Trabalho de Integração da Qualidade do Programa:

O QUE SIGNIFICA A QUALIDADE DO PROGRAMA PARA A

CARE?

UMA SINOPSE

A CARE é uma organização internacional de ajuda e desenvolvimento com programas em mais de 70 países. Todos os nossos programas estão unidos pela nossa Visão e Missão:

> **Visão:** Nós procuramos um mundo de esperança, tolerância e justiça social, onde a pobreza tenha sido ultrapassada e as pessoas vivam com dignidade e em segurança. A CARE Internacional será uma força e um parceiro global no contexto de um movimento mundial dedicado a acabar com a pobreza. Nós iremos ser conhecidos pelo nosso compromisso inabalável para com a dignidade das pessoas.
>
> **Missão:** servir os indivíduos e famílias das comunidades mais pobres do mundo. Conjugando forças através da nossa diversidade global, recursos e experiência, nós promovemos soluções inovadoras e somos defensores da responsabilidade global. Nós facilitamos mudanças duradouras ao:
>
> - Reforçar a capacidade de auto-ajuda
> - Proporcionar oportunidades económicas
> - Oferecer em emergências
> - Influenciar decisões políticas a todos os níveis
> - Terminar com a descriminação sob todas as formas
>
> Guiados pelas aspirações das comunidades locais, nós continuamos a nossa missão com excelência e compaixão porque as pessoas que servimos não merecem menos do que isso.

Nós compreendemos que o potencial para alcançar a nossa Visão e Missão assenta numa visão consistente da qualidade que está presente e é expressa no trabalho de cada um dos nossos empregados em todo o mundo. A CARE desenvolveu políticas, princípios, normas, boas práticas e um espírito de aprendizagem para ajudar o pessoal a implementar responsavelmente programas de *qualidade.*

No seu melhor, os programas de qualidade equivalem a mudanças positivas duradouras nas vidas daqueles que servimos. Para atingir este nível de impacto, o pessoal da CARE deve empreender processos e relações dialógicas, no desenvolvimento de abordagens e estratégias, e na geração de produtos e resultados. Pese embora a miríade de factores externos fora do nosso controlo, o sucesso das acções que iniciamos no combate à pobreza e à injustiça social depende da qualidade a que nos obrigamos. Nós retirámos a melhor sabedoria da comunidade internacional, das nossas boas práticas, e do conhecimento acumulado e experiência que temos como organização global para obter a nossa própria compreensão do que é *qualidade*. Ao retirarmos as lições aprendidas do campo e ao desenvolvermos interactivamente modelos conceptuais, nós colocamo-nos num modo de aprendizagem contínua. Além disso, como organização existente há 60 anos, nós também *vivemos* a experiência de ter que adaptar a nossa abordagem e resposta programática a um mundo em mudança e cada vez mais complexo. Logo, a qualidade é um conceito dinâmico mas está sempre explícito e inerente ao que fazemos.

A CARE passou por três mudanças significativas em anos recentes que levaram a uma mudança substancial no que fazemos e como o fazemos. A reexaminação da nossa Visão e Missão em 1999, uma pausa e reflexão organizacional sobre a nossa relevância e efectividade resultaram nas declarações de visão e missão anteriores. Isto implicou uma orientação mais forte para as causas de

base e estruturais da pobreza. Reflectindo-se no seu papel de combate à pobreza, a 'iluminação' e grande disposição da CARE em aceitar que os esforços para *reduzir* a pobreza melhorando a base de rendimentos e bens dos indivíduos e agregados familiares não iriam *erradicar* a pobreza. Como actor responsável na luta global contra a pobreza, a CARE precisava de apontar melhor, na sua abordagem de desenvolvimento, às causas estruturais da pobreza, isto é, a reforma das instituições políticas, sociais e culturais que criam e reproduzem vulnerabilidade e exclusão crónicas. Para progredir, sendo um jogador entre muitos, na obtenção de *mudança duradoura* nas vidas dos pobres, este era *o* caminho a seguir.

Assim sendo teve início um processo de realinhamento e compromisso para alargar a nossa análise da pobreza e das intervenções programáticas de nível nas causas principais. Mas as sementes para muitos dos ajustamentos a serem feitos estavam já a germinar em termos visíveis à volta do globo – tendo em conta as relações de força, trabalhando em parceria com outras organizações, apoiando as vozes dos actores da sociedade civil, intervindo tanto a nível da comunidade como a um nível macro. Com a necessidade de confrontar as causas principais, começou a tomar forma uma abordagem ainda mais coesa e entrançada.

Então o que tem isto a ver com *qualidade*? O que derivou dos esforços para realinhar a organização com a nova visão e missão foi um conjunto de princípios programáticos, adoptados pela Direcção Internacional da CARE e agora contidos dentro do Código de Conduta da CI (CARE Internacional), que compila um conjunto de comportamentos pelos quais todo o pessoal será responsável. Sendo o culminar de uma abundância de fóruns de discussão com o pessoal em todo o mundo, as regras retiveram as mudanças programáticas mais significativas a serem postas em prática. Elas vão bastante longe na representação do que a CARE significa, do que fazemos, porque o fazemos, e até mesmo como o fazemos. Embora não sejam o único critério, elas representam muito da *qualidade* professada da CARE na programação.

O Enquadramento das Normas de Programas no anel Nuclear do PQDL elabora os princípios no seu relacionamento com a Visão e Missão. O leitor é referenciado para o Enquadramento para uma revisão extensiva das Regras. A chave de cada regra é aqui descrita para ajudar a explicar as mudanças que a CARE está a efectuar.

A primeira Regra sobre a *capacitação* reconhece que os pobres e os vulneráveis devem ser capacitados para reclamarem o seu direito de viver com dignidade. A CARE deve promover não só as capacidades e liberdades dos pobres mas também o "poder" e os "direitos" que lhes proporcionam um acesso igual e regular aos meios, serviços, oportunidades, etc., que eles necessitam para viver em dignidade e segurança.

A Regra dois, *trabalhar com parceiros,* incumbe a CARE de se ver a ela própria como uma parte e parcela de uma rede mais larga de jogadores que irão colectivamente ter um impacto maior sobre a erradicação da pobreza. As alianças e parcerias estratégicas com uma visão comum e com as quais a CARE pode lutar por mudança social aumentam as noções de colaboração e consulta.

A Regra três, *assegurar a responsabilização e promover a responsabilidade*, situa a CARE num relacionamento constante com outros actores, cada um dos quais tem papéis e responsabilidades a preencher perante os pobres e as populações vulneráveis. Similarmente, os pobres devem responsabilizar a CARE e os outros.

A Regra quatro, *combater a discriminação*, compele o pessoal da CARE a reconhecer e a tomar medidas apropriadas para combater a discriminação onde esta ocorra – e a fazer a ligação entre discriminação e pobreza crónica. Como forma de discriminação mais disseminada, a desigualdade entre géneros tem sido fortemente enfatizada como área de estudo e inovação na CARE.

A Regra cinco é o juramento da CARE *a uma resolução não violenta de conflitos (*sendo que o conflito aparece sob muitas formas e contextos onde trabalhamos), e a Regra seis reivindica o compromisso da CARE para obter *resultados sustentáveis* que apenas podem ser alcançados resolvendo as

causas subjacentes da pobreza e a negação de direitos.

Todos os temas que aparecem no Núcleo do PQDL são elementos constituintes de uma abordagem à qualidade do programa conforme com os princípios programáticos. Isto inclui a parceria, defesa, uma abordagem baseada nos direitos, diversidade e igualdade de género, e o trabalho conceptual sobre as causas subjacentes da pobreza (UCP). Uma análise mais completa da pobreza, injustiça social e exclusão, substanciada pelo envolvimento contínuo da CARE com os grupos vulneráveis nos níveis de base constrói a credibilidade e legitimidade da CARE para promover e influenciar os políticos cujas decisões afectam os pobres. Mas não existe ilusão de que para fazer isto efectivamente, a CARE tem que construir as organizações, aliadas para os pobres e com os pobres, que se irão mobilizar para a mudança.

Como mencionada anteriormente, a aprendizagem organizacional que levou à formulação dos Princípios Programáticos da CI foi construída sobre experiências anteriores e testes rigorosos no campo dos modelos conceptuais que geraram novas lições e adaptações ao longo do tempo. Mais notavelmente, a Segurança da Subsistência do Agregado Familiar (SSA) permanece como um pilar do enquadramento analítico da CARE na pobreza, fornecendo uma perspectiva holística sobre como as vidas dos pobres são examinadas e grupos e agregados familiares vulneráveis são desagregados. Reconhecendo a importância da realização dos direitos para ultrapassar a pobreza, isto tornou-se uma dimensão adicionada ao enquadramento da SSA. E com um trabalho conceptual posterior, a CARE elaborou o *enquadramento unificador para a erradicação da pobreza e injustiça social* que é presentemente o enquadramento analítico mais compreensivo para programação de desenvolvimento. Ele engloba a posição social, a condição humana, e o ambiente que permite do nosso ponto de vista a pobreza e assegura que nós analisamos as causas subjacentes, bem como as causas mais imediatas. Mas tal como em qualquer enquadramento, ferramenta, ou inovação, mantém o estatuto de um trabalho em progresso.

A um nível ligeiramente diferente está outro elemento constituinte da abordagem da CARE à qualidade do programa relacionado com o projecto ou ciclo do programa. A CARE desenvolveu um conjunto de normas sobre o Design, Monitorização e Avaliação (DMA) que pertencem a todas as fases do ciclo do programa (inclusivamente à da aplicação). As fases começam com a aprovação (fase de diagnóstico), desenho (análise e estratégia focalizada), sistemas coerentes de informação (monitorização), e prática reflectiva (avaliação, lições aprendidas). As 13 normas actuais foram homologadas pela CARE Internacional em 2001 e mantém-se em efeito. A CARE também tem uma Política de Avaliação que apoia a transparência e responsabilidade a doadores, constituintes, e aos pobres; aprendizagem organizacional e melhoramento contínuo.

Tornar realidade as políticas, enquadramento conceptuais e normas, requer, no entanto a companhia de um conjunto de boas práticas, e para esse propósito foi criada a categoria Prática na PQDL. Conceptualmente, existem três arenas de influência na qualidade do programa que são interdependentes e cumulativas e representam áreas dentro do controlo da CARE. Seguramente, enquanto o nosso trabalho de desenvolvimento estiver estruturado num projecto ou modo de programa (muitas vezes englobando mais do que um projecto em cada programa) com financiamento limitado e prazos, a aderência à forma como desenhamos, aplicamos, avaliamos e aprendemos a partir dos projectos ou programas é fundamental. Mas as boas práticas no DMA por si só não são suficientes para reclamar a qualidade do programa. Existem duas razões para isto: (1) A sua aplicação pode ser enfraquecida na ausência de um conjunto de boas práticas ao nível de (a) estratégia programática e do (b) contexto organizacional; ou (2) os esforços para alargar o impacto de um projecto podem não ser maximizados. Isto quer dizer que o impacto de qualquer projecto, sendo no entanto demonstrativo de resultados sustentáveis, irá ser *melhorado* por uma estratégia programática que seja fiel aos temas transversais (ex., parceria, igualdade de género, programação baseada nos direitos) reflectida nas regras de programação e promove a coesão / sinergia entre uma diversidade de iniciativas e outros projectos – outras intervenções técnicas, defesa, facilitar o diálogo, influenciar

outros jogadores chave, etc., em direcção à criação de uma mudança duradoura nas vidas das pessoas pobres. Em termos do contexto organizacional, as boas práticas de DMA ao nível de um projecto ou programa requerem uma cultura organizacional saliente que recompense a aprendizagem, inovação, criatividade, e pensamento avaliativo. Existem muitos aspectos de uma organização que infringem as práticas de DMA e a qualidade do programa – a capacidade, as atitudes, comportamentos, e habilidades do pessoal e dos parceiros na aplicação das boas práticas e regras; as directivas e incentivos organizacionais; as relações e responsabilidades para com os parceiros; se existem ou não mecanismos para institucionalizar as boas práticas; mecanismos para responsabilização; e quão actualizada e informada está a direcção na sua abordagem à sabedoria e boas práticas que existem. O ambiente de trabalho deve criar condições para as boas práticas e por isso um importante elemento constituinte na definição da qualidade do programa. Por esta razão, a categoria de Prática está dividida em DMA, Estratégia Programática e Contexto Organizacional. Estas três arenas são interactivas, interdependentes, e mutuamente reforçadas.

Isto é para não excluir as inumeráveis outras dimensões de bom desempenho organizacional ao nível do Escritório Nacional que contribuem para mudança duradoura. A habilidade para aceder e adquirir recursos, operações administrativas e financeiras, gestão de recursos humanos, o conhecimento e a adaptabilidade ao contexto do país, e mais, devem estar todos presentes e demonstrar excelência para que um impacto mais vasto ocorra. As boas práticas existem de forma independente para apoio ao programa e funções de gestão. Nesta instância, as políticas, normas, orientações, enquadramentos conceptuais, práticas e ferramentas contidas no Núcleo e Prática são destinadas ao pessoal que participe no trabalho do programa e para gestores seniores em termos da sua responsabilidade em promover um ambiente participativo que o pessoal do programa necessita para aproveitar bem as políticas e as práticas.