

O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA AD

Para os próximos 10 anos da sua intervenção, a AD define e baliza alguns dos aspectos que considera relevantes e que vão reforçar a sua própria identidade e modo de estar na vida.

1

Áreas Geográficas de Intervenção

Desde a sua fundação, em 1991, a AD desenvolve os seus programas em três zonas bem distintas do território nacional. Duas em zonas rurais, na região de Tombali (sectores de Cubucaré e Quitafine) e na região de Cacheu (sectores de S.Domingos e Ingoré), e uma em zona urbana, no sector autónomo de Bissau (bairro de Quelélé).

Mais recentemente, em 2003, embora dentro destas mesmas zonas, a intervenção da AD estendeu-se aos sectores de Cacheu, Canchungo e Caió, na região de Cacheu.

A escolha destas zonas tem a ver com o facto de:

» para o caso de **Cubucaré**, grande parte dos técnicos e quadros que fundaram a AD, terem estado directa ou indirectamente envolvidos no funcionamento e sucesso do Projecto Integrado de Caboxanque (PIC), de 1978 a 1991, e considerarem um imperativo moral e de consciência prosseguirem e incrementarem as dinâmicas emergentes, cujos desafios de desenvolvimento são de longo prazo, em especial as de carácter associativo e que na altura se evidenciavam já como de referência no país;

» a escolha de **S.Domingos** baseou-se na situação de completo abandono e encravamento dessa região fronteiriça, onde o movimento associativo de base era inexistente. Tratava-se assim de um desafio, uma vez que, se no sul a proposta era o da qualificação e crescimento de um movimento associativo que já existia, no norte tratava-se de partir do zero absoluto e incrementar o surgimento de um novo modelo de organização rural.

» finalmente a escolha de **Quelélé**, surge de forma mais espontânea e menos assumida, em que o objectivo de a AD era o de ter apenas uma intervenção pequena e pontual. O facto da sua sede nacional estar situada neste bairro, impôs um relacionamento com a população local e a consequente partilha de problemas e esperanças que teve um impacte no início impensável, implicando que a acção da AD ultrapassasse o inicialmente previsto.

Com base nesta referência histórica, a política de intervenção geográfica da AD para os próximos 10 anos, irá assentar nos seguintes pressupostos:

- a) **Zonas de intervenção preferencial:** são as zonas tradicionais onde a AD tem vindo a trabalhar de forma permanente e com estruturas locais de acompanhamento e seguimento, e onde procurará fazer o aprofundamento qualitativo dos seus temas fortes: sectores de Cubucaré, S.Domingos e Ingoré, assim como o bairro de Quelélé;
- b) **Zonas de apoio sem intervenção directa:** são aquelas em que a AD não construirá instalações logísticas de apoio e cujas intervenções serão realizadas através de parceiros locais de tipo associativo de reconhecida autoridade moral e que assumam a responsabilidade de conduzir as dinâmicas e os processos. A presença da AD será sempre pontual, respondendo à obrigação moral de contribuir para a difusão, incrementação e multiplicação das experiências de sucesso obtidas nas zonas de intervenção preferencial. Estão neste caso, os sectores de Quitafine, Quebo, Cacheu, Canchungo e Caió. O apoio da AD manifestar-se-á através da sua abertura a:
- » visitas de troca de experiência de técnicos de ONG, líderes e membros de associações de base, às zonas de intervenção da AD;
 - » participação de técnicos de ONG e líderes associativos nos cursos de formação organizados pela AD, ou nas visitas de estudo a países da subregião;
 - » procura de parceiros que possam financiar as iniciativas e projectos dessas ONG;
 - » participação da AD em seminários, reuniões de reflexão e visitas organizadas por outras organizações;
 - » organização conjunta com outras organizações e parceiros, de seminários, reuniões de reflexão e visitas.

2

Domínios de Intervenção com Autonomia Progressiva

Há três iniciativas temáticas de intervenção da AD que nos próximos 10 anos irão gradualmente ganhar uma autonomia progressiva da AD, em função da respectiva capacidade em recursos humanos, experiência e definição de políticas de desenvolvimento institucional.

a) Escola de Artes e Ofícios de Quelélé (EAO)

Criada em 2002, esta Escola tem tido um impacto notável junto dos jovens dos bairros periféricos de Bissau.

O acesso fácil e rápido a cursos profissionalizantes como a serralharia e electricidade, assim como à informática, produção de batik, tinturaria, serigrafia, transformação de fruta, corte e costura e outros, cria enormes expectativas e interesse por parte dos jovens de ambos os sexos, cujo número de participantes tem vindo a aumentar de forma exponencial.

Em função da evolução da evolução das oportunidades de emprego, da procura de formação nos próximos 10 anos e da capacidade da Escola, novos cursos irão ser identificados e ministrados.

Depois de uma fase inicial, que se estima de 3 anos, em que a EAO vai criar o seu elenco de monitores permanentes e eventuais, adquirir experiência na gestão administrativa e pedagógica, constituir o seu referencial de currículos escolares, determinar os custos reais de cada um dos cursos e estabelecer uma base de parceiros que financiarão o programa académico anual, pensa-se que ela estará em condições de assumir progressivamente uma autonomia administrativa e financeira.

A partir desse momento a EAO deverá assegurar através de receitas próprias e de financiamentos de organismos interessados na formação profissional dos jovens, tais como a OIT e Banco Mundial, as despesas de funcionamento, de recursos humanos e de execução de cursos.

Logo que a AD assuma, pelo impacto dos seus cursos, que a formação ministrada é de qualidade, que os currículos dos cursos estão consolidados e que a Escola dispõe de condições sustentáveis para prosseguir os seus cursos, irá solicitar ao Ministério da Educação Nacional o reconhecimento oficial dos diplomas atribuídos.

A AD reserva-se, a partir daí, o papel de participar no Conselho Directivo da EAO, em pé de igualdade com a Associação dos Moradores de Quelele, de representantes de Associações de Jovens, de representantes de empresas passíveis de empregar os jovens formados e do Ministério da Educação e, nessa qualidade, poder interferir na escolha dos programas prioritários e avaliar a performance do funcionamento da EAO.

b) Centro de Formação Rural de S.Domingos (CENFOR)

Criado em 2003, nas instalações da antiga Escola de Poceiros de S.Domingos, foi entregue pelo Governo da Guiné-Bissau à AD por um período de 10 anos, para que a nossa ONG reabilitasse as infraestruturas, fortemente degradadas por anos seguidos de abandono e extorsão de equipamento e material, e promovesse a realização de cursos profissionalizantes vocacionados para as zonas rurais.

O processo de autonomização vai ser mais lento que o da EAO, especialmente devido a três ordens de razões:

» há que proceder previamente à reabilitação física de todas as infraestruturas do Centro (sala de aulas, administração, residências, armazéns e oficinas);

» à dificuldade em encontrar e formar um staff de monitores local que assegure o ministramento dos cursos previstos;

» as dificuldades financeiras dos jovens das zonas rurais para assumirem o pagamento total ou parcial dos custos de formação.

No entanto, prevê-se o estreitamento das ligações entre o CENFOR e a EAO, para uma valorização da experiência e processos de gestão desta última, não sendo de excluir que numa fase muito mais avançada estas 2 escolas venham a dispor de uma mesma direcção.

Paralelamente, será uma preocupação constante, tanto para a EAO como para o CENFOR, reforçar e identificar novas oportunidades de cooperação com outros centros de formação do país e do estrangeiro, especialmente dos países vizinhos, com o objectivo de promover:

» a troca de experiências sobre currículos, pedagogia, gestão administrativa e outros

» a formação de monitores da EAO e do CENFOR

» o intercâmbio de monitores e ministramento de cursos

» o apoio em termos de equipamento e material didáctico.

c) Rádios Comunitárias

A primeira Rádio Comunitária da Guiné-Bissau foi criada há 10 anos (1994) por iniciativa da AD. Hoje existem mais de 15 Rádios, entre as que já funcionam e as novas que estão prestes a começar as suas emissões.

Um longo caminho foi percorrido. Hoje, o papel e importância destas rádios é já inquestionável, tanto pelo governo como pelos financiadores, presentes cada vez em maior número e por vezes não pelas melhores intenções.

Para as comunidades locais, a importância da rádio tem vindo a aumentar na medida em que a rádio é um meio de comunicação de massas com vantagens específicas quanto à:

» tomada de consciência sobre assuntos de actualidade com base na velocidade de transmissão de informações;

» possibilidade de feedback imediato dos ouvintes assim como fazer debates;

» sensibilização e mobilização para acções concretas;

» capacitação num contexto como o nosso, de baixos níveis de alfabetização;

» cobertura, de uma forma integrada, de diversos sectores: agricultura, saúde, higiene e ambiente;

» carácter informal que se pode imprimir à rádio.

Persiste a necessidade de avaliações periódicas de audiência, para identificação de novas necessidades e procura por parte dos ouvintes da melhoria da programação.

Se o apoio da AD no início da sua constituição era omnipresente, hoje a maior parte delas têm já um leque de recursos humanos em quantidade e qualidade, conseguiram estabelecer com as comunidades locais vínculos solidários e começaram já a procurar fontes alternativas de receitas para o seu funcionamento. A sua concertação na Rede Nacional das Rádios Comunitárias, a RENARC, é outro dos pontos altos da sua evolução e progresso.

Daí que, nos próximos anos, a intervenção da AD neste domínio, deixe de ser individual com cada uma das rádios, e passe a centrar-se no reforço da Rede, na formação de radialistas e nas questões de defesa da liberdade de comunicação, em especial na elaboração de uma Lei das Rádios Comunitárias e na sensibilização para a sua aprovação pelo Parlamento.

3

A Sustentabilidade da AD

O conceito de sustentabilidade comporta em si vários equívocos, o mais importante dos quais é o de ser confundido única e exclusivamente com a capacidade da ONG em gerar receitas que assegurem o seu funcionamento ou sobrevivência.

É assim que vemos certas colegas ONG em exercícios de verdadeiro conturcionismo financeiro, seguindo à letra este equívoco, a empenhar-se na produção e venda de produtos, sempre com resultados contrários aos inicialmente pretendidos.

A AD assume claramente que a sua sustentabilidade assenta única e exclusivamente na sua **credibilidade**.

Credibilidade junto das organizações de base com quem trabalha e com os parceiros exteriores.

Credibilidade que deve continuar a assentar na qualidade dos seus programas, na defesa consistente dos seus princípios e opções assentes numa ética de desenvolvimento e não baseados em prioridades de ocasião que vão mudando

ao sabor das oportunidades de financiamento, no rigor da sua intervenção, na capacidade em transformar ideias em resultados concretos, na valorização máxima dos recursos humanos, materiais e financeiros de que dispõe, na promoção de jovens quadros nacionais de competência reconhecida e na procura incessante de caminhos e trilhos novos que conduzam a dinâmicas de mudança política.

A AD continuará a estar na primeira linha de combate pela cidadania, contra as ditaduras, contra a violação dos direitos humanos, contra as injustiças praticadas dentro e fora dos tribunais, nunca pactuando com aqueles que, alegando um falso apoliticismo, fingem esquecer o país em que vivem, as violações diárias de que são vítimas as comunidades locais e os seus colegas da sociedade civil, refugiando-se em pseudo-equidistâncias encobridoras de um demissionismo que acabam por renegar em fóruns internacionais, onde se apresentam como vanguardistas na denúncia das imoralidades que desde há 30 anos prevalecem no país.

É esta postura sem tergiversações que a AD vem assumindo desde há 12 anos e que lhe granjeou respeito e consideração pelas comunidades de base com quem trabalha e dos parceiros que nela acreditam, que representa um capital que tem de ser valorizado e mantido, como ponto crucial da credibilidade da nossa ONG.

4

Uma ONG de Procedimentos ou de Resultados ?

Atravessamos um período em que alguns dos nossos parceiros por quem temos um profundo respeito por serem companheiros de caminhada desde a criação da AD, nos vêm pressionando cada vez mais para adoptarmos procedimentos administrativos morosos, exigentes em tempo e recursos humanos e que para a nossa ONG são de eficácia duvidosa.

Temos tentado fazer valer os nossos argumentos alicerçados em elementos concretos mas, curiosamente, este tipo de propostas dos nossos parceiros é tão mais exigente quanto os fundos alocados aos projectos vão diminuindo. Estamos confrontados então com a resolução da quadratura do círculo: mais procedimentos que exigem mais recursos financeiros e simultaneamente montantes dos projectos a serem reduzidos.

Mas a questão de fundo não é só esta.

A AD questiona a pertinência de se pretender gastar cada vez mais tempo em procedimentos aparentemente participativos, elaboração de quadros lógicos, realização de planificações estratégicas e toda aquela parafernália de conceitos digeridos à pressa, mas que, por estarem na moda, têm de ser cumpridos. Até que daqui a alguns anos, muito provavelmente os mesmos defensores de hoje, venham a questionar com igual convicção a sua validade e

interesse. Até lá, pretendem que percorramos esta via sacra para mal dos nossos pecados.

Para a AD os procedimentos só se justificam se forem portadores de uma ética de comportamento e simultaneamente alcancarem resultados objectivos e concretos para as comunidades para quem trabalhamos. Tudo o resto é, como dizia alguém, *“o delírio da actividade inútil”*.

Procedimentos **sim**, na justa medida em que melhorem o trabalho, reforcem as dinâmicas e façam avançar os processos.

Procedimentos **não**, quando for para desviar a AD e os seus quadros do *terreno* para os *gabinetes*, da discussão com as comunidades para as charlas académicas nos salões sobre o sexo dos anjos, do trabalho concreto nas tabancas para a elaboração de relatórios e mais relatórios que ninguém chega sequer a ler.

Para a AD a cultura do procedimento, **não**.

A AD justifica-se pelas acções concretas que realiza e pelos resultados que obtém, não pelas bonitas intenções e metodologias ineficazes que pratica, ou pela procura em refazer consciências assumindo-se como líder de processos que ninguém acompanha, acabando por ficar orgulhosamente só.

A história da AD tem sido a de procurar um justo equilíbrio entre a necessidade objectiva de criar dinâmicas e obter resultados e a de utilizar procedimentos que os potenciem e legitimem, sempre com a convicção que se tiver que haver um a perder, que sejam os procedimentos e não o trabalho de terreno.

5

O que Melhorar ?

Cinco aspectos devem merecer uma substantiva melhoria nos próximos anos.

a) Funcionamento dos Comités de Programas Locais

Para cada zona de intervenção da AD (PIC, PAN e Quelele) estão constituídos Comités de Programa que reúnem o Director do Programa, os técnicos e quadros que nela intervêm, representantes de algumas associações e certas pessoas-recurso das respectivas comunidades. São instâncias de definição de prioridades, acolhimento e discussão de novas iniciativas, acompanhamento e avaliação das acções em curso. Servem igualmente para fazer o balanço e analisar de forma mais aprofundada a pertinência e interesse de uma dada intervenção de longa duração. Reúne-se normalmente uma vez por mês.

Por serem órgãos de concertação e repartição de tarefas entre a AD, as associações e as pessoas influentes locais, servem para transmitir um sentimento de pertença a todos quantos estão envolvidos no programa e a dar-lhe uma coerência global.

A irregularidade do seu funcionamento, a deficiente preparação dos temas e assuntos a debater por parte dos seus membros e por vezes a dificuldade na sua liderança, em especial no monitoramento das decisões tomadas, retiram a estes Comités muita da importância que deviam ter. Abre-se assim caminho à procura de soluções individuais, ao espontaneísmo das intervenções, à duplicação de esforços e recursos e à não potenciação dos resultados obtidos.

Trabalhar profundamente as atribuições, métodos de direcção e seguimento das decisões por parte destes Comités de Programas e do trabalho específico do seu Director com cada um dos seus membros, inteirando-se das dificuldades de execução e dando directivas, é uma tarefa futura prioritária.

b) Elaboração de Programas de Actividades

A todos os níveis da AD existem dificuldades notórias na elaboração de programas de actividades, sejam eles anuais ou semanais, para não dizer mesmo diários.

Quase que se pode dizer que é mesmo um problema cultural, num país em que tudo é permanentemente alterado e reprogramado ao sabor das mudanças políticas e das dificuldades diárias. Prevalece a mentalidade de que as soluções não devem ser pensadas com tempo, mas em cima da hora, à medida que elas vão aparecendo e condicionando a evolução das actividades.

Impõe-se alterar de forma gradual esta forma de estar na vida e no trabalho, fazendo ver que a elaboração de um programa melhora efectivamente o rendimento individual e colectivo da organização, por mais que custe no início torná-lo uma rotina.

A abordagem desta questão tem de ser feita conjugando simultaneamente os processos clássicos de formação, com uma abordagem individual prática com cada um dos quadros, procurando identificar as suas resistências “naturais” e encontrando conjuntamente com cada um deles as soluções mais elementares. Para mais tarde ficará o acesso a programações mais evoluídas.

c) Capacitação individual dos Quadros

Se nos últimos anos se conseguiu, em alguns casos, uma capacitação dos quadros da AD em termos de concepção política da sua intervenção, já a nível técnico e de especialização temática, quase nada foi feito.

A rápida evolução e progresso dos temas fortes da AD, não se coadunam com o marcar passo a nível de conhecimentos e a falta de capacidade de resposta técnica para as questões que se vão colocando.

Se a animação e organização comunitária é um dos pontos fortes dos quadros da AD, já o nível dos seus conhecimentos técnicos tem estagnado nos últimos tempos.

No domínio agrícola, um dos temas mais importantes dos programas da AD, impõem-se urgentes reciclagens e capacitações para poder responder com realidade às exigências feitas pelos grupos com quem trabalhamos. Elas passarão obrigatoriamente pela participação em cursos no estrangeiro (o Senegal, pela proximidade, afigura-se como a melhor alternativa), formações locais (em Lemberem, S.Domingos e Bissau) de curta duração e a constituição de bibliotecas dotadas de livros técnicos muito práticos. Vencer a reserva dos quadros em utilizar os livros para o seu trabalho diário terá de ser outro dos desafios da AD nos próximos 10 anos.

A AD deve recuperar e reforçar uma prática dos seus primeiros anos de vida e que consistia em identificar e utilizar de forma sistemática oportunidades de participação dos seus quadros em seminários e cursos de curta duração no estrangeiro.

Paralelamente, impõe-se que a AD comece a especializar alguns dos seus quadros em temas fortes da sua intervenção, a saber:

- » Ensino Ambiental
- » Comunicação e Informação Comunitária
- » Crédito mutualista
- » Nutrição e saúde mutualista
- » Ensino Profissional

A AD irá investir fortemente na síntese e publicação das suas experiências e resultados como uma contribuição a que moralmente se obriga, recorrendo à realização de encontros anuais temáticos, em que os quadros técnicos da AD serão chamados a preparar comunicações escritas e a discutir as suas experiências e pontos de vista com os outros participantes. Os quadros serão assim estimulados a proceder à procura, utilização e valorização de dados e documentação técnica, o que poderia ter como um dos resultados a publicação de séries temáticas.

d) Avaliação da performance individual dos Recursos Humanos

A AD tem necessariamente que começar a implementar um sistema simples de avaliação da eficiência dos seus quadros e dirigentes, evitando que a actual situação de avaliação informal se transforme num processo subjectivo de apreciação de qualidades e atributos.

Não sendo propriamente uma organização pequena, uma vez que nela trabalham permanente ou temporariamente mais de 50 pessoas, há que definir prioridades e adoptar um método que seja aceite por todos e os responsabilize.

A primeira prioridade deve recair sobre o quadro técnico da AD (responsáveis e técnicos) para numa segunda fase atingir o restante pessoal administrativo.

No que diz respeito aos **quadros**, os critérios a utilizar deverão incluir:

- » grau de cumprimento dos programas e dos seus objectivos,
- » espírito de iniciativa,
- » capacidade de organização,
- » autonomia na execução das tarefas,
- » sentido de responsabilidade,
- » capacidade de comunicação,
- » delegação de responsabilidades (em que casos se aplica),
- » melhoria de conhecimentos.

As avaliações serão efectuadas anualmente e por escrito pelo superior hierárquico e incluirão observações do Director Executivo; os resultados das avaliações serão utilizados para o prolongamento ou não dos contratos.

e) Descentralização da Gestão Financeira

Tem sido um dos maiores estrangulamentos na execução dos projectos rurais da AD.

A falta de instituições bancárias fora de Bissau e a dificuldade em encontrar contabilistas qualificados ou quadros competentes e sérios, obriga a uma centralização completa da gestão financeira a nível de Bissau.

A procura de soluções que garantam a gestão correcta dos recursos financeiros alocados aos projectos merece uma especial atenção que vai exigir muita reflexão e capacidade criativa.

6

Organização Interna

Se por um lado, os fracos recursos financeiros disponíveis da AD para o seu funcionamento apontam para a necessidade de se ter um quadro de pessoal limitado, já as exigências dos desafios a que nos propomos para os próximos 10 anos, impõem o recrutamento de um maior número de quadros qualificados.

Sem se pretender definir à partida uma quantificação exacta desses quadros, não deixa de ser importante definir as suas características e balizar o seu número.

a) A nível central de Bissau

A evolução do actual quadro orgânico de funcionamento da AD deve caminhar no sentido da criação e definição de atribuições para as seguintes estruturas:

- Uma ***Direcção Global*** encarregue da gestão dos recursos humanos, da administração financeira e logística, assim como a ligação com os

outros corpos sociais (Assembleia Geral e Conselho Fiscal).
Constituída por 1 a 2 pessoas;

- Uma **Direcção de Programas** encarregue de coordenação das intervenções entre Norte, Sul e Bissau, do seguimento e avaliação e da procura e colecta fundos. Constituída por 1 a 3 pessoas;
- **Grupos de Trabalho Temáticos** envolvendo os sócios da AD na discussão de temas fundamentais e estratégicos da sua intervenção (descentralização, informação e comunicação, ensino, microcrédito, valorização dos produtos agrícolas, etc.);
- **Serviço Administrativo**, composto por:
 - 1 Contabilista
 - 2 caixas
 - 2 responsáveis de compras
 - 1 secretário
 - condutores
 - guardas nocturnos
 - serventes

b) A Nível das Zonas de Intervenção

- Uma **Direcção Técnica**, constituída por todos os técnicos e quadros, encarregue de coordenar e dinamizar as intervenções da AD nessa zona geográfica;
- Um **Director**, encarregue da coordenação dos programas locais, da gestão dos recursos humanos, da administração financeira e logística e dos contactos com as autoridades locais e tradicionais, departamentos técnicos governamentais e outras organizações de intervenção local, tanto privados como da sociedade civil;
- Um **Comité de Programas**, constituído pela Direcção Técnica e por pessoas recurso da comunidade que, pelas suas capacidades, clarividência, empenho, prestígio e dinamismo, devem participar activamente na definição das políticas e prioridades da AD para aquela zona.
- Um **Serviço Administrativo** composto por:
 - - 1 caixa
 - 1 secretário
 - condutores
 - guardas e serventes

Avaliações e Verificação de Contas

Se até agora as avaliações do trabalho da AD se têm limitado à realização de auditorias financeiras anuais e à verificação de contas dos projectos por nós executados, já a avaliação técnica dos programas de terreno se têm limitado ao processo informal das observações de terreno feitas pelos nossos parceiros nos momentos em que acompanham a sua execução.

a) Avaliações Externas

- **Auditorias Anuais** por instituições independentes e escolhidas de acordo com os parceiros da AD;
- **Verificação de Contas** feitas directamente pelos parceiros que preferam esta modalidade;
- **Avaliações Técnicas Anuais** por técnicos das ONG parceiras;
- **Avaliações Técnicas Pontuais** (meio percurso ou finais) realizadas por equipas especializadas, mediante termos de referencia. Neste caso, pretende-se criar um sistema inovador que envolva as comunidades com quem trabalhamos em processos de avaliação da performance da AD;

b) Avaliações Internas

- **Verificação Anual de Contas** feita pelo Conselho Fiscal da AD;
- **Avaliações técnicas** realizadas por grupos de trabalho designados pelos sócios da AD, a programas específicos.