

CIDAC



ORGANIZAÇÃO
NÃO-GOVERNAMENTAL
DE DESENVOLVIMENTO

PROGRAMA A 5 ANOS
2010 - 2014

Abril de 2010

INTRODUÇÃO

O contexto

Numa caminhada há momentos em que é necessário parar, olhar em volta, absorver, reflectir e ganhar forças para mais uma pedaço do caminho. O mesmo acontece na vida das organizações.

Prestes a completar 36 anos de actividade, o CIDAC há muito que incorporou na sua prática a elaboração de programas trienais cuja apresentação se faz coincidir com os momentos de eleição de uma nova Direcção. A experiência de trabalho enquadrada pelos documentos relativos a 2003-2005 e 2006-2008 foi extremamente valiosa.

No quadro da avaliação deste último período, que realizámos em equipa no final de 2008, reconhecendo um conjunto de elementos positivos no enquadramento com que vínhamos a trabalhar, confrontámo-nos também com as suas insuficiências. Existiam problemas recorrentes que não tínhamos conseguido ultrapassar, novos desafios tinham surgido entretanto requerendo um outro olhar crítico e, não menos importante, a realidade à nossa volta sofria alterações substanciais que exigiam um momento de paragem e uma nova reflexão e sistematização.

Neste contexto, propusemos à Assembleia Geral a realização de um exercício de planeamento estratégico ao longo do ano de 2009, envolvendo toda a equipa e com o propósito de questionar a fundo a intervenção do CIDAC, encontrando uma nova proposta de enquadramento para os próximos 5 anos.

Avaliámos o trabalho realizado, os seus pressupostos, o seu contexto interno, reflectimos sobre a nossa envolvente externa e, em conjunto, elaborámos uma proposta de linhas estratégicas que, esperamos, nos permitirão continuar o trabalho do CIDAC, no respeito pelos seus valores fundadores, pela sua missão e em estreita colaboração com os nossos parceiros.

Do ponto de vista metodológico, o processo teve algumas especificidades, nomeadamente o facto de ter sido facilitado internamente (o que constituiu um constrangimento pela dificuldade de conciliar papeis simultâneos de facilitadores/as e de participantes, mas também uma oportunidade na medida em que proporcionou um elevado grau de apropriação do processo e das aprendizagens), bem como o facto de se ter prolongado ao longo de cerca de um ano, em 3 sessões que mobilizaram toda a equipa a tempo inteiro.

Nas fases de análise e diagnóstico das dimensões interna e externa que condicionam a intervenção do CIDAC, tivemos contributos e a participação de pessoas próximas da organização - sócios, antigos dirigentes, organizações parceiras - que se associaram a este esforço de melhoria da compreensão das problemáticas sobre as quais trabalhamos e que queremos transformar. Instituições nacionais e internacionais, significativas para o nosso trabalho, como é o caso do IPAD e da Missão da OIM em Portugal, também contribuiriam directamente para alimentar a leitura dos nossos campos de intervenção, tanto temáticos, como sectoriais. Estes contributos mais externos apoiaram o nosso esforço de des-centramento, de olhar para as questões centrais do nosso trabalho sob outro ângulo e compensaram alguns dos constrangimentos devidos a um percurso estritamente endógeno. A todos os participantes deste processo, o nosso reconhecimento.

Reflexão sobre a envolvente externa

Os debates sobre as condicionantes externas que afectam o nosso trabalho, mas também os nossos valores e princípios, constituíram uma parte importante das sessões de planeamento estratégico e permitiram fazer sobressair, pela sua recorrência, um conjunto de problemáticas centrais (tanto no que diz respeito aos modelos organizacionais, como às temáticas que elegemos como prioritárias), relativamente às quais apresentamos a seguir as principais linhas de força.

Modelos associativos em transformação

“Competição saudável”, “liderança de mercado”, “empresas de desenvolvimento”, estes são alguns dos termos, entre muitos outros, que se afirmam no meio das organizações não-governamentais não só ligadas ao Desenvolvimento e à Cooperação, mas a quase todos os segmentos da intervenção social, cultural, científica. A popularidade das concepções, das terminologias e das práticas ligadas ao mercado que modelam estes sectores, vai em paralelo com uma diabolização do político visto como antiquado, confundido com o partidário ou encarado como estritamente constituído pelo discurso, sendo conseqüentemente inapto para a acção... Culto da eficiência, dogma dos resultados, *marketing* - na reconfiguração do nosso sector tem vindo a diminuir o espaço para organizações que não querem adoptar modelos empresariais e o diálogo e as colaborações tornam-se muito mais complicadas quando as culturas organizacionais mostram sinais de polarização tão importantes.

Financiamento das ONGD

A diversidade de organizações que compõem o universo das ONGD em Portugal é significativa e, também porque o seu financiamento é um assunto quase *tabu*, torna-se difícil desenhar um quadro generalizável. Ainda assim parece consensual a ideia de que as ONGD atravessam um período difícil, o qual se poderia atribuir a três ordens de razões: por um lado o estado de “crise” permanente da economia portuguesa, que inviabiliza a construção de uma relação de mecenato, patrocínio ou donativo entre OSC e pessoas individuais e/ou colectivas, com um mínimo de estabilidade; um segundo nível de dificuldades prende-se com a imagem que a opinião pública tem destas organizações, nomeadamente no que se refere a associá-las imediatamente ao voluntariado, dificultando assim a valorização da prestação de serviços congruente com a missão das organizações que, numa lógica não lucrativa, poderia ser uma fonte de financiamento importante; num terceiro patamar, identificamos as limitações do financiamento público, ao nível nacional porque se trata de montantes muito diminutos, ao nível internacional porque tem vindo a crescer a sua enorme complexidade e exigência.

Independentemente do volume financeiro disponível para a área do desenvolvimento, tem havido opções nas políticas de financiamento que dificultam a afirmação da autonomia das OSC, no sentido em que as condicionam a adoptar determinados modelos.

A relação com as entidades financiadoras, públicas e privadas, independentemente do montante em causa, tem vindo a ser gradualmente sujeita à complexificação de procedimentos, muitas vezes instituídos em nome da transparência. Isto significa a necessidade de cada organização atingir um patamar de competências e capacidades administrativas que são, no entanto, absolutamente desvalorizadas pelos financiadores, disponíveis para suportar apenas os custos com as actividades e não os chamados “custos fixos”, observando-se mais recentemente a tendência para o financiamento de actividades assentes exclusivamente na contratação de serviços externos.

No âmbito desta temática investimos de forma significativa a um nível micro, mas tivemos muitas dificuldades em acompanhar a realidade macro, por exemplo no que diz respeito às políticas económicas internacionais, cuja complexidade exigiria outros recursos e outro nível de prioridade.

Comunicação

Nos dias de hoje é quase banal falar da importância da comunicação. Vivemos na era da informação, rodeados de mensagens em todas as esferas das nossas vidas, nos mais diversos suportes, “quem não aparece não existe”, diz-se.

É esta omnipresença da informação que muitas vezes justifica a necessidade de simplificação como estratégia para fazer frente à quantidade: as pessoas estão cansadas, têm pouco tempo, estão sujeitas a muitas solicitações. Para fazer passar uma mensagem é necessário torná-la simples e rápida.

Tornar acessíveis mensagens que, por natureza, são muito complexas é um enorme desafio, e a simplificação encerra em si o perigo da perda de significado. É no entanto um desafio que é preciso enfrentar, porque a luta pelo desenvolvimento é um combate que exige a participação e o envolvimento de todos e de todas, mas um envolvimento consciente da multidimensionalidade dos fenómenos, de que a mudança raramente ocorre no curto prazo e de que existe uma multiplicidade de relações entre o local e o global, consciente enfim, da complexidade das situações.

Educação para o Desenvolvimento

O papel da Educação para o Desenvolvimento está a passar, nos últimos anos, de marginal a central no quadro das políticas de desenvolvimento a nível europeu e a tendência para o seu maior reconhecimento por parte das tutelas dos Negócios Estrangeiros e da Educação tem vindo a crescer. Esta evolução tem também como efeito uma apreensão menos política e mais técnica e neutra do conceito e das práticas associadas à ED por parte dos seus actores. É patente que muitas organizações não vêem neste facto um problema fundamental, sendo uma prática comum integrar a sua intervenção numa perspectiva de curto prazo, baseada numa escolha dos temas que constam das prioridades anuais dos principais financiadores.

A nível nacional, a maior evolução no quadro da ED é representada pela elaboração e aprovação oficial por parte dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros e da Educação da Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento (ENED) para 2010-2015. O processo de elaboração associou organizações da sociedade civil e instituições públicas representativas de vários quadrantes sectoriais, do Desenvolvimento ao Ambiente, passando pela Educação ou a Juventude. Além de um reconhecimento alargado, a ED passa a ter um enquadramento estratégico nacional multi-actores que constitui um enorme desafio, pelo potencial que encerra de gerar convergências de esforços e uma elevação global da qualidade das intervenções neste campo.

A nível europeu ou nacional, um dos campos de debate mais complexo à volta da ED tem a ver com a sua avaliação. Se efectivamente quisermos compreender os efeitos de mudanças mais profundas, em termos de transformação social, teremos de encontrar instrumentos, capacidades e meios para realizar avaliações de impacto, ultrapassando necessariamente a estrita lógica de projecto.

Comércio Justo

O eixo central da nossa análise sobre este tema tem por base a constatação do profundo esvaziamento do conceito e das práticas associadas ao Comércio Justo, seja ele de bens ou de serviços. O que representou durante 4 décadas uma alternativa económica encontra-se hoje em dia maioritariamente recuperada pelo mercado convencional e a economia neo-liberal. Por um lado, as transnacionais e as redes da grande distribuição reivindicam-se cada vez mais como protagonistas do Comércio Justo e, por outro lado, as grandes organizações de Comércio Justo adoptaram todas as estratégias próprias da economia convencional, reduzindo o Comércio Justo à estrita comercialização de produtos de renda certificados e a campanhas de *marketing* que promovem a sua imagem. Vitima do seu próprio sucesso, o Comércio Justo está a transformar-se num instrumento que reproduz em grande parte os paradigmas geradores de dependência que era inicialmente suposto denunciar. A economia de mercado conseguiu demonstrar a sua forte capacidade de recuperar as alternativas, continuando, em paralelo, através das principais negociações comerciais internacionais, a obter à força a abertura dos mercados dos países mais frágeis e a liberalização dos sectores de serviços de interesse geral.

No entanto, existem a nível europeu e internacional algumas organizações que tentam estabelecer práticas e produzir reflexões que permitam conquistar mais coerência no campo das alternativas económicas. A rede Espaço por um Comércio Justo, que conta com membros em Espanha e em Portugal e organizações parceiras em França e em Itália, defende sistemas de troca baseados prioritariamente na proximidade entre as estruturas de produção e os consumidores, quebrando o estrito ângulo Sul-Norte que prevalece na aceção convencional do Comércio Justo e assume a defesa dos modelos de produção camponeses e agro-ecológicos e a defesa do património genético endógeno. A ideia de soberania alimentar tem demonstrado muita força pelo potencial transformador que representa e pela capacidade que tem de gerar coligações de organizações de quadrantes diferentes - ONG, sindicatos, movimentos sociais, federações camponesas, igrejas, centros de investigação - tanto no Sul como no Norte geopolítico.

É de referir ainda a importância da promoção do Consumo Responsável, nomeadamente a nível de Portugal, onde continua estritamente conotado com as questões ambientais, no sentido de propor um modelo de cidadania que não se resuma à compra de produtos éticos, mas incentive a adopção de linhas mais consequentes de envolvimento na transformação do modelo de desenvolvimento.

PROGRAMA 2010-2014

Posicionamento do CIDAC na sociedade

Ao longo de mais de três décadas de existência, o CIDAC tem vindo a apurar as suas convicções quanto à sua forma de estar na sociedade, procurando repercuti-las nas opções que toma e aprendendo a partir da reflexão sobre a sua experiência e sobre as tendências, tanto teóricas, quanto práticas, que observa à sua volta e com as quais se confronta diariamente.

Mantemos a vontade de estar atentos, conseguir interpretar criticamente e deixar-nos interpelar pelas realidades e acontecimentos do mundo em que vivemos. Assim tem evoluído o nosso pensamento e a nossa acção.

Consideramos que no contexto da sociedade em que vivemos, a nossa missão continua actual: *“O CIDAC promove a solidariedade entre os povos como parte integrante de uma cidadania activa num contexto de progressivas interdependências mundiais. Consideram-se formas de participação privilegiadas as acções de Cooperação para o Desenvolvimento e de Educação para o Desenvolvimento, assim como outras acções potenciadoras do desenvolvimento sustentado de pessoas e comunidades”*

Confirmamos que não querendo ser uma grande organização, existimos para contribuir, juntando a nossa voz à de muitos outros, para impulsionar mudanças efectivas a partir dos locais e dos âmbitos nos quais intervimos.

Reafirmamos o valor que atribuímos aos resultados alcançados através de processos que envolvem e empenham pessoas e colectivos, o que nos tem levado cada vez mais a inscrever no longo prazo as lógicas de actuação mais pontuais e de curto prazo como, por exemplo, a intervenção através de projectos.

Verificámos como era importante fazer escolhas e centrar a nossa intervenção em temáticas fundamentais no contexto do Desenvolvimento, nomeadamente a Educação para o Desenvolvimento e o Comércio Justo na perspectiva da soberania alimentar e da economia social e solidária. Esta opção permite-nos evitar a dispersão, ganhar conhecimentos e capacidades e dar contributos específicos mais aprofundados.

Para concretizarmos a nossa intervenção, estruturamo-nos em quatro núcleos de trabalho: Centro de Recursos para o Desenvolvimento, Loja de Comércio Justo, Cooperação para o Desenvolvimento e Centro de Formação em Línguas. Acreditamos que esta reestruturação contribuirá para uma maior abertura à comunidade onde estamos inseridos e para a aproximação a novos públicos.

Compreendemos como as raízes das injustiças e das desigualdades que moldam o sistema global em que nos inserimos são as mesmas, tanto a Norte, como a Sul. Isso significa que há uma progressiva interligação entre as acções realizadas em Portugal e noutros países e que é neste caminho que pretendemos prosseguir, retirando dele todas as aprendizagens para todas as organizações e pessoas envolvidas.

Reconhecemos que atravessamos uma época difícil, de muita incerteza e na qual se reforçam situações que negam toda a retórica, sempre presente nos discursos e proclamações de intenção, sobre os direitos individuais e colectivos. Tememos, em particular, as consequências do exacerbamento do individualismo, da mercantilização de todos os aspectos da vida, da subordinação das sociedades à mera lógica do mercado e, portanto, do lucro.

Queremos, por isso, contribuir para mobilizar forças para a afirmação de propostas alternativas a estas tendências e para a renovação da capacidade de influenciar políticas, através da promoção da cooperação exigente entre pares e do trabalho colectivo a favor de sociedades mais justas, equitativas e solidárias.

Confirmamos, neste contexto, o valor do associativismo, enquanto visão e prática de lógicas colaborativas e de cooperação que demonstram a viabilidade e o alcance de outros modos de pensar e de agir, diferentes dos que imperam e se impõem nos tempos actuais.

Objectivos Estratégicos

As principais linhas das nossas avaliações, as análises contextuais realizadas, os debates no seio da equipa, os contributos de sócios e de outras pessoas e organizações que colaboram com o CIDAC, permitiram fazer emergir **7 objectivos estratégicos** que irão nortear a nossa intervenção ao longo dos 5 próximos anos.

Destes, 3 estão directamente ligados à intervenção do CIDAC e consagram como prioridade a acção nas áreas da Educação para o Desenvolvimento e do Comércio Justo na perspectiva da soberania alimentar e da economia social e solidária, em parte operacionalizada através do funcionamento de um Centro de Recursos para o Desenvolvimento e de uma Loja de Comércio Justo.

Os últimos 4 objectivos estratégicos enquadram-se num esforço de reforço organizacional do CIDAC, sendo a importância dedicada a este aspecto motivada pela rápida e profunda reconfiguração do nosso quadro de intervenção, tal como é evocado na parte de reflexão sobre o contexto externo.

Objectivos da intervenção

Objectivo Estratégico 1

Descodificar junto do grande público questões globais do desenvolvimento e promover posturas activas de cidadania / Aprender a ler a realidade para intervir nela

Este objectivo corresponde à vocação específica do Centro de Recursos do CIDAC. Assumindo-se como uma estrutura de Educação para o Desenvolvimento, o Centro de Recursos para o Desenvolvimento será o vector principal de concretização deste objectivo que pretende fornecer ferramentas, pistas, recursos diversificados de interpretação crítica da realidade e dinamizar o debate, a reflexão e a acção colectiva sobre as problemáticas do desenvolvimento.

Implicará uma diversificação e um aprofundamento da oferta informativa e documental, um alargamento das propostas formativas, a organização de actividades com públicos diversos (debates, conferências, encontros...) e a redefinição de uma linha editorial. O Centro disponibilizará também espaços para organizações terceiras que queiram promover iniciativas ligadas às questões de desenvolvimento.

Objectivo Estratégico 2

Consolidar o entendimento e as práticas de ED junto dos seus actores

Trata-se de aprofundar o percurso já feito pelo CIDAC nos últimos anos no sentido de enraizar a ED em Portugal especificamente a partir do fortalecimento dos seus actores e do impulso dado à sua intervenção, agora potenciado pelo lançamento da Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento (ENED), em vigor até 2015 .

Neste contexto, a aposta passa por trabalhar preferencialmente com entidades colectivas e agentes multiplicadores, tecendo laços de cooperação que poderão dar origem a redes de acção específicas e, dentro desta lógica, pelo aprofundamento da intervenção no sistema formal de ensino, quer em termos de influência política, como de trabalho com educadores/as e professoras/es.

Objectivo Estratégico 3

Incentivar a adesão a uma visão e práticas de Comércio Justo alicerçadas na soberania alimentar e na economia social e solidária

Desde 1998 que o CIDAC promove o Comércio Justo (CJ) enquanto alternativa que alia o comércio a princípios de justiça, equidade e solidariedade. Com a evolução do movimento nos últimos anos, deixámos de nos reconhecer na visão maioritária do CJ, tendo por isso adoptado uma visão que vai mais de encontro à forma como vemos o mundo e do que consideramos ser a Cooperação e a Educação para o Desenvolvimento. Nesta perspectiva, defendemos um CJ enraizado na soberania alimentar e na economia social e solidária em todos os elos da cadeia e um CJ não apenas Sul-Norte, mas também Norte-Norte e Sul-Sul, apostando nos mercados locais, na proximidade aos consumidores finais e não deixando de fora os produtores marginalizados dos países do centro.

A Loja de Comércio Justo representará a tradução prática dos princípios enunciados. Continuaremos envolvidos na rede Espaço por um Comércio Justo (ECJ), que defende a visão do Comércio Justo à qual aderimos e daremos continuidade ao nosso trabalho de sensibilização, com um enfoque especial no público jovem. Na Guiné-Bissau e em Timor-Leste, o nosso trabalho assentará no reforço e capacitação dos actores da sociedade civil e no apoio a actividades de produção e comercialização local de bens e serviços.

Objectivos de reforço organizacional

Objectivo Estratégico 4

Fortalecer a sustentabilidade financeira do CIDAC, entendida como a capacidade de gerar os recursos financeiros suficientes para prosseguir a nossa missão com autonomia

Este objectivo visa fundamentalmente consolidar a arquitectura do financiamento e da estrutura de gestão, com vista a manter um alto nível de soberania sobre a nossa intervenção. Apesar de nos últimos anos se ter feito um esforço significativo de contenção de custos e de revisão dos procedimentos de gestão, os desafios que nos coloca a envolvente externa fazem apelo ao reforço da autonomia da organização.

Neste quadro, as opções prioritárias passam pela diversificação dos financiadores e das linhas de financiamento com as quais trabalhamos; pela diversificação e aumento das receitas próprias, nomeadamente através da oferta de serviços e do lançamento de uma actividade comercial no quadro do Comércio Justo; e pela melhoria do sistema de gestão, de modo a que forneça informação mais qualitativa e adaptada às actuais necessidades do processo de tomada de decisão.

Objectivo Estratégico 5

Consolidar e alargar as condições de estabilidade da equipa

Trata-se de alcançar uma estabilidade dinâmica, que favoreça a continuidade de um grupo identificado com a missão da organização, motivado e participativo, aprendente e eficaz e que tem condições (nomeadamente financeiras) para se manter no longo prazo. Uma equipa desta natureza exige à organização a definição de espaços de participação, potenciando a sua capacidade de aprender, de gerar conhecimento e de partilhá-lo, de inovar e de animar processos mais exigentes.

Neste contexto procurar-se-á clarificar as prioridades, responsabilidades e tarefas dos membros da equipa, não para compartimentar, mas sim para gerar maior fluidez no desempenho das suas funções; implementar formas de trabalho mais integradas e transversais no sentido de dimensionar os níveis necessários de especialização e de polivalência

numa organização como o CIDAC, bem como desenvolver um dispositivo de reforço da equipa baseado na formação interna e na avaliação de desempenho.

Objectivo Estratégico 6

Reforçar as ligações do CIDAC no quadro das organizações da sociedade civil de forma a fortalecer a nossa intervenção e a reforçar o associativismo como modelo de intervenção social

Conscientes de que o CIDAC se assume como uma pequena organização no contexto do sector em que se insere, identificamos no trabalho com os outros grandes oportunidades de aprendizagem e uma condição para ampliar os impactos de transformação para que a nossa missão aponta, mas também um enorme desafio às nossas capacidades, nomeadamente no quadro da instalação de lógicas de empresariação das organizações da sociedade civil e dos seus métodos de trabalho.

Construir alianças com outras organizações que partilham a mesma visão, alargar essas alianças para além do sector restrito das ONGD, reforçar os aspectos qualitativos das relações de parceria e manter portas abertas para acompanhar o que de mais relevante acontece no nosso âmbito temático e sectorial, são as principais opções adoptadas para dar corpo ao objectivo enunciado.

Objectivo Estratégico 7

Comunicar de maneira mais activa e ao serviço dos valores e princípios que alicerçam a nossa intervenção, com públicos diferenciados

O diagnóstico realizado no quadro do exercício de planificação estratégica permitiu evidenciar com maior intensidade as nossas fraquezas em termos de comunicação, tendo sido demonstrada a absoluta necessidade de empreender um trabalho que nos permita comunicar de maneira mais estruturada e sistemática com actuais e novos públicos. Entre os problemas identificados, destacamos a nossa dificuldade em comunicar conteúdos complexos e um conhecimento superficial da actividade do CIDAC por parte do grande público.

O primeiro passo a dar é definir uma boa estratégia de comunicação, tendo em conta que a abertura do Centro de Recursos para o Desenvolvimento e da Loja de Comércio Justo cria novas exigências e que é fundamental não abdicar da compreensão da complexidade, mas encontrar formas mais inteligíveis e impactantes de a transmitir e partilhar.

Abril de 2010