internacional do IFCB.*

*Esse processo compreende um mapeamento das iniciativas de capacity building orientadas para o fortalecimento dos trabalhos das ONGs, a sistematização de pesquisas já realizadas sobre as necessidades de fortalecimento institucional de ONGs, a realização de estudos de caso que identifiquem políticas inovadoras — no caso da América Latina nas áreas de sustentabilidade financeira, captação de recursos, construção de alianças da sociedade civil para a defesa de direitos —, e a promoção de Diálogos Nacionais que aproximem as ONGs e os representantes nacionais das instituições integrantes da coordenação internacional do IFCB.*

*Este relatório torna público o resultado do Diálogo Nacional realizado no Brasil este ano. Esperamos que esta publicação possa contribuir para a articulação de múltiplos atores, cujas iniciativas estejam dirigidas ao fortalecimento institucional das ONGs brasileiras, entendido como o fortalecimento de sua autonomia e da capacidade de realização da missão e dos objetivos que se propõem.*

*Silvio Caccia Bava  
Diretor da ABONG  
Coordenação do IFCB*

*Sérgio Haddad  
Presidente da ABONG*

**DIÁLOGO NACIONAL**  
**FORTELECIMENTO INSTITUCIONAL DE ONGs**

**ÍNDICE**

1. INTRODUÇÃO	7
2. NECESSIDADES DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DAS ONGs	
2.1. PESQUISA ABONG - 1998	9
2.2. PESQUISA PAD – 1999	13
3. AS AGENCIAS MULTILATERAIS DE COOPERAÇÃO E O FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DE ONGs	
3.1. Comissão Européia	19
3.2. Banco Mundial	21
3.3. PNUD	23
3.4. USAID	25
3.5. UNICEF	27
3.6. UNESCO	30
3.7. Oxfam	31
3.8. Fundação Kellogg	35
3.9. Fundação Ford	36
4. EIXOS DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO	
4.1. Captação de Recursos	37
4.2. Parcerias com outros atores da sociedade civil	37
4.3. Comunicação com a opinião pública	37
4.4. Transparência	38
4.5. Controle social das políticas públicas/políticas inovadoras	38
4.6. Pesquisa	38
5. CIVIL SOCIETY RESOURCE ORGANIZATION	39
6. LOCAL STEERING COMMITTEE	40
7. PRAZOS	40
ANEXO – Relação dos participantes do Diálogo Nacional	41

# 1. INTRODUÇÃO

O Diálogo Nacional sobre Desenvolvimento Institucional de ONGs no Brasil faz parte de um processo de articulação e diálogo internacional promovido pelo International Fórum on Capacity Building – IFCB ([www.ifcb-ngo.org](http://www.ifcb-ngo.org)). Neste mesmo período foram ou serão realizados proximamente mais 4 diálogos nacionais em outros países da América Latina. Em novembro haverá, no Brasil, uma reunião latino-americana para apresentação dos resultados dos diálogos nacionais e debate de uma proposta continental a ser levada na reunião mundial do IFCB, a se realizar em Washington, possivelmente no início de fevereiro de 2.001.

São dois os objetivos do Diálogo Nacional sobre Desenvolvimento Institucional de ONGs no Brasil.

O primeiro é o de permitir, ao nível nacional, um processo de aproximação e de trabalho conjunto entre as agências multilaterais e bilaterais, fundações, ONGs, núcleos de pesquisa e formação de Universidades, e outras instituições, com o propósito de construir um programa conjunto de atividades voltado para suprir as necessidades de capacitação apresentadas pelas ONGs brasileiras.

O segundo objetivo é o de subsidiar a discussão latino-americana e a construção de uma agenda comum sobre desenvolvimento institucional de ONGs e, com essa contribuição, integrar os esforços conjuntos do IFCB em promover uma aproximação e a definição de um plano de trabalho conjunto - entre os atores presentes no *Steering Committee* - em escala mundial.

Todo o trabalho realizado pela ABONG/IFCB desde os primeiros contatos se orientou para a criação de um grupo de trabalho nacional, reunindo todas as instituições participantes do *board* do IFCB e mais alguns convidados, para a elaboração de um programa de desenvolvimento institucional de ONGs no Brasil e da implantação de um *modus operandi* que garanta sua implementação e eficácia.

Há uma compreensão de que este trabalho é possível e necessário e deve se basear no reconhecimento das diferenças entre as organizações participantes e no estabelecimento conjunto de uma agenda comum de desenvolvimento institucional das ONGs brasileiras. Assim, adotamos uma metodologia de trabalho que denominamos de “busca do consenso progressivo” e entendemos que neste estágio devemos desenhar os primeiros passos deste trabalho conjunto e concretizá-los em um programa inicial de dois anos.

Como uma maneira de acolher as orientações do Plano Mundial de Trabalho do IFCB, e desta forma integrar e reforçar o seu trabalho internacional, propusemos a formação de um *Local Steering Committee*.

O Diálogo Nacional sobre Desenvolvimento Institucional de ONGs no Brasil envolveu diferentes tipos de iniciativas:

1. Articulação – Visitas a todos representantes no Brasil das agências multilaterais que participam do International Steering Committee, com vistas a estabelecer uma articulação mais próxima com estas agências e a coordenação de esforços para que todas elas estivessem presentes no Diálogo Nacional.
2. Pesquisa – Realização de entrevistas em profundidade com instituições que já realizam trabalhos de *capacity building* de ONGs, tais como núcleos universitários do Terceiro Setor, fundações, centros de formação profissional, com o objetivo de mapear as iniciativas existentes.
3. Reuniões – organização de duas reuniões, uma em Brasília, outra em São Paulo, para promover a aproximação e o debate entre as instituições participantes.

Apresentamos a seguir a programação destes dois eventos:

## Programação

### 31/05 - Brasília

Participantes: Comissão Européia, Banco Mundial, PNUD, USAID, UNICEF, UNESCO, Oxfam, Fundação Ford, ABONG/IFCB

- 9:00 hs. - Apresentação dos objetivos do Diálogo Nacional
- 9:30 hs. - Apresentação das pesquisas sobre as necessidades de desenvolvimento institucional das ONGs  
Pesquisa realizada pela ABONG  
Pesquisa realizada pelo PAD
- 10:30 hs.- café
- 10:50 hs.- Manifestação das instituições internacionais convidadas quanto ao tema do desenvolvimento institucional de ONGs.
- 12:30 hs.- Apresentação da proposta de constituição de um grupo de trabalho para promover maior sinergia entre as instituições participantes em suas iniciativas de desenvolvimento institucional de ONGs.
- 13:00 hs. - Encerramento

Os resultados destas reuniões estão apresentados neste relatório. As entrevistas com instituições que trabalham no desenvolvimento institucional de ONGs serão apresentadas no mês de novembro.

### 01/06 – São Paulo

Participantes: Núcleos universitários, fundações privadas brasileiras, centros de formação profissional, entidades especializadas em desenvolvimento institucional de ONGs, agências de cooperação internacional e ONGs.

9:00 hs. Apresentação dos objetivos do Diálogo Nacional

- 9:30 hs. - Apresentação das pesquisas sobre as necessidades de desenvolvimento institucional das ONGs  
Pesquisa realizada pela ABONG  
Pesquisa realizada pelo PAD
- 10:30 hs. - café
- 11:00 hs.- Manifestações da plenária: identificação de possíveis eixos de uma agenda comum de trabalho
- 12:30 hs.- almoço
- 14:00 hs.- Aprofundamento do conteúdo dos possíveis eixos de uma agenda comum de trabalho
- 16:00 hs.- Plenária final
- 17:00 hs.- Encerramento

## 2. NECESSIDADES DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DAS ONGs

### 2.1. PESQUISA ABONG - 1998

Base: 184 ONGs associadas

Respostas múltiplas

**Tabela 1**

Âmbito de atuação das ONGs	%
Nacional	46%
Estadual	50%
Municipal	38%
Regional	3%
Metropolitano	4%
Internacional	2%
Local/comunitário	1%

O principal resultado demonstrado por esta tabela é o fato de que as ONGs pesquisadas atuam para além do âmbito local ou comunitário. De fato, 88% das respostas identificam o âmbito municipal e estadual como sua área de trabalho, 46% atuam nacionalmente. Esta presença no espaço nacional não quer dizer, no entanto, que suas atividades recobrem todo o país, quer dizer que estas ONGs promovem atividades, intervenções, em vários pontos do território nacional.

**Tabela 2**

Maior concentração por áreas temáticas*	%
Educação/profissionalização	66%
Organização/participação popular	61%
Gênero/mulher/direitos reprodutivos	57%
Criança/adolescente	48%
Direitos humanos	47%
Saúde/DST-Aids	40%
Trabalho e renda	39%
Questões urbanas/ políticas públicas/ orçamento	35%
Agrária/agrícola	34%
Ambiental/ecológica	34%
Arte e cultura	24%
Comunicação	24%
Desenvolvimento regional/local	21%
Justiça e segurança pública	15%
Racismo/negros	13%
Povos indígenas	7%

\*Consideradas as com incidências maiores que 5%

A análise das áreas temáticas permite identificar que as prioridades do trabalho das ONGs pesquisadas são a educação/profissionalização e organização/participação popular. É importante observar que o binômio educação/profissionalização não se restringe às atividades regulares de aprendizado escolar, mas têm um significado muito mais amplo, referindo-se à formação profissional e para a cidadania, às formas de sociabilidade e aprendizado que se desenvolvem nos espaços coletivos.

Compreendido desta forma, destaca-se como eixo principal das atividades das ONGs pesquisadas a capacitação dos indivíduos e de suas representações coletivas para atuarem no espaço público. E essa atuação está referida à defesa de direitos sociais, civis e políticos, como pode se observar pelos temas referidos na tabela em questão.

**Tabela 3**

Quais os principais beneficiários do trabalho de sua ONG?		
Opções	NA	%
Organizações Populares	116	64.44
Mulheres	100	55.56
Criança e/ou adolescentes	94	52.22
Estudantes/Jovens	75	41.67
Trabalhadores Rurais	52	28.89
Professores	43	23.89
Moradores de áreas de ocupação	38	21.11
Sindicatos Rurais	36	20.00
Negros	32	17.78
Sindicatos Urbanos	30	16.67
Portadores de HIV	18	10.00
Técnicos e gestores municipais	12	6.67
Atingidos por Barragens	10	5.56

O que se destaca da leitura desta tabela é o perfil popular dos beneficiários dos trabalhos das ONGs. Elas realizam trabalhos com entidades, associações e sindicatos, ou seja, um trabalho com organizações de base da sociedade. Conclusão que é reforçada pelos resultados da tabela abaixo, onde 79% dos respondentes se propõem a fortalecer/estimular entidades e coletivos organizados.

Outro elemento de destaque nos resultados da tabela abaixo é a importância que as ONGs atribuem às políticas públicas. 80% das ONGs da amostra trabalham com a perspectiva de colaborar para que as representações populares se mobilizem na perspectiva de transformar as políticas públicas. O que configura uma estratégia dominante.

**Tabela 4**

<b>Qual a perspectiva de trabalho de sua ONG junto ao público beneficiário?</b>		
<b>Opções</b>	<b>NA</b>	<b>%</b>
Transformar essas ações em Políticas Públicas	148	80.43
Fortalecer/estimular entidades e coletivos organizados	145	79.00
Solucionar problemas imediatos	70	38.04
Desenvolver a consciência crítica/cidadania	21	11.41
Informar/facilitar a comunicação	7	3.80

A perspectiva de solucionar problemas imediatos, ainda que somando 38% de respostas, não é a preocupação dominante. Pode-se deduzir, em razão da realidade que vivemos, que na perspectiva das ONGs embora os problemas imediatos sejam da maior magnitude, sua superação não se dará sem a existência de uma sociedade civil ativa e mobilizada e sem uma reformulação das políticas públicas e mesmo do papel do Estado.

**Tabela 5**

<b>Como você identifica o tipo de intervenção da sua ONG junto aos beneficiários do projeto:</b>		
<b>Opções</b>	<b>NA</b>	<b>%</b>
Assessoria	154	83.70
Capacitação técnica/política	149	80.98
Prestação de serviços (atendimento direto)	92	50.00
Pesquisa	75	40.76
Articulação/apoio à articulação	11	5.98

É importante destacar o papel da pesquisa como instrumento capacitador das próprias ONGs para atuarem junto a seus beneficiários. 84% das ONGs fazem assessoria. 81% fazem capacitação técnica/política. Esse perfil de intervenção aponta para uma demanda de maior especialização em que o papel das ONGs não é apenas o de somar forças com os setores

populares beneficiários de seus trabalhos. É o de trazer conhecimentos especializados que os demais participantes não possuem.

**Tabela 6**

<b>Tamanho das ONGs segundo a receita prevista para 1998</b>	
Menos de R\$ 50.000,00	20%
De R\$ 51.000,00 a R\$ 100.000,00	16%
De R\$ 101.000,00 a R\$ 300.000,00	32%
De R\$ 301.000,00 a R\$ 600.000,00	14%
De R\$ 601.000,00 a R\$ 1 milhão	9%
Acima de R\$ 1 milhão	7%
Sem resposta	2%

Ainda que as ONGs associadas à ABONG representem apenas uma parcela das ONGs brasileiras, e que portanto esta tabela não possa ser generalizada, o fato é que o Brasil não se caracteriza por possuir grandes ONGs. Em geral são organizações de pequeno e médio porte que, articuladas com outras entidades e movimentos sociais, contribuem para a construção de uma agenda pública e para a geração de propostas a serem defendidas e negociadas junto aos poderes públicos. Estes números falam também da ausência de políticas públicas de financiamento do trabalho das ONGs.

**Tabela 7**

<b>Quais dificuldades sua ONG atravessa no momento:</b>		
<b>Opções</b>	<b>NA</b>	<b>%</b>
Financeira	128	69.57
Incapacidade para obter novos recursos	15	8.15
Não possuir sede própria/infra-estrutura	9	4.89
Atraso na liberação de recursos	4	2.17
Falta de pessoal	4	2.17
Aumento da demanda/volume de trabalho	5	2.71
Falta de profissionalização dos técnicos	2	1.09
Ausência de planejamento e avaliação institucional	2	1.09

De fato, o principal problema destas ONGs orientadas para uma atuação em defesa de direitos é a sua crise de financiamento. É preciso observar com cuidado estes dados porque eles não dizem que não há outros problemas e dificuldades. Eles dizem que a crise de financiamento dos trabalhos dessas ONGs é, de longe, seu maior problema.



Em face do destaque adquirido pela crise do financiamento foram feitas algumas perguntas que permitem um maior conhecimento do problema.

**Tabela 8**

<b>Quais as fontes de recursos que sua ONG utiliza?</b>		
<b>Opções</b>	<b>NA</b>	<b>%</b>
Agências internacionais de cooperação	146	81.11
Órgãos do governo brasileiro	86	47.78
Comercialização de produtos e serviços	82	45.56
Outras fontes (doações, contribuição de sócios)	73	40.56
Agências multilaterais e bilaterais	48	26.67
Empresas ou fundações privadas brasileiras	40	22.22
Não informou nenhuma fonte de financiamento	3	1.67

Esta questão busca identificar fontes de recursos, não permite identificar o peso relativo de cada fonte no orçamento das ONGs. O que se destaca é a grande dependência das ONGs do financiamento das agências internacionais de cooperação, as chamadas ONGs do Norte.

**Tabela 9**

<b>Financiamento proveniente de fundos públicos nacionais em 1997</b>	
Não tem financiamento	50%
De 0% a 10%	15%
De 11% a 20%	9%
De 21% a 30%	7%
De 31% a 40%	2%
De 41% a 50%	4%
De 51% a 60%	2%
De 61% a 70%	2%
De 71% a 80%	2%
De 81% a 90%	1%
De 91% a 100%	5%
Informou a fonte, mas não a %	1%

Nesta tabela já se percebe o peso específico do financiamento proveniente de fundos públicos nacionais. 50% das ONGs da amostra não tem financiamento público nacional, e 31% tem até 30% de seu orçamento composto por fundos públicos nacionais. É de se observar que estes financiamentos, quando ocorrem, em muitos casos

são repasses feitos por ministérios de fundos ou empréstimos multilaterais.

**Tabela 10**

<b>Participação dos entes da federação no financiamento das ONGs</b>	
Órgãos públicos do Governo Federal	30%
Órgãos públicos do Governo Estadual	20%
Órgãos públicos do Governo Municipal	7%

Se o montante global do financiamento público nacional já é diminuto, o destaque nesta tabela é a ausência de políticas municipais de financiamento do trabalho das ONGs.

**Tabela 11**

<b>Contribuição de empresas ou fundações privadas brasileiras para o orçamento das ONGs em 1997</b>	
Não recebem contribuição	76%
De 0% a 10%	10%
De 11% a 20%	4%

O dado de maior destaque da tabela anterior é a constatação de que 3/4 das ONGs da pesquisa não recebem qualquer contribuição financeira de empresas e fundações privadas sediadas no Brasil. 10% das ONGs da pesquisa recebem até 10% de seu orçamento desta fonte e 4% das ONGs da pesquisa até 20%. As demais menções não ultrapassam 3% em nenhum caso.

**Tabela 12**

<b>Contribuição da comercialização de produtos e venda de serviços para o orçamento de 1997</b>	
Não comercializa produtos/serviços	49%
De 0% a 10%	26%
De 11% a 20%	9%
De 21% a 30%	2%
De 31% a 40%	1%
De 41% a 50%	3%
De 51% a 60%	1%
De 61% a 70%	1%
De 71% a 80%	1%
De 81% a 90%	0%
De 91% a 100%	1%
Informou a fonte, mas não informou a %	5%

Como se pode observar, a venda de produtos e serviços não é uma alternativa significativa para este conjunto de ONGs. 49% declaram que não comercializam nada. 26% declaram que suas vendas não ultrapassam 10% de seu orçamento total. 9% declara que a comercialização chega a representar até 20% do orçamento total. Vale comentar que as atividades de assessoria e capacitação técnica que desenvolvem com os setores organizados populares não encontram formas de financiamento no mercado. Tornar estas ONGs auto-sustentáveis significa propor que se retirem destas atividades que constituem sua própria missão em termos estratégicos.

**Tabela 13**

<b>Quais as estratégias que sua ONG tem utilizado para superar esta dificuldade?</b>		
<b>Opções</b>	<b>NA</b>	<b>%</b>
Diversificação das fontes financiadoras	51	27.72
Parceria com outras ONGs, poder público, iniciativa privada	33	17.93
Elaboração/negociação de novos projetos	25	13.59
Redução de gastos / diminuição de salários / cancelamento de contratos	24	13.05
Oferecer prestação de serviços	21	11.41
Implantar/melhorar sistema de planejamento/avaliação e monitoramento	19	10.33
Campanhas/seminários/doadores	8	4.35
Capacitar para buscar recursos	7	3.80
Reformulação do projeto institucional	7	3.80

O que mais impressiona é verificar que mais de 70% das ONGs da pesquisa não elaboraram estratégias para enfrentar sua crise de financiamento. Institucionalmente não se apresentam capazes de equacionar alternativas de financiamento para seus projetos.

**Tabela 14**

<b>Quais necessidades de capacitação em gestão administrativa você identifica na sua ONG?</b>	
Administração / gestão / gerenciamento	36%
Planejamento estratégico / avaliação	11%
Informática / Internet	11%
Elaboração, gerenciamento, monitoramento de projetos	10%
Marco legal / legislação trabalhista	10%
Política de comunicação institucional	5%

Quando demandadas a expressar seus desafios no plano da gestão administrativa, as ONGs da pesquisa revelam preocupações que apontam para mudanças na cultura destas organizações. Melhorar o gerenciamento da ONG e otimizar os recursos disponíveis aparece como a primeira preocupação. E se somarmos os itens 2 e 4 vamos verificar que planejamento, monitoramento e avaliação são preocupações que vão se afirmando na cultura organizacional das ONGs.

## 2.2. PESQUISA PAD\* - 1999

Base: 79

ONGs, Movimentos Sociais e Entidades Ecumênicas

### Desenvolvimento Institucional e Organizacional na Rede PAD

#### 1. Caracterização da Amostra

Tabela 1

Tipo da organização	NA	%
Organizações Ecumênicas	13	16,5%
Movimentos Sociais	17	21,5%
ONGs	49	62,0%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

A rede PAD, na perspectiva de atuar junto aos segmentos empobrecidos da população e apoiar suas iniciativas de organização e mobilização na defesa de direitos, abrange organizações de base da sociedade civil, movimentos sociais e ONGs. A escolha destas agências ecumênicas em apoiar majoritariamente as ONGs precisa ser avaliada em seu significado estratégico. Administrando recursos escassos e centrando o foco de sua intervenção em potencializar processos de mudança social, estas agências de cooperação orientam-se para apoiar agentes multiplicadores que tenham como público-alvo as organizações de base da sociedade civil.

Tabela 2

Tamanho da Entidade	NA	%
Pequena (1 a 10 funcionários)	48	60,8%
Média (11 a 20 funcionários)	17	21,5%
Grande (mais de 21 funcionários)	14	17,7%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

Estas entidades, na sua grande maioria, são pequenas organizações que em 82% dos casos não ultrapassam 20 funcionários.

Tabela 2-A

Quadro de pessoal: Distribuição de funcionários por tamanho da entidade		
	Quadro Atual	Média p/ entidade
1 a 10 (pequena)	241	5,0
11 a 20 (média)	291	17,1
Mais de 21 (grande)	902	64,4
<b>Total</b>	<b>1434</b>	<b>18,2</b>

Considerando os dados da tabela 2 e as médias de funcionários por entidade presentes na tabela 2-A verifica-se que a grande concentração de entidades desta amostra (61%) possui uma média de 5 funcionários cada. E que outros 22% da amostra apresentam a média de 17 funcionários. Apenas cerca de 18% das entidades podem ser consideradas grandes segundo padrões comparativos que consideram as demais entidades. As ONGs e as Organizações Ecumênicas predominam entre as maiores organizações: das 14 entidades consideradas "grandes", 9 são ONGs, 4 são Organizações Ecumênicas e em apenas 1 caso se trata de Movimento Social.

Tabela 2-B

Presença de voluntários por tamanho de entidade		
Tamanho da entidade	nº de entidades	nº de voluntários
Pequena (até 10 funcionários)	19	128
Média (entre 11 e 20 funcionários)	7	8050*
Grande (mais de 21 funcionários)	6	881
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>9059</b>

\* Desses, 8000 pertencem a uma única organização<sup>1</sup>.

Para ampliar sua capacidade de intervenção social estas organizações da amostra lançam mão da colaboração de voluntários, o que traz um aumento substancial em sua capacidade de trabalho. As pequenas organizações, por exemplo, que contam com uma média de 5

\* PAD é o Processo de Articulação e Diálogo promovido pelas agências ecumênicas européias de cooperação a as ONGs que são suas contrapartes brasileiras em torno do tema da capacitação institucional das ONGs.

<sup>1</sup> Essa organização é o Centro de Estudos Bíblicos. Embora tenha se referido no questionário a "voluntários", trata-se na verdade de participantes de grupos de base, cujo engajamento não pode ser confundido com o voluntariado tal como é geralmente entendido no âmbito das ONGs.

funcionários, mais do que dobram com a colaboração do trabalho voluntário, que apresenta uma média de 6,7 pessoas por entidade. Em todos os casos, no entanto, é extremamente importante e significativa a colaboração do trabalho voluntário. Cabe lembrar, porém, que 59% das organizações não dispõem de qualquer tipo de trabalho voluntário.

**Tabela 3**

Composição da amostra por região	NA	%
Norte	13	16%
Nordeste	15	19%
Sudeste	12	15%
São Paulo	11	14%
Sul	17	22%
Centro-Oeste	11	14%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

**Tabela 4**

Área de Atuação Prioritária	NA	%
Estadual	41	51,9%
Intermunicipal	39	49,4%
Municipal	36	45,6%
Nacional	34	43,0%
Interestadual	22	27,8%
Internacional	8	10,1%

Respostas múltiplas/base 79 entidades

A grande concentração do trabalho destas entidades e movimentos é regional. Cerca de 50% delas atuam prioritariamente no âmbito estadual e intermunicipal. Evidencia-se, no entanto, uma importante relação destes trabalhos com as dimensões nacional e interestadual indicando não só a existência de conexões que podem ser identificadas nos trabalhos em redes, fóruns, e movimentos articulados nacionalmente, como a presença de uma agenda que extrapola as questões territoriais, como por exemplo o trabalho com a questão de gênero ou a defesa dos direitos das crianças e adolescentes.

**Tabela 5**

Público do trabalho da organização	NA	%
Mulheres	54	68,4%
Trabalhadores Rurais	46	58,2%
Agricultores / Familiares	44	55,7%
Moradores da Periferia / Área de Risco	34	43,0%
Jovens	33	41,8%
Trabalhadores Urbanos	32	40,5%
Outras ONGs	28	35,4%
Crianças / Adolescentes	27	34,2%
Negros	16	20,3%
População Indígena	13	16,5%
Comunidades Tradicionais	10	12,7%
Operários	10	12,7%
Igrejas	5	6,3%
Homossexuais	3	3,8%
Portadores de Deficiências	3	3,8%
Profissionais de Educação	3	3,8%
Outros	16	20,3%

Respostas múltiplas/base 79 entidades

O público do trabalho destas organizações revela uma agenda plural, que combina a defesa dos direitos difusos (gênero, jovens, crianças, negros, índios, homossexuais, etc.) e uma atenção especial ao conflito rural. A presença da temática urbana aparece mais quando se trata da questão da moradia e do trabalho, embora não haja uma maior qualificação que permita identificar se se trata do trabalho formal ou informal.

**Tabela 6**

Quais as principais mudanças que afetaram a sua organização nos últimos 5 anos?	NA	%
Políticas e modalidades da Cooperação Internacional	67	84,8%
Políticas Econômicas	65	82,3%
Neoliberalismo	53	67,1%
Políticas Sociais	44	55,7%
Reforma do Estado	34	43,0%
Conjuntura Religiosa	5	6,3%
Outros	9	11,4%

Respostas múltiplas/base 79 entidades

As mudanças nas políticas de cooperação internacional foram os elementos de maior impacto sobre o trabalho das entidades e movimentos pesquisados, seguidas dos efeitos do ajuste estrutural e da adequação da ação do Estado às exigências deste modelo no que diz respeito à redução da cobertura e da qualidade

das políticas sociais e da sua capacidade de regulação do interesse público.

**Tabela 7**

Em que essas mudanças afetaram sua organização?	NA	%
Financiamento	71	89,9%
Prioridades de ação	46	58,2%
Estrutura	46	58,2%
Metodologia de trabalho	41	51,9%
Público atendido	40	50,6%
Serviços oferecidos	37	46,8%
Identidade da organização	15	19,0%
Desestímulo / Pessimismo	2	2,5%
Outros	5	6,3%

Respostas múltiplas/base 79 entidades

A expressão maior destas mudanças se configura na crise de financiamento do trabalho destas organizações. Nada menos que 90% das entidades apontam o impacto da redução do financiamento. Os demais itens considerados dizem respeito às novas estratégias que estas entidades se viram obrigadas a assumir em face da crise de financiamento. É merecedor de destaque o baixo índice de desestímulo e pessimismo frente a estas novas dificuldades, o que revela o sentido militante do engajamento dos participantes destas organizações.

**Tabela 8**

Principais iniciativas adotadas por sua organização para enfrentamento dessas mudanças	NA	%
Diversidade de formas de captação de recursos	60	75,9%
Capacitação dos quadros	53	67,0%
Estabelecimento ou reforço de rede de articulação	51	64,6%
Novo sistema de planejamento	48	60,8%
Corte de pessoal	38	48,1%
Projeção da imagem da organização	32	40,5%
Projetos consorciados	20	25,3%
Compartilhamento de infra-estrutura	19	24,0%
Mudanças administrativas / financeiras	4	5,0%
Fortalecimento de estratégias de ação	3	3,8%
Mecanismos de avaliação	3	3,8%

Respostas múltiplas/base 79 entidades

As repostas destas organizações à crise de financiamento indicam uma agenda de capacitação institucional que combina a busca de novas fontes de recursos, uma maior articulação em parcerias e trabalhos interinstitucionais, uma maior preocupação com a imagem pública da organização e de seu trabalho e uma maior capacidade gerencial e de planejamento. A resposta à crise, portanto, é a de maior especialização e competência, ainda que tenham sido necessários cortes de pessoal e redução de infra-estrutura.

## 2. Sobre planejamento e avaliação

**Tabela 9**

Sua organização faz planejamento por projeto?	NA	%
Sim	64	81,0%
Não	13	16,5%
Não Respondeu	2	2,5%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 10**

Faz algum planejamento institucional?	NA	%
Sim	73	92,4%
Não	5	6,3%
Não Respondeu	1	1,3%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

As entidades pesquisadas apresentam um alto índice de planejamento por projetos, já que 4/5 declaram adotar este instrumento de racionalização do trabalho. A existência de 92% das entidades realizando planejamento institucional, ainda que não tenhamos dados comparativos para acompanhar a evolução desta prática, revela uma preocupação com o sentido estratégico das intervenções realizadas através dos projetos, uma maior busca de eficiência e eficácia, uma busca de otimização do desempenho de seu trabalho em um cenário de crise de financiamento. Além disso, os dados indicam que predomina a combinação de planejamento por projetos e planejamento estratégico, o que é um fato positivo.

**Tabela 11**

Há quanto tempo sua organização utiliza esse método de planejamento?	NA	%
Mais de cinco anos	31	39,2%
Entre três e cinco anos	21	26,6%
Entre um e três anos	17	21,4%
Menos de um ano	7	8,9%
Não respondeu	3	3,9%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

É importante ressaltar que quase 2/3 das organizações adotaram o método de planejamento atual há mais de 3 anos; duas em cada cinco organizações mantêm o mesmo métodos há mais de 5 anos, o que indica uma certa estabilidade no uso desses métodos.

**Tabela 12**

Quanto ao tempo de execução seu planejamento é...	NA	%
Anual	51	64,6%
Trienal	42	53,2%
Mensal	11	14,0%
Semestral	9	11,4%
Bienal	2	2,5%
Quinquenal	4	5,0%
Não respondeu	1	1,3%

Respostas múltiplas/base 79 entidades

As maiores incidências são de um planejamento anual e trienal, o que coincide com os prazos de financiamento oferecidos pelas agências de cooperação envolvidas no PAD, em geral de três anos, e os planejamentos anuais correspondem à necessidade de adequar planos mais genéricos com a conjuntura em que operam.

**Tabela 13**

Quanto à periodicidade, sua organização realiza avaliação...	NA	%
Anual	46	58,2%
Semestral	40	50,6%
Mensal	28	35,4%
Trienal	22	27,8%
Eventual	9	11,4%
Semanal	6	7,6%
Bienal	1	1,3%

Respostas múltiplas/base 79 entidades

Reconhecendo a avaliação como parte do processo de planejamento, a maior incidência é de avaliações anuais e semestrais, que permitem redirecionar os projetos de acordo com as indicações geradas pelas avaliações.

**Tabela 14**

Quanto à iniciativa, sua organização realiza avaliação...	NA	%
Por iniciativa própria e por solicitação dos financiadores	48	60,8%
Sempre por iniciativa própria	30	38,0%
Não respondeu	1	1,3%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

É bastante visível a influência das agências de cooperação na introdução dos métodos de planejamento e avaliação por parte das entidades consideradas.

**Tabela 15**

Que formas de avaliação adota sua organização?	NA	%
Auto-avaliação	62	78,5%
Avaliação interna com assessoria externa	45	57,0%
Avaliação interna com participação de beneficiários e parceiros	43	54,4%
Avaliação externa	25	31,6%
Não respondeu	2	2,5%
Outros	4	5,0%

Respostas múltiplas/base 79 entidades

Nos processos de avaliação dos trabalhos é visível a preocupação com a manutenção da autonomia destas organizações, já que quase 4/5 delas realizam auto-avaliações e, considerando seus compromissos com os públicos com que trabalham, mais da metade convoca para estes processos os beneficiários e parceiros do trabalho que realizam.

### 3. Sobre questões legais e administrativas

**Tabela 16**

Sua organização tem personalidade jurídica?	NA	%
Sim	73	92,4%
Não	5	6,3%
Não Respondeu	1	1,3%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

As entidades pesquisadas apresentam um alto grau de institucionalização, já que mais de 90% declararam ter personalidade jurídica.

**Tabela 17**

Sua organização está registrada no CNAS?	NA	%
Não	48	60,8%
Sim	22	27,8%
Não Respondeu	9	11,4%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

O Conselho Nacional de Assistência Social é um órgão paritário entre representantes da sociedade civil e governo; deliberativo quanto à formulação de políticas de assistência social; e responsável pelo cadastramento das entidades

da sociedade civil que prestam serviços de assistência social e apoio à organização comunitária. O CNAS emite o certificado de entidade filantrópica que permite, juntamente com o certificado de entidade de utilidade pública federal, expedido pelo Ministério da Justiça, a isenção de alguns tributos federais.

**Tabela 18**

Tem reconhecimento de utilidade pública municipal?	NA	%
Sim	33	41,8%
Não	39	49,4%
Não Respondeu	7	8,9%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

**Tabela 19**

Tem reconhecimento de utilidade pública estadual?	NA	%
Sim	24	30,4%
Não	47	59,5%
Não Respondeu	8	10,1%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

#### 4. Sustentabilidade Financeira

**Tabela 21**

Fontes de Recursos: Grau de Dependência (de conjunto, em %)					
Região	Cooperação Internacional	Recursos Públicos Nacionais	Recursos Não Governamentais Nacionais	Recursos Próprios	Divisor**
Norte	75,2%	9,3%	-	22,5%	12
Nordeste*	78,7%	10,4%	14,4%	9,0%	12
Sudeste	81,9%	14,2%	7,8%	7,9%	10
São Paulo*	82,4%	11,1%	-	11,0%	10
Sul*	60,5%	25,0%	41,0%	29,8%	16
Centro-Oeste	79,6%	11,0%	-	13,5%	8
<b>Total (Média)</b>	<b>74,9</b>	<b>5,5</b>	<b>2,5</b>	<b>16,9</b>	<b>68</b>

Fonte: Pesquisa PAD, 1999.

\* acrescentaram-se valores indicados como "outros" à categoria "recursos próprios".

\*\* = número de entidades que indicaram percentuais das suas receitas.

Esta tabela se propõe a fornecer uma aproximação da magnitude de cada fonte. Cabe lembrar que nem todas as organizações têm acesso a recursos públicos ou geram recursos

**Tabela 20**

Tem reconhecimento de utilidade pública federal?	NA	%
Sim	9	11,4%
Não	61	77,2%
Não Respondeu	9	11,4%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0%</b>

Ser uma entidade de utilidade pública é uma aspiração de todas estas entidades e movimentos, representa um reconhecimento por parte da sociedade e do Estado quanto à importância do trabalho que realizam. Mas até hoje este reconhecimento não tem trazido o necessário suporte financeiro proveniente de fundos públicos pela ausência de políticas que viabilizem esse suporte. De fato, o título de utilidade pública federal é o único que permite, quando conjugado ao de entidade filantrópica, a isenção de impostos tais como a quota patronal da seguridade social. Por uma postura do governo federal, o acesso a este benefício é extremamente restrito como se pode observar pelos apenas 11% das entidades da amostra que o possuem.

próprios, tanto uns como outros podem estar concentrados, dependendo da região, em um grupo restrito de organizações. Assim, pode-se identificar que a principal e majoritária fonte de

recursos é a cooperação internacional, seguida da geração de recursos próprios proveniente da venda de produtos e serviços. É evidente a dificuldade de acesso das entidades pesquisadas a fundos públicos, sendo possível que parte destes recursos aqui declarados sejam também serviços remunerados prestados a órgãos públicos. É possível constatar a escassez dos recursos não governamentais nacionais, vale dizer as doações de empresas, fundações privadas e pessoas físicas.



### 3. AS AGÊNCIAS MULTILATERAIS DE COOPERAÇÃO E O FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DE ONGs

#### 3.1. Comissão Européia

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

A Comissão Européia entende que as ONGs têm uma contribuição significativa nos seguintes aspectos:

- Elas representam a opinião de determinados grupos de cidadãos ou se especializam em questões específicas, como meio ambiente e comércio internacional por exemplo. Em particular, muitas ONGs têm a habilidade de alcançar as camadas mais desfavorecidas da sociedade e fazer com que tenham uma voz.
- Elas contribuem para a formulação de políticas.
- As ONGs têm contribuído para a gestão, monitoramento e avaliação de projetos financiados pela União Européia. O conhecimento e a dedicação dessas organizações e a sua vontade de trabalhar em condições operacionais difíceis fizeram com que elas se tornassem parceiros vitais da Comissão Européia nos seus programas de desenvolvimento;
- Elas contribuem para a integração européia, na formação e participação em redes e plataformas e criando uma "opinião pública européia".

Portanto, o fortalecimento do relacionamento entre a Comissão e as ONGs poderá ajudar ambas as partes na consecução de seus respectivos objetivos. Ao mesmo tempo, a Comissão precisará reconhecer e apoiar o desenvolvimento e a independência do "terceiro setor".

#### Os relacionamentos existentes

Em vários aspectos o relacionamento atual da Comissão com as ONGs poderá ser resumido no seguinte:

- Promoção do desenvolvimento do diálogo com a sociedade civil no nível europeu e fortalecimento da sociedade civil como um objetivo dos programas de cooperação com países não membros;
- Diálogo e discussões com representantes da sociedade civil organizada no contexto da formulação de políticas. Algumas Direções Gerais da Comissão estabeleceram fóruns específicos de maneira a favorecer o diálogo;
- As ONGs e suas redes têm contribuído para a disseminação de informação sobre a União Européia e de suas políticas para o público alvo de tais políticas;
- O financiamento de atividades realizadas por ONGs, nos países membros da U.E. e em outros países, de forma coerente e visando contribuir para as políticas da U.E.
- As ONGs como atores responsáveis pela implementação de projetos e programas da U.E., em particular na cooperação com os países não membros. Nesses casos, as ONGs foram escolhidas como parceiras, tendo em conta o conhecimento, a experiência e a capacidade técnica dessas organizações.

No campo da cooperação para o desenvolvimento, as principais áreas do programa de co-financiamento são:

- Desenvolvimento econômico e social local em áreas urbanas e rurais;
- Desenvolvimento de recursos humanos
- Apoio institucional e fortalecimento institucional de estruturas locais de desenvolvimento, incluindo organizações parceiras nos países em desenvolvimento.

Dentre outras áreas prioritárias, vale mencionar:

- Fortalecimento da sociedade civil e desenvolvimento participativo e a promoção e defesa dos direitos humanos e da democracia;

- A melhoria da situação das mulheres e promoção da equidade de gênero;
- Desenvolvimento Sustentável incluindo a proteção ambiental;
- A proteção dos direitos das crianças e melhoramento das condições de vida nos países em desenvolvimento;
- A proteção de culturas ameaçadas, especialmente indígenas.

### 3.2. Banco Mundial

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

O Banco Mundial tem adotado várias políticas institucionais visando melhor focalizar sua ação no combate a pobreza e melhorar o desempenho dos projetos que financia ao redor do mundo. Uma das políticas em maior evidência é a política de participação voltada a consultar e engajar a sociedade civil em programas governamentais de desenvolvimento.

Esta política é baseada na visão, que ganha corpo dentro do Banco Mundial, de que as organizações da sociedade civil (OSCs) são atores imprescindíveis do processo de desenvolvimento e parceiros potencialmente estratégicos dos governos na formulação de políticas e programas sociais. As OSCs podem apoiar e complementar a ação do Estado nas seguintes atividades: elaboração de políticas públicas, organização comunitária, capacitação de populações para um melhor relacionamento com as instâncias governamentais, prestação de serviços e acompanhamento de qualidade da ação governamental.

Esta política de participação tem sido desenvolvida em vários níveis, começando na década de 1980, e inclui a realização de estudos, crescentes consultas com as OSCs, a contratação de cientistas sociais e o lançamento de um fundo de pequenos projetos para OSCs a nível mundial. Desde 1981, o Banco mantém, inclusive, um fórum permanente de debate com as principais redes de ONGs do mundo através de um comitê Banco Mundial-ONGs para discutir questões como meio ambiente, pobreza, gênero, etc. Esta política se intensificou em 1995 com a descentralização de ações para as regiões e países onde o Banco atua. Foram estabelecidos comitês conjuntos regionais e também contratados especialistas na interlocução com a sociedade civil para trabalhar em 70 escritórios do Banco Mundial em todo o mundo.

No Brasil, a política de participação do Banco foi beneficiada pela descentralização e tem se acelerado nos últimos cinco anos. Ela tem se voltado para três áreas prioritárias: divulgação de informações, diálogo e interlocução, e colaboração operacional.

**Divulgação de Informações** Desde 1994, o Banco Mundial tem uma política de divulgação de informações que disponibiliza ao público a grande maioria de seus estudos gerais e relatórios de projetos. No Brasil, o Banco tem tentado implementar esta política através da criação de um Centro de Informações ao Público em seu escritório de Brasília e o repasse sistemático de informações e publicações às OSCs.

**Diálogo e Interlocução** O Banco Mundial tem mantido diálogo e interlocução crescente sobre suas atividades no país com um grande número de OSCs. O diálogo tem sido promovido para debater questões e projetos conflituosos, e a interlocução está sendo usada para facilitar e fortalecer a colaboração entre OSCs e órgãos de governo em torno de projetos sociais. Este ano, pela primeira vez, o Banco consultou a sociedade civil, para a elaboração da Estratégia de Assistência ao País (CAS). Essa interlocução tem ocorrido com uma gama ampla de entidades da sociedade civil que incluem: ONGs, sindicatos, associações de populações tradicionais (indígenas, seringueiros), igrejas e fundações de empresas.

**Colaboração Operacional** A colaboração operacional entre OSCs, órgãos governamentais e o Banco Mundial, inexistente há poucos anos, está se consolidando rapidamente em muitas áreas, como meio ambiente, AIDS e pobreza rural. Essa colaboração está ocorrendo nas seguintes formas:

- **Contratação de Consultorias** Técnicos especializados das OSCs nas áreas de diagnósticos participativos, análises sociais, elaboração de projetos, monitoramento de sub-projetos e avaliação de programas estão sendo contratados pelo Banco e/ou agências governamentais para atuarem nos projetos.

- **Repasse de Recursos** Atualmente o Banco Mundial repassa em torno de \$130 milhões de dólares por ano para OSCs, através de 20 Fundos de Pequenos Projetos gerenciados por ministérios e governos estaduais em vários projetos de combate à pobreza rural (PCPRs), saúde (AIDS), e meio ambiente (PD/A, FUNBIO, PNMA, RESEX). Além destes mecanismos de apoio indireto, o Banco também administra o Fundo de Apoio a Parcerias (FAP) que repassou diretamente \$70,000 para 14 OSCs no ano 2000 para realizar atividades de defesa dos direitos humanos, monitoramento de políticas públicas e capacitação institucional, entre outras.
- **Mecanismos de Co-gestão** Em alguns projetos (PD/A, Planaflo, AIDS) as OSCs têm tido participação ativa na própria gestão dos fundos de pequenos projetos, desde o desenho dos fundos e seleção de sub-projetos até o monitoramento dos mesmos.

Por fim, o Banco Mundial entende que a crescente colaboração entre o governo, a sociedade civil e o Banco Mundial traz benefícios e vantagens importantes para o desenvolvimento econômico e social do Brasil:

- Serve para desarmar conflitos e construir agendas mínimas voltadas à implementação de programas participativos de desenvolvimento.
- Possibilita gerar sinergia institucional onde as vantagens comparativas de cada setor são melhor aproveitadas e canalizadas.
- Melhora o desempenho operacional dos projetos através do cumprimento de cronogramas de desembolso, execução mais ágil e maior sustentabilidade dos financiamentos a longo prazo.
- Gera maior envolvimento e controle social da população nos projetos governamentais, permitindo iniciativas mais socialmente relevantes e cerceando possíveis irregularidades.

### 3.3. PNUD

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD considera as organizações governamentais como parceiras na promoção do desenvolvimento sustentável, que é a missão do Organismo. De fato, uma sólida parceria com a sociedade civil é um pré-requisito para processos de desenvolvimento participativos, sem o que o desenvolvimento humano sustentável não acontece. Dentre os pontos fortes frequentemente associados com ONGs, podem-se citar: proximidade social, experiência de campo, conhecimento e capacidade especializada, habilidade de inovar e se adaptar, habilidade de trazer experiências comunitárias para discussões de desenvolvimento em escala nacional, metodologias e ferramentas participativas, engajamento de longo prazo com ênfase na sustentabilidade (*advocacy*) e, finalmente, custo-efetividade.

Por outro lado, o grande número e a diversidade de ONGs podem se tornar uma barreira na comunicação e colaboração efetiva entre as próprias organizações, e entre estas e os órgãos governamentais e os doadores e organismos internacionais. Entretanto, não se pode negar a vantagem comparativa das ONGs sobre os governos em algumas áreas, tais como, a análise independente de questões e problemas, a especialização e o aconselhamento, a disseminação de informação e o aumento da conscientização comunitária.

A diversidade da comunidade de ONGs dificulta qualquer generalização que se faça. Enquanto alguns observadores argumentam que o crescente número de ONGs pode significar um aumento do pluralismo e da democracia, outros justificam que esta proliferação de ONGs pode fragmentar e enfraquecer as ações políticas dos movimentos de base comunitária por meio da disputa entre grupos de interesse. De qualquer modo, todas elas têm seus pontos fortes e suas fraquezas, sendo o fortalecimento institucional das ONGs muito importante para o PNUD.

Embora as ONGs tenham sido incorporadas ao texto da criação das Nações Unidas em um *status* consultivo junto ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas – ECOSOC, foi somente na década de 90 que um papel mais ativo foi assegurado junto à várias agências especializadas e fundos das Nações Unidas.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, por exemplo, aumentou seu envolvimento com as ONGs nas duas últimas décadas, na expectativa de incluir todos os atores no combate à pobreza. Em virtude desta mudança de mentalidade, uma divisão denominada de Programa de Participação e Organizações da Sociedade Civil foi estabelecida na Sede em Nova Iorque em 1986. Desde a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – UNCED em 1992 e a Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Social em 1995 o PNUD vem se adaptando à incorporação de ONGs como parceiras em projetos de desenvolvimento nacionais e internacionais.

O documento estratégico que lançou as bases para esta relação foi aprovado em 1993 e, de acordo com as lições aprendidas neste processo de implementação, o PNUD adotou uma série de medidas. Em 1997 e 1998 foram lançados três documentos de política institucional estimulando a colaboração entre este Programa e as ONGs e outras organizações da sociedade civil: Declaração da Política sobre a Colaboração com a Sociedade Civil, Política de Abertura de Informação Pública e Procedimentos para Execução de Programa por ONGs. Três objetivos principais foram estabelecidos no documento de colaboração com a sociedade civil:

- Promover e estimular um ambiente que permita as organizações da sociedade civil contribuir para o desenvolvimento humano sustentável, encorajando o diálogo entre governos, ONGs e doadores internacionais.
- Apoiar as necessidades de desenvolvimento institucional das Organizações da Sociedade Civil dando acesso a informações precisas e habilidades apropriadas.
- Fortalecer a capacidade dos escritórios de países e da sede do PNUD para proporcionar uma cooperação próxima e parceria com as organizações da Sociedade civil na busca do desenvolvimento humano sustentável.

O compromisso do PNUD foi definido da seguinte maneira:

- Consultar com as Organizações da Sociedade Civil em todos os estágios de desenvolvimento e implementação de seus programas.
- Incluir as Organizações da Sociedade Civil como parceiras na promoção das prioridades temáticas identificadas pelo PNUD, isto é: erradicação da pobreza, níveis de vida sustentáveis, administração de recursos naturais, igualdade de gênero e governança.
- Empoderar a sociedade civil para exercitar maior controle sobre os processos de desenvolvimento, pela facilitação da interação entre Organizações da Sociedade Civil, governos, setor privado e doadores/ financiadores.
- Fortalecer a capacidade das Organizações da Sociedade Civil para desenhar e implementar iniciativas que promovam os objetivos do desenvolvimento humano sustentável.

Finalmente em 1998 foram flexibilizados as regras e procedimentos do PNUD para expandir e diversificar a colaboração com as ONGs, com simplificação de regras e procedimentos e fortalecimento da capacidade do pessoal da instituição em trabalhar com a sociedade civil.

No escritório do PNUD no Brasil várias ações já vinham sendo realizadas nesta direção, como, por exemplo, a adoção de ONGs como agentes executores responsáveis por projetos, como agentes implementadores de atividades dos projetos, como subcontratados (facilitado pela aceitação de documentos oficiais em português). Temos experiências de parcerias em projetos relacionados a meio ambiente, doenças sexualmente transmissíveis e AIDS e direitos humanos. Na medida em que o escritório do Brasil está fortalecendo sua área de desenvolvimento local e microfinanças, as organizações serão chamadas a prestar sua colaboração também nestes setores.

Todos sabemos que a viabilidade dos trabalhos feitos pelas ONGs depende da sustentabilidade de sua situação financeira. Geralmente, as fontes de recursos utilizadas são as contribuições dos governos-doadores nacionais e

internacionais, contribuições de membros ou do próprio grupo beneficiário, contratos com entidades públicas para execução de ações e trabalhos de consultorias e atividades comerciais. Em contrapartida, muitas dificuldades surgem no momento da prestação de contas dos recursos recebidos, visto que os técnicos das ONGs não são familiarizados com os procedimentos burocráticos que os financiadores necessitam cumprir. Esse problema pode ser agravado se não existir coordenação de doadores, resultando em multiplicidade de exigências de prestação de contas.

O processo de transição dos contatos ocasionais para colaborações planejadas entre ONGs de diferentes setores está requerendo tempo e concertação de esforços dos organismos internacionais, dentre eles o PNUD. Um dos principais riscos que uma organização nacional ou internacional tem de enfrentar é a dificuldade em avaliar a capacidade de implementação de uma ONG específica. Embora no caso do PNUD, as diretrizes de 1997 mencionem alguns critérios que podem facilitar a seleção de ONG como agentes executores, este Programa continua esbarrando em dificuldades, mostrando que temos ainda muito a fazer neste campo. Uma possibilidade é fortalecer o monitoramento das atividades implementadas por ONGs, de maneira que a parceria entre projetos, PNUD e ONGs inclua algum conteúdo de fortalecimento institucional para as organizações. Na área de direitos humanos os primeiros passos estão sendo trilhados nesse sentido.

A constituição de redes e associações de ONGs contribuiu indiscutivelmente para a coordenação das atividades, o fortalecimento institucional e a disseminação de informações. Entretanto, a capacidade financeira, analítica e gerencial das ONGs continua sendo uma fragilidade a ser enfrentada por todos.

A necessidade de se aprofundar este processo de parceria com as ONGs no nível nacional é primordial para o envolvimento nas atividades de definição política. O PNUD esta consciente do seu papel de mediador das relações cooperativas entre os vários atores. Somente com parcerias e alianças equilibradas as verdadeiras necessidades da população poderão ser atendidas.

### 3.4. USAID

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

A USAID – Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional – atua no Brasil nas áreas de meio-ambiente (conservação de biodiversidade, desenvolvimento sustentável e eficiência energética) e saúde (saúde reprodutiva da mulher, prevenção à AIDS e assistência à criança e ao adolescente em situação de risco). A cooperação técnica da USAID no Brasil é viabilizada prioritariamente através de apoio técnico e financeiro a ONGs. Hoje, aproximadamente 60% do programa da USAID no Brasil é implementado por organizações privadas voluntárias norte-americanas e executado por ONGs locais.

Esta escolha deve-se, principalmente, a uma gama de vantagens encontradas no trabalho com ONGs face ao orçamento relativamente limitado disponível para ações no Brasil neste momento. O apoio a ONGs traz benefícios consideráveis relacionados à agilidade, proximidade com a população alvo, e possibilidade de executar ações com menos entraves burocráticos. A USAID, que acumulou grande experiência nessa área através da implementação de programas por organizações privadas por organizações privadas voluntárias norte-americanas, foi um dos doadores pioneiros no apoio à sociedade civil.

Devido à diversidade de instituições parceiras na carteira atual de programas desenvolvidos pela USAID, é possível uma categorização básica dos grupos de ONGs assistidas:

1. Parceiros com um alto nível de desenvolvimento organizacional, o que torna a ação da USAID apenas complementar a uma competência a uma competência programática, administrativa e gerencial já estabelecida.
2. Parceiros que se beneficiam do apoio da USAID para imprimir maior qualidade aos seus projetos, e cuja atuação continuaria a se desenvolver independentemente do apoio da USAID.

3. Redes de ONGs que recebem apoio técnico e financeiro da USAID para prestar serviços a grupos específicos através da soma de competência. As redes abrigam ONGs em diferentes estágios de desenvolvimento, e também organizações governamentais.

4. ONGs que dependem fundamentalmente do apoio da USAID para sua sobrevivência. Embora estejam em menor número dentro do programa da USAID, estas organizações são extremamente importantes devido à sua grande penetração e possibilidade de produzir mudanças efetivas em suas comunidades de origem.

É importante notar que o programa da USAID, embora executado por ONGs dos vários níveis de governo e de suas políticas. A USAID trabalha em colaboração com a coordenação do Programa Nacional de AIDS do Ministério da Saúde, com o Ministério de meio ambiente e o IBAMA (Instituto Brasileiro de meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis), com o Ministério de Ciência e Tecnologia, com o Ministério das Minas e Energia e a ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), entre vários outros órgãos governamentais, para garantir que seu apoio técnico e financeiro auxilie no desenvolvimento e implementação das estratégias adotadas pelo governo brasileiro.

Devido à natureza do seu programa no Brasil, a USAID privilegia o fortalecimento institucional de ONGs como um elemento fundamental para alcançar os resultados propostos em sua estratégia e garantir a sustentabilidade das ações desenvolvidas com seu apoio. De 1992 a 1997, a USAID, conduziu um bem sucedido programa de capacitação para a eficiência de ONGs, que enfocou aspectos de planejamento estratégico, elaboração, monitoramento e avaliação de projetos, desenvolvimento de indicadores de impacto, resoluções de conflitos e levantamento de recursos. O programa, de alcance nacional, foi implementado através de parcerias com organizações privadas voluntárias norte-americanas, e envolveu treinamentos no Brasil e nos Estados Unidos.

Com o encerramento do programa de eficiência de ONGs em 1997, a USAID passou a abordar a questão do fortalecimento institucional de ONGs como um componente integrante de cada área programática. Com base nas diferentes demandas das ONGs, de acordo com seu estágio de desenvolvimento, a USAID tem caminhado em direção à capacitação voltada para necessidades específicas que venham a fortalecer eventuais fragilidades detectadas através de processos de avaliação interna ou externa das instituições. Tal abordagem inclui:

1. A capacitação inter-institucional, através da imersão de técnicos de ONGs em ambientes similares que apresentem soluções inovadoras e sustentáveis para problemas administrativos, gerenciais ou técnicos;
2. O investimento na formação técnicas de membros de ONGs, através de programas nacionais e internacionais de pós-graduação;

3. Assistência técnica para a elaboração de ferramentas de administração, gerência, monitoramento e avaliação;
4. A sistematização e disseminação de experiência bem sucedidas, tanto técnicas quanto administrativas, que possam ser utilizadas por ONGs atuando nas mais diversas áreas, como base para a adaptação de modelos de eficiência.

Hoje, a USAID financia várias atividades de apoio ao fortalecimento institucional de ONGs. Entre eles, a USAID e o Banco Mundial estão apoiando a realização da pesquisa "Sustentabilidade Institucional, Financeira e Técnica de ONGs/AIDS no Brasil". Este exemplo prático de ação específica visando o fortalecimento e a sustentabilidade institucionais de ONGs estará disponível aos interessados em outubro de 2000.



### 3.5. UNICEF

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

A avaliação de projetos apoiados pelo UNICEF no país indicou que esforços concentrados em estratégias de capacitação institucional e fortalecimento de capacidades (através de financiamento direto como também modalidades de assistência técnica), resultaram em organizações e redes nacionais, estaduais e locais melhor estruturadas para o trabalho de formulação e execução de políticas públicas visando a promoção dos direitos da infância e da adolescência no Brasil. Esses resultados estão presentes quando considerados a variedade de parceiros do UNICEF – governos, ONGs, sindicatos, setor privado, mídia e formadores de opinião, universidades, entre outros – e seus efeitos dinamizadores sobre as políticas públicas no país.

Através das estratégias de capacitação institucional, aliada à campanhas de mobilização social e de recursos por parte da sociedade brasileira, foi gerada uma intervenção mais qualificada dos diferentes atores nacionais que, ao destacar o tema da Infância na agenda nacional, fez com que iniciativas concretas fossem tomadas para implementar e efetivar políticas orientadas para o bem estar de crianças e adolescentes. Do mesmo modo, o fortalecimento da cooperação e das alianças com diversas instituições, governo central, governos regionais e locais, permitiu a consolidação e a ampliação de vários projetos na perspectiva de se tornarem políticas públicas de forma sustentável.

No marco de intervenção do UNICEF no Brasil, o fortalecimento institucional é entendido como o conjunto de capacidades e incrementos em termos de capital social direcionados para o

alcance de objetivos programáticos e o cumprimento da missão institucional. Como fortalecimento de capacidades estamos nos referindo às mudanças induzidas quanto à atitudes, normas, valores, interesses, papéis desempenhados (individualmente e/ou pertencendo à uma rede de pessoas) e, no plano macro, às condições de desenvolvimento do país.

Nesse sentido, para finalidades de programação e avaliação, as atividades de fortalecimento institucional não se justificam *per se*, mas se inscrevem e se complementam no conjunto de atividades e projetos agrupados nas categorias de (1) *Advocacy*, (2) mobilização social, (3) apoio à entrega de serviços e o próprio (4) fortalecimento institucional. Na verdade, todas estas estratégias encontram seu sinergismo quando voltadas, concomitantemente, à qualificação da demanda e ao fortalecimento da entrega de serviços dirigidos a crianças e adolescentes, ou seja, no âmbito da oferta.

As atividades de apoio ao fortalecimento institucional ganham maior relevância e complexidade quando implementadas na perspectiva de um trabalho e enfoque intersetorial e de direitos, privilegiando em suas análises as condições de gênero, o grau de equidade, os níveis de desigualdade, a etnia, a classe social, o patamar de privação da liberdade e violação de direitos e, finalmente, o pertencer à uma rede social de ajuda e solidariedade. Este marco metodológico norteia toda a programação do UNICEF e tem mostrado um maior potencial para mobilizar a sociedade e gerar efeitos qualitativos em favor da infância brasileira.

Porém, o enfoque de direitos refletido no ECA-Estatuto da criança e do adolescente, lei maior sobre a infância no Brasil, está ainda longe de ser implementado em sua totalidade. Nesse sentido, o fortalecimento de capacidades como estratégia de melhoria da efetividade, eficiência e equidade das políticas públicas nesta área se torna fundamental para que os atores e tomadores de decisão internalizem este novo paradigma nos seus procedimentos e intervenções institucionais, bem como nos sistemas de educação, saúde, assistência, etc.

## Capacitação Institucional na programação do UNICEF 2000

As atividades de fortalecimento de capacidades de instituições voltadas à formulação e execução de políticas em Infância e Adolescência são uma componente prioritária do Programa de Cooperação Técnica do UNICEF no Brasil. A aplicação de recursos e a assistência técnica visa potencializar as iniciativas destes agentes, garantindo assim a efetividade e sustentabilidade das ações por elas implementadas.

No contexto da Programação do UNICEF para o ano 2000, parte importante das atividades, programadas e em execução, estão voltadas para o fortalecimento institucional. Estas atividades estão agrupadas em 04 grupos que, no conjunto, visam o aumento do capital social para o alcance dos objetivos e cumprimento da missão institucional dos diferentes agentes. Concretamente, as estratégias de fortalecimento institucional se implementam através das seguintes atividades:

Tipos de Intervenção	Conteúdos / Público alvo
Capacitação e Treinamento (cursos formais direcionados ao fortalecimento de instituições e de capacidades técnicas individuais)	Focalizada nos diferentes agentes e atores da sociedade civil e gestores da política pública: advogados, professores, lideranças, técnicos governamentais, conselheiros, associações profissionais, empregadores, agentes comunitários, adolescentes/jovens, radialistas, jornalistas, etc.
Sistemas de Informação (manejo e uso de informação para fins de <i>advocacy</i> , mobilização social e comunicação)	Compreende o desenho de <i>Home Pages</i> Temáticas, Gestão e Sistemas de Informação (indicadores, estatísticas, dados)
Produção de Conhecimento	Diagnósticos (violação de direitos, trabalho infantil, nutrição, etc.) <i>Best Practices</i> , Estudos (semi-árido, gasto social, etc.), Análises de Situação, Pesquisas (Estatuto da Criança e do Adolescente, Educação infantil, meninos e meninas em situação de risco, etc.)
Planejamento, Monitoramento e Avaliação.	Envolve desenho e realização de avaliações, sistemas de monitoramento e avaliação, metodologias de planejamento.

### Novos desenvolvimentos:

Sem dúvida nenhuma, a grande lacuna existente hoje na área de fortalecimento institucional é a não disponibilidade de metodologias e sistemas de monitoramento e avaliação desenhadas para estas iniciativas, sobretudo no que diz respeito aos resultados e impactos gerados a partir do aumento da capacidade de atuação das instituições na defesa e promoção dos direitos das crianças e adolescentes. Por outro lado, o exercício do monitoramento e avaliação, sobretudo a partir dos seus resultados e

recomendações, não é concebido ainda como um instrumento útil para a própria melhoria da gestão do projeto e para fins de comunicação, mobilização e visibilidade das ações desencadeadas.

No Brasil, atividades pontuais vêm sendo experimentadas nesta direção com o objetivo de introduzir uma cultura de monitoramento e avaliação que busque fortalecer o gerenciamento dos projetos bem como mensurar a efetividade e o impacto das intervenções neste campo. Na relação com as contrapartes cabe ressaltar a importância que

se vem atribuindo às tarefas de prestação de contas das instituições que recebem apoio do UNICEF, na perspectiva de uma melhor e efetiva utilização dos recursos técnicos e financeiros por elas gerenciadas.

No plano internacional, o UNICEF, através da EPP – *Division of Evaluation, Policy and Planning* e PD – *Programme Division*, vem empreendendo esforços no sentido da construção de metodologias e instrumentos de monitoramento e avaliação de iniciativas de fortalecimento de capacidades. A construção de um referencial teórico/metodológico e sobretudo operativo nesta área, vem no sentido de potencializar a sustentabilidade dos recursos para o desenvolvimento e combate à pobreza, bem como favorecer, por parte dos países, a apropriação de conhecimentos e habilidades destinadas à assistência para o desenvolvimento.

### 3.6. UNESCO

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

A UNESCO em sua história de mais de meio século, sempre estabeleceu com as organizações não-governamentais uma parceria que o tempo se encarregou de sedimentar e mostrar sua importância para o cumprimento dos mandatos da Organização.

A parceria das ONGs com a UNESCO deverá ser vista no contexto dos compromissos assumidos pela Organização em prol do desenvolvimento humano e da construção de uma cultura de paz. Ao longo de sua existência, a UNESCO tem procurado reunir governo e sociedade civil em busca de consensos legitimados a partir do diálogo livre e aberto entre líderes dos governos das diversas nações que integram a organização e representantes das organizações não-governamentais.

Essa estratégia tem contribuído para enriquecer e aprofundar os inúmeros documentos de orientação que são posteriormente aprovados pela Conferência Geral da UNESCO. A legitimidade e aceitação pública desses documentos, como por exemplo, a Declaração

Mundial de Educação para Todos e a Declaração sobre a Educação Superior para o Século XXI, decorrem em grande parte da presença nos eventos e trabalhos da Organização de representantes credenciados da sociedade civil.

Todavia, a importância das ONGs não se encerra na aprovação de uma Declaração ou Recomendação. Seu papel se torna mais relevante na implementação das políticas públicas decorrentes, estejam elas situadas no campo da educação, cultura, ciência ou comunicação. As ONGs passam a desempenhar o papel de vigilância dos compromissos e diretrizes acordados. Sob esse aspecto, é oportuno salientar que a UNESCO considera as ONGs como sujeitos do processo de busca de consensos internacionais em sua área de atuação. Além disso, na implementação de seus programas de ação, a UNESCO tem procurado contar com o apoio das ONGs em estudos, eventos e diferentes outros tipos de atividades. Essa parceria concorre para a valorização pública das ONGs e amplia a dimensão social da UNESCO.

Por último, importa salientar que a cultura de paz buscada pela UNESCO importa no reconhecimento da enorme diversidade cultural existente no mundo, representada por mais de dez mil sociedades que encerram universos culturais diferentes. O reconhecimento dessa diversidade cultural representa um dos eixos da idéia de solidariedade defendida pela UNESCO.

### 3.7. OXFAM

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

Na última década, a preocupação com o fortalecimento institucional das Organizações da Sociedade Civil - OSCs ganhou bastante relevância na agenda de todos os atores envolvidos com o desenvolvimento sustentável, a promoção de direitos e com a ajuda humanitária.

Muitos esforços têm sido investidos na produção de diagnósticos, na proposição de metodologias de trabalho e na definição de temas estratégicos para o desenvolvimento organizacional.

#### **A Oxfam – GB**

As iniciativas da Oxfam GB na promoção do fortalecimento institucional são bastante antigas. A constituição de equipes temáticas especializadas (gênero, *advocacy*, aprendizado organizacional, entre outras); o desenvolvimento de uma linha de publicações (manuais, *Development and Practice*, *Development Guidelines* etc.); a alocação de recursos para apoio à contratação de consultorias; o estabelecimento de *standarts* de avaliação e monitoramento; a manutenção de escritórios locais são algumas das iniciativas que vão ao encontro da necessidade de apoiar o trabalho das contrapartes para além do apoio financeiro a projetos .

#### **Oxfam – GB no Brasil**

A intervenção da Oxfam, na área de “Capacity Building” ou fortalecimento institucional sempre esteve em pauta. Em geral, nossa metodologia de trabalho nesta área do fortalecimento institucional é centrada na necessidade do parceiro. Cada organização recebe uma atenção particular dentro das necessidades identificadas. O comum acordo é a base para qualquer iniciativa.

A identificação de necessidades de capacitação/ treinamento ocorrem no processo de acompanhamento que compreende:

- a) a apresentação do projeto para aprovação – momento no qual são ressaltadas as fortalezas e fraquezas da proposta ou da organização proponente;
- b) as visitas às organizações – momento de contato e diálogo mais profundo com pauta prévia que orienta as discussões. Em geral são durante as visitas que são identificadas e negociadas propostas de fortalecimento institucional (treinamentos, intercâmbios, consultorias temáticas, auditorias, aquisição de equipamentos (software, publicações e outros materiais) etc.
- c) a leitura dos documentos enviados pelas organizações parceiras (relatórios, avaliação, documentos de trabalho) é outra fonte de identificação de necessidades de fortalecimento institucional.

O contato regular entre a equipe de assessores de programa e as organizações parceiras contribui para a identificação das questões e as formas de encaminhamento. Planejamento estratégico, capacitação em gestão financeira e contábil, e intercâmbio de experiências tem sido os elementos de maior solicitação.

Alguns temas, no entanto, têm sido de interesse comum entre vários parceiros e, quando isto ocorre, realizamos ações de maior porte. Nesta categoria estão as seguintes iniciativas: capacitação em gênero, intercâmbio de experiências na questão urbana, a articulação para o semi-árido, o Programa de Mobilização de Recursos. Apresentaremos a seguir, de forma bastante sumarizada alguns deste trabalhos.

Antes de entrar propriamente nas iniciativas em andamento gostaríamos de registrar que a definição de indicadores de impacto começa a ser um ponto para onde convergem as atenções de muitas organizações e contrapartes da Oxfam. Para colaborar nos debates a Oxfam está em negociação para a tradução do livro “*Impact Assessment for Development Agencies*”, produzido por Oxfam GB e Novib e publicado no final de 1999, na Inglaterra.

## **Gênero**

A preocupação com o estabelecimento da equidade de gênero tem sido um ponto marcante na atuação de Oxfam. Muitos investimentos em sensibilização, desenvolvimento de conceitos e metodologias de trabalho foram feitos. O "Gender Training Manual" é uma publicação da Oxfam que condensa todo este esforço. Este manual é tido como um documento de referência sobre a questão e é muito bem aceito entre ONGs e organizações de base de vários países.

Em 1999, atendendo a solicitação de muitas organizações viabilizamos, juntamente com Bilance, Icco e Novib, a tradução e a adaptação deste material para o português. Este trabalho foi realizado pelo SOS Corpo que colocou, além da costumeira competência, empenho em aproximá-lo à realidade brasileira. Vale ainda registrar que, como atividades de seqüência ao lançamento do manual de gênero em português, foram realizados: 1) um workshop local para mulheres lideranças de comunidades, para disseminar formas de uso do manual e 2) um workshop nacional, também conduzido pelo SOS Corpo, para formadoras/ multiplicadoras.

## **Programa Urbano**

Uma das preocupações de fortalecimento organizacional do Programa Urbano de Oxfam é colaborar para a construção de um entendimento coletivo sobre questões chaves que influem diretamente na pobreza urbana, para o avanço dos trabalhos dos parceiros. Para isso, realizamos algumas atividades:

Seminário com os parceiros da área urbana para discutir a problemática urbana no Brasil, o programa da Oxfam e recomendações de alternativas para o fortalecimento dos parceiros e de seus trabalhos.

Intercâmbio de experiências entre projetos e programas. O mais recente é o intercâmbio entre o Programa de Pobreza Urbana na Inglaterra e o Programa Urbano no Brasil. Este intercâmbio está em processo e um dos objetivos é trocar experiências na área do orçamento

participativo. Está se discutindo também a possibilidade de realizar uma troca de experiências sobre a questão do controle social.

Outro aspecto trabalhado diz respeito a viabilização de assessorias temáticas para discussão de temas específicos, como política urbana, projetos urbanos, etc. Também são viabilizadas a participação em seminários e eventos que contribuam para a capacitação das instituições e crescimento do trabalho.

## **Programa Semi-árido**

A Oxfam está investindo no fortalecimento das organizações parceiras do Programa Semi-árido através de duas redes. A Articulação Inter-Agências - AISA visa promover uma maior integração e ação conjunta das agências para o fortalecimento das entidades parceiras.

Uma segunda rede, a Articulação no Semi-árido – ASA, congrega o movimento sindical, ONGs, instituições de igrejas e visa promover um grande projeto de desenvolvimento para o Semi-árido e, no momento, está estruturando uma Campanha e Programa "Um milhão de cisternas para as famílias do semi-árido". A Oxfam, visando criar um amplo sistema de informação e monitoramento sobre o semi-árido, está apoiando a formação de uma Rede de ONGs com um Portal na Internet voltado para a comunicação das entidades com o público em geral.

A Oxfam vem apoiando diversos programas de capacitação do movimento sindical e está apoiando uma tentativa de articulação sul-americana para tratar das relações do Sul com a Organização Mundial de Comércio - OMC.

## **Programa de Mobilização de Recursos**

A preocupação com a sustentabilidade das organizações da sociedade civil ganhou o cenário nos anos 90. Motivos de diferentes ordens influíram para que este tema mudasse de posição nas agendas.

Os planos econômicos do governo brasileiro, a redefinição de prioridades de agências de cooperação, o agravamento da exclusão social

a exigir maiores recursos e maior envolvimento da sociedade brasileira para uma pressão política mais eficaz, para citar apenas alguns elementos, levantaram inquietações dentre as OSCs.

A Oxfam, por enfatizar a importância do trabalho de lobby e advocacy no combate à pobreza, sempre considerou a Mobilização de Recursos um tema importante para o fortalecimento das OSCs. Nosso entendimento é que quanto maior a base de apoio (político e financeiro) das OSCs na sociedade brasileira maior será a força e a pressão política e maior capacidade terão as OSCs de realizarem suas missões.

O objetivo do Programa de Mobilização de Recursos é fortalecer as OSCs brasileiras desenvolvendo suas habilidades/capacidades de comunicação e mobilização de recursos para que estas obtenham o apoio político e financeiro de setores da sociedade brasileira para realizarem sua missão de promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável.

O programa se compõe de ações de qualificação temática em comunicação e estratégias de planificação em mobilização de recursos, apoio financeiro e monitoramento temático e ações que visam criar um ambiente mais favorável para as ações de captação das OSCs. Apoio à área de gestão organizacional pode ser adicionado nos casos em que for solicitado.

O programa possui alguns critérios para participação. São eles: organizações que realizem auditorias anuais (e atendam as recomendações da Auditoria), organizações que possuam concordância formal da diretoria para desenvolverem a área de captação, alguma experiência prévia ou planos e idéias já esboçados no tema da mobilização de recursos e o compromisso institucional de desenvolvimento de planos/ações de mobilização de recursos após a capacitação.

Os conteúdos básicos em planejamento de mobilização de recursos são: conceito de planejamento, planejamento estratégico,

modalidades de captação, o voluntariado, a identificação do ponto único da organização, FOFA (SWOT analysis), técnicas de captação.

Em planejamento de comunicação são enfocados conceitos básicos de uma comunicação voltada para o público. O que comunicar, para quem, como comunicar e os custos da comunicação, são os elementos abordados.

A capacitação é feita através de cursos. Os cursos são ao mesmo tempo espaço de aprendizagem e de prática, uma vez que a proposta é que as organizações elaborem seus planos estratégicos em captação durante as capacitações. O formato básico é que uma organização possa participar de 3 módulos:

- a) O primeiro é dedicado a desenvolver os conceitos básicos de planejamento, dar a conhecer as modalidades e técnicas de captação e ao exercício de diagnóstico institucional – FOFA (SWOT analysis).
- b) O segundo módulo trabalha conceitos de comunicação, retoma o diagnóstico institucional e passa a se dedicar ao desenvolvimento do plano de captação. A proposta desta etapa é que a organização elabore um esboço de planejamento em captação para retornar a organização e discuti-lo, melhorá-lo e para buscar o comprometimento da organização com a proposta que está sendo desenhada.
- c) O terceiro módulo trabalha uma revisão dos conceitos anteriormente desenvolvidos e esmiúça o planejamento elaborado para definir imprecisões, melhorar as estratégias de captação. Em geral, se retoma os pontos mais difíceis que são a identificação do público doador e a adequação da fonte de captação com o público.

O foco desta qualificação é fortalecer as ONGs para a prática da mobilização de recursos locais. Neste sentido, a ênfase é criar espaço de diálogo e exercício, fornecer instrumentos conceituais e metodológicos e efetivamente produzir planos adequados em Mobilização de Recursos.

É possível que alguma organização necessite de revisar algum módulo. Esta possibilidade está contemplada.

A atividade de monitoramento acompanha todo este processo. Vai da apresentação do programa da Oxfam, discussão dos critérios de participação, identificação dos participantes e de suas necessidades, participação nos cursos, e visitas regulares de discussão do plano, de execução do plano, acompanhamento das metas até a definição de algum apoio extra necessário (consultoria em tema específico, intercâmbio de experiências e etc.).

Apoio financeiro para o desenvolvimento de projetos em Mobilização de Recursos. Sendo a organização já parceira de Oxfam, é estabelecido um novo apoio contemplando somente as ações de desenvolvimento da Mobilização de Recursos. Ao contrário do apoio institucional de maior duração, este apoio cobre um tempo mais limitado.



### 3.8. Fundação Kellogg

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

A Fundação Kellogg tem como objetivo de sua atual programação demonstrar e disseminar estratégias para romper o ciclo da pobreza através da promoção do desenvolvimento saudável dos jovens, propiciando sua participação em comunidades sócio-economicamente dinâmicas. O desenvolvimento destas comunidades é refletido em grande parte pelo desenvolvimento e força de seu capital social, composto por líderes e instituições que representem legitimamente seus anseios e fortalezas.

Dado este contexto, a Fundação coloca o desenvolvimento institucional de Organizações da Sociedade Civil como um dos enfoques estratégicos para desenvolver mudanças sociais sustentáveis e sistêmicas. O objetivo de se investir em desenvolvimento institucional é aumentar a capacidade das organizações gerenciarem e governarem seus processos internos, responderem à demandas de sua comunidade e beneficiários e atingirem os impactos desejados.

Outras estratégias incluídas na programação da Fundação são o desenvolvimento de lideranças, fortalecimento de cidadania e responsabilidade social e o uso estratégico de sistemas e tecnologias de informação por comunidades desfavorecidas. Todas se relacionam entre si e se fortalecem mutuamente, quando desenvolvidas em conjunto.

A Fundação Kellogg vem adotando, ao longo dos últimos 15 anos, duas iniciativas para lidar com o desenvolvimento institucional de ONGs na América Latina e Caribe. A primeira diz respeito ao financiamento efetivo de projetos de desenvolvimento institucional para organizações da sociedade civil. A segunda se refere à várias formas de apoio que a Fundação oferece aos projetos financiados em geral visando o desenvolvimento institucional destas organizações.

Há um sem número de projetos de desenvolvimento institucional que apoiamos na América Latina e Caribe. Alguns casos, pela projeção que têm, merecem destaque. A Fundação Abrinq recebeu um apoio em 1993 para seu fortalecimento institucional e melhoria da área de captação de recursos. Em 1998 o Instituto Ethos recebeu apoio para iniciar suas atividades, possibilitando suas primeiras ações e o desenvolvimento de suas estratégias de sustentabilidade.

A segunda estratégia mencionada está baseada em uma série de apoios não-financeiros que a Fundação dá a seus projetos visando o desenvolvimento institucional destas organizações. Há três tipos de seminário que foram desenvolvidos nos últimos 10 anos. Em todos eles, várias organizações – já financiadas ou não - são reunidas em torno de um tema principal durante alguns dias.

O **Seminário de Idéias** busca capacitar organizações no desenvolvimento de seus projetos e em seu planejamento.

O **Seminário de Gerenciamento** procura dar ferramentas administrativas ao projeto para que este aumente a efetividade de suas ações e suas chances de sustentabilidade.

Por último, o **Seminário de Avaliação** trata deste tema visando possibilitar uma melhor avaliação de processos e resultados do projeto e facilitar a disseminação de suas práticas e estratégias.

Além destes seminários, que acontecem em função de um certo contexto de projetos e de necessidades de capacitação, há um outro tipo de suporte que a Fundação presta a seus financiados buscando o desenvolvimento institucional. O Programa de Apoio é uma estratégia utilizada quando se desenvolve uma iniciativa, que é o financiamento simultâneo de uma série de projetos em diferentes contextos e regiões com um mesmo tema social. Este programa de apoio, composto por *staff* próprio da Fundação e consultores externos, além de possibilitar a realização de seminários semelhantes aos descritos anteriormente, cumpre a função de incentivar ao máximo a troca de experiências e fortalecimento de redes entre estes projetos e com outras organizações. Este programa se destaca também na função de garantir que os projetos tenham continuidade e sustentabilidade dentro das organizações após o fim do financiamento da Fundação.

### 3.9. Fundação Ford

Pergunta:

**Qual a importância do desenvolvimento institucional de ONGs para sua instituição e que iniciativas sua organização tem adotado?**

Resposta:

O Escritório do Brasil da Fundação Ford apóia atualmente projetos nas cinco áreas a seguir: Governo e Sociedade Civil;; Direitos Humanos; Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável; Saúde Reprodutiva; e Educação. Como parte de nossa estratégia programática, nós preferimos apoiar a capacitação de forma ampla tanto nestas cinco áreas como em organizações individuais. Assim, nós definimos o conceito de apoio à capacitação de uma maneira ampla de modo a ajudar os atores da sociedade civil a interagir de modo mais efetivo com o governo e a ajudar as organizações não-governamentais a representar mais efetivamente seu público-alvo.

Ainda que reconhecendo a importância do apoio ao desenvolvimento organizacional como uma ferramenta para a implementação de programas, nós também promovemos capacitação em áreas estratégicas tais como comunicação e mídia, capacitação em *advocacy*, captação de recursos financeiros, treinamento em metodologia de pesquisa aplicada e treinamento técnico em análise e monitoramento do orçamento.

De acordo com nossa estratégia, nosso público-alvo para capacitação é variado— organizações não-governamentais, organizações profissionais, mídia, técnicos de governo em nível federal e local e membros de conselhos municipais e fundações locais. Exemplos de doações para atividades de capacitação aparecem a seguir:

1. Uso estratégico da mídia:

- a) Treinamento no uso de mídia nacional e internacional por ONGs de direitos humanos.

- b) Treinamento em mídia para ONGs de saúde reprodutiva para a promoção de debates públicos e para informar a opinião públicas sobre assuntos de saúde reprodutiva e direitos reprodutivos.

2. Treinamento em mídia: treinamento de jornalistas para expandir e aumentar a cobertura de assuntos relacionados à responsabilidade social das empresas.

3. Treinamento em *advocacy*: treinamento para ONGs ambientais para a promoção de temas e atividades relacionados ao desenvolvimento sustentável e aos direitos indígenas.

4. Sustentabilidade financeira: Estímulo à estratégias inovadoras de captação de recursos e promoção de *workshops* sobre sustentabilidade financeira de ONGs.

5. Desenvolvimento organizacional: capacitação em formação de conselhos diretores e administração de fundações locais.

6. Apoio à capacitação em pesquisa:

- a) Treinamento de ONGs ambientais para conduzir pesquisa aplicada interdisciplinar para *advocacy* de novas políticas públicas em desenvolvimento sustentável.

- b) Treinamento de organizações comunitárias para conduzir *surveys* e construir bases de dados sobre questões de políticas públicas urbanas.

- c) Treinamento de polícia no uso de estatísticas para mapeamento de crimes e melhoria de políticas de segurança pública.

7. Treinamento em orçamento: Capacitação em análise e monitoramento de orçamento para conselhos municipais de crianças e adolescentes.

## 4. EIXOS DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Na reunião ocorrida em São Paulo participaram representantes de núcleos universitários de pesquisa e formação para o Terceiro Setor, fundações privadas brasileiras, centros de formação profissional do empresariado, entidades especializadas em desenvolvimento institucional de ONGs, agências de cooperação internacional, Banco Mundial, ONGs.

Através de técnicas de discussão em grupo foram sendo sistematizadas as contribuições de todos participantes na avaliação dos resultados das pesquisas da ABONG e do PAD apresentadas no início da reunião. Desta sistematização surgiram seis temas considerados prioritários pelo conjunto dos presentes para integrarem uma agenda de atividades voltada ao fortalecimento institucional das ONGs brasileiras.

### 4.1. Captação de Recursos

#### **Novas estratégias e metodologias de captação de fundos para o trabalho das ONGs**

- Apresentar proposta de novo marco legal para as ONGs acessarem fundos públicos
- Metodologias de captação de fundos públicos nacionais
- Metodologias de captação de fundos privados nacionais
- Criação/fortalecimento de redes de informação sobre recursos disponíveis para o financiamento de ONGs
- Campanhas de arrecadação de fundos
- Explorar novas possibilidades de colaboração/parceria junto à cooperação internacional bilateral e multilateral.

### 4.2. Parcerias com outros atores da sociedade civil

#### **Metodologias de negociação para estabelecer uma agenda mínima comum entre comunidades, empresas e governo e projetos de interesse comum.**

- Parcerias entre ONGs e governos
- Parcerias entre ONGs e o setor privado
- Parcerias entre ONGs, movimentos sociais e comunidades de base
- Parcerias entre ONGs
- Parcerias internacionais entre atores da sociedade civil
- Melhor aproveitamento do potencial do trabalho voluntário

### 4.3. Comunicação com a opinião pública

#### **Dar maior visibilidade pública ao trabalho das ONGs**

- Organizar redes de informação
- Atuar na mídia
- Criar programas de formação para jornalistas
- Criar um prêmio "jornalista amigo das ONGs"
- Trabalhar a imagem pública das ONGs e elaborar marketing social
- Criar um portal na internet sobre os trabalhos das ONGs

#### 4.4. Transparência

**Aumentar a transparência e a prestação de contas para a sociedade dos recursos utilizados e trabalhos realizados pelas ONGs**

- Promover o balanço social do trabalho das ONGs
- Criar indicadores de impacto do trabalho das ONGs
- Publicar os orçamentos das ONGs
- Implantar sistemáticas de organização de informações internas
- Criar um selo de qualidade para o trabalho das ONGs

#### 4.5. Controle social das políticas públicas/políticas inovadoras

**Aumentar a capacidade das ONGs em articular a sociedade civil para exercer o controle social sobre as políticas públicas e as ações do Estado.**

- Promover sistemas locais de informação e garantias legais de acesso à informação
- Indicadores municipais de desenvolvimento humano
- Controle social do orçamento público
- Indicadores de qualidade dos serviços públicos
- Metodologias de participação cidadã
- Criação de fóruns/redes plurais de monitoramento de políticas públicas

#### 4.6. Pesquisa

**Aumentar o conhecimento teórico e empírico sobre o Terceiro Setor, as ONGs e seus trabalhos**

- Definições conceituais sobre ONGs e Terceiro Setor
- Impacto social do trabalho das ONGs
- Influência das ONGs nas políticas públicas
- Articulação em rede das ONGs com outros atores
- Levantamento de fontes públicas e privadas de recursos para ONGs
- ONGs e prestação de serviços
- Estudos de caso de sustentabilidade financeira de ONGs

## 5. CIVIL SOCIETY RESOURCE ORGANIZATION

Tendo em vista a necessidade de criar um espaço de articulação interinstitucional para mobilizar os recursos humanos e financeiro para o desenvolvimento destes trabalhos a ABONG traz para discussão a experiência de criação de várias *civil society resource organizations* na América Latina, várias delas com o apoio do Synergos Institute, de Nova Iorque.

“Civil society resource organizations” são entidades com gestão e controle local que fornecem apoio financeiro e suporte técnico para organizações da sociedade civil e para isso mobilizam recursos provenientes de uma ampla e variada gama de fontes nacionais e internacionais. Essas instituições têm exercido um papel catalisador de recursos materiais e humanos, demonstrando que podem ter um papel central e estratégico no fortalecimento da sociedade civil local.

Sua vantagem comparativa é o conhecimento, o contato direto com a realidade social local e com as entidades, redes e movimentos que nela atuam. Essa vantagem permite torná-las muito mais eficientes e eficazes ao conectar recursos técnicos e financeiros já disponíveis com o trabalho nas comunidades, onde estes podem ter maiores impactos. Esse conhecimento também as torna capazes de estimular novas parcerias, novas redes, novos apoios institucionais e financeiros.

Os principais objetivos das “civil society resource organizations” são:

- fornecer apoio ao desenvolvimento institucional das entidades com as quais trabalha.

- atuar como uma interface entre organizações da sociedade civil, setores empresariais e governos, instituições multilaterais e bilaterais, na canalização de recursos técnicos e financeiros para o fortalecimento da sociedade civil e seus trabalhos;
- criar um fundo (*endowment*) ou uma política de captação de recursos que possa financiar atividades de ONGs independentemente das mudanças nas prioridades das instituições doadoras ou de novos governos que venham a ser eleitos. As ONGs devem colaborar com os governos e instituições internacionais sem que percam sua independência;
- assessorar instituições nacionais e internacionais dispostas a colaborar no fortalecimento da sociedade civil e no combate à pobreza canalizando novos recursos para as organizações da sociedade civil, de modo a tornar seu trabalho mais efetivo e de maior impacto social;
- conquistar condições para um trabalho ininterrupto e de longo prazo de apoio às atividades de defesa e ampliação dos direitos de cidadania através do fornecimento de recursos financeiros e de desenvolvimento institucional para ONGs, organizações de base e comunidades.

Tendo em vista a necessidade de instituir uma forma organizativa que possa abrigar esta articulação inter-institucional e implementar as iniciativas de capacitação definidas pelo programa em elaboração, e considerando a experiência das *civil society resource organizations*, a ABONG apresenta para discussão do GT a possibilidade de criação de uma entidade com esse perfil, capaz de assumir a implementação do programa em elaboração.

## 6. LOCAL STEERING COMMITTEE

Levando em conta as recomendações do *board* internacional do IFCB e a necessidade de articular e promover uma maior sinergia entre as instituições envolvidas nesse processo de capacitação e fortalecimento institucional das ONGs brasileiras, propõe-se a criação do *IFCB Local Steering Committee*, com os seguintes objetivos:

- Elaborar um Programa De Fortalecimento Institucional Das ONGs Brasileiras com base nos resultados no Diálogo Nacional Sobre Desenvolvimento Institucional de ONGs;
- Elaborar uma estratégia de financiamento do Programa De Fortalecimento Institucional Das ONGs Brasileiras buscando contribuições financeiras das entidades integrantes do *Local Steering Committee* e outras que possam vir a colaborar com o programa;

- Participar ativamente do desenho da *civil society resource organization* proposta, tendo a perspectiva de que esta nova organização a ser criada poderá ser o ponto de confluência inter-institucional dos esforços de todos os participantes.
- Do *IFCB Local Steering Committee* participarão inicialmente todas as instituições presentes na reunião de Brasília: Comissão Européia, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento, PNUD, UNICEF, UNESCO, USAID, Oxfam, Fundação Ford, ABONG, IFCB.

## 7. PRAZOS

Propõe-se que o Programa de Fortalecimento Institucional Das ONGs Brasileiras, nesta sua fase inicial, desenhe atividades para 2 anos, a começar em 2001, preparando-se neste período para a apresentação de um programa de maior envergadura, com duração de 5 anos.

PARTICIPANTES DO DIÁLOGO NACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE ONGs				
Atila Roque	Diretor da ABONG	Rua Visconde de Ouro Preto, 5 - 7º andar - 22250-180 Rio de Janeiro - RJ	(21) 553-0676	Atila@ibase.br
Bizeh Jaime	Diretora da ABONG	SCS - Quadra 08 Bloco-50, salas 433/441 Edif. Venâncio 2000 70333-970 - Brasília - DF	(61) 226-8093	Bizeh@tba.com.br
Celina Arraes	Representante do PNUD	SCN Quadra 2 - Bloco A Ed. Corporate Financial Center 7º andar - 70712-901 Brasília - DF	T.329-2047	marraes@undp.org.br
Célio da Cunha	Representante da UNESCO	SAS Quadra 5 Bloco H Lote 6 lote 06, Edifício CNPQ/IBICIT 9º andar - CEP 70070-000 Brasília - DF	(11) 226-7901	Celio@unesco.org.br
Claude St. Pierre	Representante da OXFAM no Brasil	R. Dr. Silva Ferreira, 122 Santo Amaro CEP. 50040-130 Recife - Pernambuco	(81) 231-5449	Claude@oxfam.org.br
Cléia J. Silveira	Representante da FASE	Rua das Palmeiras, 90 22270-070 - Rio de Janeiro - RJ	(21) 286-1441	Cleia@fase.org.br / saap@fase.org.br
Domingos Armani	Representante do PAD	Rua Fonseca Guimarães, 84 Medianeira - 90880-210 Porto Alegre-RS	(51) 232-9301	Darmani@zaz.com.br
Elizabeth Leeds	Assessora de programas da Fundação Ford	Praia do Flamengo, 154 - 8º andar - CEP. 212210-030 Rio de Janeiro - RJ	(21) 556-1586	e.leed@fordfound.org
Ely Harasawa	Gerente de Desenvolv. Institucional da Fundação Abrinq	Rua Lisboa, 224 Jardim América 05413-000 São Paulo - SP	(11) 881-0699	Eharasawa@fundabrinq.org.br
Fernando Nogueira	Representante da Fundação Kellogg	Calçada dos Cravos, 108 Centro Comercial Alphaville CEP. 06453-000 - Barueri - SP	(11) 421-2233	Fernando.nogueira@wkkf.org
Gary Barker	Diretor da PROMUNDO	SRTN 701 Conjunto "C", no. 124, Sala 314-A Ed. Centro Empresarial Norte 70710-200- Brasília DF	(21) 579-3529	Linhalesbarker@aol.com.br
Gobind Nankani	Diretor do Banco Mundial no Brasil	SCN - Quadra 2 - LOTE A Ed. Corporate Financial Center Conj. 303/304 CEP. 70712-900 Brasília - DF	(61) 329-1025	Gnankani@worldbank.org
Jaime Mano Jr.	Representante BID	SEN - Quadra 802 - Conj. F Lote 39 CEP. 70800-400 Brasília - DF	(61) 317-4233	jaimema@iadb.org
Janice Weber	Diretora da USAID no Brasil	SES - Avenida das Nações Quadra 801 - Lote 3 CEP. 70403-900 Brasília - DF	(61) 225-8607	jweber@usaid.gov
Joe Sellword	Representante da PACT no Brasil	Rua João Lourenço, 763, apto. 84 Vila Nova Conceição, 04508-030 São Paulo - SP	(11) 3846-8638	Joe_sellword@hotmail.com
John Garrison	Assessor do Banco Mundial	SCN - Quadra 2 - LOTE A Ed. Corporate Financial Center Salas 303/304 CEP. 70712-900 Brasília - DF	(61) 329-1029	Jgarrison@worldbank.org
Karin Matzkin	Assessora ABONG/IFCB	Rua General Jardim 660 Cep. 01223-010 Consolação - SP	(11) 3237-2122	Abongifcb@uol.com.br
Ladislau Dowbor	PUC/SP	Rua Sepetina, 1102 Alto da Lapa - 05052-000 São Paulo	(11) 3872-9877	Ladislau@ppbr.com

Lídia M. Ferreira	Representante do ELO/Pão para o Mundo	Jesuino Arruda, 254 apto.105 Itaim Bibi	(11) 883-3280	Elosp@sol.com.br
Lisania F. Baptista	Representante do SENAC	Francisco Coimbra, 403 Penha – São Paulo CEP. 03639-000	(11) 6191-5151	Lisania@sp.senac.br
Lucia Calil	Diretora da Sal da Terra	Rua João Moura, 1103 CEP. 05412-002 – Jardim América - São Paulo – SP	(11) 881-4333	Luciacalil@dialdata.com.br
Luciano Prates Junqueira	Diretor do NEATS /PUC-SP	Rua Ministro Godoy, 969, 4º andar - CEP. 05014-901 Perdizes – SP	(11) 3670-8513	Junq@pucsp.br
Marcos P da Silva	Assistente de Diretoria ABONG	Rua General Jardim 660 Cep. 01223-010 Consolação - SP	(11) 3237-2122	Diretoria@abong.org.br
Maria Cristina Araujo	Assessora de Programa de Cooperação da Comissão Européia	SCN Quadra 2 – Bloco A Ed. Corporate Financial Center 7º andar - 70712-901 Brasília – DF	(61) 248-3122	Cristina.araujo@comdelbra.org.br
Maria Helena Neves	1ª Conselheira para Ação de Cooperação da Comissão Européia	SHIS – Quadra 7 Bloco A Lago Sul CEP. 71615-570 Brasília DF (61) 248-3122	(61) 248-3122	advi2@mymail.com.br
Mary Hardwick	Representante da United Way – Canadá	404-56 rue Sparks Street Ottawa, Ontario Canada K1P 5 A 9	(613) 692-4511	Hardwick@sympatico.ca
Max Dante	Coordenador Geral do GETS	São Bento, 365 – 18º andar – Centro - CEP. 01011-100 São Paulo – SP	(11) 3105-1059	Projtrav@dglnet.com.br
Reiko Niimi	Representante da UNICEF no Brasil	SEPN 510 Bloco A - 1º andar CEP. 70750 –530 Brasília – DF	(61) 348-1902	Rniimi@unicef.org.br
Sérgio Goes	Secretário Executivo da RITS	Rua Vicente de Souza, 34 - CEP. 22251-070 Rio de Janeiro – RJ	(21) 527-8660	Sgoes@rits.org.br
Sergio Haddad	Presidente da ABONG	Rua General Jardim 660 - Cep. 01223-010 Consolação - SP	(11) 3237-2122	Abong@uol.com.br
Silvio Caccia Bava	Diretor da ABONG	Rua General Jardim 660 - Cep. 01223-010 Consolação - SP	(11) 853-6877	Scbava@uol.com.br
Silvio Kaloustian	UNICEF	SEPN 510 Bloco A - 1º andar CEP. 70750 –530 Brasília – DF	(61) 348-1941	Skaloustian@unicef.org.br
Walter Rodrigues	Desenvolvimento Consultoria e Planejamento	Rua do Ouvidor, 50 –sala 1102 CEP. 20040-030 Rio de Janeiro - RJ	(21) 224-7488	Desenvolve@ax.apc.org





**International Forum on Capacity Building**

Secretariat

**Society for Participatory Research in Asia**

42, Tughlakabad Institutional Area

New Delhi - 110 062, India

Tel : 6981908/9559 • Fax : 91-11-6980183

E-mail : [pria@sdalt.ernet.in](mailto:pria@sdalt.ernet.in)