



Torcendo pela Mudança:

FORTALECIMENTO DE PARCERIAS LOCAIS E
GLOBAIS NA CONSERVAÇÃO EM ÁFRICA

2023


Maliásili
INVESTING IN PEOPLE FOR NATURE



“As ONGIs não deveriam olhar para as organizações locais como mendigas

Não somos mendigos. Temos a capacidade; simplesmente não temos acesso a oportunidades disponíveis para nós. Portanto, quando somos tratados como parceiros inferiores, não compensa. Devemos ser respeitados como organizações locais.”

—Dominic Ngwesse, Nature Camarões.

Sobre Maliasili

Maliasili existe para ajudar organizações conservacionistas locais talentosas a superar os seus desafios e restrições para que possam tornar-se agentes de mudança mais eficazes nas suas paisagens, comunidades e nações. Através do apoio a longo prazo e da parceria com uma carteira de mais de 30 organizações líderes da sociedade civil comunitárias e nacionais na África Oriental e Austral e em Madagáscar, Maliasili está a trabalhar para aumentar o impacto de uma nova geração de líderes conservacionistas africanos.

Citação

Buzzard, B., J. Chick e E. Sulle. Torcendo pela Mudança: Fortalecendo Parcerias Locais-Globais na Conservação Africana. Maliasili, agosto de 2023. maliasili.org/

Reconhecimentos

Gostaríamos de agradecer a todas as pessoas que dedicaram seu tempo para fornecer suas experiências e perspectivas que informam este relatório.

Sumário Executivo

Parcerias que aproveitem os recursos e capacidades de diferentes tipos de organizações são essenciais para resolver todos os tipos de problemas sociais e ambientais. Na conservação em África, há um reconhecimento crescente do papel crítico desempenhado pelas Organizações da Sociedade Civil (OSC) locais, incluindo organizações comunitárias e de base. Estes grupos são capazes de facilitar os processos e resultados a nível comunitário necessários para enfrentar as alterações climáticas e os desafios de conservação num momento de crescente urgência e de aumento do investimento em questões ambientais.

O trabalho das organizações locais é muitas vezes elevado através de parcerias com organizações não governamentais internacionais, que são capazes de fornecer financiamento, redes, conhecimentos especializados e recursos técnicos a que as organizações locais em África muitas vezes têm dificuldade em aceder. Ao mesmo tempo, as parcerias entre organizações internacionais e aqueles que trabalham a nível local ou comunitário enfrentam frequentemente numerosos desafios relacionados com relações de poder, transparência e responsabilização, e alinhamento de interesses. Há um debate e uma discussão crescentes nos campos do desenvolvimento internacional e do ambiente global relacionados com estas relações entre organizações internacionais e grupos locais, de base ou indígenas. Em última análise, as formas como as parcerias são abordadas, estruturadas e mantidas estão ligadas a questões de equidade, agência e direitos, determinando se as parcerias são facilitadoras e apoiantes ou exploradoras e onerosas.

88%

de organizações locais em África confirmam que parcerias com ONGIs são muito importantes para o trabalho que fazem.

82%

concordam que parcerias com ONGIs providenciam recursos críticos.

71%

indicam que parcerias com ONGI são desafiantes e que existem barreiras significantes por resolver.

O objectivo deste relatório é documentar as experiências das OSC africanas que trabalham nas áreas de conservação e de recursos naturais com estas parcerias e aproveitar os seus pontos de vista e recomendações para maximizar o potencial positivo de tais parcerias. Com base num inquérito online, complementado por entrevistas com informantes-chave, este relatório traz à tona as vozes e perspectivas dos líderes das organizações locais sobre a criação de parcerias eficazes: em que consistem, as barreiras actuais que enfrentam e como podem ser fortalecidas. Essas perspectivas enfatizam a importância de mudar a abordagem para parcerias, de uma que é transaccional e focada em projetos para uma que desenvolve relacionamentos mais profundos, mais eficazes e significativos que podem catalisar a verdadeira ação coletiva e a mudança sistêmica.



Temos papéis claros por uma razão

Princípios de Parcerias Eficazes

De acordo com as organizações locais, uma parceria significativa deve ser estruturada em torno das seguintes práticas e princípios fundamentais:

- Confiança e respeito
- Boa comunicação
- Funções claras
- Valores, estratégias e objetivos alinhados
- Experiência complementar (complementaridade)
- Relacionamentos de longo prazo
- Crédito ou reconhecimento compartilhado
- Práticas de gestão simples, de apoio e adaptativas

Barreiras para Parcerias Eficazes

As organizações locais identificam uma série de barreiras para alcançar este tipo de parcerias com organizações internacionais, incluindo as seguintes:

- Intenções pouco claras
- Agendas externas que não se alinham com as suas
- Falta de apreciação pelo contexto, conhecimento e experiência local
- Confusão sobre o papel da ONGI de forma ampla e dentro de parcerias específicas
- Expectativas diferentes
- Comunicação fraca
- Falta de compartilhamento significativo de crédito
- Procedimentos administrativos cansativos e complicados
- Abordagens de curto prazo
- Falta de confiança e respeito
- Desequilíbrios de poder

Oportunidades para Mudança

Para superar estas barreiras, as organizações locais em África sugerem as seguintes mudanças:

- Mudar de parcerias transacionais para parcerias mais significativas baseadas em propósitos compartilhados, confiança, respeito, equidade, alinhamento estratégico e co-criação colaborativa.
- Esclarecer a posição e o papel das ONGI, tanto no espaço de conservação africano como em parcerias específicas com organizações locais.
- Reconhecer a capacidade e experiência local, confiando no conhecimento e na capacidade das organizações locais.
- Avançar para formas de trabalho mais intencionais, menos administrativas e burocráticas e mais adaptativas, contextuais e de apoio.
- Atribuir mais valor às redes locais e apoiar as organizações locais, influenciando as condições, políticas e processos de governação que as impactam e ao seu trabalho.



Juntos Somos Mais Fortes

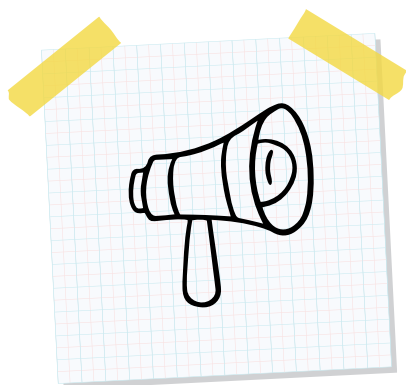
Contents

Sumário Executivo	3
Introdução	7
Antecedentes: Organizações Locais Mais Fortes para um Maior Impacto na Conservação	10
• Papéis e Relacionamentos em Parcerias para a Conservação em África	11
• Questionando Parcerias Locais para Globais	12
• Reflexão sobre Parcerias para Conservação	13
Metodologia	15
Visão Geral do Panorama da Parceria	16
• Os Papéis Valiosos das ONGIs	16
Princípios de Parcerias Eficazes	20
• Perspectivas das OSC em África sobre Princípios de Parcerias Eficazes	21
Barreiras para Parcerias Eficazes	23
1. Selecionando Parceiros	24
2. Estruturando a Parceria	27
3. Manter e Nutrir o Relacionamento	33
Oportunidades de Mudança	35
Tornando-se um parceiro melhor	40
• Recomendações para ONGIs	40
• Recomendações para OSC locais africanas	41
Conclusão	43
Ferramenta de Parceria	44
Apêndice: Entrevistados	45
Referências	47

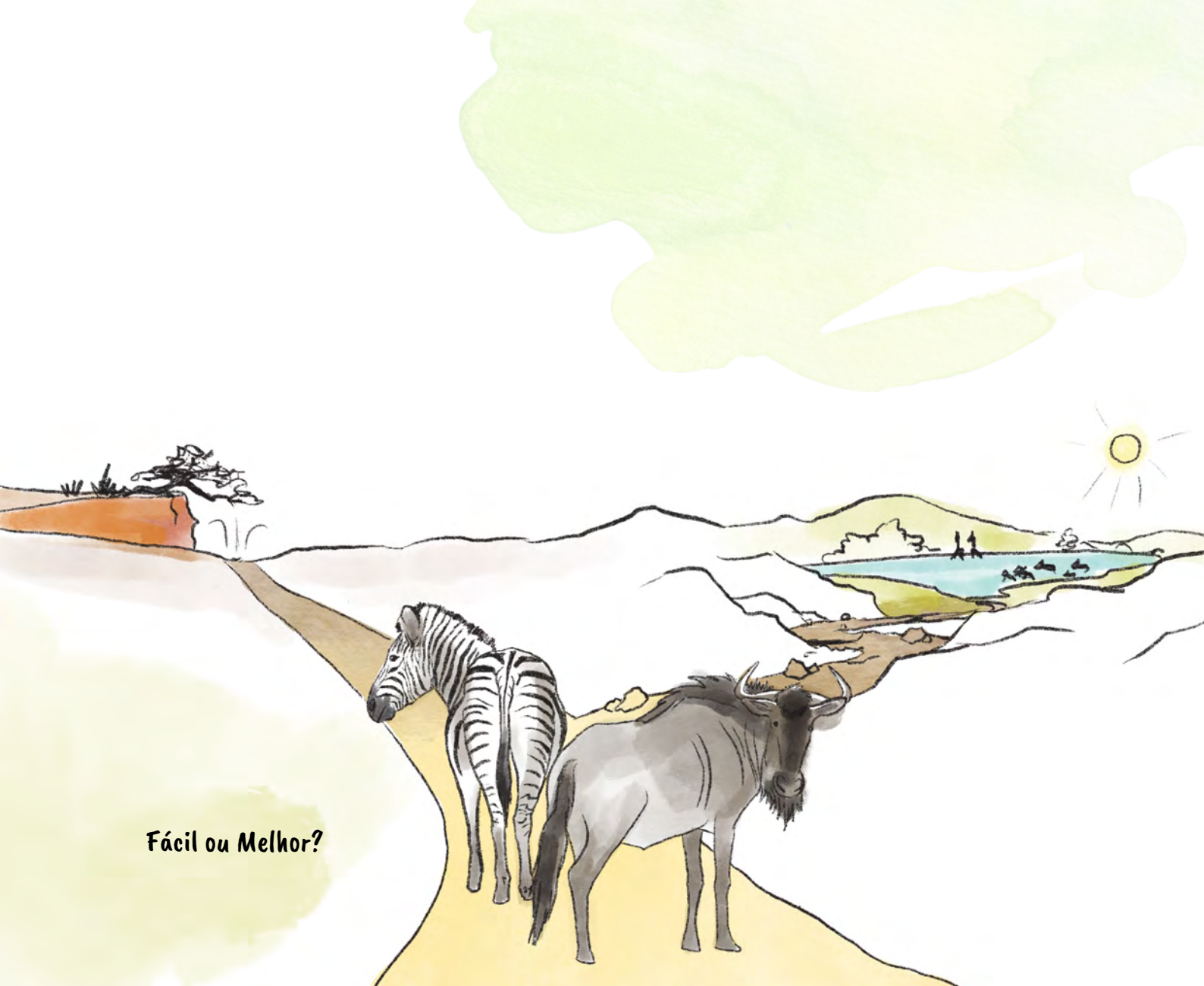
Introdução

Effective partnerships are critical to designing and achieving lasting solutions
Parcerias eficazes são fundamentais para conceber e alcançar soluções duradouras para desafios de conservação cada vez mais complexos. Abordar a natureza multifacetada de questões como as alterações climáticas e a perda de biodiversidade depende não só de conhecimentos, competências e recursos diversos, mas também de um propósito alinhado em diferentes escalas, desde o local até ao global. Isto não pode ser alcançado por um único actor ou organização. À medida que os apelos globais por mais pluralismo e perspectivas diversas na busca de soluções de conservação continuam a crescer, a forma como as pessoas e organizações colaboram e fazem parcerias através de redes e escalas influencia profundamente quem está envolvido, quem está tomando decisões e quem tem agência nas soluções que imaginamos e implementar.

Em África, é necessário abordar barreiras significativas a parcerias de conservação eficazes, a fim de promover práticas de conservação mais equitativas e eficazes e, portanto, mais impactantes. A conservação liderada pela comunidade – composta por diversas práticas destinadas a colocar as pessoas que vivem e administram a biodiversidade e os ecossistemas no centro da tomada de decisões – é amplamente reconhecida como uma abordagem fundamental em todo o continente. As organizações locais da sociedade civil africana (OSC) que representam e estabelecem parcerias directas com as comunidades locais e os povos indígenas são fundamentais para fortalecer esta área de trabalho, e estes intervenientes ao nível do terreno muitas vezes colaboram e são apoiados através de parcerias por organizações não governamentais internacionais (ONGIs). Estas relações, no entanto, estão ligadas aos legados do passado colonial da conservação, em que os actores e influências globais fizeram parte da definição de uma conservação que alienou e despojou muitas populações locais da tomada de decisões sobre terras e recursos.¹ Embora a conservação liderada pela comunidade esteja a recuperar esta história de muitas maneiras, as relações entre o local e o global – especificamente a forma como as ONGI e as OSC locais estabelecem parcerias e interagem – têm o potencial de apoiar e fazer crescer um movimento de conservação que seja diversificado, inclusivo e equitativo, ou para fortalecê-la nos seus próprios legados coloniais.



As parcerias entre organizações locais e ONGIs são, portanto, áreas chave para refletir e evoluir, e o objetivo deste relatório é explorar como fortalecer essas relações. Especificamente, queremos compreender e reunir a perspectiva das organizações locais em África, documentar e trazer à tona as suas experiências, a fim de pluralizar a conversa sobre como as relações entre os actores, não são apenas importantes para os resultados da conservação, mas também definem profundamente quem está a liderar e impulsionar práticas no terreno e liderar a evolução da conservação em África. **Parcerias melhores e mais fortes podem ser importantes catalisadores de mudança.**



Fácil ou Melhor?

Definindo “Conservação”

Usamos “**conservação**” para nos referirmos à grande variedade de esforços para sustentar a diversidade dos sistemas vivos da Terra. A nossa visão conservação tem tanto a ver com as pessoas como com a biodiversidade, o clima e o ambiente. Para nós, a conservação procura capacitar as comunidades para garantir as terras e os recursos de que as suas vidas dependem, proporcionando-lhes uma maior capacidade para moldar o seu próprio futuro. Acreditamos que este tipo de práticas de conservação pode sustentar e salvaguardar tanto os direitos humanos como os sistemas naturais de uma forma sinérgica e integrada.

Definição de Organizações “locais”

Este relatório enfatiza as perspectivas das organizações da sociedade civil em África (OSC) que estão envolvidas na conservação, recursos naturais e questões associadas de posse e direitos fundiários e de recursos em todo o continente. Referimo-nos a estas como **“organizações locais africanas de conservação,”** e muitas vezes no texto como **“organizações locais”** como uma abreviatura. Reconhecemos que existe uma variação significativa neste âmbito, em termos do foco destas organizações locais, bem como da amplitude e escala em que operam. Alguns estão enraizados numa geografia ou paisagem específica, aliados diretamente às comunidades locais e envolvidos em trabalhos de conservação ao nível do solo e de gestão de recursos. Outros trabalham à escala nacional ou regional, dando ênfase à política e à governação.

Também reconhecemos que o conceito de “local” pode ter diferentes interpretações. No entanto, para fins deste relatório, usamos o termo para nos referir a organizações que estão enraizadas em suas comunidades ou na sociedade civil de seus países e que compartilham uma experiência comum quando se trata de se envolver e interagir com actores e processos internacionais. Com o tempo, este enquadramento tornar-se-á gradualmente mais matizado, reconhecendo os diferentes espaços e escalas em que as organizações de conservação em África operam, sendo algumas inerentemente mais locais do que outras.

Também reconhecemos que uma identidade **“local”** dentro do espaço de conservação é uma identidade de imenso poder, e que isso continuará a crescer à medida que a conservação liderada pela comunidade se torna mais forte e o papel que as pessoas locais desempenham na administração e custódia da natureza se torna mais celebrado. Em “local” está a legitimidade, o conhecimento profundo e a experiência, e as organizações a esta escala serão cada vez mais olhadas como agentes-chave de mudança e cada vez mais procuradas como parceiros-chave para alcançar objetivos de conservação mais amplos. Queremos reconhecer, celebrar e fortalecer seu papel como parceiros e garantir que as ONGI os tratem com respeito e apreço.

Definição de “organizações internacionais”

Usamos o termo **“organizações internacionais”** ou **“organizações não governamentais internacionais”** (ONGI) para nos referirmos às organizações que muitas vezes trabalham em vários países e colaboram e fazem parcerias com organizações locais na área de conservação. Muitas vezes, essas grandes organizações estão sediadas no norte global e têm recursos significativos. Isso inclui uma ampla variedade de organizações com missões e objetivos variados em todo o campo africano de desenvolvimento e conservação da natureza.

Antecedentes: Organizações Locais Mais Fortes para um Maior Impacto na Conservação

As abordagens lideradas pela comunidade são componentes fundamentais dos esforços globais de conservação. Enfrentar crises urgentes e de grande escala, como as alterações climáticas e a perda de biodiversidade, depende cada vez mais de esforços a nível local em torno da conservação da paisagem, da restauração e da utilização sustentável dos recursos, colocando as pessoas que vivem e administram diretamente os ecossistemas no centro das soluções a longo prazo. O papel que as comunidades locais e os povos indígenas desempenham é cada vez mais reconhecido² e tornou-se parte integrante de diversos acordos de conservação a nível global e nacional, tais como a inclusão das suas terras na meta de conservação global de 30% do novo Quadro Global para a Biodiversidade.³ Fundamentalmente, este reconhecimento expande o diálogo em torno das ligações entre conservação, equidade e direitos humanos.

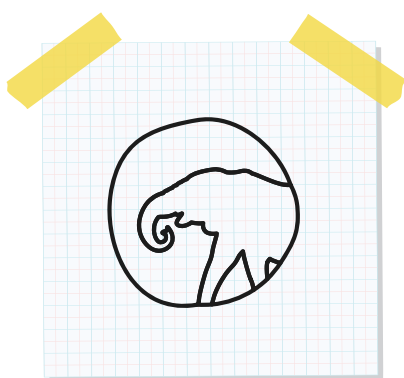
Em África, onde o rápido desenvolvimento, o crescimento populacional e a degradação dos solos – agravados pelas alterações climáticas – estão a fragmentar dramaticamente os habitats e a alterar os ecossistemas, as comunidades locais desempenham um papel descomunal na manutenção dos serviços ecossistémicos dos quais as sociedades dependem. As lutas ao longo das últimas décadas para que as comunidades locais tivessem a sua agência e o seu papel reconhecidos resultaram em mudanças fundamentais de paradigma no pensamento e na prática da conservação.⁴ E embora as questões de equidade e direitos continuem a ser um desafio em muitas regiões,⁵ os defensores locais da biodiversidade e dos ecossistemas exigem cada vez mais autoridade para tomar decisões e que as suas práticas e visões do mundo sejam reconhecidas e possibilitadas por processos de governação nacionais e internacionais.⁶



Este aumento na energia depende das organizações locais da sociedade civil que mobilizam, defendem e muitas vezes representam a população local. Em todo o continente – e globalmente – são fundamentais para impulsionar as mudanças políticas, as condições de governação e a distribuição de recursos necessários para apoiar e catalisar soluções de conservação equitativas.⁷ Em muitas áreas, lideram o desenvolvimento e a implementação de práticas locais inovadoras que são vistas como exemplos para outros países e regiões.⁸

Contudo, estas organizações locais não trabalham isoladamente. As ligações entre os intervenientes às escalas local, nacional, regional e internacional são necessárias para enfrentar desafios que transcendem fronteiras e geografias.⁹ E, especificamente para o espaço de conservação em África, as ligações influenciam directamente os impactos locais. O relatório de 2022, da Maliasili and Synchronicity Earth's *Greening the Grassroots*, destaca que as organizações locais em África que trabalham na conservação geralmente obtêm mais de 80% dos seus recursos financeiros junto de intervenientes internacionais, o que significa que o âmbito da mudança que podem efectuar está intimamente ligado às relações que mantêm com parceiros internacionais. Isto levanta questões sobre agência, autonomia e a natureza da ação aliada.¹⁰ Se o pensamento e a prática da conservação abraçam verdadeiramente as populações locais e pretendem reconfigurar as dinâmicas de poder e promover a equidade, então é igualmente importante compreender e envolver-se intencionalmente nas relações e dinâmicas que impactam as organizações locais em África.

Papéis e Relacionamentos em Parcerias para a Conservação em África



A discussão sobre parcerias organizacionais e a agência e os direitos das comunidades locais envolvidas na conservação não é nova. Na verdade, um desafio fundamental tem sido transferir o poder e a tomada de decisões das instituições, organizações e redes globais para as autoridades e lideranças locais. “É apenas através de alianças e parcerias”, disse Nelson Mandela no Congresso Mundial de Parques de 2003, realizado em Durban, na África do Sul, que a conservação “se torna relevante para as necessidades da sociedade”. Um ano depois, um artigo amplamente lido criticando o papel das organizações internacionais de conservação enfatizou que melhores parcerias entre ONGs e Povos Indígenas e seus aliados são “uma das formas mais eficazes de salvar os ecossistemas cada vez mais desgastados que ainda existem”.¹¹

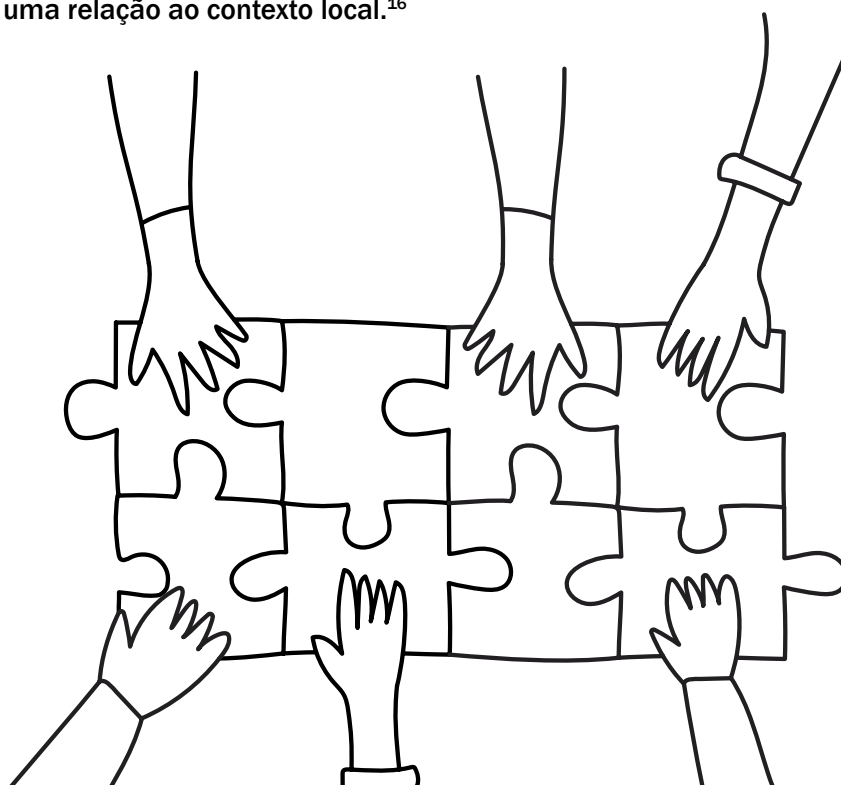
Este desafio, que tem sido sustentado ao longo dos últimos 20 anos, é cada vez mais abordado pelas comunidades locais e pelos Povos Indígenas, juntamente com as organizações locais que trabalham com eles. A questão fundamental é se as parcerias podem ser reconfiguradas para criar novos espaços para a imaginação colaborativa e a mudança que possam concretizar uma abordagem de conservação centrada localmente e baseada nos direitos.

Questionando Parcerias Locais para Globais

Esta questão veio à tona durante uma reavaliação global da posição e do papel das organizações internacionais em relação à agência dos intervenientes locais.¹² Isto também vai além da conservação e entra numa discussão muito mais ampla e abrangente sobre a descolonização do desenvolvimento. A tendência, claramente, é que as ONGs se tornem facilitadores mais fortes de organizações e iniciativas lideradas localmente,¹³ e alguns intervenientes de grande escala estão a assumir esta tarefa. A USAID, por exemplo, comprometeu pelo menos um quarto de todo o seu financiamento a ir directamente para organizações e intervenientes locais para ajudar a sustentar o seu trabalho a longo prazo,¹⁴ e a nova estratégia da Oxfam procura trabalhar *“mais em parceria com comunidades e organizações de todo o mundo que estão a impulsionar a mudança, apoiando-as com os recursos de que necessitam.”*¹⁵

Mas para concretizar estes desenvolvimentos e colocá-los em prática serão necessárias algumas mudanças fundamentais e holísticas na forma como as relações e parcerias são abordadas. O que isto significa pode ser guiado por conversas profundas e honestas entre parceiros locais e globais, com especial enfoque na elevação das vozes da população local.

Numerosas organizações e fóruns estão a criar plataformas de diálogo e aprendizagem em torno desta questão, expandindo a conversa e questionando profundamente os modelos de parceria. O Rights CoLab e o Instituto da Sociedade Civil da África Ocidental, por exemplo – como parte de um projeto mais amplo denominado Reimagining INGO (RINGO) – reuniram as perspectivas das organizações da sociedade civil em todo o sul global sobre como as parcerias locais e globais poderiam tornar-se mais eficazes e significativas. As principais contribuições apontam para a necessidade de reflexão das ONGs sobre o seu papel, maior intenção de conceber processos de forma colaborativa, expandir a confiança na capacidade e capacidade das organizações locais e adaptar as estruturas e processos que enquadram uma relação ao contexto local.¹⁶



Conclusões do relatório RINGO sobre a promoção de parcerias equitativas entre a sociedade civil norte-sul:

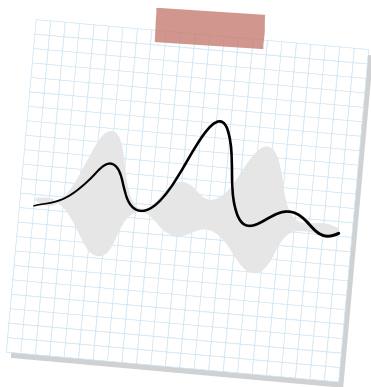
- ✓ “As organizações da sociedade civil do sul global acreditam na necessidade de repensar as relações entre as INGOs e OSC do sul global.”
- ✓ “As organizações da sociedade civil do sul global não querem ser tratadas como subcontratadas (...) Elas esperam que as ONGI se envolvam com elas como parceiros iguais.”
- ✓ “Para as organizações da sociedade civil do sul global, os modelos e sistemas de implementação de projetos pelas ONGI são baseados em contextos e requisitos ocidentais.”
- ✓ “Um ecossistema da sociedade civil global eficaz e colaborativo deve ser aquele em que as ONGI se reformulam como co-implementadoras e financiadoras de projetos. . . As organizações do sul global esperam que as ONGs sejam facilitadoras.”

Reflexão sobre Parcerias para Conservação

Temas semelhantes são muito relevantes para parcerias de conservação,¹⁷ e este diálogo global em evolução está a encorajar a introspecção e a reflexão por parte dos actores internacionais e a catalisar novas iniciativas e diálogos destinados a reforçar parcerias entre organizações locais e globais.

As principais ONGI ambientais estão a reflectir sobre a sua própria posição e relações. O Instituto Internacional para o Ambiente e o Desenvolvimento, por exemplo, procura enriquecer o seu próprio impacto através da reflexão sobre os seus modelos de parceria, um processo que aponta para temas que repercutem em todas as relações: promover relações de longo prazo baseadas em valores partilhados; estar aberto ao risco e expandir a confiança; articular e definir o que é uma parceria e depois nutri-la; aumentar a responsabilização em torno dos princípios fundamentais de respeito, transparência e tomada de decisão colaborativa; e respeitando os conhecimentos e práticas locais.¹⁸

Num espírito semelhante, novas iniciativas de colaboração, como a Iniciativa de Conservação Inclusiva do Fundo Global para o Ambiente, visam posicionar a população local de forma mais equitativa ao lado dos intervenientes internacionais.¹⁹ E as plataformas que fortalecem a agência dos Povos Indígenas e das comunidades locais estão a integrar o diálogo em torno da necessidade de redefinir as parcerias. Na Conferência das Nações Unidas sobre Biodiversidade COP15 de 2022, por exemplo, o Consórcio ICCA facilitou o diálogo entre Povos Indígenas e comunidades locais, organizações locais e de Povos Indígenas e ONGs, informando que *“à medida que mais pessoas e organizações procuram oferecer apoio aos Povos Indígenas e locais comunidades, é de vital importância reflectir sobre a própria natureza dos relacionamentos e parcerias, incluindo os valores fundamentais que devem orientá-los e os desequilíbrios de poder que muitas vezes os permeiam.”*²⁰



Isto é particularmente verdade no espaço de conservação em África, onde, paralelamente a este diálogo e reflexão globais, o tema do reforço de parcerias e iniciativas locais está sendo disseminada em estratégias e objectivos de desenvolvimento organizacional em todas as ONGI dominantes. Por exemplo, a Wildlife Conservation Society *“está empenhada em conservar a vida selvagem de África através de parcerias poderosas”*;²¹ um objectivo fundamental da African Wildlife Foundation é *“forjar parcerias e redes estratégicas para a conservação”*;²² A Fauna and Flora International alcança impacto através de um *“modelo liderado por parceria”*;²³ e um valor fundamental do trabalho da Tthe Nature Conservancy em África é estabelecer parcerias com as comunidades locais, para honrar *“as vozes, escolhas e acções das populações indígenas e locais”*.

Estas são iniciativas e desenvolvimentos nobres, incentivando um caminho para uma conservação mais equitativa e impactante, baseada em parcerias e acções aliadas. À medida que esta conversa evolui e o impulso aumenta, no entanto, é fundamental garantir que uma abordagem centrada na parceria da conservação em África seja informada directamente pelos próprios líderes e organizações locais de conservação em África. As suas ideias e perspectivas sobre como devem ser as parcerias, o que as torna significativas e eficazes e onde precisam de crescer e mudar são fundamentais para construir relações que realmente reconheçam, apoiem e possibilitem o seu trabalho.



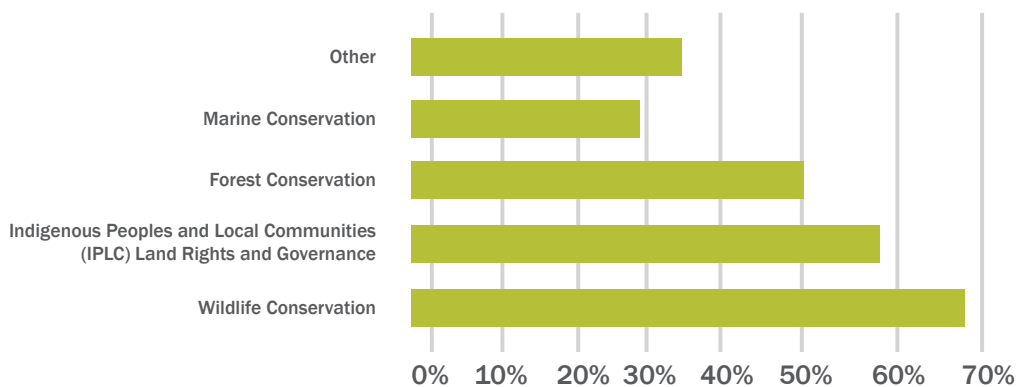
Metodologia

Este relatório recolhe e sintetiza as perspectivas de indivíduos envolvidos e que trabalham em organizações locais de conservação em África. Procura compreender as suas experiências de parceria com organizações internacionais e identificar possíveis formas de as reforçar e tornar mais significativas e eficazes. Foi realizado um inquérito online e entrevistas, selecionando e visando líderes de organizações locais em todo o panorama de conservação em África. O foco geográfico incluía a África Central, Oriental, Austral e Ocidental, e a investigação foi realizada em inglês e francês, dependendo da região.

A nossa análise baseia-se em **49 respostas** ao inquérito online, juntamente com **23 entrevistas a informantes-chave**, com a participação de **18 países**. Quase metade das organizações participantes existem há **20 anos ou mais**, trabalhando numa série de áreas focais e, em alguns casos, em múltiplas questões.



Fig 1: Organizational focal areas

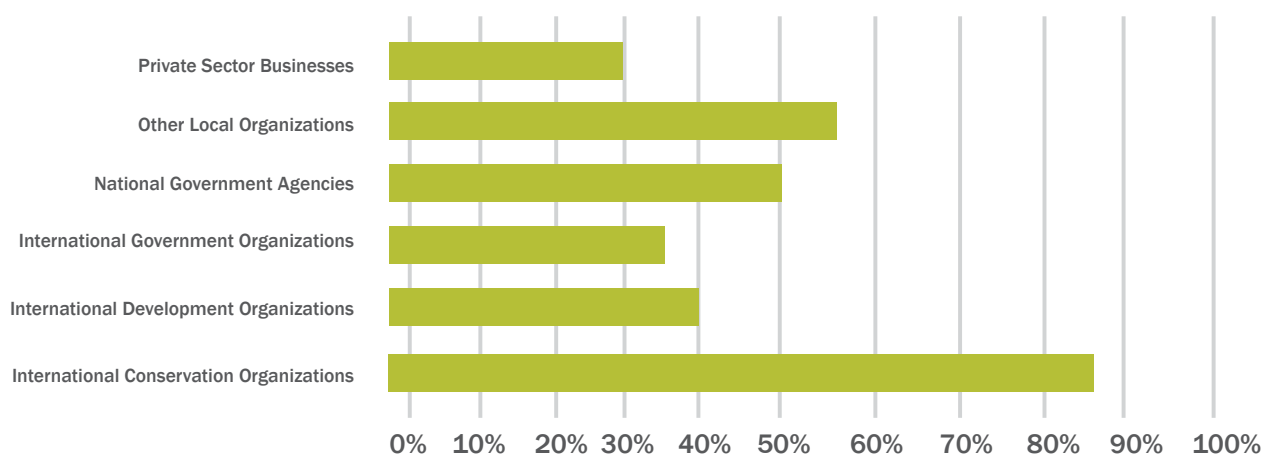


Em seguida, identificamos e analisamos os principais temas que emergiram da pesquisa e das entrevistas sobre as barreiras existentes para parcerias bem-sucedidas e as oportunidades para fortalecer essas relações. A intenção é trazer ao público as perspectivas dos conservacionistas e profissionais africanos envolvidos em organizações locais que impulsionam a conservação comunitária em todo o continente. Concentramo-nos nas suas perspectivas e vozes porque reconhecemos que, dadas as assimetrias de poder existentes, pode por vezes ser mais difícil para eles serem ouvidos nas discussões globais, e as suas opiniões são fundamentais para qualquer evolução da discussão sobre parcerias. Como parte disso, utilizamos citações das entrevistas com informantes-chave e da pesquisa para contextualizar temas específicos e destacar certas ideias ao longo da análise. Em alguns casos, estes são apresentados anonimamente a pedido dos participantes.

Visão Geral do Panorama da Parceria

A pesquisa e as entrevistas fornecem uma visão geral de como é o cenário da parceria na experiência das organizações locais da sociedade civil que trabalham na área da conservação em África. Particularmente, com quem as organizações locais tendem a estabelecer parcerias, quão importantes são essas parcerias e o papel que estas parcerias desempenham no apoio ao seu trabalho. Em suma, as parcerias com ONGs são críticas e as ONGs desempenham uma série de funções importantes e variadas.

Fig 2: Type of partners CSOs engage with



Os Papéis Valiosos das ONGs

Principais perspectivas sobre a importância das parcerias:

88% concordam que as parcerias com as ONGs são muito importantes para as organizações locais.

82% concordam que as parcerias com as ONGs fornecem recursos críticos.



Essas parcerias são como um cego andando e que precisa de um pau para andar. Um cego não pode andar sem um bastão. Um bastão é como uma direção. É assim que essas parcerias são para nós.

—Participante da pesquisa

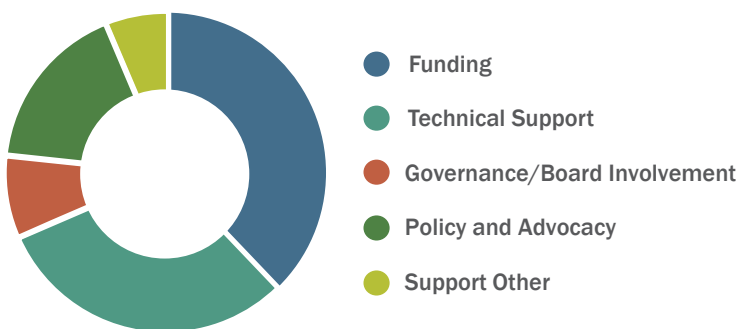
Acreditamos que não se pode alcançar tudo na vida apenas pelo coeficiente do seu esforço singular. É por isso que fazemos parcerias com organizações que pensam da mesma forma para alcançar nossos objetivos.

—Ponda Sah, Camarões

Toda organização deve se esforçar por mais parcerias, porque eleva a organização, eleva os indivíduos dentro da organização e, também, pode construir as capacidades da organização para ser capaz de ampliar seu escopo e lidar com mais setores dentro de sua missão e sua visão.

—Ewi Lamma, Cameroon

Fig 3: Roles INGOs play



As organizações locais identificam uma série de papéis que as ONGIs desempenham nas suas experiências de parceria, enfatizando a importância das funções que apoiam e possibilitam ainda mais o seu trabalho, em oposição àquelas que colocam as ONGIs numa posição mais de tomada de decisão ou implementação.

Aqui estão as principais funções de apoio para ONGIs.

1. Financiamento e recursos



As ONGIs ocupam um espaço importante quando se trata de apoio financeiro e de recursos. Pesquisas anteriores identificaram que as organizações locais que trabalham na área de conservação recebem a maior parte do seu financiamento financeiro de fontes internacionais (tanto da filantropia como do governo). Num estudo anterior, a maioria dos entrevistados e participantes entrevistados indicaram de forma semelhante o apoio financeiro como o papel mais importante que as ONGIs desempenham.²⁵ Em alguns casos, uma ONGI pode ser a fonte de fundos e, noutros, pode actuar como um intermediário que obtém e canaliza fundos de doadores. O impacto destes recursos é evidente na experiência de muitas organizações locais. Como explica Ponda Sah, Rural Development and Environmental Restoration Guard in Cameroon (Guarda de Desenvolvimento Rural e Restauração Ambiental dos Camarões): “Não estaríamos onde estamos hoje sem o apoio financeiro de algumas ONGIs. Temos muitas atividades em nosso plano de operações. Como organização, temos a capacidade humana para a execução das nossas atividades, mas sem recursos financeiros não conseguimos entrar plenamente em acção.”

2. Suporte técnico

Uma segunda função importante é a técnica, através da qual as ONGIs podem ter acesso a competências ou conhecimentos técnicos que as organizações locais necessitam de desenvolver ou que podem apoiar o seu trabalho. Isto inclui coisas como investigação, estabelecimento de sistemas de monitoria de impacto, planeamento estratégico, desenvolvimento organizacional e apoio à comunicação. Estas funções técnicas são enfatizadas como sendo, particularmente, importantes para as organizações recém-criadas e para as organizações locais que necessitam de desenvolver novas habilidades para avançar para novas actividades. Este é um papel amplo que varia entre diferentes parcerias. Como Aristide Kamla, da Organização Africana para a Conservação dos Mamíferos Marinhos nos Camarões, explica: *“O que quero dizer com ‘técnico’ é fornecer aconselhamento, apoiar a nossa capacitação, ajudar, conecte-nos com pessoas que podem ser valiosas para nossos objetivos de conservação.”*

3. Advocacia e apoio nas Políticas Públicas



Um terceiro papel fundamental diz respeito à defesa e ao apoio nas políticas públicas, através do qual algumas ONGIs podem ser capazes de apoiar organizações locais a influenciar as arenas de formulação de políticas públicas e de governação nas quais as organizações locais operam e que podem afectar profundamente os resultados do seu trabalho. Através das relações, redes e acessos que as ONGIs têm – apoiadas pelos seus recursos diversificados – elas podem influenciar os processos políticos e de governação num contexto que é mais difícil para as organizações locais alcançar (como a Conferência da ONU sobre Biodiversidade e o Congresso Mundial de Conservação), ou dar peso às organizações locais em torno da defesa de direitos a nível nacional. Como Simplicio Kozo, da Rede de Povos Indígenas e Locais pela Gestão Sustentável dos Ecossistemas Florestais na República Centro-Africana (REPALCA),

na República Centro-Africana, explica: *“Um papel da parceria é também fortalecer e promover a advocacia. Por exemplo, estamos, actualmente, a iniciar o processo de implementação de uma lei nacional sobre a promoção e protecção dos direitos dos povos indígenas, por isso, se haver uma ONG internacional respeitável que nos apoie, penso que terá mais credibilidade no processo. Isso fortalecerá os esforços de defesa voltados para a melhoria das condições de vida dos povos indígenas.”*

4. Outras Funções

Para além das três funções principais acima, outras funções das ONGI identificadas pelas organizações locais incluem a troca de conhecimentos, o apoio no estabelecimento de redes de contacto (networking) e na expansão do seu alcance, assistência com comunicações e visibilidade, e apoio ao desenvolvimento profissional e visitas de troca de experiência para exposição de membros e pessoal das organizações locais.

Experiências que ilustram os papéis importantes que as ONGI desempenham nas parcerias africanas de conservação:

Financiamento de start-ups e suporte técnico:

“A IUCN-PPI foi a primeira organização que confiou em nós e nos deu financiamento e colocou recursos para ajudar a própria organização a se estruturar. Isso foi muito importante porque, na verdade, viemos do nada. Tivemos a ideia, mas não tínhamos o know-how. Tínhamos um forte desejo de começar algo para proteger a vida selvagem marinha e o peixe-boi africano, mas não sabíamos por onde começar, como obter o dinheiro e, mesmo quando conseguimos o dinheiro, como sustentar a organização. Então, neste início, eles forneceram “semente” dando financiamento e estando lá, nos orientando, nos aconselhando, nos colocando em contato com organizações que poderiam nos ajudar.”

—Aristide Kamla, Cameroon

Aumentar o alcance e o impacto:

“Tivemos uma parceria com um INGO chamado Programa dos Povos da Floresta (FPP). Foi graças a esta parceria que muitos intervenientes conheceram a nossa rede. Através desta parceria, mobilizámos os povos indígenas, apoiámos-os a criar estruturas para as suas associações. Através deste apoio, contactámos também as autoridades administrativas para o reconhecimento oficial destas associações.”

—Simplice Kozo, República Centro-Africana

Investimento a longo prazo e crescimento das redes de defesa lideradas localmente:

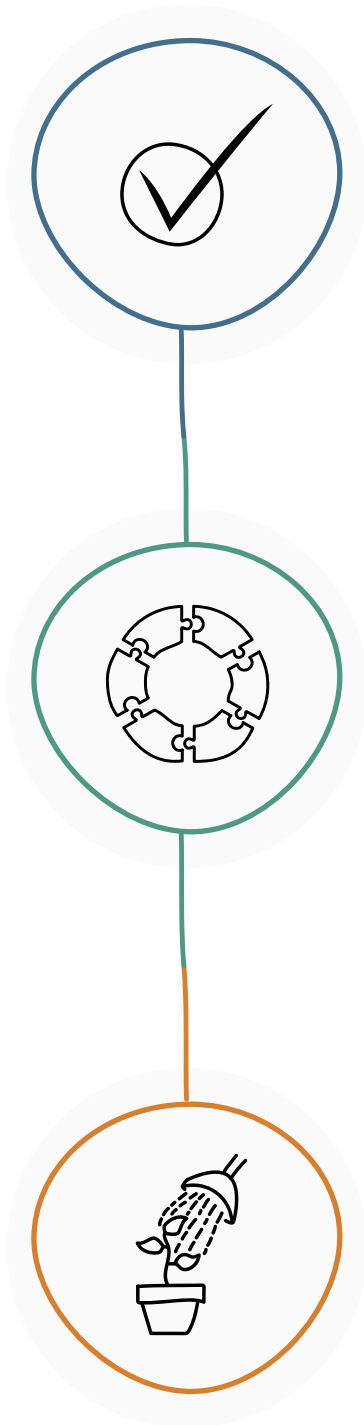
“O nosso trabalho sobre os direitos fundiários é uma das áreas em que obtivemos muito sucesso. O nosso parceiro tradicional nessa área tem sido a Rights and Resources Initiative (RRI). Eles agora têm um parceiro que é o Tenure Facility. Estes dois têm sido estratégicos no apoio ao nosso trabalho nas comunidades para reconhecer os seus direitos consuetudinários. Em 2018... o apoio considerável que recebemos primeiro da RRI e do Tenure Facility nos permitiu continuar a envolver o governo, e nosso apoio e experiência eram altamente necessários devido ao nosso extenso trabalho na arena terrestre. Isto levou-nos a aprovar uma lei que reconhecia as comunidades com ou sem os seus direitos consuetudinários. Essa lei foi aprovada em novembro de 2018. Foi um marco nos esforços de defesa dos direitos das comunidades locais.”

“... O apoio sustentado e a relação de longo prazo com a RRI baseiam-se na confiança e alinhamento em áreas prioritárias de ambas as organizações. A relação cresceu através da demonstração de um elevado nível de liderança por parte dos parceiros, e como resultado do cumprimento dos compromissos em termos de implementação de projetos e atividades. A relação tem sido capaz de crescer ao longo dos anos porque os parceiros estão dispostos a trocar ideias, fornecer recomendações para uma colaboração e cooperação mais fortes. O interesse da RRI em apoiar a advocacia local liderada pela sociedade civil”

—Jonathan Yiah, Liberia

Princípios de Parcerias Eficazes

Para orientar a discussão subsequente sobre as barreiras às parcerias e as formas de as reforçar, é útil primeiro enquadrar os princípios subjacentes que moldam parcerias eficazes. Trabalhos anteriores de Well Grounded e Maliasili apontam três princípios abrangentes com 10 elementos básicos:²⁶



Selecione os Parceiros Certos:

- **Encontre Alinhamento:** Assumir parcerias nas quais haja alinhamento de propósito e com organizações que compartilhem uma visão, missão, objetivos e valores centrais.
- **Seja Estratégico:** Seja seletivo e concentre-se em algumas parcerias significativas que ajudem a alcançar objetivos de longo prazo.
- **Procure Complementaridade:** Identifique os pontos fortes e fracos e procure parceiros que complementem e acrescentem valor às competências e conhecimentos existentes.

Estruture a Parceria:

- **Especifique funções, regras e expectativas:** Seja claro sobre quem fará o quê, formas de trabalhar e expectativas.
- **Comunique-se aberta e frequentemente:** A comunicação aberta e honesta é fundamental para construir colaboração e confiança e para resolver conflitos. Desenvolva sistemas para comunicação contínua.
- **Compartilhar crédito:** Dê o devido crédito, garanta visibilidade e chegue a um acordo sobre como comunicar sobre os esforços compartilhados.
- **Minimizar custos:** Minimize os custos de transação simplificando os processos e requisitos de administração e relatórios.

Manter e Nutrir o Relacionamento:

- **Invista em relacionamentos de longo prazo:** Boas parcerias levam tempo e o impacto pode levar anos para ser plenamente concretizado. Aprendam uns com os outros e cresçam colaborativamente.
- **Ganhar confiança:** Crie activamente espaço para o crescimento da parceria e o desenvolvimento dos relacionamentos pessoais.
- **Seja adaptável:** Ser inovador e estar disposto a mudar, refletindo activamente sobre o que pode ser feito para fortalecer a parceria.

Perspectivas das OSC em África sobre Princípios de Parcerias Eficazes

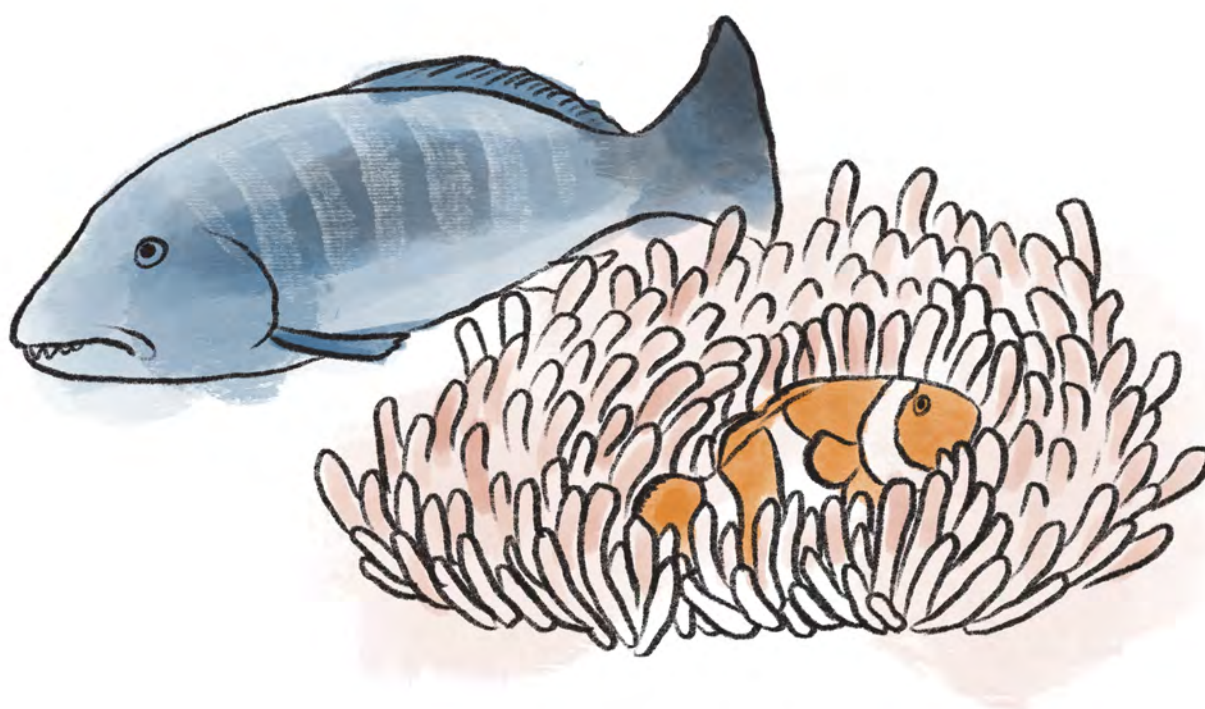
“

Considere as necessidades da minha organização e tente aproveitar o que temos para alcançar melhores resultados

Create strategies to build trust and allow partners to identify their
Criar estratégias para construir confiança e permitir que os parceiros identifiquem os seus desafios e os apoiem nesse caminho.

Respeito, colaboração, reconhecimento, apoio

—Participantes da pesquisa

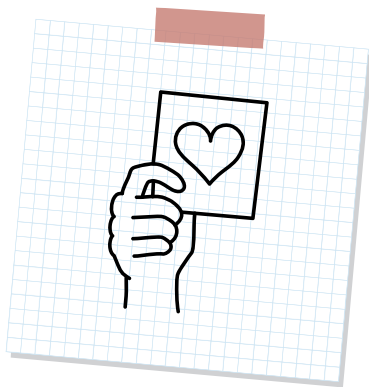
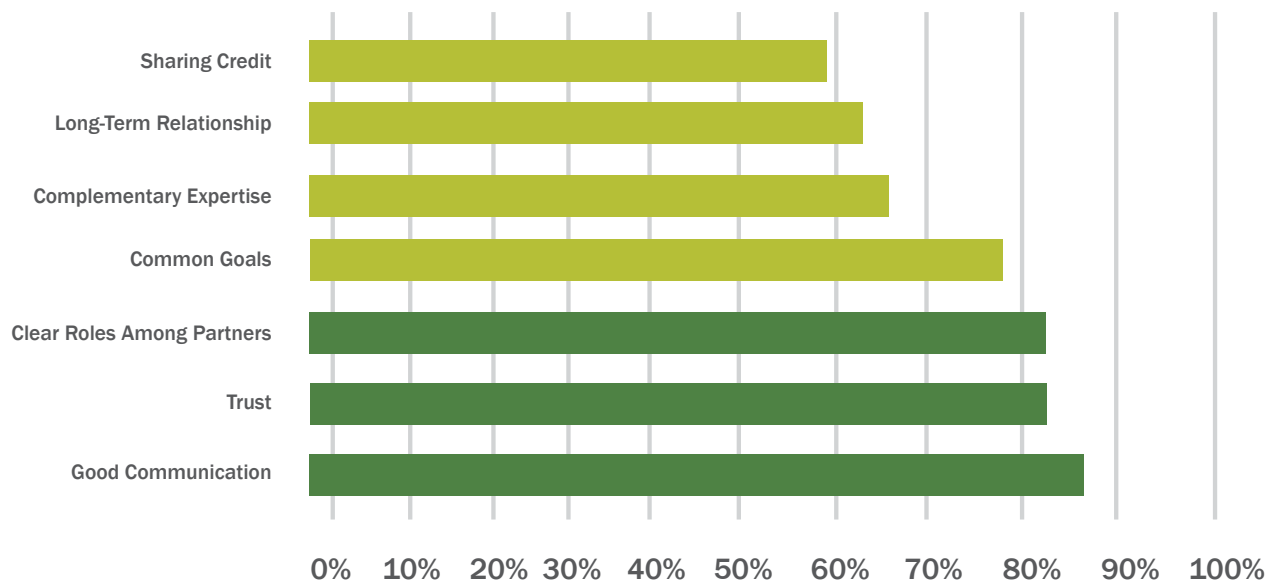


- ✓ Complementaridade
- ✓ Suporte/ Apoio
- ✓ Confiante
- ✓ Construída na Base de Confiança
- ✓ Meta Comum!

Respostas da pesquisa sobre o que é Importante em parcerias eficazes

Quando foi pedido aos participantes deste estudo que identificassem o que uma parceria eficaz incluiria, as respostas apontaram para muitos dos princípios de parcerias eficazes descritos abaixo:

Fig 4: Survey responses on what is important in effective partnerships



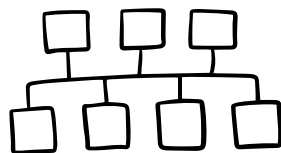
Comunicação e confiança são fundamentais e são fortemente influenciadas pela intenção por trás da parceria. Ser claro sobre as intenções desde o início é um passo importante. Com base nisso, o alinhamento de propósito, valores e metas precisam ser cuidadosamente pensados e articulados. Os entrevistados indicaram que uma parceria de sucesso é aquela em que as suas necessidades são ouvidas e há intenção de estabelecer uma relação de longo prazo e complementar e com papéis claros. Estas condições de sucesso dependem de uma abordagem de parceria enquadrada na escuta e na co-criação de um espaço para compreender os objectivos e as necessidades das organizações locais como resposta ao contexto e aos desafios actuais.

Barreiras para Parcerias Eficazes



Selecionando Parceiros

- Intenções pouco claras e confusas
- Trazendo uma agenda para a visão e estratégia local
- Falta de apreciação pelo contexto, conhecimento enraizado e experiência



Estruturando a Parceria

- Falta de clareza sobre o papel da ONGI
- Diferenças nas expectativas
- Comunicação fraca
- Falha na partilha de crédito
- Administração e procedimento rígidos



Manter e Nutrir Relacionamentos

- Pensamento de curto prazo versus longo prazo e abordagem de relacionamento
- Confiança e respeito
- Poder e desigualdade

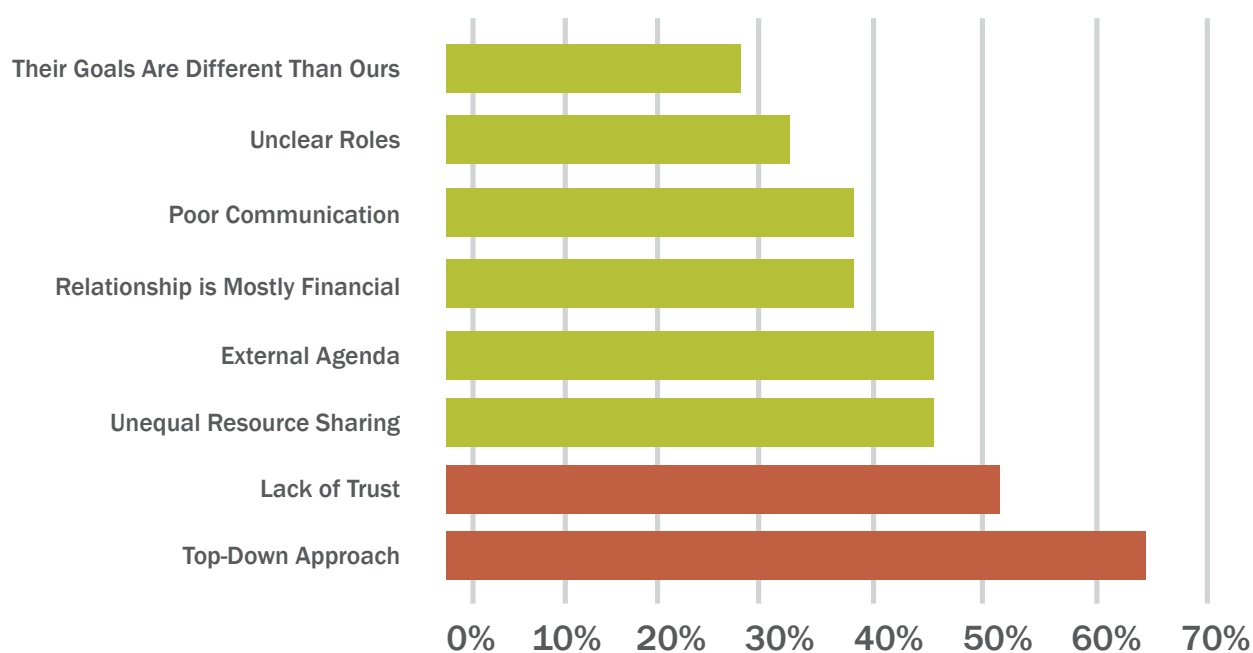


A maioria das subvenções das quais trabalhamos com parceiros internacionais têm vida curta. Eles vêm com grandes expectativas e querem ver resultados em tão pouco tempo. Então, o apoio é de curto prazo e as expectativas são de longo prazo. Há incerteza. No terreno, as coisas mudam, mas os orçamentos de subvenções de algumas ONGIs não são flexíveis às circunstâncias emergentes no terreno. Há uma incompatibilidade entre as necessidades reais das organizações locais e o que as subvenções oferecem.

—Participante da pesquisa

Embora as parcerias com ONGIs sejam importantes para elevar e expandir o impacto das organizações locais, **71% dos entrevistados e a maioria dos entrevistados indicaram que estas parcerias também são difíceis de gerir** e que inúmeras barreiras precisam ser refletidas e abordadas.

Fig 5: Key challenges to effective partnerships experienced by local organizations



Na secção seguinte, utilizamos os três princípios de parcerias eficazes descritos acima para destacar as principais barreiras a parcerias eficazes e significativas, conforme vivenciadas pelas organizações locais.

Selecionando Parceiros

Das barreiras que as organizações locais encontram no desenvolvimento e manutenção de parcerias significativas com ONGs, emergem três questões fundamentais relacionadas com a selecção e o estabelecimento de uma relação. O objectivo básico de uma parceria, bem como o nível de alinhamento e pontos comuns, é importante, mas muitas vezes é obscurecido por abordagens transaccionais a parcerias formadas em torno de um projecto ou ciclo de financiamento, ou parcerias que são forçadas a aceder a subvenções ou recursos.



Acho que o processo e procedimento para iniciar ou iniciar conversas sobre parcerias é um pouco difícil. As ONGs são vistas como organizações “lá em cima” e organizações locais “lá embaixo”, e, portanto, são dois mundos diferentes. Atravessar esse mundo às vezes é um desafio para muitas organizações.

—Participante da pesquisa

1. Intenções pouco claras e confusas

baseados na confiança e na equidade é profundamente influenciado pela intenção subjacente a uma parceria. Isto está no cerne do envolvimento das ONGI com organizações locais, levantando questões sobre se as ONGI frequentemente abordam as organizações locais como implementadoras dos seus próprios objectivos, se estão a tentar actuar como intermediários para aceder a recursos ou reter influência para si próprias, ou se estão a tentar actuar como intermediários para aceder aos recursos ou reter influência para si próprios, ou se realmente querem apoiar visões e iniciativas locais. Esta incerteza pode prejudicar os relacionamentos; Moreangels Mbizah, da Acção de Conservação da Vida Selvagem no Zimbabué, descreve as parcerias mais desafiadoras como *“aquelas em que você não é valorizado ou apoiado e o parceiro só se envolve com você quando precisa de você e quando isso se adequa à sua própria agenda.”*

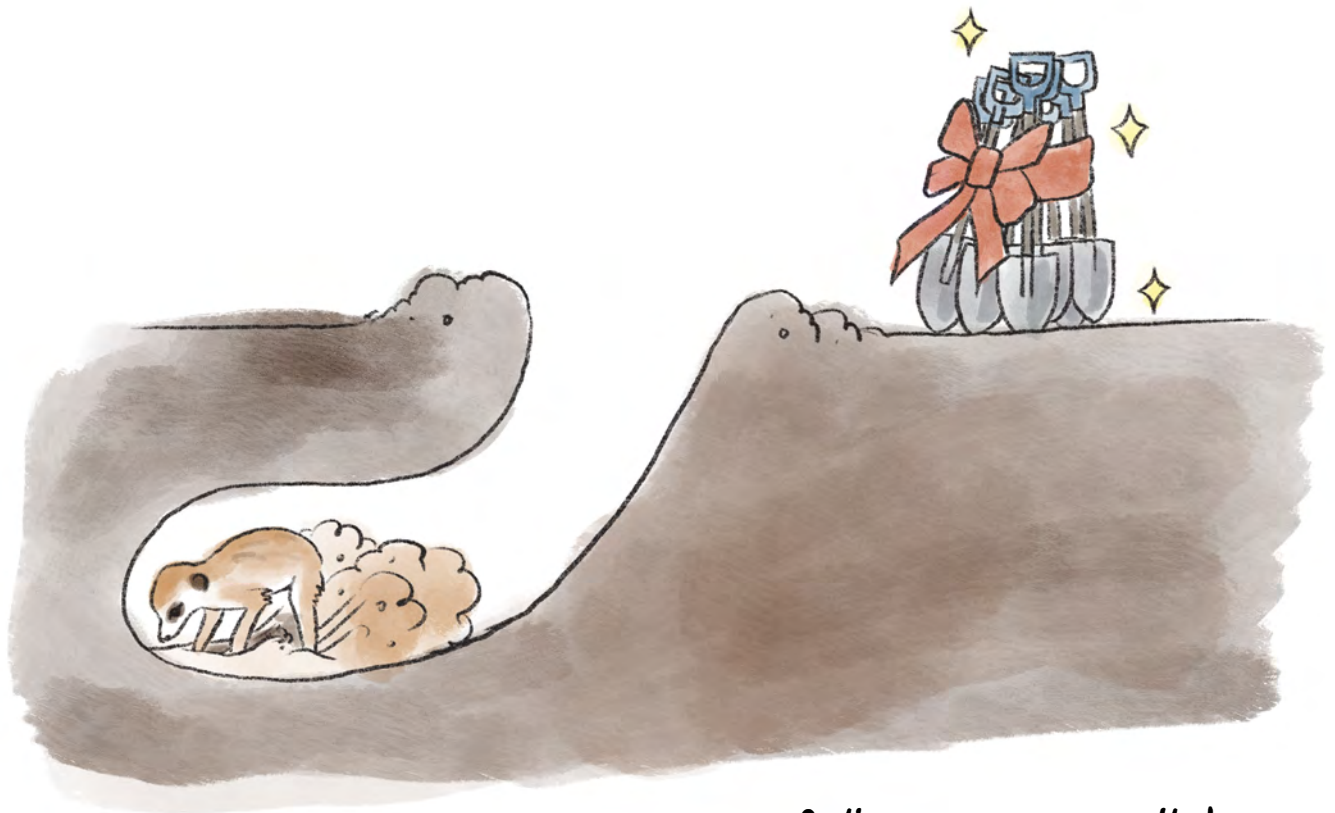


A falta de clareza em torno disto e a incapacidade de comunicá-lo reforçam ainda mais a desconfiança a longo prazo. A criação de uma base para uma parceria eficaz vem, como John Kamanga, da Associação de Proprietários de Terras do Southern Rift (SORALO) no Quênia, explica, *“uma vontade de co-projetar e construir a partir de nossas ideias. Venha para a SORALO e apoie as nossas ideias. Pergunte e saiba o que fazemos. Queremos uma relação de apoio em vez de um parceiro ditatorial. Não nos dite.”*

2. Trazendo uma agenda para a visão e estratégia local

Muitas organizações locais sentem que estão constantemente a navegar pela necessidade de apoio das ONGIs com a agenda e os objectivos que as ONGIs trazem. Esta abordagem de “restrições” pode muitas vezes afastar as organizações locais das suas próprias estratégias, baseadas nas necessidades e no contexto do local, e em alguns casos até tornar as organizações locais menos eficazes, uma vez que são empurradas para objectivos e actividades associadas que não se alinham com suas estratégias e conjuntos de habilidades. Como explica um participante da pesquisa: *“A maior dificuldade que enfrentamos nas parcerias é quando, como organização, você não é consultado sobre um projeto ou atividade a ser implementada. Você recebe um projeto que deve implementar e fica difícil informar ao parceiro que isso não é uma prioridade para as comunidades com as quais você trabalha. Uma boa parceria só é possível quando a organização com recursos financeiros tem em conta a opinião e as necessidades reais da organização ou comunidade que pretende apoiar.”*

Esta imposição da agenda de um parceiro torna difícil encontrar um alinhamento verdadeiro e significativo e pode prender a parceria numa relação transaccional, em que as organizações locais sentem que estão a ser usadas para implementar as ideias de outra pessoa. Um participante acrescenta que isso: *“A posição pré-emballada não funciona. Sabemos que as ONGIs do Ocidente vêm aqui com os seus planos e como implementá-los. Mas isto não funciona aqui, porque sabemos como fazemos as coisas. Eles também vêm com suas marcas, mas para nós o que importa é a adesão da comunidade. Para eles, é carregar suas bandeiras – imagine sentar-se com essas bandeiras debaixo da árvore.”*



Se tivessem apenas consultado...

3. 3. Falta de apreciação pelo contexto, conhecimento enraizado e experiência

Encontrar o alinhamento na visão, nos valores e nos objectivos é profundamente dificultado pela falta de apreciação e respeito pelo conhecimento e experiência das organizações locais. O conhecimento e a experiência locais são activos essenciais na criação de soluções de conservação significativas, contextuais e eficazes. E quando isto não é apreciado, aprendido e usado como base na concepção dos objectivos e actividades que moldam a parceria, estabelece imediatamente uma base de desrespeito. Além disso, isto pode levar a um sentimento de competição, pelo qual as organizações locais podem sentir que o seu conhecimento e experiência estão a ser extraídos, especialmente quando uma ONGI tenta utilizar esse conhecimento para realizar um trabalho semelhante ao que uma organização local já está a fazer. Isto é bem captado por um participante da pesquisa que descreveu situações em que *“algumas ONGIs solicitam que você implemente o que fizeram em outros países – às vezes as actividades não são apropriadas devido a questões culturais e sensibilidade.”*

Além disso, a falta de valorização do conhecimento e do contexto locais é particularmente relevante para as organizações locais que colaboram com os Povos Indígenas, onde as actividades podem ser enquadradas em torno dos seus conhecimentos, experiências e visões do mundo. Isto pode levar a um conflito de abordagens e formas de trabalhar. Como Vital Bambanze, de Unidos pela Promoção do Batwa (UNIPROBA) no Burundi, descreve: *“A maioria das ONGIs baseiam o seu trabalho em consultores enviados por organizações não-PI e por vezes dão uma imagem negativa das organizações PI. Para eles, a capacidade é vir da escola com diplomas e não o conhecimento de PIs, especificamente o conhecimento tradicional de PIs.”*

Oportunidades de financiamento e Seleção de Parceiros

A seleção de parceiros estratégicos e alinhados é muitas vezes obscurecida pela busca incessante de financiamento. Muitas oportunidades de financiamento, particularmente aquelas de grandes projetos internacionais de desenvolvimento apoiados por grandes doadores (por exemplo, USAID, União Europeia, etc.), muitas vezes actuam como catalisadores para ONGI ou empresas que procuram garantir “parceiros” locais que possam incluir na licitação ou proposta de subvenção ou contrato. As organizações locais geralmente não são elegíveis para acessar esse tipo de apoio por si próprias, e as ONGI de conservação muitas vezes assumem um papel intermediário.

Na realidade, não se trata de parcerias; são “casamentos de espingarda” concebidos apenas para garantir dinheiro para um projeto. Estes tendem a ser mais transacionais, enquadrados e ligados aos procedimentos associados aos requisitos de financiamento. As parcerias baseadas em oportunidades de financiamento tendem a ser de curta duração e não construídas em alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações locais.



As ONGIs já possuem um modelo de parcerias e não estão abertas a manobras criativas dessas formas de parcerias. . . O modelo é que você escreve propostas e eles as examinam, aprovam e liberam o financiamento. Mas este não é o único modelo de parceria. Muitos destes parceiros internacionais são determinados à sua maneira e não é fácil fazer com que sejam flexíveis sobre como estabelecer parcerias com organizações locais.”

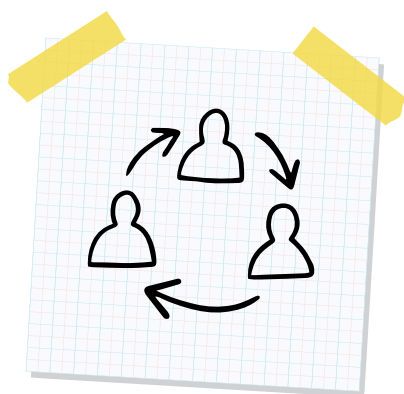
—Participante da pesquisa



Estruturando a Parceria

Construídas a partir da base inicial do relacionamento, as próximas barreiras referem-se à fase subsequente de uma parceria que gira em torno da acção. A forma como o trabalho é concebido e realizado, e como a colaboração é articulada e executada, pode ter um impacto significativo na eficácia de uma parceria, na sua capacidade de crescer significativamente a longo prazo e na extensão do seu impacto colectivo no terreno. Esses desafios incluem o seguinte:

1. Falta de clareza sobre o papel da ONGI



As organizações locais podem, e enfrentam, por vezes, dificuldades com a sua estratégia e papel, e lidar com isto é uma parte inerente do crescimento, descoberta e mudança organizacional. Não se confundem, porém, quanto ao espaço que ocupam; elas estão enraizadas no contexto e no local, informadas por questões locais. **A posição e o papel das ONGI, no entanto, causam uma confusão significativa, especialmente quando estão envolvidas em múltiplas questões, geografias e escalas.**

A falta de clareza sobre o papel da ONGI se materializa de duas maneiras:

- No espaço de conservação africano de forma mais ampla; e
- O seu papel numa parceria local.

Apesar do compromisso de muitas ONGIs com parcerias locais como forma de efectuar mudanças na conservação em África, pode não ser claro se uma ONGI procura ser um apoiador, um financiador ou um implementador. Do ponto de vista das organizações locais, estas muitas vezes parecem estar a acontecer simultaneamente, pelo que é necessária clareza em torno dos papéis das ONGI em geral e de como as suas parcerias se enquadram nas suas estratégias operacionais e de longo prazo em África. A falta de clareza cria confusão a nível da parceria local e, muitas vezes, um sentimento de competição. Conforme expresso por um participante da pesquisa: *“Sentimos que estávamos sendo usados para que eles seguissem em frente. E eles começaram a fazer o que fazemos na área há muitos anos. Isto levou a conflitos e à falta de colaboração. Ainda coexistimos na mesma área, mas há tensão, e isso afetou o “objetivo comum” que pelo menos pensávamos ter. No geral, parece que estamos competindo.”*

A competição e a duplicação são temas comuns que resultam de papéis pouco claros. Compartilhando sua experiência, um participante da pesquisa explica: *“Recebemos uma entrada de uma ONGI que propôs essencialmente duplicar o nosso trabalho na mesma área – com melhores recursos e com a atitude de que o fariam melhor. Não é de surpreender que isso tenha resultado em falta de confiança e controvérsia entre os parceiros.”* Outro líder organizacional local teve uma experiência semelhante no cenário onde trabalha e explica que a ONGI que os apoia também foi *“implementar actividades paralelas às nossas.”* Esta confusão em torno dos papéis pode ser a fonte de algumas das relações mais desafiantes, perturbando profundamente o trabalho e a eficácia a nível local.

A falta de clareza no seio das ONGI sobre o seu papel aumenta ainda mais a confusão a nível local



As diferenças dentro das próprias ONGI, particularmente entre filiais internacionais e nacionais sobre qual é o seu papel e como isso informa a sua abordagem às parcerias, podem aumentar ainda mais a confusão a nível local e perturbar as parcerias. Uma organização local, por exemplo, desenvolveu uma relação de apoio e delineou um trabalho colaborativo com a filial internacional de um INGO, mas depois encontrou uma experiência diferente quando chegou a hora da implementação, porque o apoio e os fundos foram canalizados através do escritório local da INGO, que não tinha a mesma visão sobre o seu próprio papel e a parceria.

Este trabalho descarrilou localmente e dificultou a manutenção da parceria a longo prazo. Como explica um participante da pesquisa envolvido na organização local: *“Os escritórios locais das INGO geralmente criam suas próprias prioridades. Eles usam recursos para outras coisas e mantê-lo esperando. Criam acordos de concorrência. Os escritórios locais também querem implementar as actividades do projeto, e nos colocam em uma posição incômoda. Querem trabalhar na mesma paisagem. O problema com isso é que elas não se importam, e elas fazem suas pequenas coisas e atrapalham. Ser doador e implementador é muito confuso.”*

2. 2. Diferenças nas Expectativas

Expectativas diferentes podem prejudicar as parcerias de diversas maneiras. Em primeiro lugar, as soluções de conservação exigem esforço e compromisso a longo prazo, mas expectativas diferentes sobre o ritmo e a escala da mudança podem dificultar o trabalho sustentado, especialmente quando a parceria é definida por acordos e projectos de curto prazo. Isto orienta a relação para actividades em vez de mudanças a longo prazo, e esta abordagem não se traduz no apoio a longo prazo de que as organizações locais necessitam. Como Andrew Giahquee, dos Serviços de Competências e Desenvolvimento Agrícola na Libéria, descreve: *“Você não capacite as pessoas no período de seis meses ou um ano. Se dissermos que isto é agricultura de conservação e que vamos mudar a mentalidade das pessoas que vivem no sector florestal, não podemos simplesmente ter um programa de seis meses e chamar-lhe um programa de capacitação. . . Mas quando você informa isso, eles dizem que esse é o cronograma do projeto e que não podemos estendê-lo. E quando voltarmos à mesa de desenho, eles esperam que lhes digamos que estas comunidades são agora especialistas em agricultura de conservação apenas dentro de um período de seis meses ou um ano. Não é possível.”*

Uma segunda questão é o reconhecimento pelas ONGIs de que as organizações locais estão presas entre diversas expectativas e formas de trabalhar – que sejam responsáveis perante as pessoas com quem trabalham no terreno, perante as realidades culturais e políticas e perante o parceiro ONGI. Todas elas vêm de pontos de partida diferentes e têm expectativas diferentes, e quando estas não são discutidas e alinhadas, podem causar atritos significativos dentro de uma parceria. Isto é particularmente relevante quando tem impacto no fluxo de recursos e apoio; e quando há atrasos entre parceiros, isso pode desgastar ainda mais a parceria. Como descreve Ewi Lamma, de Recursos Florestais e Pessoas em Camarões, *“Os desafios da parceria podem estender-se às comunidades em que trabalhamos. Isto torna-se um desafio não só para nós, mas também para os nossos parceiros, porque precisamos de trabalhar ao ritmo da comunidade e não ao nosso ritmo.”*

3. Fraca Comunicação

A comunicação surge como uma barreira ao processo contínuo de construção de relacionamentos e parcerias de diversas maneiras. Em primeiro lugar, as abordagens à comunicação entre parceiros raramente são discutidas e delineadas de forma colaborativa, estabelecendo processos sobre como e quando a comunicação pode acontecer, como se relaciona com diferenças de normas, contexto e expectativas, e por que é importante. Em segundo lugar, quando a comunicação acontece, muitas vezes está envolvida em processos formalizados em torno de acordos, entrega de projetos e relatórios. Isso obscurece a comunicação mais profunda que fortalece os relacionamentos. Finalmente, há uma falta de transparência em torno da comunicação com terceiros, como quando uma ONGI pode responder a um doador. Não está claro para as organizações locais o que está a ser comunicado, ou a quem, e como isso pode ou não reflectir as suas próprias experiências.

Comunicação fraca e rutura de parcerias

As parcerias podem facilmente desgastar-se quando não existe uma comunicação intencional e recíproca entre parceiros. Num exemplo, a quebra de comunicação entre uma organização local e um INGO não só criou desconfiança e um sentimento de animosidade, mas também afectou as relações e o progresso com as comunidades no terreno. Aqui está a experiência de um participante da pesquisa:

“Não tínhamos certeza do que a INGO estava tentando alcançar. Havia esse sentimento de que eles queriam que reportássemos a eles, e eles não estavam nos reportando. Isso nos deixou muito divididos. Então, tudo começou com um parceiro pensando que estava na liderança e outros se reportando a eles.

... Tentamos resolver isso fazendo reuniões presenciais e depois acompanhando e-mails, mas nunca tivemos feedback. O problema é que deixaram de comunicar connosco. Parece ser uma relação paterna. Queríamos que fôssemos parceiros iguais, mas eles queriam que nos reportássemos a eles. Esperava-se que partilhássemos o que estávamos a fazer, mas eles nunca partilharam connosco. Por ser desigual, a relação ficou enferrujada. Não é mais uma rachadura, mas um grande buraco. Poderiam ter mantido a nossa relação se comunicassem.

...Isso afectou as coisas no terreno porque durante algum tempo a comunidade aterrou entre nós e a ONG, uma vez que estávamos a implementar o projeto juntos. A certa altura, estávamos a dar financiamento e o INGO também estava a dar financiamento às comunidades.”



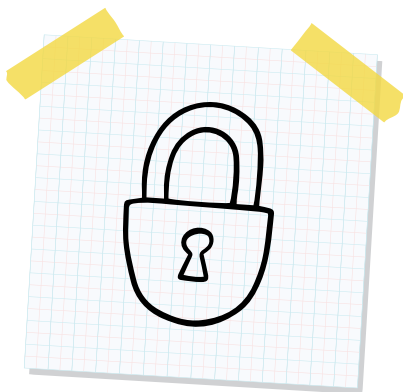
4. Falha na partilha de Sucessos

Uma questão desanimadora para as organizações locais diz respeito à forma como o trabalho, o sucesso e as realizações são reivindicados e comunicados. Uma grande barreira para uma parceria significativa é, como explica um participante, “*não nos reconhecendo pelos resultados e impacto do trabalho.*”

Reconhecer o trabalho árduo e dar crédito é fundamental para sustentar e desenvolver uma parceria, especialmente quando as organizações locais sentem que, através do seu trabalho, estão a ajudar as ONGI a alcançar os seus próprios objectivos e que sem elas os resultados não seriam possíveis. Muitas organizações locais sentem que existe uma incompatibilidade entre esforço e reconhecimento. Como explica um participante da pesquisa, “*As grandes ONGIs têm programas extensos e redes de apoio; se eles subvencionam sua organização, eles reivindicarão a propriedade do que você faz com o dinheiro deles.*”

Outro descreve uma experiência em que “*a ONGI nos deu uma pequena percentagem dos nossos custos operacionais anuais e depois assumiu o crédito pelo nosso projecto e usou o nosso projecto para angariar centenas de milhares de dólares que foram para eles e não para nós.*”

A não partilha clara de sucessos – identificar quem desempenhou quais funções, quem apoiou e quem cumpriu – é uma barreira significativa enfrentada por muitas organizações locais. Cria um sentimento de competição e torna difícil querer manter uma parceria ou colaborar no futuro.



5. Administração e Procedimento Rígidos

Muito simplesmente, as organizações locais estão esgotadas pela quantidade de obstáculos administrativos e processuais envolvidos nas parcerias, especialmente quando essas parcerias estão integradas nos procedimentos de financiamento e nos ciclos de projectos. Coisas como relatórios de projetos, conformidade financeira e de aquisições, quadros lógicos, protocolos de monitorização e documentação de trabalho de campo podem variar entre diferentes parceiros, podem ser contraditórias entre parceiros e muitas vezes são exigidas em paralelo com os próprios sistemas e processos internos de uma organização. Isto pode afastar as organizações locais dos seus próprios sistemas internos, em vez de lhes permitir desenvolver e reforçar esses sistemas. Além disso, as organizações locais muitas vezes encaram-nas como estruturas rígidas que acompanham as parcerias, em vez de adaptarem procedimentos e administração a uma organização, contexto ou parceria única. Conforme descrito por Tiana Andriamanana, da Fanamby em Madagascar, isso torna as parcerias *“desafiador no sentido de procedimentos. Aprendemos com o facto de que quando os procedimentos são muito pesados, os resultados são menores porque os esforços são direccionados ao procedimento. A maioria das entidades tem procedimentos de pesadelo.”*

As parcerias mais desafiadoras, segundo um participante da pesquisa, são aquelas cheias de *“burocracia que é irrelevante para organizações locais e comunidades locais. Torna o trabalho mais complexo e mais difícil de obter impacto, criando infra-estruturas e regulamentos a cumprir.”*

A administração e os procedimentos também podem reforçar um sentimento de desigualdade e desconfiança entre os parceiros, em que estes se concentram nos aspectos transacionais da relação, tornando-a mais uma negociação comercial para evitar um sentimento de exploração em oposição à colaboração. Em última análise, o foco na administração e nos procedimentos afecta os resultados da conservação. Nas palavras de um entrevistado, isso leva a *“Métricas de sucesso sem sentido que valorizam mais a taxa de consumo do que o impacto significativo no terreno.”*

Manter e Nutrir o Relacionamento



A organização local é fundamental. Está lá para sempre. Não é como a organização internacional que tem um período limitado.

—Dominic Ngwesse, Natureza Camarões

O envolvimento e a interacção contínuos entre organizações locais e ONGIs podem fortalecer ou desgastar as parcerias ao longo do tempo. Na maioria das vezes, a parceria é transaccional e está envolvida em procedimentos e administração, em vez de num processo contínuo e mais profundo de construção de relações em torno da confiança e da equidade. Surgem três barreiras principais:

1. Abordagem de pensamento e relacionamento de curto prazo versus longo prazo

Uma barreira significativa para parcerias significativas é quando estas são estruturadas ou desenvolvidas em torno de um determinado projecto, subvenção ou actividade. A parceria está ligada à entrega, formalidade e prazo do projeto ou actividade, sem uma base mais profunda para tentar moldar um relacionamento de longo prazo. Isto realça as diferenças existenciais entre os ONGI e as organizações locais, que estão ligadas ao contexto e ao local e podem ter uma presença sustentada e de longo prazo. Uma abordagem de curto prazo, baseada em actividades, não estabelece o tipo de parceria necessária para sustentar as organizações locais ou o seu impacto a longo prazo. Isto reflecte-se no facto de o apoio ser muitas vezes direccionado para projectos e actividades em vez de para uma organização como um todo.

2.2. Confiança e Respeito

Mais de 50% das organizações locais consideram que a falta de confiança é uma barreira fundamental para o estabelecimento e manutenção de parcerias significativas. As organizações locais sentem que muitas vezes existe uma desconfiança significativa sobre as suas intenções e capacidades – que podem de facto levar a cabo uma visão e missão estratégica e ter a energia, a capacidade e o propósito para a alcançar. Isto elimina imediatamente a oportunidade para uma verdadeira ação aliada através de parcerias de longo prazo.



Tem-se falado muito que as organizações locais têm baixa capacidade e eu rejeito isso. O problema é que eles não confiam em nós.

—Participante da pesquisa

“

Queremos ser vistos como parceiros responsáveis, não apenas buscando apoio, mas trazendo à mesa razões genuínas e apelos à mudança.

—Jonathan Yiah, Liberia

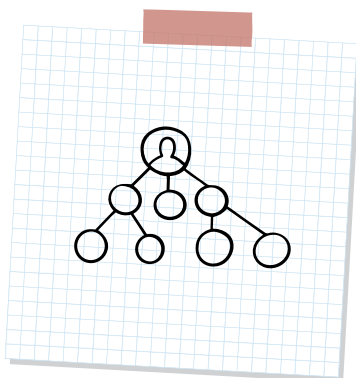
Algumas organizações consideram que não temos capacidade para lidar com projetos de uma determinada escala, por isso contratam organizações intermediárias. Eles nos veem como um ‘trabalho em andamento’

—Participante da pesquisa

Comece com respeito e trate as pessoas como você gostaria de ser tratado; reserve um tempo para aprender e reconhecer o que já foi realizado pelas OSC locais e procure desenvolver isso

—Participante da pesquisa

3. Poder e Desigualdade



Com a desconfiança vêm as tensões de controle e desigualdade, e, 64% das organizações locais incluídas na nossa pesquisa sentem que a abordagem de cima para baixo de uma ONGI às parcerias é uma barreira significativa e torna difícil sustentar parcerias ao longo do tempo. Quando as parcerias são abordadas desta forma, torna-se um desafio para as organizações locais prosperarem verdadeiramente e se tornarem altamente eficazes nessas relações. A desigualdade de poder fica ainda mais arraigada quando estas relações são formalizadas em projectos ou acordos de financiamento, nos quais as organizações locais ficam ligadas a diferenças de poder e a parceria é enquadrada em torno da entrega, da prestação de contas e da responsabilização, em vez de acção e impacto colaborativos.

“

As ONGIs não deveriam olhar para as organizações locais como mendicantes. Não somos mendigos. Temos a capacidade; simplesmente não temos acesso a oportunidades disponíveis. Portanto, quando somos tratados como parceiros inferiores, não compensa. Devemos ser respeitados como organizações locais.

—Dominic Ngwesse, Nature Camarões.

Oportunidades de Mudança

As parcerias entre organizações locais e ONGI continuarão a ser importantes para o impacto da conservação em África, incluindo os esforços actuais para aumentar o nível de apoio à conservação liderada pela comunidade em toda a região, em paralelo com as tendências globais. Apesar das barreiras descritas acima, existem, no entanto, uma série de oportunidades para reforçar estas relações, em linha com os princípios de parcerias eficazes. Esta secção destaca as sugestões propostas pelas organizações africanas locais.

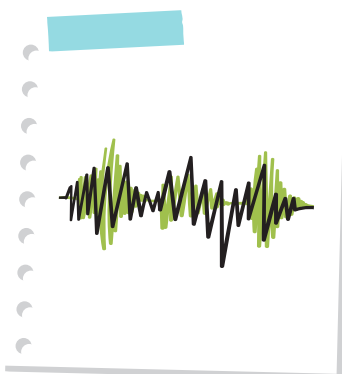
1. Mudança de parcerias transacionais para parcerias estratégicas e alinhadas

34%

Embora o financiamento seja identificado por 71% dos participantes como o papel mais importante para as ONGI, apenas 34% expressaram que era importante para criar uma parceria bem-sucedida. Portanto, as parcerias não devem girar principalmente em torno do financiamento, mas sim ser baseadas em uma visão compartilhada do que as organizações querem alcançar trabalhando em conjunto.

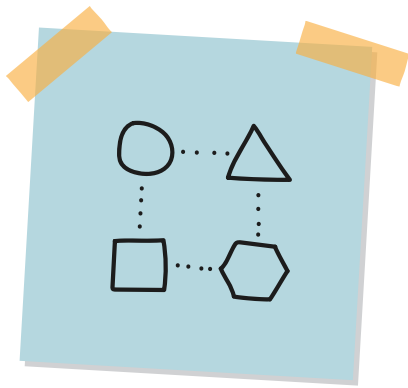
Muitas das barreiras a parcerias eficazes identificadas pelas organizações locais decorrem de uma abordagem transacional, em que a relação desde a concepção é de curto prazo - moldada em torno de financiamento específico ou actividades de projecto - e, portanto, muitas vezes não consegue desenvolver as bases mais profundas que podem sustentá-la em o longo prazo.

Isto exige uma nova abordagem às parcerias estabelecidas com base no alinhamento estratégico, objectivo comum e valores partilhados. A confiança e a equidade são fundamentais e exigem uma abordagem para formar e manter parcerias que se baseia em ouvir, cocriar, dialogar e estar disposto a se adaptar e ser flexível em todas as formas de trabalho.



As ONGIs deveriam, como Ewi Lamma, dos Recursos Florestais e Pessoas nos Camarões, sugere, *“limpar o clima de dominador e trabalhar em parceria, em equipe, e não como chefe trabalhando com subordinado.”*

No futuro, o foco precisa ser, como John Kamanga, do Southern Associação de Proprietários de Terras no Quênia, destaca, em *“parcerias nas quais co-criamos. Pedimos aos nossos doadores que cocriem os projetos e depois os implementemos. Estamos nos afastando da implementação do cliente relações de agência.”*



2. Esclareça o papel da ONGI

82%

das organizações locais indicam que são necessários papéis claros para parcerias significativas e eficazes.

As organizações locais africanas apontam para a necessidade de clarificar os papéis de duas formas principais.

1. A um nível amplo e continental:

Revisitar e articular claramente o papel que as ONGI procuram desempenhar na conservação africana de forma ampla e como as parcerias com organizações locais se enquadram nisso, incluindo encontrar o alinhamento entre as filiais globais e as filiais nacionais que estão mais directamente envolvidas nas parcerias.

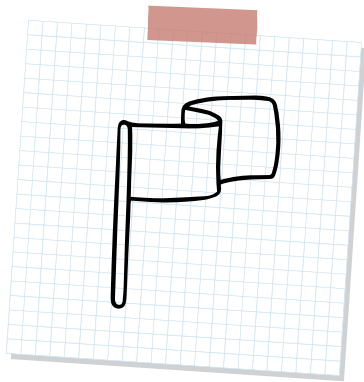
2. Dentro de parcerias específicas:

Defina claramente as funções dentro de uma parceria específica.

As organizações locais enfatizam amplo papel para as ONGIs como apoiadoras e facilitadoras, em vez de implementadoras ou definidoras da direção estratégica. Esta posição de apoio deverá então traduzir-se em três funções principais no âmbito de parcerias específicas:

- Apoiando seu trabalho com financiamento e recursos
- Fornecendo suporte técnico quando relevante e conforme necessário
- Usando sua influência e conexões para apoio em políticas e defesa de direitos tanto a nível internacional como nacional

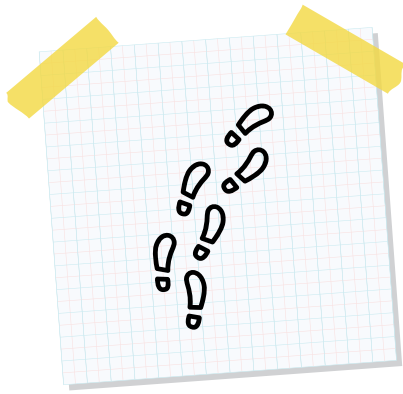
Como ponto de partida, as organizações locais sugerem a necessidade de reflexão interna e diálogo dentro das ONGIs, incluindo o alinhamento entre as filiais internacionais e locais de uma organização sobre o seu papel a longo prazo na conservação africana e o que significam os seus compromissos com parcerias locais. Isto requer uma discussão em torno do nível e da vontade de adesão às estratégias, visões e missões organizacionais locais, e uma articulação clara de como podem posicionar-se para as apoiar. Como aponta Jonathan Yiah, do Instituto de Desenvolvimento Sustentável da Libéria, as ONGIs precisam fazer *“menos assumir o comando da direção ou da abordagem estratégica, definindo qual é o fim do jogo ou quem está no controle. Tanto quanto possível, devem permitir que os grupos locais da sociedade civil estejam no comando e possam estar em segundo plano, apoiando-nos.”*



A estratégia e a tomada de decisões foram identificadas como o papel menos importante para as ONGIs; em vez disso, elas precisam de encontrar formas de apoiar os objectivos e estratégias das organizações locais que são uma resposta a contextos e desafios específicos. Como aconselha um participante da pesquisa, *“As ONGI não deveriam implementar projectos nas bases, onde se cruzam com pequenas organizações locais. Devem concentrar-se na angariação de fundos e depois estabelecer parcerias com organizações locais na implementação.”*

Este reposicionamento da ONGI torna-se cada vez mais urgente à medida que as organizações locais reconhecem o seu poder, tornam-se mais selectivas relativamente aos grupos com os quais estabelecem parcerias e desenvolvem relações mais directas com potenciais financiadores. As ONGIs deveriam, como Aristide Kamla, da Organização Africana para a Conservação dos Mamíferos Marinhos nos Camarões, aconselha, *“evite os mesmos erros que os colonizadores cometeram no passado, como tentar estar em todos os lugares. Terão um impacto maior se apoiarem organizações locais. Minha maior recomendação é capacitar as organizações em nível local.”*

As funções variam de parceria para parceria, e o objetivo é criar espaço para co-projetar essas funções. Damian Bell, da Honeyguide na Tanzânia, resume-o sucintamente como a necessidade de *“papéis claros – que estamos alcançando uma visão comum e estes são os papéis para cada um de nós alcançar essa visão.”*



3. Reconhecer a capacidade local

que as ONGIs desempenham necessitam de mais nuances, o que, por sua vez, pode promover mais equidade e o reposicionamento do poder. A percepção do reforço de capacidades e das organizações locais como entidades que necessitam de capacidades para serem desenvolvidas cria e sustenta um desequilíbrio de poder nas parcerias. É necessário um reconhecimento em larga escala dos pontos fortes e capacidades das organizações locais em África na área de conservação, o que permite às ONGIs abordar a parceria de forma mais equitativa e explorar formas de apoiar a capacidade e o crescimento organizacional. Como explica um participante da pesquisa, é necessário *“reconhecer o valor daquilo que as ONG locais trazem para a mesa, as suas redes, o seu conhecimento e experiência, a sua rede de contactos, a sua reputação, a sua estratégia e roteiro. Planejem projetos juntos e tentem não apresentá-los no último minuto.”*

Onde e como isso pode acontecer dentro de uma parceria pode surgir através do diálogo intencional durante a triagem e concepção da parceria. Isto também depende de as organizações locais reconhecerem e articularem claramente as suas capacidades, competências e pontos fortes, e onde o apoio adicional pode ser valioso.

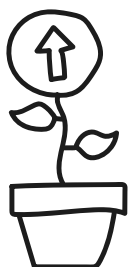
4. Reduza a burocracia e encontre formas mais intencionais de trabalhar

Há necessidade de simplificar, adaptar e contextualizar a administração e os procedimentos para que fortaleçam os relacionamentos e apoiem as organizações locais, em vez de atrapalhá-los e consumir sua energia e tempo. Como sugere Tiana Andriamanana, do Fanamby em Madagascar, *“Vamos nos concentrar no trabalho real e não em procedimentos desnecessários.”*

Isto está intimamente ligado à articulação e discussão de expectativas e ao acordo sobre abordagens que ressoem com o contexto e formas de trabalho locais, bem como à procura de reforçar e utilizar estruturas e procedimentos organizacionais locais, em vez de adicionar novos em paralelo. Como aconselha um participante da pesquisa, as ONGIs deveriam *“permitir que as organizações locais utilizem os seus sistemas institucionais.”* E nos casos em que uma administração mais onerosa está associada ao financiamento ou à obtenção de recursos, uma ONGI pode apoiar o seu parceiro organizacional local, assumindo o máximo possível através dos seus próprios sistemas, ou emprestando o seu poder e peso para pressionar os doadores a obterem propostas mais contextualizadas. e formas simples de trabalhar.

O objetivo deve ser criar espaço para formas flexíveis e adaptativas de trabalhar e relacionar-se. Como aconselha um participante: *“Ouça os parceiros locais. As abordagens de gestão adaptativa são críticas, pois o contexto local não é estático.”* Isso permite reflexão e crescimento contínuos. Como, Aquilas Koko Ngomo, da Aliança Nacional para o Apoio e Promoção de Áreas e Territórios do Patrimônio Indígena e Comunitário (ANAPAC) na República Democrática do Congo, aconselha: *“A colaboração deve ser fortalecida observando como as coisas estão indo, que obstáculos, e fazer planos para enfrentar esses desafios. As ONGIs precisam responder às nossas orientações sobre como enfrentar os desafios identificados.”*

As formas adaptativas de trabalhar podem ser transformadoras



Simplificar a administração e contextualizar formas de trabalho pode fortalecer relacionamentos de longo prazo e construir confiança, como experimentado por uma organização local onde uma parceria cresceu nessa direção:

“Depois de mais de uma década de apoio informal que chegava anualmente, mas nunca era garantido, um dos nossos parceiros internacionais convidou-nos a apresentar uma proposta de três anos no formato que quiséssemos (alegria com o financiamento plurianual e sem modelo de proposta longo e prescritivo). Posteriormente, aprovaram a nossa candidatura e, devido ao seu profundo conhecimento da paisagem e à equipa frequentemente visitante, sentimo-nos extremamente bem apoiados, tanto financeira como tecnicamente, e não têm medo da inovação, permitindo-nos assim ser criativos e adaptar a nossa aprendizagem à medida que avançamos. No entanto, a parte mais transformadora desta parceria revista é a confiança que têm em nós de que somos especialistas no que fazemos e no tratamento de nós como iguais. Eles criaram um espaço seguro que permite honestidade e vulnerabilidade, o que está fazendo a parceria prosperar.”

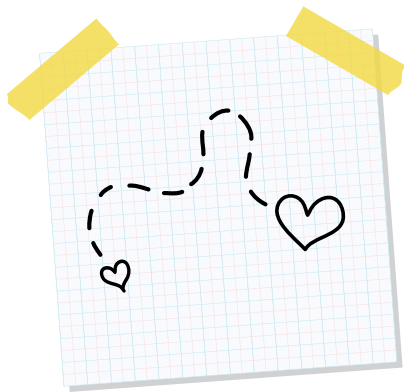
5. Valorizar as parcerias locais e influenciar as condições e processos que impactam as organizações locais

O amplo alcance e a visão panorâmica que as ONGI têm, especialmente quando estão envolvidas em diferentes escalas e geografias e fazem parceria com diversas organizações locais, proporcionam oportunidades únicas para identificar padrões, temas e desafios transversais comuns. Isto abre a porta a uma oportunidade única para ajudar a moldar as condições em que as organizações locais operam, tanto em termos de advocacia a nível internacional como nacional. Mais uma vez, um papel de apoio aqui é fundamental, e uma sugestão importante é apoiar coligações de organizações locais e ajudar a criar espaço para que colaborem, aprendam umas com as outras e aproveitem as competências umas das outras para enfrentar desafios nacionais ou regionais mais amplos que talvez não consigam ser capazes de resolver por conta própria. Esta abordagem baseia-se no reconhecimento da capacidade local, mas também procura construir ligações e redes que possam continuar a fortalecer o papel da sociedade civil em diferentes países. Como parte disto, as ONGI também podem ajudar as organizações locais a aceder a processos e diálogos internacionais que talvez não consigam aceder por si próprias, ajudando a garantir que as conversações globais sejam inclusivas e representativas.

Tornando-se um parceiro melhor

Para começar a abordar os temas descritos acima, aqui estão algumas recomendações específicas para ONGs e OSCs africanas locais.

Recomendações para ONGs



1. Reflita sobre o seu papel

- Utilizar o desenvolvimento de parcerias com organizações locais para definir melhor o papel das ONGs. Isso será contextual e variará dependendo da parceria. Procure complementar e apoiar.
- Enfatizar o processo e a forma como as parcerias são construídas com organizações locais, em vez de focar apenas nos resultados e metas. A parceria é uma experiência contínua na construção de relacionamentos e as funções podem estar em constante evolução.
- Seja cauteloso relativamente à implementação, especialmente quando as organizações locais estão a realizar um trabalho semelhante e estão em melhor posição para alcançar um impacto sustentado a longo prazo. As ONGs podem alcançar os seus objectivos de nível mais elevado através de parcerias fortes com organizações locais que estão enraizadas no contexto e no local. Alcance impacto apoiando iniciativas locais.
- Considerar como agir como formadores de rede e convocadores, fortalecendo o alcance e o impacto das organizações locais.
- Alinhar a estratégia através de um processo colaborativo com organizações locais, o que é uma boa oportunidade para refletir e articular papéis numa parceria. Dessa forma, está enquadrado na agregação de valor e em um processo co-projetado.
- Esclareça e alinhe estas considerações nas diversas geografias e escalas de operação, especialmente entre filiais internacionais e nacionais.

2. Traga intenção para a seleção e envolvimento da parceria

- Aborde as parcerias abertamente. Explore de forma colaborativa o alinhamento de missão e valores de alto nível e oportunidades estratégicas. Enfatize o processo e o relacionamento antes dos resultados.
- Pense em parcerias e financiamento como duas coisas diferentes. O financiamento pode ser uma componente de uma parceria, mas não deve ser entendido como o mesmo que uma parceria. A parceria é a base e o financiamento pode ser um aspecto do relacionamento que se desenvolve.

3. Valorizar o conhecimento e a capacidade local

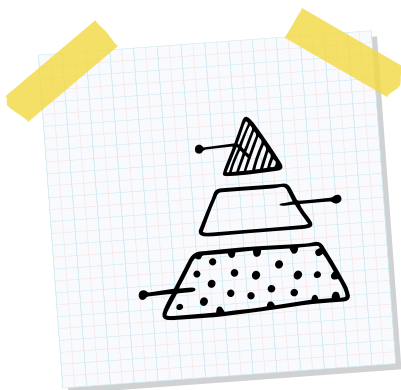
- Reconheça que existe capacidade local e que existem pessoas e organizações muito capazes, com conhecimento local que é profundamente contextual.
- Reconhecer o conhecimento indígena e local através do apoio às organizações locais que fortalecem e defendem estas práticas.

4. Contextualize as formas de trabalhar e simplifique a administração

- Co-criar formas de trabalhar com cada organização local específica, levando em consideração o contexto, as expectativas, as práticas locais e os sistemas organizacionais existentes.
- Discuta e chegue a um acordo sobre como a comunicação acontecerá, como será e quais processos contínuos de reflexão e feedback serão benéficos.
- Mantenha quaisquer financiamentos ou acordos simples e adaptáveis e adapte as estruturas ou processos a uma parceria específica de forma a apoiar e facilitar o trabalho, em vez de complicar e adicionar encargos. Reduza a administração para colocar mais energia no impacto.
- Encontrar formas de desenvolver e sustentar a parceria para além de quaisquer financiamentos ou acordos. Esses processos não devem consumir a parceria, mas sim concentrar-se numa abordagem mais profunda e de longo prazo.

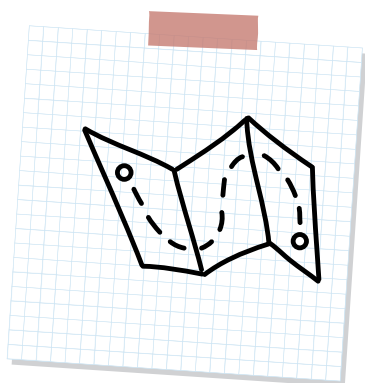
Recomendações para OSC locais africanas

1. Construir autonomia e reconhecer o poder



- Reconheça o poder da organização local ao abordar potenciais parcerias. Compartilhe expectativas e lidere. Assuma a agenda, mas permaneça aberto à colaboração. Como sugere um participante da pesquisa, as organizações locais deveriam *“dêem aos seus parceiros: isto é o que queremos alcançar nos próximos um ou dois anos e nas nossas interações, isto é o que prevemos para a colaboração, e isto é o que queremos que a colaboração alcance. Tal agenda permitirá que as organizações africanas locais sejam mais uma força que propõe, e não apenas entidades que apenas recebem fundos.”*
- Evite tornar-se dependente de parceiros internacionais ou outros. Identifique como ter autonomia e o que isso significa, e concentre esforços nisso. Em seguida, seja seletivo nas parcerias para alcançar determinados objetivos e estratégias.
- Descreva e articule claramente o que você precisa e deseja em uma parceria, incluindo seus princípios fundamentais e como ela precisa funcionar para ter sucesso (como formas de trabalhar, comunicação, expectativas, funções, etc.). Esteja disposto a compartilhar isso com parceiros em potencial.

2. Seja claro sobre estratégias e necessidades



- Identificar objetivos e estratégias de longo prazo; seja claro sobre isso e qual é o resultado pretendido. Depois procure parceiros para apoiá-los, sendo seletivo. Isto está relacionado com ter uma estratégia clara e bem articulada e identificar onde o apoio pode ser necessário ou desejado para atingir os objetivos, o que tornará mais fácil comunicá-los a um parceiro.
- Sempre que possível, descreva a estratégia em termos financeiros – quanto custará para atingir as metas e os resultados desejados. Identifique o que é necessário para sustentar a própria organização e o que é mais orientado para projetos e atividades. Se surgir uma discussão sobre financiamento como parte de uma parceria, há detalhes específicos a serem delineados e comunicados.



3. Seja um parceiro atractivo

- Seja responsável, seja profissional, faça um bom trabalho para construir confiança e mostre que as organizações locais estão no comando. Desenvolver sistemas e estruturas responsáveis. Seja responsável pelas obrigações de trabalho e do parceiro. Aristide Kamla, da Organização Africana para a Conservação dos Mamíferos Marinhos dos Camarões, aconselha: *“As organizações locais precisam ser responsáveis. Não deveríamos dar espaço ou oportunidades para as ONGs se estabelecerem. Se não formos eficientes ou responsáveis, será uma boa desculpa para outros dizerem que poderão fazer o trabalho sozinhos.”*
- Promova uma comunicação boa e contínua com os parceiros. Compartilhe informações honestas e transparentes sobre o que está funcionando, o que não está e os desafios que estão surgindo. Não adoce ou finja que está tudo bem quando pode não estar. Isso ajudará a construir confiança no futuro.

4. Crie parcerias significativas

- Priorize compromissos de longo prazo e considere a energia versus o retorno do investimento em parcerias.
- Exija suporte além de apenas projetos. Enfatize a adesão à organização local e à sua missão e visão como um todo.
- Exija que se preste atenção à forma como as coisas são feitas, além do que é feito.
- Pense em financiamento e parcerias como duas coisas diferentes. Uma parceria pode incluir financiamento, mas precisa ser uma relação e não uma transação. Não persiga o dinheiro como base para parcerias.

5. Imagine novos modelos de parceria

- Apostar em parcerias locais e na possibilidade de criar consórcios de instituições locais que reúnam conhecimentos e competências e formas de colaboração e aprendizagem. Isto também eleva o poder de grupo das organizações locais, combinando energia para interação com atores e processos internacionais.



Conclusão

Neste relatório procurámos documentar e partilhar as perspectivas e ideias dos líderes locais de organizações de conservação africanas sobre como as parcerias podem ser reforçadas com organizações internacionais. As organizações locais são fundamentais para as soluções inovadoras de conservação emergentes em África e, ao partilharem as suas perspectivas sobre as barreiras a parcerias significativas, juntamente com as oportunidades para as fortalecer e fazer crescer, a nossa intenção é expandir a conversa sobre como construir parcerias e relações aliadas em um espírito de equidade, escuta e confiança.

As organizações internacionais continuarão a ter um papel importante, e uma sugestão fundamental deste relatório é a necessidade de uma imaginação contínua de qual é esse papel e posição e de criar um espaço para crescimento e evolução contínuos. Como aprendemos ao longo do nosso inquérito e entrevistas, isto não acontecerá isoladamente, mas sim através do diálogo e da co-criação com as organizações locais que impulsionam a conservação africana. Reconhecer isso é o primeiro passo. E pode ser seguida por uma atenção muito mais profunda aos processos e por uma reflexão sobre como os relacionamentos são estabelecidos, estruturados, mantidos, nutridos e cultivados.

Para ajudar nisso, concluímos com uma ferramenta para ajudar a iniciar o processo de reflexão sobre como abordar e manter parcerias significativas e eficazes.

Ferramenta de Parceria

Selecionar Parceiros

Objetivo: Procurar parcerias estratégicas com forte alinhamento de valores e objetivos

Consideração

- Qual é a nossa intenção ao abordar esta parceria? O que procuramos?
- Como podemos criar espaço de escuta e diálogo para aprender sobre os valores e objetivos uns dos outros?
- Quais são as soluções e objetivos locais que podemos apoiar?
- Estamos dispostos a discutir e adaptar as nossas ideias e formas de fazer as coisas para se adequarem ao contexto e às práticas locais?

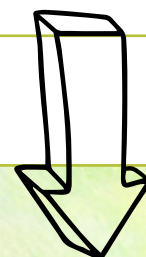


Estruturar a parceria

Objetivo: Levar a parceria para a ação e desenvolver formas de trabalhar

Considerações

- O que é necessário? Que papel podemos desempenhar que seja mais útil e solidário?
- Quais são as nossas expectativas?
- Como é o sucesso? Como isso se relaciona com nossas expectativas de resultados? Como vamos documentar isso?
- Qual é o ritmo de mudança que queremos ver? É realista dado o contexto local?
- Como vamos manter a comunicação contínua? Como deve ser e sobre o que queremos comunicar?
- Como vamos partilhar e comunicar o crédito?
- À medida que desenvolvemos formas de trabalhar, como podemos adaptar os procedimentos e a administração aos contextos locais? Como podemos simplificar? Que práticas locais podemos incorporar ou utilizar?



Manter e nutrir o relacionamento

Objetivo: Construir uma relação de longo prazo baseada na confiança e equidade para um impacto sustentado

Considerações

- Podemos comprometer-nos com o processo de mudança a longo prazo?
- Como sustentamos o relacionamento para além de atividades ou projetos específicos?
- Que tipo de espaço criamos para isso e como ele se parece?
- Quando conseguirmos uma parceria, o que esperamos que aconteça daqui para a frente?
- O que podemos mudar ou adaptar para promover mais equidade e confiança?

Apêndice: Entrevistados

Nome	Título	Organização	País
James Agbor começa	Gerenciador de programa	AjemaleAutoajuda Bu (AJESH)	Camarões
Peter Akanimoh	Diretor-executivo	Missão Global de Ajuda e Desenvolvimento (GRDM)	Nigéria
querido Deus	Diretor-executivo	Um desafio	Madagáscar
Vital Bambanze	Diretor-executivo	Uníssonos-npara a Promoção do Batwa (UNIPROBA)	Burundi
Damião Bell	Diretor-executivo	Guia de mel	Tanzânia
Câmera Bukenya	Gerente de finanças	Conservação através da Saúde Pública	Uganda
Andrew Giahquee	Diretor-executivo	Habilidades e serviços de desenvolvimento agrícola	Libéria
John Kamanga	Diretor-executivo	Associação de Proprietários de Terras de South Rift (SORALO)	Quênia
Aristide Kamla	CEO	Organização Africana para a Conservação dos Mamíferos Marinhos (AMMCO)	Camarões
Patrick Kimani	Diretor	Desenvolvimento de Recursos Costeiros e Marinhos (COMRED)	Quênia
Águias Koko Ngomo	Responsável pela política	Aliança Nacional de Apoio e Promoção de Áreas e Territórios Patrimônios Indígenas e Comunitários(ANAPAC)	República Democrática do Congo

Appendix: Interviewees

Nome	Título	Organização	País
Kozo Simples	Orientador	A Rede de Populações Indígenas e Locais da África Central (REPALCA)	República Centro-Africana
Ewi Lamma	Advogado	Recursos e Pessoas Florestais (FOREP)	Camarões
Tresor Losale	Gerenciador de programa	Protegendo Territórios Comunitários	República Democrática do Congo
Jasper Makala	CEO	Iniciativa de Conservação e Desenvolvimento de Mpingo (MCDI)	Tanzânia
Pressão Makko	Diretor-executivo	Equipe de Recursos Comunitários de Ujamaa (UCRT)	Tanzânia
Moreangels Mbizah	Diretor-executivo	Ação de Conservação da Vida Selvagem	Zimbábue
Dominic Ngwesse	Diretor-executivo	Natureza Camarões	Camarões
Felicity Njoku	Diretor-executivo	Associação de Atores de Desenvolvimento (ADEV)	Camarões
Esmagar Sah	Presidente Fundador	Guarda de Desenvolvimento Rural e Restauração Ambiental (RUDERG)	Camarões
Isaac Saylay	Facilitador	Sindicato Nacional dos Órgãos Comunitários de Manejo Florestal (NUCFMB)	Libéria
Lorna Slade	Consultor técnico	A rocha	Tanzânia
Jonathan Yiah	Gerente de Programas	Instituto de Desenvolvimento Sustentável (IDE)	Libéria

Referências

- ¹ Para uma visão geral desta história, consulte Adams, William M. 2004. *Contra a Extinção: A História da Conservação*. Londres e Sterling, VA: Earthscan.
- ² Por exemplo, ver Dawson, Neil M., Brendan Coolsaet, Eleanor J. Sterling, Robin Loveridge, Nicole D. Gross-Camp, Supin Wongbusarakum, Kamaljit K. Sangha, et al. 2021. "O papel dos povos indígenas e das comunidades locais na conservação eficaz e equitativa." *Ecologia e Sociedade* 26 (3): 19. <https://doi.org/10.5751/ES-12625-260319>; e Artelle, Kyle A., Melanie Zurba, Jonaki Bhattacharyya, Diana E. Chan, Kelly Brown, Jess Housty e Faisal Moola. 2019. "Apoiando a Governança Ressurgente Liderada pelos Indígenas: Um Mecanismo Nascente para uma Conservação Justa e Eficaz." *Conservação Biológica* 240: 108284. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2019.108284>
- ³ Veja o Quadro Global de Biodiversidade Kunming-Montreal, <https://www.cbd.int/gbf/>, junto com uma visão geral, Abulu, Latoya e Sahana Ghosh. 2022. "Nações adotam a estrutura global de biodiversidade de Kunming-Montreal." *Mongabay*. <https://news.mongabay.com/2022/12/nations-adopt-kunming-montreal-global-biodiversity-framework/>
- ⁴ Roe, Dilys, Fred Nelson e Chris Sandbrook, editores. 2009. *Gestão Comunitária de Recursos Naturais em África: Impactos, Experiências e Direções Futuras. Questões de Recursos Naturais 18*. Instituto Internacional para o Meio Ambiente e Desenvolvimento.
- ⁵ Para uma visão geral, consulte Bollig, Michael. 2021. "Conservação do Século XXI em África: Dilemas Contemporâneos, Desafios Futuros." *Em Futuros Africanos*, editado por Clemens Greiner, Steven van Wolputte e Michael Bollig, 27: 111–24. Grupo África-Europa para Estudos Interdisciplinares. Leiden: Brillhante.
- ⁶ Para uma análise das soluções locais de conservação que ultrapassam os constrangimentos, ver Nelson, Fred, Patricia Muyamwa-Mupeta, Shylock Muyengwa, Emmanuel Sulle e Dickson Kaelo. 2021. "Progresso ou Regressão? Evoluções Institucionais da Conservação Baseada na Comunidade na África Oriental e Austral." *Ciência e Prática da Conservação* 3 (1): e302. <https://doi.org/10.1111/csp2.302>
- ⁷ Para uma análise do papel da sociedade civil, ver iniciativas Maliasili e bem fundamentadas. 2015. *Reforço das organizações da sociedade civil africana para uma melhor governação e conservação dos recursos naturais. Iniciativas Maliasili e bem fundamentadas: Underhill, VT e Londres*.
- ⁸ As ligações entre organizações locais fortes e soluções de conservação locais inovadoras são evidentes no exemplo do movimento de conservação queniano. Veja o estudo de caso, *Organizações mais fortes: maior impacto; Estudo de caso: O Movimento de Conservação do Quênia. Iniciativas de Recursos Naturais: Underhill, VT*. https://www.maliasili.org/s/KWCA_CS_July2020_8x8_Web.pdf.
- ⁹ Berkes, Fikret. 2007. "Conservação Baseada na Comunidade num Mundo Globalizado." *Anais da Academia Nacional de Ciências* 104 (39): 15188–93. <https://doi.org/10.1073/pnas.0702098104>
- ¹⁰ Paul, R., J. Chick, E. Sulle e F. Nelson. Tornando as bases mais verdes: repensando o financiamento da conservação em África. *Maliasili e Sincronicidade Terra*, julho de 2022. maliasili.org/greeningthegrassroots.
- ¹¹ Chapin, M. 2004. "Um desafio para os conservacionistas". *Revista World Watch* 17(6): 17–32.
- ¹² Ver, por exemplo, "O Projeto RINGO: Reimaginando as ONGs e o Papel da Sociedade Civil Global". *CoLab de Direitos*. <https://rightscolab.org/ringo/>
- ¹³ Para uma visão geral de alguns esforços notáveis, consulte Aly, Heba. 2022. "Dez Esforços para Descolonizar a Ajuda. O Novo Humanitário." <https://www.thenewhumanitarian.org/feature/2022/08/12/10-efforts-to-decolonise-aid>
- ¹⁴ Veja o discurso de Samantha Power de novembro de 2021, "Administradora Samantha Power sobre uma Nova Visão para o Desenvolvimento Global". *VOCÊ DISSE*. <https://www.usaid.gov/news-information/speeches/nov-04-2021-administrator-samantha-power-new-vision-global-development>
- ¹⁵ Para a nova estratégia da Oxfam, consulte "Como a Oxfam está mudando". <https://www.oxfam.org.uk/about-us/how-oxfam-changing/>
- ¹⁶ Veja o relatório de 2021 do Rights CoLab *Promovendo Parcerias Equitativas entre a Sociedade Civil Norte-Sul: Vozes do Sul* <https://rightscolab.org/wp-content/uploads/2021/03/RINGO-RESEARCH-REPORT-FINAL-V-compressed.pdf>
- ¹⁷ White, Rehema M., Birgit Schmook, Sophie Calme, Anthony J. Giordano, Yves Hausser, Lynn Kimmel, Lou Lecuyer, Mauro Lucherini, Crisol Mendez-Medina e Juan L. Peña-Mondragon. 2023. "Facilitando a Conservação da Biodiversidade através de Parcerias para Alcançar Resultados Transformadores." *Biologia de conservação* 37 (3): e14057. <https://doi.org/10.1111/cobi.14057>
- ¹⁸ Para um resumo da pesquisa e aprendizagem do IIED, consulte Kajumba, Tracy. 2023. "Abordando a Dinâmica de Poder e a Desigualdade em Modelos de Parceria Institucional." *Instituto Internacional para Meio Ambiente e Desenvolvimento*. <https://www.iied.org/addressing-power-dynamics-inequity-institutional-partnership-models>
- ¹⁹ Um exemplo de organizações internacionais que procuram novas abordagens inclui a Iniciativa de Conservação Inclusiva, <https://www.inclusiveconservationinitiative.org/>
- ²⁰ Para uma discussão sobre isso, consulte Compese, Jessica e Holly Jonas. "Todas as nossas relações: explorando o papel dos relacionamentos, parcerias e redes no apoio aos povos indígenas e comunidades locais." *Consórcio ICCA*. <https://www.iccaconsortium.org/2023/02/07/cop15-event-explored-relationships-partnerships-networks-indigenous-peoples-local-communities/>
- ²¹ Para uma visão geral do trabalho da WCS em África, consulte "Lugares: África". *Sociedade de Conservação da Vida Selvagem*. <https://www.wcs.org/our-work/places/africa>
- ²² Para uma visão geral da estratégia da AWF, consulte "Liderança Global". *Fundação África para a Vida Selvagem*. <https://www.awf.org/global-leadership>
- ²³ Para obter um resumo, consulte "Sobre nós". *Flora e Fauna*. <https://www.fauna-flora.org/about/>
- ²⁴ Ver "Histórias em África: Retrospectiva do Ano de 2021". *Conservação da natureza*. <https://www.nature.org/en-us/about-us/where-we-work/africa/stories-in-africa/2021-year-in-review/>
- ²⁵ Paulo, Garota, Sulle e Nelson. Tornando as bases mais verdes: repensando o financiamento da conservação em África.
- ²⁶ *Iniciativas Bem Fundamentadas e Maliasili*. 2017. *Construindo Parcerias Fortes. Iniciativas Bem Fundamentadas e Maliasili: Londres e Underhill, VT*.



Maliasili

INVESTING IN PEOPLE FOR NATURE

maliasili.org

[/impact](#)

[/portfolio](#)

[/reader](#)

[/sign-up](#)

[/rootingforchange](#)

 info@maliasili.org

 [@maliasili_org](https://twitter.com/maliasili_org)

 [/maliasili](https://www.linkedin.com/company/maliasili)

