

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

FABRICIO GAVA DE ALMEIDA JORGE

TRANSPONDO FRONTEIRAS:

Caminhos e entraves à internacionalização de Organizações Não-Governamentais a partir do modelo criado pelo Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho após 1919

FRANCA

2010

FABRICIO GAVA DE ALMEIDA JORGE

TRANSPONDO FRONTEIRAS:

Caminhos e entraves à internacionalização de Organizações Não-Governamentais a partir do modelo criado pelo Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho após 1919

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do Título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Samuel Alves Soares

FRANCA

2010

Dedico o presente trabalho aos meus pais, José Augusto e Águida, pelo apoio incondicional e encorajamento durante toda a minha vida, e aos meus tios, Maria Lúcia, Pedro e Maria Angélica, cujo terno amparo me foi sempre devotado.

Per Humanitatem ad Pacem

*Lema do Movimento Internacional da Cruz
Vermelha e do Crescente Vermelho, 1961*

GAVA, Fabricio. **TRANSPONDO FRONTEIRAS:** Caminhos e entraves à internacionalização de Organizações Não-Governamentais a partir do modelo criado pelo Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho após 1919. 2010. 40f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Relações Internacionais) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2010.

RESUMO

Durante os últimos vinte anos nota-se um crescente número de Organizações Não-Governamentais agindo internacionalmente. Com vistas a um aumento no escopo de seus projetos, tais organizações procuram cada vez mais profissionalizar sua gestão adquirindo *know-how* do setor privado. Entretanto, o processo de internacionalização de organizações ainda é alheio à realidade de grande parte do terceiro setor brasileiro, embora tal processo seja capaz de fomentar seu crescimento e impacto de seus projetos, melhorando o desempenho das organizações e facilitando a captação de recursos. O Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho foi capaz de adquirir uma estrutura difusa que permitiu uma intensa expansão para 186 países e grande impacto global com a criação da Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho em 1919 e a adoção de um novo modelo organizacional. Esse modelo será analisado com o objetivo de evidenciar métodos, entraves e idéias que possam contribuir para a internacionalização de Organizações Não-Governamentais, considerando-se as peculiaridades do setor e a sua identidade.

Palavras-chave: Cruz Vermelha. organização não-governamental. terceiro setor. internacionalização. modelo organizacional. sociedade civil.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 O MOVIMENTO INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA E DO CRESCENTE VERMELHO	10
3 O MODELO FEDERATIVO	16
4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO FEDERATIVA	18
4.1 A replicação da cultura organizacional.....	19
4.2 Gestão da marca	21
4.3 A Fomento ao <i>capacity building</i> das afiliadas e <i>benchmarking</i>.....	21
4.4 A gestão e captação de recursos financeiros	24
4.5 A gestão de recursos humanos.....	26
4.6 Replicação de projetos.....	28
4.7 Sistematização e gestão do conhecimento.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, nota-se um grande crescimento das Organizações Não-Governamentais (ONGs) no cenário internacional, remodelando a política e economia tanto local como globalmente. As ONGs têm adquirido um papel cada vez mais importante na sociedade mundial ao propor “novas alternativas de vida e organização capazes de superar os principais entraves da realidade social” (CERUTTI;GHIGGI, 2003, p.1) em temas marcados pela inépcia governamental em avitualhar as necessidades da sociedade. Tal atuação se dá devido ao caráter da sociedade civil, definida por Brown (apud TEEGEN; DOH; VACHANI, 2004, p. 464) como “uma área de associação e ação independente do Estado e do mercado em que cidadãos podem se organizar para conquistar propósitos que são importantes para eles, individualmente e coletivamente.” Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2002, p. 102), o crescimento das ONGs internacionais saltou de 1.083 em 1914 para mais de 37.000 organizações em 2000, principalmente durante a década de 90, cujo crescimento foi de 19,3%. Ressalta-se ainda o enorme crescimento das organizações de serviços sociais no período, que foi de 78,5%. De acordo com a Associação Brasileira de ONGs (ABONG) (online), o número de ONGs brasileiras triplicou entre 1996 e 2002, demonstrando a grande relevância e crescimento desse tipo de organização social.

No Brasil, diversos projetos têm alcançado grande impacto na realidade local e observa-se grande potencial no desenvolvimento de tais idéias em outros países com problemas e características similares. Segundo relatório elaborado pelo Pacto Global das Nações Unidas em parceria com a *Dalberg Global Development Advisors* (FINANCIAL TIMES, 2004, online), das 38 organizações não governamentais mais competentes do mundo com atuação local, seis são brasileiras. Junto com a Argentina, o Brasil é o país que mais possui ONGs listadas no relatório.

Embora exista no Brasil um grande número de fundações e associações sem fins lucrativos (276.000 segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (online), dados de 2002), o número de ONGs brasileiras atuando internacionalmente ainda é baixo. De acordo com a ABONG, até o final de 1998, apenas 1,63% de suas 270 associadas executavam ações internacionais (CARESIA, 2005, p.19).

No Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas (ECOSOC), dentre aproximadamente três mil ONGs que detêm algum tipo de status junto ao conselho, apenas dezessete são brasileiras, sendo nove com status consultivo especial (ONGs que têm

especial competência em algumas áreas do conselho), duas com status consultivo geral (cuja atuação se refere à maior parte da agenda da ECOSOC) e seis com status *roster* (credenciadas a dar contribuições ocasionais ao trabalho da organização) (ECOSOC, 2008, online).

Assim como o setor privado encontra em sua internacionalização grandes avanços na conquista de novos mercados, as ONGs conseguem no exterior aumentar o escopo e impacto de suas ações e o número de pessoas beneficiadas, melhorar a qualidade dos projetos desenvolvidos através de cooperação técnica, aumentar sua visibilidade, obter mais recursos, ampliar seu *networking* e criar uma rede colaborativa em torno de si.

Entretanto, novos temas como a internacionalização de ONGs ainda são álbidos às realidades de muitas organizações. Tal empreitada encontra diversos entraves à sua efetivação, como a ausência de planejamento estratégico e de profissionalização em sua administração. Embora haja extenso material de apoio à internacionalização de empresas, as ONGs carecem de uma metodologia que leve em consideração a realidade das organizações, as diversas peculiaridades de seu trabalho e de outros países, como diferentes legislações, culturas e idiomas.

No processo de internacionalização, um dos maiores percalços é a necessidade de transpor a barreira cultural, além de adequar a identidade das organizações à legislação dos países onde se pretende atuar. Além da dificuldade na comunicação com outros povos e a necessidade da elaboração dos materiais de trabalho em outras línguas, o método de trabalho sofre alterações conforme a realidade do país em questão. Mesmo com um público alvo semelhante, as peculiaridades culturais condicionam diferentes abordagens de um mesmo tema, e a adaptação de conteúdos é abstruso a estrangeiros. Ademais, cada país tem sua legislação específica no trato às ONGs, e a observância de tais regulamentos pode condicionar o êxito de sua internacionalização.

Na tentativa de transpor tais obstáculos, a análise da estrutura organizacional do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho e seus êxitos nos 186 países onde atua pode subsidiar a criação de uma metodologia de internacionalização de ONGs e inspirá-las no processo.

O Movimento aqüstou enorme expansão internacional, sendo referência mundial na assistência às vítimas de guerras, violências e catástrofes naturais, além de promotor e defensor do Direito Humanitário Internacional.

Sua estratégia contemplou a criação em 1919 da Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (FICV) e a descentralização das ações em 186 Sociedades Nacionais, o que possibilitou ao movimento uma ação global coordenada,

formando uma rede colaborativa com ramificações em quase todos os países do mundo; transpondo barreiras e adaptando-se às necessidades e legislações locais de cada sociedade. Tal descentralização não tolheu a criação de uma identidade única entre todos seus partícipes que permitisse a construção de uma plataforma uníssona de trabalho baseada nos mesmos princípios e valores. A identidade do movimento é reconhecida com estima em todo o sistema internacional.

Vê-se, portanto, que o modelo adotado sustenta todo o trabalho do movimento internacionalmente com um impacto crescente sobre a população vulnerável.

Êxitos semelhantes poderão ser adquiridos por ONGs de forma a aumentar seu impacto sobre a população mundial vulnerável. Com um modelo denotado pela racionalidade substantiva e que se adapte à realidade do terceiro setor, as ONGs serão capazes de aumentar seu campo de ação e importância perante a sociedade.

Destarte, o presente trabalho objetiva subvencionar as Organizações Não-Governamentais, mormente brasileiras, em seu processo de internacionalização, considerando suas necessidades e potencialidade para encontrar a melhor forma de atingir todo seu potencial e maximizar o impacto e escopo de seus projetos.

Para tanto, parte-se da análise da criação da Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, seus métodos, estratégias e idéias, que servirão de base para a delimitação de diretrizes voltadas ao processo de internacionalização, visto que os caminhos percorridos pela Federação provêm subsídios notáveis à construção de um modelo federativo. Posteriormente, serão apresentados os aspectos gerais do modelo, evidenciando sua estrutura geral e principais peculiaridades. Também serão abordadas diretrizes norteadoras do processo, capazes de alinhar as necessidades do terceiro setor a uma estratégia coesa de internacionalização utilizando técnicas gerenciais já adotadas pelo setor privado.

2 O MOVIMENTO INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA E DO CRESCENTE VERMELHO

Com o intuito de prestar assistência às vítimas de guerras, violências e catástrofes naturais, foi criado, em 1863 na Suíça, o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Hoje, o Movimento é a maior organização humanitária do mundo com quase 97 milhões de voluntários e presente em 186 países. Trata-se de uma instituição cujo emblema se tornou um símbolo internacional da causa humanitária, protegido pelas Convenções de Genebra, relativas ao Direito Internacional Humanitário (DIH).

Em 1859, o empresário suíço Henry Dunant viajava à Itália para encontrar-se com Napoleão III para tratar de negócios. Na viagem, Dunant pôde presenciar a batalha Solferino, resultante da invasão austríaca, com milhares de combatentes mortos e feridos. Frente aos horrores da guerra e uma notória vontade de ajudar tais vítimas, surgiu a idéia que originaria o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Dunant pensava que no futuro algo deveria ser feito para diminuir as mortos e feridos em guerras, e que esse trabalho deveria ser realizado através de uma organização internacional (HAMBURGER; ZUTERMANN, 1942, p. 23). Nesse sentido, publicou em 1862 o livro “Memórias de Solferino” que relatava sua experiência no auxílio aos combatentes feridos ao mesmo tempo em que delineava sugestões e requisitos de uma organização internacional que aliviaria o sofrimento causado pela guerra.

Em 1863, Dunant pôde mobilizar um grupo de pessoas interessadas em trabalhar pela causa humanitária chamado inicialmente de “Comitê Internacional para ajuda aos militares feridos”, que passou a ser chamado após 1876 de “Comitê Internacional da Cruz Vermelha” até os dias atuais, uma das três instituições constituintes do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho. Tal comitê começou a utilizar a inversão de cores da bandeira suíça como símbolo, uma cruz vermelha. O objetivo central desse grupo era o treinamento de equipes médicas para ações em tempos de guerra segundo o princípio de neutralidade. O livro de Dunant foi um sucesso inesperado, sua repercussão foi decisiva para o desenvolvimento do CICV e culminou com a primeira Convenção de Genebra em 1864. Nota-se que seus princípios básicos já estavam contidos na obra.

Já no início do CICV, procurou-se estabelecer comitês nacionais em diversos países, principalmente europeus. Dado o caráter universal do trabalho e ideário da organização, em poucos anos o Movimento alastrou-se sobre quase todo o território europeu, e em 50 anos já

existiam 50 comitês pelo mundo. Tais comitês nacionais deram origem às Sociedades Nacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, que hoje estão presentes em 186 países.

A Primeira Guerra Mundial mostrou a necessidade de uma cooperação maior entre as Sociedades Nacionais existentes, que atraíram milhões de voluntários e puderam desenvolver consideravelmente sua *expertise* em campo humanitário. Tal constatação era fundamental no cenário em que a Europa se encontrava no pós-guerra. A partir da sugestão do presidente da Cruz Vermelha Americana, Henry Davison, nasceu a Liga das Sociedades da Cruz Vermelha em 1919, um tipo de federação das sociedades nacionais existentes. A liga passou a ser chamada de Liga das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho em 1983, e de Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho após 1991. As Sociedades Nacionais fundadoras da Federação eram dos seguintes países: Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Itália e Japão (FICV, 2009, p. 3).

Dado o panorama atual da Europa em 1919, a Federação nasceu com o objetivo de levar assistência humanitária a pessoas afetadas pela fome e doenças, principalmente nos países afetados pela guerra. Sua meta inicial era “*to strengthen and unite, for health activities, already-existing Red Cross Societies and to promote the creation of new Societies*” (FICV, 2003b). Embora as Sociedades Nacionais tivessem executado ajuda emergencial em epidemias e desastres naturais no final do século XIX, tais ações foram colocadas como prioridades e intensificadas apenas após a Primeira Guerra Mundial e a criação da Federação em 1919.

Antes do nascimento do Movimento Internacional Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, não existia um *framework* humanitário internacional. A ajuda humanitária era, majoritariamente, limitada ao próprio território de uma nação. Todavia, tal ajuda era, por diversas vezes durante os séculos XVIII e XIX, realizada por uma certa combinação de esforços públicos e privados (DESTEXHE, 1996, p. 48). A Federação executou um importante papel na criação e desenvolvimento de tal *framework* desde 1919 até os dias atuais, contribuindo para aumentar o impacto global do Movimento e seu desempenho através de melhoras nas Sociedades Nacionais e o aumento de cooperação entre elas. Essa nova estrutura do Movimento foi de grande importância para sua ação durante e após a Segunda Guerra Mundial.

A criação da Convenção de Genebra de 1864, o primeiro tratado internacional de cunho humanitário, se deu em uma atmosfera bélica, visto que havia uma necessidade crescente de diminuir os impactos dos conflitos. O trabalho emergencial do Movimento em outras situações, como em desastres naturais ou epidemias, foi permitido pelos Estados apenas em 1902, embora Dunant salientasse essa possibilidade em sua obra inicial. Destarte, o trabalho do Movimento nos seus primeiros 40 anos foi exclusivamente para assistir aos feridos de guerra.

Ademais, o conceito moderno de humanidade emerge apenas a partir do Iluminismo, para o qual todos os homens são iguais em direitos e membros de uma comunidade universal, tornando, portanto, o humanitarismo a forma moderna e racional de caridade e justiça.

Embora neutralidade e humanidade não fossem conceitos estranhos à época, o pioneirismo de Henry Dunant foi notável ao declarar tais valores em uma convenção que acabou tornando-se universal. O Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho passou então, a solidificar suas bases nesses dois conceitos (e a ser reconhecido por tais). Tal assertiva foi imperiosa para a propagação de seus ideais e ações pelo mundo. Aqui também reside a principal diferença entre a organização e demais ONGs (notadamente as “sem fronteiras”), pois enquanto o Movimento se fundamenta em leis humanitárias, as outras se fundamentam na opinião pública.

A missão do Movimento hoje é definida pelo seu estatuto vigente como:

Prevenir e aliviar o sofrimento humano, proteger a vida e a saúde e garantir respeito pelo ser humano, particularmente em tempos de conflitos armados e outras emergências, trabalhar pela prevenção de doenças e pela promoção do bem-estar sanitário e social, encorajar o trabalho voluntário e a disposição em ajudar pelos membros do Movimento, e um senso universal de solidariedade em relação a todos necessitados de sua proteção e assistência (COMITÊ INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA, 2000).

Para levar a cabo sua missão, o Movimento contemporaneamente divide-se em três instituições independentes e autônomas, mas que possuem forte vínculo cooperativo entre si: o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, as Sociedades Nacionais da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho e a Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

As Sociedades Nacionais são as unidades básicas do Movimento, desenvolvendo os trabalhos e princípios do Movimento dentro de cada país, segundo seus próprios estatutos e legislação nacional. As Sociedades Nacionais são organizações nacionais autônomas que provêem condições necessárias às atividades de seus membros. Em tempos de guerra assistem à população civil afetada, e quando apropriado, auxiliam os serviços médicos militares. Seus programas são desenvolvidos em diversas áreas, como educação, bem-estar social e sanitário, etc.

A Sociedade Nacional procura também difundir o ideário do Movimento e o respeito ao Direito Internacional Humanitário dentro de seu território. Como seu próprio nome explicita, uma Sociedade Nacional é uma organização nacional, formada por cidadãos trabalhando em suas comunidades. Cooperam com o Comitê e a Federação para que seja possível alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, sem que haja subordinação entre tais instituições.

O reconhecimento de uma organização nacional como uma Sociedade Nacional da Cruz Vermelha ou Crescente Vermelho é avaliada pelo Comitê segundo dez critérios estatutariamente definidos, como se segue:

- 1. Be constituted on the territory of an independent State where the Geneva Convention for the Amelioration of the Condition of the Wounded and Sick in Armed Forces in the Field is in force.*
- 2. Be the only National Red Cross or Red Crescent Society of the said State and be directed by a central body which shall alone be competent to represent it in its dealings with other components of the Movement.*
- 3. Be duly recognized by the legal government of its country on the basis of the Geneva Conventions and of the national legislation as a voluntary aid society, auxiliary to the public authorities in the humanitarian field.*
- 4. Have an autonomous status which allows it to operate in conformity with the Fundamental Principles of the Movement.*
- 5. Use a name and distinctive emblem in conformity with the Geneva Conventions and their Additional Protocols.*
- 6. Be so organized as to be able to fulfill the tasks defined in its own statutes, including the preparation in peace time for its statutory tasks in case of armed conflict.*
- 7. Extend its activities to the entire territory of the State.*
- 8. Recruit its voluntary members and its staff without consideration of race, sex, class, religion or political opinions.*
- 9. Adhere to the present Statutes, share in the fellowship which unites the components of the Movement and cooperate with them.*
- 10. Respect the Fundamental Principles of the Movement and be guided in its work by the principles of international humanitarian law. (CICV, 2006, p. 9, grifo nosso)*

O Comitê Internacional da Cruz Vermelha é o grande promotor e defensor do Direito Internacional Humanitário (DIH), através das Convenções de Genebra. O DIH é um corpo de regras que visa, em tempos de guerra, proteger pessoas que não participam (ou deixam de participar) das hostilidades. Seu objetivo principal é limitar e prevenir o sofrimento humano em tempos de conflitos armados. Tais regras devem ser obedecidas não somente por governos e suas forças armadas, mas também por qualquer outra parte envolvida em um conflito.

Em seu eixo complementar de atuação, o CICV trabalha prestando assistência às vítimas de conflitos armados e catástrofes naturais, preocupando-se com a melhoria das condições de prisões, com suprimento e distribuição de alimentos e água potável, assistência médica e saneamento básico. O Comitê é uma organização de excelência em resposta emergencial a crises humanitárias em todo o globo.

Em sua constituição jurídica, podem-se encontrar características tanto de Organizações Não-Governamentais, como de Organizações Intergovernamentais, pois além do princípio da neutralidade e sua estrutura única, detém privilégios e imunidades garantidas apenas a organizações intergovernamentais, que protegem seus procedimentos administrativos.

A Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho engloba todas as Sociedades Nacionais. Seu objetivo é trabalhar para inspirar, facilitar e

promover todas as atividades humanitárias das Sociedades Nacionais, visando sempre prevenir e aliviar o sofrimento humano e, portanto, contribuindo para manutenção e promoção da paz no mundo (CICV, 2006, p. 11). A Federação representa as Sociedades Nacionais no plano internacional e é o guardião de seus interesses. Ledermann (1948, p. 637) afirma que poderíamos chamá-la de “Parlamento da Cruz Vermelha”, onde cada Sociedade Nacional pode expressar suas visões, trabalhar por colaboração e ajuda mútua, operando pelo bem-estar de toda humanidade.

De acordo com o estatuto do Movimento, as funções da Federação são:

- a) to act as the permanent body of liaison, coordination and study between the National Societies and to give them any assistance they might request;*
- b) to encourage and promote in every country the establishment and development of an independent and duly recognized National Society;*
- c) to bring relief by all available means to all disaster victims;*
- d) to assist the National Societies in their disaster relief preparedness, in the organization of their relief actions and in the relief operations themselves;*
- e) to organize, coordinate and direct international relief actions in accordance with the Principles and Rules adopted by the International Conference;*
- f) to encourage and coordinate the participation of the National Societies in activities for safeguarding public health and the promotion of social welfare in cooperation with their appropriate national authorities;*
- g) to encourage and coordinate between National Societies the exchange of ideas for the education of children and young people in humanitarian ideals and for the development of friendly relations between young people of all countries;*
- h) to assist National Societies to recruit members from the population as a whole and inculcate the principles and ideals of the Movement;*
- i) to bring help to victims of armed conflicts in accordance with the agreements concluded with the International Committee;*
- j) to assist the International Committee in the promotion and development of international humanitarian law and collaborate with it in the dissemination of this law and of the Fundamental Principles of the Movement among the National Societies;*
- k) to be the official representative of the member Societies in the international field, inter alia for dealing with decisions and recommendations adopted by its Assembly and to be the guardian of their integrity and the protector of their interests;*
- l) to carry out the mandates entrusted to it by the International Conference. (CICV, 2006, p. 11, grifo nosso)*

Outras instituições também utilizam a estrutura de federação para coordenar suas atividades entre diferentes afiliadas e expandir-se, mas o que diferencia estas do Movimento e de sua Federação é, além da relativa facilidade no esforço para manter uma cultura organizacional uníssona entre os constituintes do Movimento, a excelência da Federação em fomentar o *capacity building* entre as Sociedades Nacionais e a formação de uma densa rede de gestão do conhecimento entre elas, tal como será apresentado com o desenvolvimento da análise.

Faz-se importante ressaltar que a Federação não é meramente um parlamento ou concentrador de diretrizes, mas promove intensamente uma melhora qualitativa e quantitativa do trabalho desenvolvido nas Sociedades Nacionais. Ela provê linhas gerais de atuação segundo os princípios do Movimento; não assemelha-se um franqueador que dita o trabalho a ser desenvolvido pelas Sociedades Nacionais, mas envida esforços para a melhora contínua dos processos internos e provê o intercâmbio de projetos e idéias entre as Sociedades Nacionais, que são adaptados conforme a realidade local de cada país e comunidade.

Exemplo disso é o projeto Clube 25. Iniciado em 1989 no Zimbábue para promover a doação de sangue seguro de forma voluntária e regular entre jovens de 18 a 25 anos, hoje o projeto é desenvolvido em pelo menos 61 países (FICV, 2010a, p. 8), principalmente na África e América Latina. Da mesma maneira que há forte semelhança entre o problema enfrentado por esses países, também semelhante pode ser o projeto que o combata. Destarte, o projeto pôde ser replicado em diversos países, e adaptado conforme a realidade local. As linhas gerais do projeto, seus objetivos e metodologia geral foram sistematizados pela Federação, que provê um excelente auxílio em sua implantação e manutenção, visando uma maximização do impacto social causado.

Além de prover idéias e soluções para ONGs internacionalizarem-se, a FICV pode inspirá-las, auxiliando na concepção do modelo a ser adotado e em suas diversas etapas.

3 O MODELO FEDERATIVO

O modelo federativo é formado por uma rede de aliados que compartilham a mesma missão, valores, marca e ações, mas são legalmente independentes entre si e de sua matriz (O'FLANAGAN; TALIENTO, 2004, p. 113).

Tal modelo é muito parecido com o sistema de franquias no segundo setor, pois permite que os projetos e a missão de uma organização possam ser replicados em outros locais por terceiros.

Nas organizações não governamentais, a estrutura federativa é a resposta da tensão entre centralização e descentralização, pois de acordo com cada organização, pode-se dimensionar o grau de centralização de acordo com suas peculiaridades.

Nos processos de internacionalização também há opção de filiais diretamente subordinadas a um escritório central, portanto, um modelo mais centralizador. Tal modelo, apesar de prover maior controle sobre toda a organização, encontra significantes dificuldades em sua internacionalização, como difícil envolvimento com as comunidades atendidas, falta de transparência, e principalmente dificuldade em suplantar barreiras culturais. Ressalta-se também que uma federação tende a ser mais atrativa a organizações com grande necessidade de capital e de voluntários (OSTER, 1996, p. 90).

O modelo federativo também apresenta uma interessante solução para a fragmentação do terceiro setor, onde fusões e aquisições são alheias à realidade, visto que o setor não dispõe de mecanismos que permitam grupos se consolidarem. Ademais, tal modelo pode servir de base para auxiliar diferentes ONGs no esforço de permanecerem economicamente viáveis e atrair experiência gerencial, visto que trabalham em eixos muito semelhantes, como pobreza, educação, proteção ambiental, etc.

Com uma federação é possível adquirir benefícios de uma escala global, como *branding*, reconhecimento internacional da reputação, captação de recursos internacionalmente, diluição de custos com novos sistemas e métodos administrativos (que seriam inacessíveis para uma única unidade), etc. Além disso, saber que a organização é construída em experiências de sucesso, oferece aos seus doadores a certeza do impacto gerado com a doação. Uma rede provê naturalmente um ambiente de experimentação e aprendizagem (BRADACH, 2003, p. 20).

Ao conceder autonomia às afiliadas, torna-se mais fácil a adaptação dos programas às necessidades da comunidade local, bem como permite atrair recursos locais, sejam eles financeiros ou humanos. Essa facilidade advém de sua posição que permite uma melhor observação do cenário em que se insere. O modelo consegue aliar a energia e investimentos de

empreendedores sociais locais com a força de uma rede que engloba várias unidades sob a mesma marca em diferentes países.

Esse sistema também auxilia no incentivo ao empreendedorismo social, pois os administradores das afiliadas detêm significativo controle sobre a utilização dos recursos e, portanto, são incentivados em sua captação e gestão. O fomento ao empreendedorismo social e a criação do sentimento de pertencimento são imperativos para o desenvolvimento da organização, principalmente pela dificuldade em mensurar a performance administrativa (OSTER, 1996, p. 90).

Além disso, federações permitem o compartilhamento de experiências sobre os erros e acertos entre suas afiliadas, facilitando a replicação de projetos bem sucedidos pelo mundo. Nesse sentido, o conhecimento gerado na abertura de uma unidade pode permitir a aceleração e consolidações de outras novas. Novas organizações independentes detêm taxas de fracasso bem maiores (aproximadamente 50% em cinco anos, nacionalmente) do que novas unidades de uma federação (25%) (BRADACH, 2003, p. 20). Internacionalmente, o índice de fracasso é ainda mais crítico e o sistema federativo permite uma maior robustez nos processos de abertura ou reconhecimento de novas afiliadas.

Embora federações ofereçam vantagens significativas para suas afiliadas, se geridas precariamente podem derivar em performance desigual entre afiliados, duplicação de custos administrativos, má reputação da marca, etc.

Para a implantação desse modelo, é necessário que as afiliadas entendam que os ganhos da afiliação superam seus custos, e isso deve ser entendido a partir de quatro principais benefícios: uma marca valiosa, um sistema confiável de mensuração de performance, serviços administrativos compartilhados de excelência, e captação coordenada de recursos (O'FLANAGAN; TALIENTO, 2004, p. 114). É importante destacar que o potencial de uma federação só pode ser atingido com a implantação de políticas e sistemas abrangentes de gestão do conhecimento e fomento ao *capacity building* das afiliadas, como será evidenciado posteriormente.

Casos como ineficiência do escritório central, falta de transparência (tanto da gestão financeira quanto de processos internos) e falta de sinergia entre as unidades podem gerar graves problemas, como desejo de independência das afiliadas, acabando por minar o bom desenvolvimento da federação.

4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO FEDERATIVA

Para iniciar um processo de internacionalização, uma organização deve primeiramente conseguir demonstrar que seu negócio é sólido e sua cultura organizacional coesa e bem delineada, de modo a evidenciar que tal empreitada seja encorajadora e que sua internacionalização efetivamente se converta em melhora de performance total.

Todo o processo parte de respostas a três perguntas críticas: (1) onde e como crescer; (2) que tipo de rede construir; e (3) qual deve ser o papel do “centro” (BRADACH, 2003, p. 23). As respostas corretas de cada organização advêm de uma cuidadosa análise de dados consistentes sobre si, seus objetivos e fatores conjunturais. Dito isso, vê-se um processo de internacionalização como, basicamente, um processo bem planejado de evolução, que deve estar em perfeita consonância com o planejamento estratégico da organização.

Alguns processos se iniciam com a expansão de forma experimental a uma ou duas localidades, para assim, adquirir conhecimento para empreender iniciativas mais abrangentes; aprender as lições dos experimentos é uma importante parte do processo.

Na definição de potenciais localidades, recomenda-se definir um eixo geoestratégico de crescimento segundo as peculiaridades da organização e oportunidades e entraves que tais localidades podem apresentar. Assim como uma empresa faz pesquisas e análises de novos mercados, uma ONG deve avaliar cuidadosamente sua inserção em novos locais de forma a diminuir os riscos e atingir seus objetivos. Cabe também elaborar análises de organizações e redes já existentes, de forma a familiarizar-se melhor com o modelo e eventuais variações, além de identificar parceiros em potencial que podem facilitar a empreitada. Realizar uma internacionalização de forma coordenada com outra instituição (desde trabalho conjunto até algum tipo de fusão), também pode ser uma boa alternativa para diminuição dos riscos e maximização de impacto.

O grau de centralização da federação também deve ser dimensionado conforme as peculiaridades da organização. Esse grau é definido, em boa parte, pela medida com que o seu modelo de trabalho pode ser sistematizado, ou seja, quanto mais sistematizável o trabalho da organização, menos centralização é necessária, devido à facilidade de compreensão do modelo a ser seguido. Em contrapartida, quando a cultura ou aspectos subjetivos detêm grande importância para o modelo, faz-se necessário adotar um maior grau de centralização. Ademais, é necessária certa autonomia para que seja possível transpassar barreiras culturais e possíveis entraves que empreendedores locais têm mais familiaridade. O cenário ideal seria de uma

federação que se auto-organizasse mantendo certa autonomia das afiliadas, mas fiel à sua cultura organizacional e à produção de resultados.

Enquanto as afiliadas são responsáveis por levar a cabo os projetos da organização, a matriz deve prover suporte para que isso ocorra de melhor forma possível através de serviços centralizados. O provimento de tais serviços é uma importante prerrogativa da matriz, pois permite as afiliadas obter *know how* e serviços que, individualmente não seria possível. Além dos fatores requeridos à internacionalização, a matriz deve ter como atribuição desempenhar constantemente ações nas áreas de treinamento, pesquisa e desenvolvimento de projetos, fomento de *capacity building*, realização de *benchmarking*, adequação e implantação de novas técnicas gerenciais e sistemas informáticos que as apoiem. A matriz deve continuar a agregar valor à suas afiliadas e tornar-se parte de seu sucesso, de forma a suplantar os custos do sistema federativo.

Conhecido o modelo geral federativo e seus nuances norteadores, discorrer-se-á sobre os aspectos críticos inerentes ao bom desenvolvimento do processo de internacionalização: a replicação da cultura organizacional, a gestão da marca, o fomento ao *capacity building* e realização de *benchmarking*, a gestão e captação de recursos financeiros, a gestão de recursos humanos, a replicação de projetos e, por fim, sistematização e gestão do conhecimento.

4.1 A replicação da cultura organizacional

No cerne da replicação da organização está a replicação de sua cultura organizacional. A cultura organizacional permeia toda a organização e provê linhas gerais de ação e princípios, necessário para o bom desenvolvimento de toda a federação. Pode ser definida como

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 287).

Ressalta-se ainda que essa é “aprendida, transmitida e mudada” (SCHEIN apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.287) continuamente.

Essa replicação ou transmissão é uma das partes mais importantes de todo o processo, pois dá forma a toda a organização, permitindo que todos seus componentes trabalhem de forma uníssona. Entretanto, é uma tarefa de singular dificuldade, visto que muitos princípios são

aceitos em nível inconsciente, e mesmo que explicitados em documentos formais, é necessária uma interação com os membros da instituição de forma a apreender o entendimento de seu significado, ainda que muitas vezes os membros não denotem consciência de tais.

Em toda instituição, há uma constante organização ou padronização de pressupostos e valores em diferentes níveis de ordem e consciência, sendo necessária sua compreensão e sistematização.

Schein (apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.289) propõe quatro eixos analíticos para investigar o universo cultural de uma organização: (1) analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros; (2) analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização; (3) analisar crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores de cultura; e (4) explorar e analisar com pessoas da organização as observações surpreendentes descobertas durante a entrevista.

Destaca-se também o papel dos fundadores da organização e, posteriormente, da matriz no processo de moldar os padrões culturais da federação, que ao desenvolver formas de equacionar os problemas, acabam por “imprimir sua visão de mundo nos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo” (SCHEIN apud FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.288).

Destarte, deve-se buscar sistematizar e difundir tais aspectos e paradigmas culturais, para que todas as afiliadas e matriz possam se enxergar como uma mesma organização, e para que se torne uma espécie de orientação para todas as práticas e programas desenvolvidos.

Nota-se que desde o nascimento da idéia que originou o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, houve uma sistematização e difusão constantes de suas crenças, valores e convicções. Todo o Movimento é baseado nos ideais fundamentados por Henry Dunant em sua obra “Memórias de Solferino” e, posteriormente sistematizados e proclamados em 1965, na forma de sete Princípios Fundamentais (FICV, online): humanidade, imparcialidade, neutralidade, independência, voluntariado, unidade e universalidade.

4.2 Gestão da marca

A reputação de uma organização é seu bem estratégico central, pois é o que agrega e define todas as afiliadas em consonância. Uma marca internacionalmente reconhecida identificada por um alto impacto social e integridade é, provavelmente, o bem mais valioso de

uma federação. Essa reputação auxilia uma organização nas mais diversas áreas, desde o recrutamento de voluntários até a captação de recursos. A ONG *Habitat for Humanity*, por exemplo, estima que sua marca valha US\$ 1,8 bilhão, aproximadamente o valor da marca da Starbucks (O'FLANAGAN; TALIENTO, 2004, p. 116). É notável também que os símbolos da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, formam juntos uma das marcas mais valiosas do mundo, o que faz com que todo o Movimento tenha regras muito bem detalhadas e rigorosas quanto à utilização dos emblemas, permitindo não só a salvaguarda a marca desde 1863, mas também torná-la referência em assistência humanitária, fiel aos seus valores originais e conhecida em todo o mundo.

Portanto, faz-se imperioso a adoção de um rígido controle sobre a utilização da marca, e conseguir administrar eventuais problemas no tocante à questão.

A inexistência de instruções claras e precisas sobre sua utilização e uma identidade visual coesa pode gerar má utilização pelas afiliadas, solapando facilmente a marca e causando graves prejuízos a toda a federação. É necessária, principalmente no início do processo de internacionalização, a elaboração de um plano de comunicação capaz de atingir potenciais doadores, voluntários e comunicar todos seus atributos à comunidade em que se insere; essa questão se assemelha com a inserção de uma empresa em um novo mercado.

Assim, a matriz detém papel fundamental na definição da marca e sua guarda. Deve-se desenvolver uma cultura em que todos em sua rede batalhem para criar e salvaguardar a marca, por exemplo, estabelecendo e reforçando rigorosos padrões quanto ao logo e ao nome (O'FLANAGAN; TALIENTO, 2004, p. 116).

4.3 Fomento ao *capacity building* das afiliadas e *benchmarking*

Uma busca constante da matriz deve ser a melhora contínua de performance em sua rede e aos melhores métodos de avaliá-la. Isso se dá através do fomento ao *capacity building*, desenvolvendo padrões administrativos e programas que auxiliem as afiliadas a adequarem-se a tais especificações, além de facilitarem a realização de *benchmark* entre elas e o compartilhamento de boas práticas.

Capacity building pode ser entendido como a assistência provida a organizações no intuito de melhorar a performance de alguns de seus aspectos, de forma a fortalecê-la e facilitar o cumprimento de sua missão de maneira eficaz. Diferencia-se de Desenvolvimento

Organizacional, que tem por fim a implantação de novos programas e não uma melhora ou crescimento dos já existentes.

É notória a diferença entre os limitados recursos disponíveis para uma ONG e os desafios que essa tenta suplantar, evidenciando que a melhora da performance é um fator crítico para o cumprimento de seus objetivos. Nesse sentido, o desenvolvimento de estratégias para melhorar o desempenho total das afiliadas através da readequação de suas práticas, processos, administração, etc., é um elemento diretamente relacionado com a evolução da federação e com a melhora da qualidade de vida nas comunidades atendidas.

Em um ambiente de rápidas mudanças, novas necessidades emergem da sociedade e a federação pode tornar-se incapaz de atendê-las devido à insensibilidade das filiais frente às mudanças e sua falta de *expertise*. Deve-se continuamente buscar, portanto, engendrar meios de aumentar sua performance total e fortalecer a organização e seus projetos, como treinamentos, eventos, *e-learning*, pesquisa e publicação de manuais e documentos, adequação e implantação de novas técnicas gerenciais, etc. Nota-se que, devido às diferenças encontradas no terceiro setor, as necessidades e habilidades para tal podem variar enormemente.

A matriz deve trabalhar conjuntamente com suas afiliadas para avaliar o desempenho de seus programas, sua estabilidade financeira, e o nível de satisfação que detêm entre seus *stakeholders*. A avaliação da afiliada deve ser o resultado de como consistentemente adequou-se aos padrões administrativos da organização, ou então como progrediu a essa direção. Nota-se que padrões de performance fracos ou vagos se tornam-se difíceis de avaliar e quase impossíveis de serem cumpridos.

Com os dados dessa avaliação, a matriz deve trabalhar de forma muito próxima das afiliadas com baixa performance, de modo a estabelecer metas específicas e meios de alcançá-las, antes de partir a soluções mais drásticas, como uma intervenção direta. Ademais, o compartilhamento das informações do *benchmarking* possibilita a comparação entre as afiliadas, reduzindo o número dessas com baixa performance, ajudando as mais fortes a crescerem, ao mesmo tempo em que fixa padrões para o restante.

Salienta-se também que, além de identificar as carências de uma afiliada, é necessário entender as necessidades e forças também apresentadas pelas comunidades em que se inserem. Ademais, é importante ressaltar que a mudança é realizada internamente pela afiliada, a matriz pode auxiliá-la, mas não consegue executar de fato transformações internas. De acordo com a FICV (2003, p. 2),

changes and the building of capacities can only be done from inside. External forces - and there are many of them - have a big impact and might force an organization to

change, to adapt or to take counter measures. However, external supporters cannot carry out the change.

A implantação de um adequado sistema de *capacity building* e gestão de performance é imperioso para a evolução da organização, pois age como uma via de mão dupla, ao permitir também a avaliação e readequação da matriz.

A FICV elaborou diversas ferramentas para o fomento do *capacity building* em sua rede, e dessas destacam-se três: *Application Guide for National Society Organisational Self-Assessment*, *Intensified Capacity Building (ICB)* e *Capacity Building Framework*.

Em março de 1998, a FICV começou a implementar técnicas de monitoramento e avaliação das Sociedades Nacionais através do programa *Capacity Assessment and Performance Indicators*, com vistas a operacionalizar as “*Characteristics of a Well Functioning National Society*” (FICV, 2000, p. 3). Tais características, aprovadas pela Assembléia Geral da FICV em 1995, definem um modelo “ideal” de Sociedade Nacional. Assim, em janeiro de 2000, foi publicado o *Application Guide for National Society Organisational Self-Assessment*, destinado a auxiliar as Sociedades Nacionais a realizar análises e diagnósticos de sua própria capacidade de prover serviços e programas.

Segundo a FICV (2000, p. 6), essa auto-avaliação

[...] is like looking into an organisational ‘mirror’. It attempts to show a National Society the way it sees itself and thinks about itself, assists National Society staff and governance to identify the key organisational and management issues that they want to address. The information that a self-assessment provides should help a National Society to establish an agenda for organisational change.

O ICB (FICV, 2008) é uma ferramenta que ajuda Sociedades Nacionais e operarem segundo um novo modelo estratégico. A FICV escolhe semestralmente cinco Sociedades Nacionais para que recebam auxílio técnico e financeiro contínuo por três anos para melhorarem suas capacidades e performance totais. Através dessa ferramenta, a afiliada é vista como um sistema complexo de aspectos inter-relacionados. Assim, todo serviço, unidade ou competência é reavaliado para que, funcionando de forma integrada aos outros, adquira melhor desempenho. O auxílio financeiro advém do *Capacity Building Fund*, que também contempla outras iniciativas.

O *Capacity Building Framework* (FICV, 2003a) criado a partir de 1997, traceja como a FICV e as Sociedades Nacionais devem agir como parceiros externos para auxiliar Sociedades Nacionais em administrar e planejar mudanças bem sucedidas. O documento apresenta a abordagem da instituição frente ao tema, situando-se como referência. O *framework* divide-se em quatro principais eixos: fundamentos organizacionais, programas de serviços, pessoas e

finanças. A iniciativa ainda originou a criação de um CD-ROM com o texto do *framework*, além de todos os documentos relevantes, as ferramentas e políticas produzidas pela Federação sobre esse tópico, além de estudos de caso, disponível para todas as Sociedades Nacionais.

Por fim, o desenvolvimento desse tipo de sistema evidencia melhor as forças e debilidades das afiliadas que podem não constar nos relatórios gerenciais (O'FLANAGAN; TALIENTO, 2004, p. 118). Além disso, reforça a *accountability* das afiliadas com a matriz, ao passo em que efetivamente provê transparência administrativa e boas práticas que podem ser compartilhadas por toda a rede.

4.4 A gestão e captação de recursos financeiros

Evidentemente, a gestão adequada de recursos financeiros é condição básica para qualquer tipo de organização, e se faz ainda mais proeminente em um processo de internacionalização. Além de uma administração rigorosa e transparente de recursos, é necessário desenvolver um modelo de financiamento das afiliadas, do escritório central e o repasse de recursos entre eles. Com o desenvolvimento da federação, a matriz deve estabelecer um *framework* de captação de recursos nacionais e internacionais, de forma a aumentar sua eficiência. O fracasso de projetos sociais é, algumas vezes, decorrente de problemas de estratégia e gestão, mas na maioria é apenas um problema de dinheiro (BRADACH, 2003, p. 25).

Assim, a internacionalização apresenta dois grandes desafios. O primeiro é angariar recursos para a abertura de uma nova afiliada e o custeio de seus projetos. Dada a dificuldade de levantar capital, são poucos os casos que tal custeio é realizado totalmente pelo caixa da matriz, apesar de sua intensa participação. Ademais, os doadores geralmente provêm dinheiro para a implantação ou desenvolvimento de um programa local, mas raramente proverão recursos para uma *startup*. Por essa razão, a afiliada deve originar-se de um modelo já bem consolidado e com um sistema de captação de recursos e gestão financeira bem estruturados. O foco das afiliadas deve ser em explorar o potencial da captação de recursos de doadores nacionais.

O segundo desafio é custear o escritório central. Geralmente, as afiliadas pagam taxas ao escritório central, representando também um importante indicativo do valor que as afiliadas dão ao suporte da matriz. O modelo freqüentemente adotado é através do pagamento anual de

uma contribuição baseada na receita (líquida ou bruta), com a possível utilização de fatores reguladores, como piso, teto, número de membros, tamanho da afiliada, etc. O modelo deve ser equacionado de acordo com a organização, de forma a não causar impactos negativos nos projetos desenvolvidos, como a diminuição de recursos a eles disponíveis e o desestímulo ao crescimento da afiliada.

Na maioria dos casos, entretanto, tais taxas raramente cobrem os custos da matriz e os doadores dificilmente provêm suporte para atividades não programáticas. Ademais, as afiliadas encontram dificuldades até mesmo em seu próprio custeio. O resultado desse subinvestimento é torpe: dezenas ou centenas de afiliadas servindo milhares de pessoas sem o suporte necessário para que pudessem trabalhar melhor e explorar todo seu potencial.

Outro ponto importante é a captação internacional de recursos. Sem a coordenação do escritório central, as afiliadas e a matriz podem acabar competindo pelos mesmos recursos, minimizando os lucros na captação em um mesmo *pool* de investidores. O que se sugere é que tal modalidade seja realizada apenas por intermédio da matriz, que geralmente está mais capacitada para tal, e permite que os esforços das afiliadas sejam voltados à captação nacional, maximizando os ganhos para toda a federação.

Além de fomentar a cooperação técnica entre as afiliadas, a matriz deve também fomentar a cooperação financeira, facilitando o acesso delas a recursos internacionais. Com isso, a matriz pode direcionar fundos a um mesmo projeto desenvolvido por mais de uma afiliada. Ademais, pode ser uma importante fonte de complementação de renda para o escritório central, que pode reter uma porcentagem da receita, acabando também por estimulá-la em tal exercício.

A adoção de um modelo estável e confiável de gestão de recursos financeiros é fundamental, pois permite aos líderes nacionais direcionar seu tempo e energia para desenvolver programas de alto impacto (ao invés de desperdiçá-los procurando novas fontes de dinheiro), provê um *pool* maior de doadores, nacionais e internacionais, e maximiza os recursos disponíveis a toda a federação.

A internacionalização de uma ONG necessita de uma sólida estrutura para desenvolver-se. Assim, o modelo adotado deve ser cuidadosamente examinado para que o potencial de seus partícipes seja plenamente aproveitado. O desafio que se posta é adquirir tal fortalecimento frente à realidade do terceiro setor e seu padrão de financiamento, denotado por doações por curtos períodos e focados em ações programáticas.

4.5 A gestão de recursos humanos

Muitas organizações não se mostram devidamente preocupadas com a importância que deve ser devotada aos seus recursos humanos, subutilizando todo o potencial existente. No âmbito das ONGs, esse tema faz-se ainda mais imperativo, pois abarca também uma de suas principais bases, o voluntariado.

Para que o modelo federativo logre sucesso, é preciso buscar lideranças interessadas, motivadas e competentes para despender a energia necessária ao desenvolvimento da organização em outro território. A existência de lideranças comprometidas é vital para o desenvolvimento de qualquer instituição, pois o encorajamento e motivação de funcionários e voluntários aproximam a organização do cumprimento de sua missão de forma eficaz.

Cabe ressaltar a extrema dificuldade em implantar um programa em outro país sem envolvimento e suporte locais, fazendo com que a perspectiva de valorização do corpo de recursos humanos das organizações deva ser uma das principais estratégias a ser equacionada.

A matriz deve envidar esforços para encontrar perfis apropriados e desenvolver líderes dentro da federação. Essa busca geralmente é realizada através de seleção adequada e, posteriormente, treinamento e socialização.

A seleção deve partir do claro entendimento sobre o perfil e habilidades demandados, caso contrário poderá facilmente fracassar, causando grandes prejuízos, visto que os esforços e os recursos financeiros necessários são notáveis. Tal busca pode ser realizada diretamente no país de destino, procurando os perfis adequados, ou então, em alguns casos, empreendedores sociais locais podem se identificar com um projeto desenvolvido em outra localidade. Alternativamente, dependendo dos objetivos da organização, pode-se considerar a procura de parceiros na replicação de um projeto para, por conseguinte, a partir de afinidades percebidas no desenvolvimento das atividades, conseguir pessoas dispostas a gerir uma nova afiliada.

O treinamento e socialização devem ser realizados de forma a integrar os indivíduos à organização, aos seus processos internos e à sua cultura organizacional, como já supracitado. Muitas vezes, tais esforços podem ser articulados no formato de treinamentos, conferências ou intercâmbio de profissionais e voluntários entre as afiliadas ou com a matriz. Todo o processo voltado ao treinamento e à socialização deve ser realizado sob a égide da produção decorrente da sistematização da cultura organizacional pertencente à federação.

Em algumas organizações são encontradas dificuldades na transmissão de sua cultura aos novos membros, geralmente explicado pela dificuldade de as pessoas entenderem-na. Na

verdade, tal fato se justifica na incapacidade de explicitar o conhecimento tácito de seu modelo operacional, evidenciando a necessidade de rever a sistematização da cultura organizacional e sua transmissão.

Esse papel de seleção, treinamento e socialização desempenhado pela matriz também deve inspirar a seleção interna dos quadros das afiliadas, para que toda a federação reconheça a importância do desenvolvimento dos recursos humano dentro da organização.

É nesse sentido que a FICV procurou a dar ênfase a partir de 2008 ao desenvolvimento e treinamento de lideranças, para que os líderes das Sociedades Nacionais pudessem ter uma visão clara em como melhor desenvolver sua organização e serviços.

Segundo a FICV (2010b, p.1):

Effective leadership and management are imperative to the success of the National Societies in delivering services to the most vulnerable in communities. The International Federation has a major support role to play in relation to development of top-level leadership. This will enable them to initiate effective and tailor made strategies aimed at addressing challenges faced by their society. There is a critical need to consolidate the proven successes throughout the past decade and to devise relevant, effective and modern tools for leadership and management to meet today's multiple challenges.

Assim, foi implementado um plano para 2010 e 2011 que auxiliou as Sociedades Nacionais no fortalecimento da gestão e desenvolvimento de lideranças focado em

- *Developing effective support mechanisms and resources for National Society leadership and management development.*
- *Supporting the leadership to develop national strategies for leadership development to be implemented in their National Societies.*
- *Encouraging peer-to-peer coaching and mentoring schemes.*
- *Exploring and establishing essential partnerships for National Society leadership development.*
- *Knowledge sharing and capturing for global tool development.* (FICV, 2010b, p.1)

É notório que os esforços envidados no desenvolvimento e fortalecimento de lideranças locais repercutem não só na gestão das afiliadas e seus projetos, mas também em toda a federação, permitindo que seu desenvolvimento seja acelerado.

4.6 Replicação de projetos

A primeira questão para uma efetiva replicação de um projeto é reunir evidências de sucesso que realmente justifiquem tal empreitada, para que seja possível tomar boas decisões sobre os investimentos a serem feitos e o retorno pretendido. Replicar programas que não produzem resultados pode resultar desde desperdício de recursos até em um projeto danoso aos

seus *stakeholders* e à marca da instituição. Ademais, deve-se evitar a replicação projetos que apresentam grandes dificuldades para manterem-se economicamente viáveis, apesar de seu impacto.

O objetivo central deve ser de reproduzir os resultados de um projeto bem sucedido e não recriar cada uma de suas características. Assim, deve-se tentar evidenciar as características de um projeto que realmente agregam valor, identificando quais elementos podem ou não variar sem que haja diminuição no impacto causado pelo programa.

Com isso, uma organização pode identificar quais partes específicas do programa precisam efetivamente ser replicadas. Qualquer projeto a ser replicado deve possuir uma metodologia, objetivos e meios de avaliação bem delineados, pois caso contrário a replicação pode tornar-se muito difícil se perder durante o processo, visto que dessa forma é impossível saber o que está funcionando e os motivos para esse funcionamento.

Um dos desafios mais proeminentes é saber avaliar se a complexidade dos projetos é justificável, ou se há outra maneira de criar o mesmo impacto. A relação entre complexidade e impacto deve ser cuidadosamente analisada, de forma que os riscos de replicar um projeto complexo não amofinem seu desenvolvimento. Assim, deve-se procurar criar um *framework* de replicação de projetos que possa perquirir todos os seus elementos de forma ágil e determinar quais realmente agregam valor à geração de impacto e quais podem ser removidos do processo.

Um *framework* transparente e articulado é capaz de catalisar a capacidade de uma organização replicar seus projetos de forma eficiente e padronizada, aquistando níveis de excelência. Como princípio geral, quanto maior for o número de elementos que podem ser sistematizados, maior é probabilidade de sucesso da replicação (BRADACH, 2003, p. 21).

4.7 Sistematização e gestão do conhecimento

A importância da sistematização de práticas e processos já foi indicada neste trabalho. Mais do que isso, é absolutamente fundamental o emprego de tal prática em uma organização, principalmente na tentativa de replicar projetos. A sistematização de processos já não é algo novo, entretanto com a rápida evolução de tecnologias de informação, hoje é possível gerir todo o conhecimento de uma organização, novas idéias, experimentações e melhores práticas.

O conhecimento certamente é o ativo mais importante de uma instituição. Assim, a Gestão do Conhecimento (GC) têm se tornado uma ferramenta chave para o sucesso de várias ONGs, e indispensável para que o modelo federativo logre sucesso.

Pode-se entender a Gestão do Conhecimento como uma disciplina que

compreende um conjunto integrado de ações, que visam a identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização, traduzidas sob a forma de banco de dados, documentos impressos e outras formas, além do que é tacitamente aprendido pelas pessoas por meio de suas experiências. Inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização, à geração de novos conhecimentos para orientar as organizações na escolha de suas estratégias. Torna acessível grande quantidade de informações corporativas, sistematizando e compartilhando as suas melhores práticas e de outras organizações. (ROCHA NETO apud CARLETTO, 2006, p.22)

Assim, a GC é uma estratégia que deve agir como princípio norteador das ações da organização, abrangendo tecnologia com gestão de recursos humanos. Ou seja, a gestão de recursos humanos deve ser responsável por criar um ambiente propício para aprendizagem contínua, ao passo que a tecnologia disponibiliza os recursos necessários para que a aprendizagem ocorra.

A Gestão do Conhecimento não pode ser entendida apenas como um conjunto de *software*, mas como uma solução que envolva tecnologia com estratégia, afinal não é a tecnologia, por melhor que seja, que produz conhecimento, mas as pessoas envolvidas no processo.

A GC deve permear o trabalho do escritório central, das afiliadas e todos seus setores, sendo desempenhada em três etapas: (1) produção de conhecimento; (2) compartilhamento entre unidades, setores e pessoas; e (3) aplicação desse conhecimento gerado e sistematizado.

A produção de conhecimento é a transformação de conhecimento pessoal em conhecimento corporativo, através da “busca de soluções criativas por parte dos empregados, o aperfeiçoamento constante dos processos de produção, a integração de novas técnicas e metodologias, a experimentações e a importação de *know-how*.” (VIEIRA; GARCIA, 2004, p. 6).

O compartilhamento do conhecimento engloba todo o suporte organizacional que permite a conversão de informações em conhecimento e sua difusão pelos diferentes setores da organização. O conhecimento, portanto, é visto como ativo gerencial armazenado e compartilhado, o que permite sua utilização por toda a federação e seu contínuo incremento.

A aplicação do conhecimento deve ser dar de tal forma que o conhecimento gerado possa ser aplicável à prática cotidiana do maior número possível de funcionários e voluntários, auxiliando no aumento de sua produtividade, e no desenvolvimento de mais conhecimento.

Ademais, a estratégia empregada deve ser capaz de processar o conhecimento de diferentes tipos e gerado por diferentes fontes, desenvolvendo novas competências e aprimorando as já existentes de forma a melhorar a performance da organização e, por conseguinte, seu impacto social.

A Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho elaborou um plano estratégico para os anos 2000 a 2010, intitulado *Strategy 2010*, que visou fortalecer a gestão do conhecimento e aprendizagem institucional dentro de sua estrutura. Seu foco primário é em promover comunicação e compartilhamento de conhecimento entre as Sociedades Nacionais, notadamente no *website* público da Federação, na *extranet* da organização (FedNet) e no *Disaster Management Information System* (DMIS), com ênfase nas duas últimas iniciativas (MAKANI, 2008, p. 147).

A FedNet é uma *extranet* (*website* privado) criado em 2003 pela Federação para permitir e estimular o compartilhamento de informações, opiniões, conhecimento e atividades entre todo o Movimento e seus voluntários. O sistema conta com 14.669 usuários e 12.241 páginas¹, disponíveis em quatro idiomas: inglês, francês, espanhol e árabe. Desde sua criação, a *extranet* têm promovido a colaboração e intercâmbio de *expertise* e conhecimento globais da entre todos os constituintes do Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho em prol da eficiência em seus trabalhos humanitários. Os projetos, resultados, políticas, manuais, e demais recursos criados ou utilizados pela Federação ou por qualquer Sociedade Nacional ficam disponíveis para consulta na FedNet, por qualquer funcionário ou voluntário do Movimento. De maneira similar, a Federação criou o DMIS em 2001, provendo informações rápidas e atualizadas sobre gerenciamento de desastre, mas disponível apenas para funcionários da Federação.

No plano estratégico aprovado em fins de 2009, o *Strategy 2020*, busca-se acelerar o *capacity building* das Sociedades Nacionais, baseando-o sobre conhecimento, experiência e recursos de membros e parceiros (FICV, 2010c, p. 1). Ademais, o ponto de partida para qualquer Sociedade Nacional

[...] is an objective understanding, in its own context, of its strengths, constraints, and opportunities. Compiling such a databank of National Societies' existing and potential capacities allows honest appraisal and rating against commonly agreed criteria for excellence based on the key dimensions of a strong National Society. The anticipated result is the identification of specific areas for improvement that can be addressed systematically through an accredited learning approach. A Federation-wide reporting system and upgraded digital connectivity among National Societies allows all members to share and learn from progress and to set further targets that will raise our standards and grow our business to help vulnerable people. (FICV, 2010c, p. 1)

¹ Dados de 25/08/2010

Nesse sentido, faz-se imperioso a utilização de tecnologias modernas de informação e comunicação pelas Sociedades Nacionais, para que sejam mais eficientes, produtivas e colaborativas. A tecnologia pode prover, além de um acesso mais fácil à informação, uma maior capacidade de engajamento, interação e influência.

Cabe salientar que a falta de acesso à tecnologia de algumas regiões acaba por agravar seu isolamento e permanecer à margem de tais benefícios. Dessa forma, como parte do *Strategy 2020*, a Federação iniciou um projeto denominado *Digital Divide Initiative* para assegurar que todas as Sociedades Nacionais tenham acesso às tecnologias de informação necessárias para funcionar eficientemente e participar inteiramente como membros da Federação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização de empresas já é lugar-comum, crescendo ano após ano e contando com inúmeros incentivos técnicos e fiscais, seja qual for seu porte. Além disso, a literatura sobre o tema é vasta. Já as Organizações Não-Governamentais encontram reduzido respaldo na tentativa de aumentar globalmente o impacto social gerado e sua performance total. O empreendimento é capaz de gerar incontáveis benefícios, mas é quase sempre realizado sem qualquer auxílio. É notável também a grande carência de literatura especializada sobre o tema.

Embora muitas organizações busquem profissionalizar sua gestão baseando-se em métodos e idéias do segundo setor, encontram grande dificuldade em transportar tais informações à sua realidade. Ademais, não se pode desconsiderar a subjetividade inerente ao trabalho no terceiro setor.

Cabe salientar que o objetivo sempre deve ser de aumentar o impacto social gerado e não o tamanho da organização. Novas ferramentas e estratégias são constantemente formuladas para conquistar impacto crescente além do tamanho da organização, que devem estar abertas a tais iniciativas.

Um número crescente de ONGs tem utilizado com sucesso a internet para crescer em impacto e não só em tamanho, através de compartilhamento de conhecimento, construção de redes, produção de novos projetos e elaboração de campanhas com alto retorno e baixo investimento. Com o desenvolvimento de tecnologias *web*, é possível encontrar muitas pessoas dispostas a trabalhar, a doar dinheiro e a se organizar virtualmente. Ademais, a presença virtual contribui enormemente à internacionalização da marca, auxiliando em sua expansão.

As novas tecnologias expandem os horizontes das ONGs e a adaptação a esse novo modelo de ação faz-se cada dia mais necessário à sobrevivência da organização e seus projetos. ONGs inovadoras estão passando a ver a internet não apenas como ferramenta, mas como o cerne da organização. Tal modelo vem sendo chamado de *bricks-and-clicks*.

O foco de utilização da tecnologia deve ser de expandir virtualmente a organização de forma a aumentar seu reconhecimento internacional e sua produtividade, ao passo que diminui seus custos. Com sua utilização adequada e bem planejada, é possível lograr êxitos muito expressivos quanto aos recursos (humanos e financeiros), escopo e qualidade de projetos, gestão da marca e gestão do conhecimento.

Destarte, o presente trabalho visou subvencionar organizações, principalmente brasileiras, em seu processo de internacionalização. Ao invés de apresentarem-se como um passo a passo, os temas abordados visam nortear a internacionalização de ONGs, evidenciando

os principais aspectos que devem ser avaliados e planejados para o sucesso da empreitada. O planejamento cuidadoso do processo, observando tais aspectos está diretamente relacionado com a diminuição de riscos e aumento do sucesso.

Embora existam outros modelos para a internacionalização de ONGs, escolheu-se o modelo federativo por aproximar-se à realidade de um número maior de organizações, principalmente as que denotam grande necessidade de recursos financeiros e humanos.

Independentemente do modelo adotado, a internacionalização pode ser vista como o curso esperado de uma organização com projetos sistematizados de alto impacto e necessidade crescente de mais recursos. Devido à sua complexidade, o processo requer uma organização já bem fortalecida e estruturada, com significativa capacidade de planejar e correr riscos.

A análise do planejamento estratégico de uma organização é o ponto de partida para a internacionalização. Saber exatamente quais seus objetivos, sua organização interna, sua capacidade de investimento e de correr riscos evidenciarão o porquê e o como internacionalizar-se. A partir disso, os fatores aqui elucidados deverão abalizar as diferentes facetas do processo, seus caminhos e entraves.

A replicação da cultura organizacional é o que permite a todas as partes da federação trabalhar de forma uníssona. A gestão da marca agrega suas partes e exterioriza seus princípios. O fomento ao *capacity building* e realização de *benchmarking* são essenciais para que a federação aumente sua performance e possa desenvolver projetos de grande impacto social. A gestão e captação de recursos financeiros viabilizam todo o funcionamento da organização. A gestão de recursos humanos coordena todos os esforços ao cumprimento da missão da ONG. A replicação de projetos realizada através de um *framework* aumenta a capacidade de uma organização alcançar níveis de excelência e diminuir seus riscos. E a sistematização e a gestão do conhecimento são as chaves mestras que permitem o aproveitamento de todo o potencial dos outros fatores e, por conseguinte, o sucesso da internacionalização.

Ressalta-se também a existência de condicionantes políticos, econômicos e culturais que podem influir em larga escala no desenvolvimento de uma organização. A captação de recursos, por exemplo, sempre encontra grandes desafios. O modelo de financiamento do terceiro setor é quase sempre pautado por poucos recursos, insuficientes tanto à manutenção quanto ao crescimento da organização, e voltados quase que exclusivamente para ações programáticas. Assim, muitas vezes faz-se necessário desenvolver mecanismos alternativos de custeio das operações internacionais, visto que a grande parte dos doadores é insensível à necessidade de aumento da organização e ao investimento na melhoria de sua gestão.

Igualmente, a influência dos interesses estratégicos dos países ricos na destinação de recursos de seus programas de assistência internacional é notória. Os países europeus, por exemplo, demonstram um repasse crescente de recursos para o leste europeu e norte da África em detrimento de outras regiões, explicado principalmente pela ameaça de migrações crescentes ao seu território, à segurança de suas fronteiras e pelo seu posicionamento frente à suas antigas colônias no sistema internacional. O Brasil, que já foi prioridade na destinação de fundos, viu o fluxo modificar-se nos últimos anos. Essa alteração de interesses pode causar sérios impactos nos recursos disponíveis para a manutenção e expansão de uma ONG, havendo necessidade em readequar seu modelo de captação de recursos.

Além disso, as ONGs encontram-se muito suscetíveis a mudanças macroeconômicas globais. Eventuais crises internacionais diminuem a quantidade de recursos disponíveis aos programas de ajuda financeira internacional e também alteram o padrão de financiamento vigente. Após a crise financeira global de 2008, por exemplo, o fluxo dos recursos destinados à cooperação internacional foi orientado a doações menores e a projetos com maior escopo, que abarcassem mais de um país ou região.

Além dos condicionantes econômicos, algumas organizações podem encontrar problemas em sua replicação devido à incompatibilidade ou estranheza de seus valores aos de outras nações. Muitas vezes as barreiras culturais não se limitam à diferença de idiomas ou costumes locais, mas também em crenças e valores tácitos. A internacionalização para um dado país pode encontrar obstáculos em distintas esferas político-culturais, quanto a diferenças religiosas, animosidades ou traumas históricos, xenofobia, sentimentos anti-coloniais, etc.

É inegável, por exemplo, a influência dos valores judaico-cristãos no desenvolvimento da sociedade ocidental, freqüentemente contrapostos a valores orientais. Tais princípios, muitas vezes, encontram-se intimamente ligados aos objetivos de uma organização e aos métodos empregados para atingi-lo. Assim, uma organização, ainda que não religiosa, que seja fortemente carregada de valores ocidentais, certamente encontrará sérias dificuldades em seu desenvolvimento no Oriente. Ademais, a universalidade de alguns valores, como a democracia ou os direitos humanos, ainda é controversa.

É nesse sentido que a hoje chamada Conferência Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho admitiu em 1929 o uso alternativo do símbolo do crescente vermelho, devido à recusa das sociedades nacionais de países com maioria muçulmana em trabalhar sob a égide de uma cruz, ainda que não possua nenhuma conotação religiosa (BENTHALL, 1997).

A percepção geral de uma população sobre a implantação de uma determinada ONG em seu território também está condicionada a outros fatores, como a relação política histórica

entre os países da matriz e da nova afiliada, a proximidade entre os interesses governamentais do país de origem da organização e seus reais objetivos, as idéias de senso comum quanto ao papel de uma ONG, sua área de atuação, o grau de *accountability* esperado, etc.

Entretanto, a observância aos aspectos citados no trabalho permite suplantar grande parte das barreiras culturais, quando não vinculadas a crenças ou valores. O modelo federativo permite que as partes essenciais da organização e seus projetos possam ser reproduzidos levando em consideração a realidade local. A adaptação do método de trabalho em consonância com os preceitos da organização é realizada sem grandes desafios pelas afiliadas, visto que conhecem profundamente as características locais. A disponibilização de novas abordagens criadas sobre um mesmo tema podem também auxiliar o êxito de sua difusão entre as unidades da federação.

Analogamente, o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho pôde difundir-se por 186 países através do trabalho coordenado das Sociedades Nacionais sob os auspícios da FICV.

Assim como foi mostrada a criação e o desenvolvimento da Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, bem como seu impacto nos trabalhos do Movimento, recomenda-se a análise de outros modelos federativos, ainda que nacionais, permitindo uma maior familiarização com o modelo. Além de inspirar, tal exame pode prover grandes idéias e contribuições para a internacionalização de uma ONG.

Posto isso, espera-se que os caminhos e os entraves aqui perscrutados possam efetivamente contribuir para a transposição de fronteiras das Organizações Não-Governamentais e um significativo aumento de seu impacto na sociedade.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C. P. The International Red Cross Organization. **The American Journal of International Law**, v. 14, n. 1, jan.-abr., p. 210-214, 1920. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2187844>>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS. **Quantas ONGs existem no país?** Disponível em: <http://www.abong.org.br/final/faq_pag.php?faq=12190>. Acesso em 20 jun. 2009.
- BRADACH, J. Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs. **Stanford Social Innovation Review**. 2003. Disponível em: <http://www.ssireview.org/images/articles/2003SP_feature_bradach.pdf>. Acesso em: 01 set. 2010.
- BRADACH, J. Scaling Impact. **Stanford Social Innovation Review**. 2010. Disponível em: <http://www.ssireview.org/images/articles/2010SU_FirstPerson_Bradach.pdf>. Acesso em: 01 set. 2010.
- BROWN, L. D.; JAIN, P.; UVIN, P. **Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up**. 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VC6-40JFYJR-2/2/3c74e070743928fc3e1e96ff0bb4c286>>. Acesso em: 01 set. 2010.
- CAREZIA, G. **Natureza Jurídica das Organizações Não Governamentais Nacionais e Internacionais**. 2005. Dissertação de Mestrado em Direito Internacional Público - Universidade Católica de Santos, Santos, 2005.
- CARVALHO, C.; SACHS, T. A internacionalização da economia chega ao terceiro setor: as relações (de)pendentes entre as ONGs do Sul e do Norte. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 20, p. 107-123, 2001.
- CERA, F. Terceiro Setor e Biopolítica: As organizações Diante da Sociedade de Massas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewPDFInterstitial/999/766>>. Acesso em: 14 maio 2009.
- CARLETTI, B. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. 2006. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/36/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2010.
- CERUTTI, E.; GHIGGI, G. **ONGs formação e práticas alternativas de saberes em movimento numa relação com a pedagogia Freiriana**. In: 5º Fórum de Estudos - Leituras de Paulo Freire, 2003, Santa Cruz do Sul. Disponível em: <<http://fae.ufpel.edu.br/paulofreire/textos/GT%2010/GT10-62.doc>>. Acesso em: 12 jun. 2009.

CONSELHO ECONÔMICO E SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **List of non-governmental organizations in consultative status with the Economic and Social Council as of 18 September 2008**. 2008. Disponível em: <http://www.un.org/esa/coordination/ngo/pdf/INF_List.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2009.

COMITÊ INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA. **Statutes of the International Red Cross and Red Crescent Movement**. 2006. Disponível em: <[http://www.icrc.org/Web/eng/siteeng0.nsf/htmlall/statutes-movement-220506/\\$File/Statutes-EN-A5.pdf](http://www.icrc.org/Web/eng/siteeng0.nsf/htmlall/statutes-movement-220506/$File/Statutes-EN-A5.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2010.

_____. **The Fundamental Principles of the Red Cross and Red Crescent**. 1996. Disponível em: <[http://www.icrc.org/Web/Eng/siteeng0.nsf/htmlall/p0513/\\$File/ICRC_002_0513.PDF](http://www.icrc.org/Web/Eng/siteeng0.nsf/htmlall/p0513/$File/ICRC_002_0513.PDF)>. Acesso em: 12 jan. 2009.

_____. **Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho**. 2000. Disponível em: <<http://www.icrc.org/web/por/sitepor0.nsf/html/movement>>. Acesso em: 12 set. 2010.

DE VITA, C.; FLEMING, C. **Building Capacity in Nonprofit Organizations**. 2001. Disponível em: <http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=11707655771Building_Capacity_in_Nonprofit_Organizations.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2010.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B.; WEI-SKILLERN, J. **Pathways to Social Impact: Strategies for Scaling Out Successful Social Innovations**. 2002. Disponível em: <http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=11707313561Dees_Anderson_Wei-Skillern.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2010.

DESTEXHE, A. From Solferino to Sarajevo. **Health and Human Rights**, v. 2, n. 1, p. 46-57, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4065235>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DAS SOCIEDADES DA CRUZ VERMELHA E DO CRESCENTE VERMELHO. **90 years of improving the lives of the most vulnerable**. 2009. Disponível em: <http://www.ifrc.org/meetings/events/solferino/156400-IFRC-historical-EN_LR.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010.

_____. **Application Guide for National Society Organisational Self-Assessment**. 2000. Disponível em: <http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=10582908911C_API2.doc>. Acesso em: 13 ago. 2010.

_____. **Capacity Building Framework**. 2003a. Disponível em: <https://fednet.ifrc.org/graphics/Fednet_files/Organisational_Development_11/OD_document_s/framework.pdf>. Acesso em: 07 out. 2010.

_____. **Capacity Building Framework**. 2003b. Disponível em: <<https://fednet.ifrc.org/sw17214.asp>>. Acesso em: 06 out. 2010.

_____. **Intensified Capacity Building: Building the strength of National Societies**. 2008. Disponível em: <<https://fednet.ifrc.org/sw143558.asp>>. Acesso em: 06 out. 2010.

- _____. **International Club 25**. 2010a. Disponível em: <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/youth/health/193501-club25-leaflet_MR.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2010.
- _____. **National Society leadership and management development**. 2010b. Disponível em <<http://www.ifrc.org/docs/appeals/annual10/MAA0000610plmd.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2010.
- _____. **Realising Strategy 2020 through strong National Societies: Bridging the Digital Divide**. 2010c. Disponível em: <https://fednet.ifrc.org/graphics/Fednet_files/Strategy%202020/S2020/S2020%20Key%20documents/Digital%20Connectivity%20concept%20draft%202.1.doc>. Acesso em: 24 ago. 2010.
- _____. **Strategy 2020**. 2010d. Disponível em: <https://fednet.ifrc.org/graphics/Fednet_files/Strategy%202020/S2020/Strategy%202020%20final.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2010.
- _____. **Taking volunteers seriously: Progress report 1999–2007**. 2007. Disponível em: <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/volunteer/Taking_Volunteers_Seriously_2007_EN.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- _____. **The Federation of the Future: Working together for a better tomorrow**. 2006. Disponível em: <<http://www.ifrc.org/Docs/pubs/who/fof-en.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- _____. **The seven Fundamental Principles**. Disponível em: <<http://www.ifrc.org/what/values/principles/index.asp>>. Acesso em: 10 set. 2009.
- _____. **Who we are**. Disponível em: <<http://www.ifrc.org/who/history.asp>>. Acesso em: 02 jun. 2010.
- FINANCIAL TIMES. **Corporate Citizenship and Philanthropy**. 2004. Disponível em: <http://www.ft.com/cms/s/2/e78b29d8-294c-11dc-a530-000b5df10621,dwp_uuid=c1927432-1f9e-11dc-ac86-000b5df10621.html>. Acesso em: 12 maio 2009.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FORSYTHE, D. P. The Red Cross as Transnational Movement: Conserving and Changing the Nation-State System. **International Organization**, v. 30, n. 4, p. 607-630, 1976. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2706374>>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- FRUMKIN, P. **The Five Meanings of Scale in Philanthropy**. 2010. Disponível em: <<http://www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/current-issue-scaling-impact/the-five-meanings-of-scale-in-philanthropy>>. Acesso em: 01 set. 2010.
- GUAY, T.; DOH, J.; SINCLAIR, G. Non-Governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic, and Governance Implications. **J. Business Ethics**, v. 52, n. 1, p. 125-139, 2004. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/25075237>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

GRANT, H. M.; CRUTCHFIELD, L. R. Creating High-Impact Nonprofits. **Stanford Social Innovation Review**, 2007. Disponível em:
<http://www.ssireview.org/images/articles/2007FA_feature_mcleod_grant_crutchfield.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2010.

HAMBURGER, K.; ZUTERMANN, E. The Red Cross in the Nineteenth Century. **Social Forces**, v. 21, n. 1, p. 22-27, 1942. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2570426>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

HARRIS, E. **Six Steps to Successfully Scale Impact in the Nonprofit Sector**. 2010. Disponível em: <<http://www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive/current-issue-scaling-impact/six-steps-to-successfully-scale-impact-in-the-nonprofit-sector>>. Acesso em: 01 set. 2010.

HILHORST, D.; SCHMIEMANN, N. Humanitarian Principles and Organisational Culture: Everyday Practice in Médecins Sans Frontières-Holland. **Development in Practice**, v. 12, n. 3/4, p. 490-500, 2002. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4029518>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Fundações Privadas e Associações sem fins Lucrativos no Brasil**. 2002. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2009.

KANTER, R. M.; BRINKERHOFF, D. Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. **Annual Review of Sociology**, v. 7, 1981, p. 321-349. Disponível em:
<<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2946033.pdf>>. Acesso em: 1 set. 2010.

LEDERMANN, L. The International Organization of the Red Cross and the League of Red Cross Societies. **The American Journal of International Law**, v. 42, n. 3, 1948, p. 635-644. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2193966>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

MAKANI, J. Knowledge Management and International Organizations: Perspectives on Information Professionals' Role. **Libri**, v. 58, p. 144-154, 2008. Disponível em:
<<http://www.librijournal.org/pdf/2008-3pp144-154.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2010.

O'FLANAGAN, M.; TALIENTO, L. K. Nonprofits: Ensuring that bigger is better. **McKinsey Quarterly**, maio 2004. Disponível em:
<http://www.mckinseyquarterly.com/Nonprofit/Nonprofits_Ensuring_that_bigger_is_better_1419>. Acesso em: 01 ago. 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Replicating Social Programmes: Approaches, Strategies and Conceptual Issues**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/most/dsp18.htm>>. Acesso em: 01 set. 2010.

OSTER, S. **Nonprofit organizations and their local affiliates: A study in organizational forms**. 1996. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V8F-3VWC6HM-5/2/b56beb4ed101f48c126daf081de17258>>. Acesso em: 01 set. 2010.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Human Development Report 2002**. Disponível em:
<http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2002_EN_Complete.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2009.

QUELCH, J. **The Tricky Business of Nonprofit Brands**. 2005. Disponível em:
<<http://hbswk.hbs.edu/item/4686.html>>. Acesso em: 27 ago. 2010.

SANDOZ, Y. The Red Cross and Peace: Realities and Limits. **J. Peace Research**, v. 24, n. 3, set. 1987, p. 287-296. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/424368>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management. 2005. Disponível em:
<<http://www.library.nhs.uk/SpecialistLibraries/Download.aspx?resID=126403>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

SHAMIR, R. Without Borders? Notes on Globalization as a Mobility Regime. **Sociological Theory**, v. 23, n. 2, jun. 2005, p. 197-217. Disponível em:
<<http://www.jstor.org/stable/4148882>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

TEEGEN, H.; DOH, J. P.; VACHANI, S. The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda. **J. International Business Studies**, v. 35, n. 6, nov. 2004, p. 463-483. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3875234>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do Conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2004.

WADDELL, S.; KHAGRAM, S. **Multi-stakeholder global networks**: emerging systems for the global common good. 2007. Disponível em:
<http://www.impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=12106251151wadaddell-khagram-emergingsystems.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2010.

WEI-SKILLERN, J.; ANDERSON, B. B. **Nonprofit Geographic Expansion**: Branches, Affiliates, or Both? 2003. Disponível em:
<<http://www.caseatduke.org/documents/workingpaper4.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2010.

WHEATLEY, M.; FRIEZE, D. **Using Emergence to Take Social Innovations to Scale**. 2007. Disponível em:
<http://impactalliance.org/file_download.php?location=S_U&filename=11804262411Using_Emergence_to_Take_Social_Innovation_to_Scale.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2010.

WILLCOCKS, L; PLANT, R. Pathways to E-Business Leadership: Getting from Bricks to Clicks. **MIT Sloan Management Review**. 2001. Disponível em <
<http://www.carig.co.uk/pages/userdata/carig/articlesmrwillcocksplanPathwaysEbusiness.pdf>
>. Acesso em: 20 set. 2010.