



Fortalecendo a Capacidade do Beneficiário/Parceiro

Extraído do capítulo **Prioridades e Operações dos Programas**, do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço www.synergos.org/globalphilanthropy/

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pela Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações Aga Khan Foundation-Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium, Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815
email: synergos@synergos.org

Seção 6 Fortalecendo a Capacidade do Beneficiário/Parceiro

Esta seção mostra dois exemplos do papel fundamental que as fundações podem desempenhar no fortalecimento da capacidade de seus beneficiários/parceiros através de assistência técnica e treinamento.

Exemplo 1 Apoio para o desenvolvimento de organizações comunitárias
Social Change Assistance Trust (África do Sul)

Exemplo 2 Um programa de capacitação administrativa
Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)

Por que se envolver com a capacitação?

Através das doações, as fundações estão se empenhando para alcançar ambiciosos objetivos econômicos e sociais. O sucesso das doações se deve em grande parte à capacidade das organizações que elas financiam. No processo de selecionar organizações beneficiárias, as fundações fazem uma avaliação da capacidade que cada organização tem de implementar o programa ou projeto proposto. Especialmente quando as doações são concedidas a organizações comunitárias ou ONGs locais, a avaliação freqüentemente identifica áreas que poderiam ser fortalecidas para que a organização aumentasse sua eficiência e sua eficácia em alcançar objetivos. Dentre essas áreas estão as de administração interna, como contabilidade e técnicas de elaboração de relatórios e as relativas à necessidade de desenvolver técnicas para criar vínculos com outros setores e à necessidade de desenvolver fontes sustentáveis de financiamento.

Assim, várias fundações planejam intervenções específicas em programas para ajudar as organizações beneficiárias ou parceiras a fortalecer sua capacidade em áreas como técnicas de administração institucional e de programa, técnicas de comunicação, especialização em captação de recursos e em criação de parcerias com outros setores.

Como as fundações podem fortalecer a capacidade dos beneficiários/parceiros?

Duas estratégias gerais usadas para fortalecer a capacidade são a assistência técnica e o treinamento (através de workshops ou cursos mais longos). Algumas das formas pelas quais as fundações vêm convertendo essas estratégias em atividades são:

- Oferecendo, como parte de uma doação maior a uma organização, financiamento para o parceiro contratar assistência técnica em áreas como planejamento estratégico, desenvolvimento de equipe, captação de recursos e desenvolvimento do programa, realizar visitas a outras organizações e participar de cursos de treinamento, conferências ou estágios.
- Concedendo doações a organizações de apoio selecionadas para capacitá-las a fornecer assistência técnica e treinamento a um ou mais dos seus parceiros ou facilitar uma variedade de programas semelhantes de aprendizado entre parceiros.

- Mantendo sua equipe de profissionais com as habilidades necessárias para oferecer desenvolvimento organizacional e outros serviços de suporte técnico a organizações parceiras.
- Fornecendo incentivos financeiros a seus beneficiários/parceiros como, por exemplo, o Esquema de Incentivo à Captação de Recursos do Scat, para que desenvolvam habilidades em determinadas áreas estratégicas.
- Ajudando a conectar organizações da sociedade civil parceiras a fontes voluntárias de conhecimento técnico do setor empresarial privado em áreas como contabilidade e marketing.

Resumo

A capacitação das organizações da sociedade civil, especialmente das organizações comunitárias e das organizações não-governamentais (ONGs), é fundamental para a missão de várias fundações, sendo, assim, parte importante de seus programas de doação. Isso pode ser realizado de várias maneiras, que vão desde o fornecimento de assistência técnica e treinamento através dos funcionários da fundação até a concessão de doações a ONGs especializadas em oferecer suporte técnico ao setor sem fins lucrativos. Uma opção cada vez mais usada é a inclusão nas doações para organizações parceiras de fundos que permitam a elas contratar serviços de consultoria das organizações que melhor satisfaçam às suas necessidades. As organizações da sociedade civil geralmente encontram dificuldades em captar recursos para desenvolver seus próprios recursos humanos; sendo assim, o apoio de fundações pode ter uma importância fundamental.

As necessidades de treinamento são geralmente bastante diversas. Elas variam de habilidades gerais em desenvolvimento e administração organizacional a habilidades mais específicas relacionadas à área abordada pela organização beneficiária/parceira. Diferentes abordagens podem ser usadas para diferentes níveis de treinamento.

As fundações são geralmente aconselhadas a delegar a função de capacitação a uma ou mais organizações especializadas. É normalmente aconselhável que elas aproveitem a capacidade de treinamento de outras organizações nacionais ao invés de criar um setor interno abrangente de treinamento e assistência técnica. No entanto, é comum que os gerentes de programa da fundação conduzam treinamentos específicos para a administração do programa/projeto, como os relativos a monitoramento, avaliação e elaboração de relatórios.

A aprendizagem por troca de experiências é geralmente um elemento-chave na capacitação do setor sem fins lucrativos. As fundações podem proporcionar a beneficiários/parceiros que trabalham com programas relacionados a oportunidade de unir experiências e desenvolver novas abordagens para fortalecer suas próprias organizações e aumentar o impacto de seus programas. Essa aprendizagem por troca de experiência pode ser facilitada pelos funcionários da fundação, por consultores independentes ou por uma organização de apoio beneficiária.

Exemplo 1

Apio ao fortalecimento de organizações comunitárias
Social Change Assistance Trust (África do Sul)

O compromisso de "capacitar a população carente da zona rural, fortalecer a sociedade civil e promover mudanças sociais" é fundamental para a missão do Social Change Assistance Trust (Scat). Sua estratégia para cumprir essa missão é fortalecer um tipo determinado de organização comunitária, que chama de agência de desenvolvimento local (ADL). As ADLs começaram como escritórios de aconselhamento parajurídico que ofereciam apoio aos cidadãos durante a era do apartheid na África do Sul. Com o fim do apartheid, as ADLs assumiram funções comunitárias mais amplas em áreas como a solução de conflitos e a promoção da educação e do desenvolvimento comunitário. Elas atuam como uma ponte entre as necessidades e os recursos. As agências têm pelo menos um funcionário assalariado e são dirigidas por conselhos ou voluntários das comunidades às quais servem. Elas prestam contas de suas atividades a essas comunidades através de uma constituição e de uma reunião anual geral.

O Scat proporciona a seus parceiros apoio básico a longo prazo com a perspectiva de aprimorar sua capacidade de atender às necessidades das suas comunidades. O apoio que ele fornece às organizações selecionadas é direcionado principalmente para a assistência técnica e treinamento. Ele geralmente consta dos seguintes elementos:

- Doações básicas multianuais, assistência técnica e treinamento.
- Doações para treinamento (diretamente para as agências de desenvolvimento local e para ONGs que oferecem apoio às agências de desenvolvimento local)
- Fundos de contrapartida para incentivar a captação local de recursos

Doações básicas multianuais, assistência técnica e treinamento

O Scat optou por concentrar-se no fortalecimento de organizações promissoras e já consolidadas. Ele não se vê na função de criar novas organizações. O processo de seleção de parceiros é, dessa forma, fundamental para o seu programa de doações. Para orientar a equipe nesse processo, o Scat desenvolveu um conjunto de critérios que devem ser atendidos para que as organizações se qualifiquem para receber doações para apoio básico. De acordo com esses critérios, os parceiros do projeto devem:

- Estar em áreas rurais das províncias de Western, Eastern ou Northern Cape.
- Ser organizações comunitárias com participação aberta a qualquer um
- Ter uma constituição formalizada e metas, objetivos e planos definidos
- Ter uma liderança responsável
- Assegurar representação feminina adequada em todos os níveis
- Assegurar que a clientela esteja adequadamente representada nos comitês
- Ter medidas adequadas de administração financeira em operação⁴⁸

Nas áreas rurais mais pobres que são o público-alvo do Scat, esses critérios não são facilmente atendidos. O Scat então desenvolveu um meio de apoiar as organizações que ainda não satisfazem a todos esses critérios mas têm potencial para se tornarem ADLs. Nesses casos, o fundo doa um "capital de sementeira" por um período inicial de três meses, que pode ser estendido por mais três meses. Durante esse tempo, a equipe de campo do Scat trabalha intensivamente com a organização para que ela consiga satisfazer por completo os critérios do Scat. Somente em casos excepcionais o capital de sementeira pode ser doado por um terceiro período.

O progresso das organizações que recebem capital de semente é relatado em todas as reuniões do Conselho do Scat. As razões pelas quais uma determinada organização não pode obter financiamento total mas é capaz de receber capital de semente são postas em discussão.

Para organizações que satisfazem a todos os critérios de seleção, o Scat fornece apoio financeiro básico anual (que cobre salários, contas, aluguel, etc.) durante vários anos. Além disso, a equipe de campo do Scat fornece serviços de apoio ao desenvolvimento organizacional a ADLs e organizam "reuniões em grupo", workshops de desenvolvimento organizacional e seminários regionais que reúnem ADLs para discutir problemas comuns e desenvolver estratégias conjuntas. Esse apoio inclui atuar como uma ponte com fontes de financiamento e com outras organizações, governos locais e provinciais.

O Scat desenvolveu módulos de treinamento básico sobre temas como contabilidade básica, manutenção de registros e elaboração de relatórios. O componente assistência técnica aumentou de importância com o tempo, em resposta às fragilidades observadas nas agências de desenvolvimento local, e o Scat investiu no treinamento da sua própria equipe para fornecer esse apoio.

Doações para treinamento

Além do financiamento básico e da assistência técnica direta fornecida por sua própria equipe, o Scat introduziu posteriormente um outro elemento no pacote de apoio. Ele reconheceu que sua equipe não era capaz de satisfazer a todas as necessidades de treinamento das ADLs, e que elas deveriam estar livres para recorrer a outras organizações em busca de ajuda. Os parceiros agora recebem um fundo anual para ser livremente utilizado na capacitação de funcionários, no gerenciamento dos voluntários e na comunidade em geral.

Para complementar o apoio oferecido diretamente às ADLs, o Scat concede doações a ONGs de apoio selecionadas que trabalham com as ADLs e contribuem para a sua capacitação. Essas organizações fazem pesquisas e oferecem conhecimento legal e profissional em campos como o das políticas públicas, além de fornecer assistência técnica direta às comunidades. Elas são selecionadas pelo Scat e convidadas a apresentar propostas. Em 1997, o Scat concedeu doações a um total de 63 agências de desenvolvimento local e 14 organizações que fornecem esse tipo de serviço.

Fundos de contrapartida: o Fundraising Incentive Scheme (FRIS)

Preocupado com o fato de que várias agências de desenvolvimento local dependiam de doações, o SCAT iniciou, em 1995, um novo esquema, o Fundraising Incentive Scheme (FRIS), para incentivá-las a buscar capacitação para obter financiamentos em suas próprias comunidades. Com o FRIS, o Scat oferece cinco rands para cada rand (cerca de US\$0,18 em 1999) levantado pela agência de desenvolvimento local. O esquema oferece um incentivo para obter dinheiro dos que se beneficiam dos serviços das organizações através de eventos como festas, concertos, shows agrícolas, festivais, noites de jogos, venda de bolos e competições de canto coral. As contribuições dos membros também são levadas em consideração no esquema de contrapartida.

Como resultado desse esquema, as ADLs mobilizaram mais de R17.000 em 1998 (mais de US\$3.000). As atividades de captação de recursos também produziram benefícios não financeiros que fortaleceram o papel das agências de desenvolvimento local. Como mostra um estudo de caso do SCAT de 1998: "as atividades de captação de recursos não são apenas um fim em si: elas criam espírito comunitário, permitem

que as agências de desenvolvimento local compartilhem a responsabilidade da captação de recursos com o Scat, oferecem oportunidades para se abordar questões comunitárias, mobilizam a comunidade em torno dessas questões e oferecem chances para as organizações comunitárias, as empresas locais e outros membros da comunidade trabalharem juntos. Uma ADL, por exemplo, organizou um Baile do Dia dos Namorados para os jovens, o que os incentivou a participar de campanhas contra o crime e de campanhas de conscientização sobre AIDS. O evento também envolveu cerca de seis empresas locais, que doaram prêmios e contribuíram com recursos".⁴⁹

A diretora do Scat, Annemarie Hendrikz, destaca, "existe um enorme potencial para que pessoas com pouco dinheiro contribuam para a sua própria organização comunitária. Além disso, esse esquema incentiva uma administração financeira eficiente." É um exemplo interessante de uma abordagem inovadora para obter doações da fundação e ao mesmo tempo aprimorar a capacidade organizacional.

Exemplo 2

Um programa de capacitação administrativa *Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)*

Ao avaliar seus esforços, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança observou que o seu "Projeto Nossas Crianças," um programa de doações que apóia organizações de assistência às crianças no estado de São Paulo, Brasil, não estava obtendo o nível de impacto que poderia. Como uma estratégia para melhorar os resultados, a Abrinq resolveu complementar suas doações com um elemento de capacitação para ajudar os beneficiários a melhorar a qualidade dos programas. Com essa finalidade, ela criou um novo programa de dois anos (de 1996 a 1997) chamado Programa de Capacitação Técnico-gerencial que tinha como objetivo melhorar a qualidade da assistência oferecida por seus beneficiários. Esse programa abrangeu 43 organizações.

O primeiro ano: aumento da conscientização

No primeiro ano de programa, a Abrinq se concentrou em aumentar a conscientização de seus beneficiários sobre a necessidade de melhorar a qualidade da assistência que eles estavam proporcionando. Suas atividades tinham como objetivo aumentar a qualidade das respostas às necessidades de crianças, jovens e adolescentes, especialmente em relação à comunidade e à família, à rede de assistência e à administração de programas sociais. A "abordagem de qualidade" se concentrou no planejamento estratégico, na administração, divulgação, marketing e captação de recursos.

O segundo ano: uma série de eventos de treinamento

O segundo ano do programa se concentrou em melhorar os recursos administrativos dos funcionários de creches, abrigos e centros para a juventude e em oferecer a eles acesso a conhecimentos técnicos e pedagógicos. A Abrinq patrocinou seminários, reuniões com educadores, workshops e cursos no trabalho relacionados à assistência a crianças e jovens entre 10 e 18 anos de idade e a princípios de administração de organizações de assistência à criança.

A Abrinq contratou consultores para organizar os eventos (seminários, cursos, workshops, etc.). Os tópicos foram escolhidos em conjunto pela equipe técnica de funcionários do "Projeto Nossas Crianças" da Abrinq e por consultores.

Em resposta às necessidades identificadas no primeiro ano do programa, foram formados grupos de trabalho de profissionais das organizações beneficiárias em torno de quatro temas gerais:

- Trabalho e educação de crianças e adolescentes
- A responsabilidade social de organizações de assistência a crianças e adolescentes: uma abordagem técnico-legal
- A organização como uma empresa social: o desafio das organizações sem fins lucrativos
- Os abrigos para crianças como uma proteção especial: suas relações com a comunidade e com o sistema legal

Esses grupos de trabalho se reuniram para compartilhar conhecimentos e desenvolver novas abordagens.

Avaliação

A Abrinq contratou um consultor para avaliar o impacto do programa de capacitação. Primeiro, o consultor avaliou cada organização antes do início do programa com base nos relatórios dos funcionários da Abrinq. Na segunda fase, o consultor participou dos eventos do programa. Na terceira fase, o consultor visitou organizações após a conclusão do programa para avaliar a mudança na capacidade organizacional. O resultado final foi um relatório individual sobre cada organização e um relatório de acompanhamento final do Programa de Capacitação Técnico-gerencial.

A Abrinq escolheu quatro aspectos do desenvolvimento organizacional para avaliar:

- Administração
- Instalações físicas
- Recursos Humanos
- Serviços

A Abrinq monitorou o progresso das organizações participantes em relação a esses aspectos para determinar os efeitos do programa. A avaliação concluiu que:

Em geral, os participantes fizeram um progresso considerável. Eles foram expostos a vários tópicos aos quais ainda não tinham prestado muita atenção. Eles estavam ansiosos por implementar os novos conceitos que aprenderam, aplicando medidas concretas para melhorar seus serviços ou trabalhando para atingir essas metas. O processo de capacitação como um todo e seus resultados levaram os beneficiários a uma maior independência financeira em relação à Abrinq, permitindo que ela liberasse recursos para novas afiliações.⁵⁰

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança pretende publicar livros que reúnam as conclusões de cada grupo de trabalho. Eles acreditam que esse material contribuirá com seus esforços, dentro da estrutura do "Projeto Nossas Crianças", para iniciar um movimento com a finalidade de aprimorar os serviços para crianças e adolescentes.

Referências

⁴⁷ Social Change Assistance Trust. Relatório anual. 1997.

⁴⁸ Scat. Relatório anual. 1998.

⁴⁹ Simons, Ronnie. *A Case Study of the Cooperative Venture between Scat and USAID, South Africa (Draft)*. New York: The Synergos Institute, 1999.

⁵⁰ Extraído de um email escrito por Ina Braun, da Fundação Abrinq para os Direitos da Criança. Março de 1999.