



Lidando com Crises

UM ESTUDO DE CASO DA GUINÉ-BISSAU



Conteúdo

Antecedentes	3
Como a situação mudou?	4
Por que o programa da IEGB teve tanto êxito?	6
Quais foram as dificuldades?	7
O que podemos aprender?	8

Autora Sheila Melot. Baseado em *Development to Relief: a church's response to civil war*, de Duncan MacPherson.

Ilustrações Rod Mill, Sancton Drawing Services.

Direitos autorais Os materiais de aprendizagem e os estudos de casos da Tearfund podem ser adaptados e reproduzidos para serem utilizados, desde que sejam distribuídos gratuitamente e que a Tearfund e os autores relevantes sejam mencionados neles.

Antecedentes

A Igreja Evangélica da Guiné-Bissau (IEGB) trabalhou por muitos anos num país pacífico e estável. Em 1989, seu Departamento de Projetos começou a desenvolver programas na área da saúde, abastecimento de água, saneamento, agricultura e educação. Entretanto, em 1998, eles se viram repentinamente no meio de uma guerra civil, o que não permitiu que se continuasse com o trabalho normal.

Este é o relato de como eles lidaram com a crise e de como eles aprenderam lições úteis através de suas experiências.

Guiné-Bissau

- 7 de junho de 1998 Atentado de golpe de Estado.
- O Presidente pede auxílio ao Senegal e à Guiné para derrotar os rebeldes.
- São enviadas tropas: a guerra civil dura 11 meses, concentrando-se na capital: Bissau.

Departamento de Projetos da IEGB

- Com sede em Bissau, mas, agora, perigoso demais para ser utilizado.
- Os funcionários fogem de Bissau por motivos de segurança. Os funcionários no interior utilizam os veículos do projeto para viajarem para os lares seguros, até que não haja mais dinheiro para comprar diesel.
- O chefe do Departamento de Projetos permanece para ajudar a evacuar os funcionários internacionais e outros missionários.
- Eles não conseguem entrar em contato com a Tearfund e outros doadores de assistência para pedir auxílio com alimentos, porque o sistema telefônico não funciona mais.

250–300.000 pessoas deixaram Bissau em busca de segurança no interior.



A maioria possuía parentes no interior. Outros ficaram na casa de amigos ou desconhecidos. Assim, não foram necessários campos de refugiados.

Não houve crise de alimento imediata, pois os donos das casas dividiram sua comida com os hóspedes. Porém, seria necessário auxílio com alimento: os suprimentos tinham que durar por toda a estação da chuva até a nova colheita, e as sementes para as plantações precisavam ser mantidas em segurança.

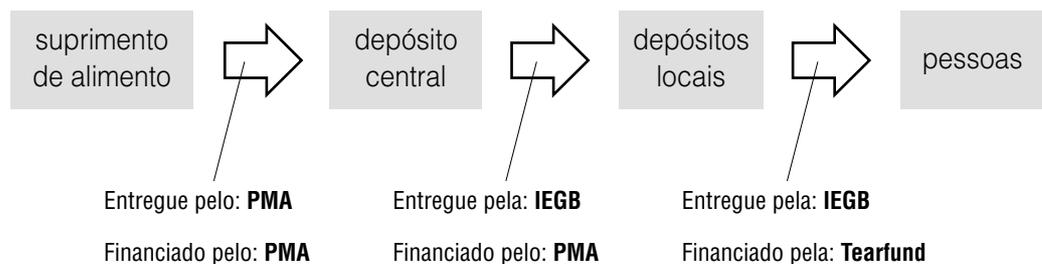


Como a situação mudou?

O chefe do Departamento de Projetos viajou para o Senegal, a fim de pedir auxílio à Tearfund. Eles enviaram dois consultores para avaliar as necessidades e fornecer treinamento para os funcionários da IEGB. Eles também aconselharam que se entrasse em contato com outras ONGs e agências das Nações Unidas, para descobrir o que estava sendo planejado e que papel a IEGB poderia ter na assistência.

Foi aconselhado à IEGB que entrasse em contato com o Programa Mundial de Alimentos das Nações Unidas, e, após as negociações, eles receberam um contrato para distribuir alimento na remota região de Tombali. Através deste acordo, o Programa Mundial de Alimentos (PMA) importaria grandes quantidades de alimento, o qual seria armazenado num depósito e, depois, transportado pela IEGB para depósitos locais em Tombali. A IEGB poderia, então, utilizar sua poderosa rede local de igrejas e grupos de crentes para entregá-lo às pessoas carentes.

RESPONSABILIDADES
DAS TRÊS
ORGANIZAÇÕES



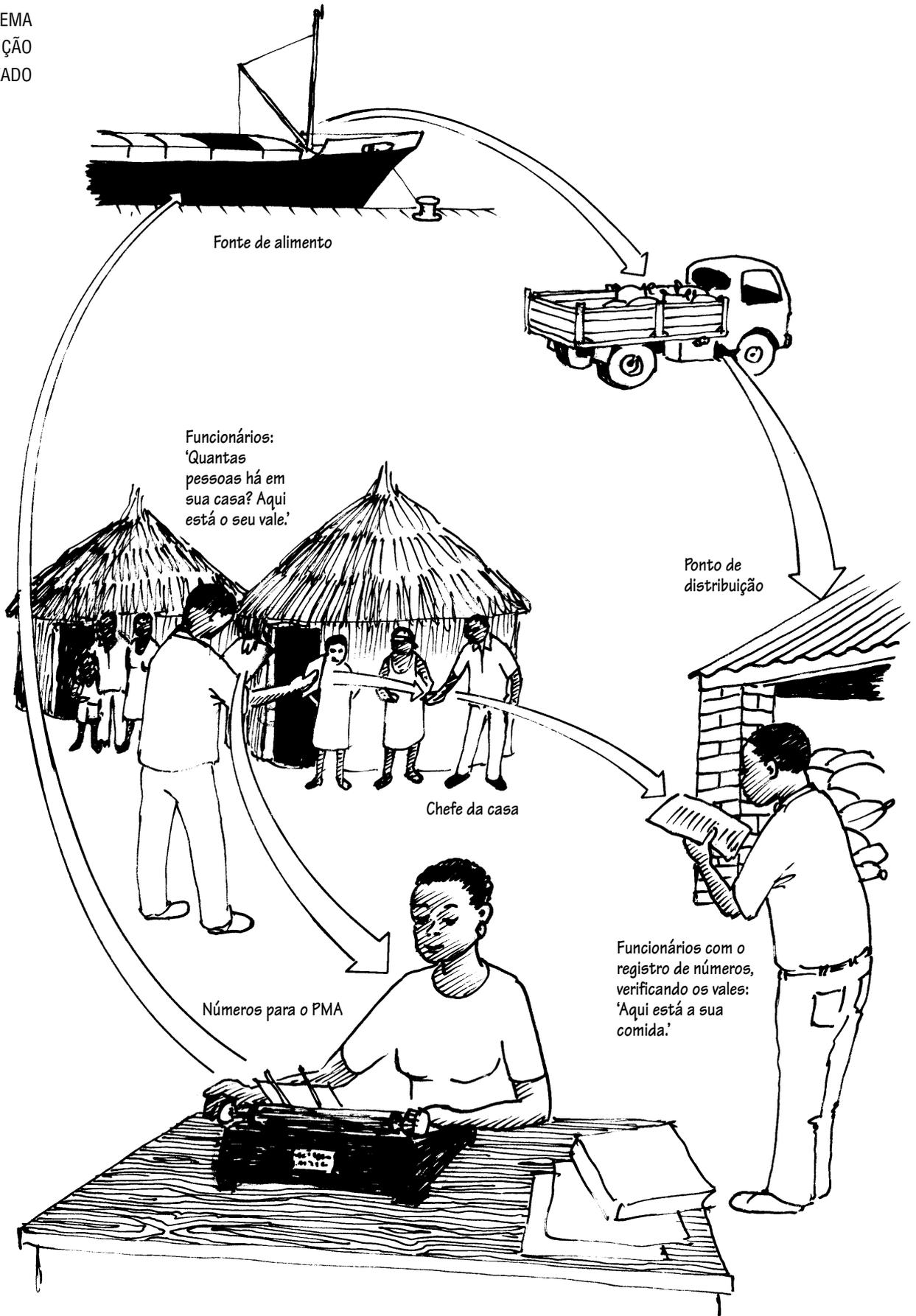
Antes do alimento ser distribuído, as pessoas foram registradas. Os funcionários da IEGB descobriram quantas pessoas havia em cada casa e entregou um vale para o chefe de cada uma delas, pois as pessoas que haviam sido desalojadas estavam comendo da mesma panela que a família que as estavam recebendo. O PMA foi informado dos números totais, para que a quantidade certa de alimento pudesse ser enviada para o ponto de distribuição.

Quando o alimento chegava, o chefe da casa apresentava o seu vale, o qual era verificado de acordo com os registros da IEGB, e o alimento era entregue.

Trabalhando-se com três equipes em diferentes áreas, a primeira distribuição levou várias semanas, pois as equipes eram inexperientes e estavam trabalhando em condições difíceis. No segundo turno, estabeleceu-se uma meta de dez dias em cada área para que as equipes concluíssem a distribuição – e elas conseguiram fazê-la. Elas haviam aprendiam lições no primeiro turno e estavam ansiosas para alcançar sua meta.

Foram realizadas duas distribuições de alimento bem-sucedidas desta maneira, a primeira na estação das chuvas, e depois, na estação da seca, beneficiando 37.000 pessoas no segundo turno. Havia organizações maiores, com mais recursos, trabalhando em regiões menos remotas. Assim mesmo, elas não conseguiram levar o auxílio a muitas comunidades rurais, e muitas regiões receberam somente uma única distribuição de alimento.

COMO O SISTEMA
DE DISTRIBUIÇÃO
FOI ORGANIZADO



Por que o programa da IEGB teve tanto êxito?

✓ A IEGB entrou em contato imediatamente com as Nações Unidas a tempo de conseguir um contrato. Este foi o último a ser concedido e foi em Tombali, a área mais remota de todas. Um pouquinho mais tarde, e eles provavelmente teriam perdido totalmente a chance de tomar parte na primeira distribuição.

✓ A liderança da IEGB estabeleceu metas claras para o programa antes dela começar. Isto fez com que todos soubessem o que estavam procurando alcançar. A meta principal era ter o melhor programa do país, ser um exemplo para os outros e uma boa testemunha para a Igreja. O diretor de campo do PMA descreveu o programa como 'um modelo para o resto do país'.

✓ O programa foi organizado de maneira flexível. Assim, embora houvesse uma liderança clara vinda de cima, os líderes das equipes no campo também podiam tomar iniciativas, reagir rapidamente a circunstâncias inesperadas e aprender através das experiências. Esta flexibilidade foi vital, porque o trabalho estava sendo realizado numa área remota, onde as equipes tinham que trabalhar sozinhas por longos períodos de tempo.

✓ A IEGB já possuía um bom relacionamento com as pessoas locais, sendo conhecida e respeitada na região devido às congregações locais, aos grupos de crentes e aos missionários. Esta rede de igrejas e crentes foi a base na qual o trabalho de assistência foi realizado.

O primeiro passo da IEGB foi informar as autoridades governamentais locais sobre o que pretendiam fazer. À medida que o trabalho progrediu, eles mantiveram os líderes locais informados e procuraram envolver outras pessoas. Assim, eles se beneficiaram com o conhecimento das pessoas locais sobre a região, e, se alguém reclamasse sobre o trabalho, estas mesmas pessoas respondiam pelo programa.

✓ A IEGB utilizou as habilidades das pessoas e outros recursos de maneira criativa. As pessoas que haviam sido líderes nos programas do Departamento de Projetos antes da guerra, tomaram a responsabilidade pelo trabalho de assistência. Eles não haviam recebido nenhum treinamento para isto, mas utilizaram suas habilidades nas novas tarefas com grande sucesso. A IEGB também utilizou as habilidades de membros da Igreja que, normalmente, não possuíam nenhum envolvimento com o trabalho de desenvolvimento. Eles encontraram mecânicos de carros e urbanizadores, pastores e estudantes do Instituto Bíblico. Todos foram trazidos para a equipe.

Como o escritório em Bissau estava inutilizável devido ao conflito, eles usaram o Instituto Bíblico da Igreja como base. O caminhão do Instituto foi colocado à disposição para a distribuição de alimento. As organizações ligadas à igreja forneceram apoio e dinheiro. A WEC International ofereceu apoio de maneira especial, providenciando alojamento e assistência nos países vizinhos, o Senegal e a Guiné, quando os funcionários da IEGB estavam procurando equipamento e provisões.

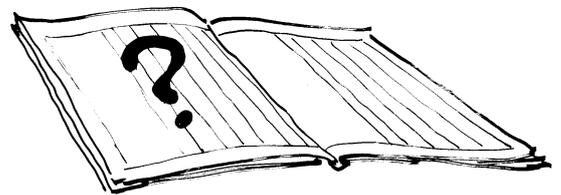


Quais foram as dificuldades?

✘ Ninguém esperava que houvesse uma guerra civil. Assim, não havia **nenhum plano para o caso de imprevistos**. Esta falta de preparo fez com que, por algum tempo, ninguém soubesse o que fazer e se tivesse perdido um período de tempo vital, enquanto a liderança decidia o que poderia ser feito.

✘ **Toda a administração foi interrompida**. Com Bissau em estado de sítio, a IEGB teve que trabalhar sem nenhum documento, registro ou contas por muitos meses, pois eles estavam ainda no escritório. O guarda-livros teve que começar contas completamente novas, e, quando ele finalmente conseguiu pegar os livros originais, ele teve que trabalhar arduamente para enquadrar as duas séries de contas.

✘ Muitas pessoas que estavam lidando com o dinheiro eram **novas no trabalho e não estavam acostumadas com o sistema de prestação de contas da Igreja**. Isto fez com que algumas delas informassem muito tarde como haviam gasto o dinheiro, resultando no **atraso das contas totais**. Além disso, havia gastos no Senegal, e não era fácil passar informações para as pessoas na Guiné-Bissau. Os relatórios financeiros atrasados resultou no atraso dos fundos para os próximos estágios do programa de assistência.

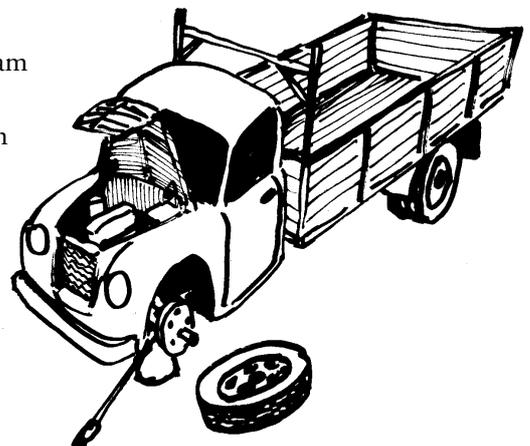


✘ **A falta de equipamentos de comunicação** tornou as coisas muito difíceis. O sistema telefônico não funcionou durante a guerra inteira. Assim, era impossível entrar em contato com os funcionários no Senegal ou outras agências. Dentro da Guiné-Bissau, qualquer pedido de informação tinha que ser tratado pessoalmente – muitas vezes, sendo necessária uma longa viagem de carro só para se responder a uma pergunta simples.



Esta foi a situação durante a maior parte da primeira distribuição, até que a Tearfund enviou um telefone por satélite, para entrar em contato com outros países, e rádios de alta frequência, para manter contato com os dois veículos principais. Isto foi uma grande ajuda, mas também não pôde ser utilizado ao máximo, pois é necessário treinamento para este tipo de equipamento.

✘ **Falta de transporte**. Ambos os veículos pertencentes ao Departamento de Projetos estavam velhos e precisavam ser trocados! Eles estavam sempre quebrando, e perdia-se muito tempo com concertos. Era necessário encontrarem-se outros veículos também: o Instituto Bíblico emprestou-lhes seu caminhão leve, e a Tearfund trouxe outro veículo de Burkina Faso no final da guerra. Outros veículos tiveram que ser alugados.



O que podemos aprender?

A experiência da IEGB incentiva-nos a todos nós. Eles não possuíam nenhuma experiência no trabalho de assistência, mas, assim mesmo, eles se reorganizaram para lidar com o novo desafio com verdadeiro sucesso.

Entretanto, sua experiência também precisa ser um aviso para todos nós: devemos estar preparados para crises ou conflitos inesperados. A falta de preparo da IEGB foi uma grande desvantagem.

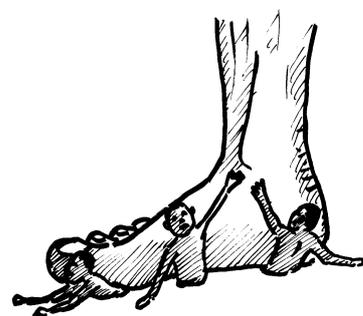
Há muitos tipos de crises que devem ser considerados – desde guerra civil ou invasão até desastres naturais, furacões e terremotos... Se quisermos tomar parte da solução ao invés do problema, precisamos estar preparados com antecedência.

Não há regras rígidas, mas algumas orientações podem ajudar-nos a pensar sobre a melhor maneira de nos prepararmos para uma crise:

1 Faça uma avaliação dos riscos

É muito difícil prever quando e onde uma guerra começará, mas aqui estão alguns sinais da possibilidade de conflito:

- a situação econômica fica cada vez pior
- o governo termina com o direito de oposição legal
- os abusos dos direitos humanos ocorrem por toda a parte.



Os desastres naturais são tão imprevisíveis, que é provavelmente melhor fazer planos para os vários tipos de desastre, onde quer que se viva.

Questões para discussão

- Que crises poderiam ocorrer em sua região? Faça uma lista de possibilidades.
- Destas, quais são as que possuem maior probabilidade de ocorrer?

2 Faça uma avaliação dos recursos disponíveis

Se ocorrer uma crise, você precisará de muitos recursos para lidar com ela.

Questões para discussão

- Que recursos você possui no momento?
 - pessoas?
 - transporte?
 - habilidades?
 - meios de comunicação?
 - equipamento?
 - finanças?
- Com que recursos adicionais você poderia contar numa época de crise?
 - cristãos com habilidades especiais?
 - transporte que poderia ser tomado emprestado ou alugado?
 - outros equipamentos?
 - outros meios de comunicação?
- O que você acha que necessitaria como recursos adicionais de agências doadoras?



3 Faça cópia de seus registros administrativos

Você não quer perder todos os seus registros, listas de endereços e contas. A IEGB teve que trabalhar sem nenhum documento por causa de uma guerra. Porém, um pequeno incêndio em seu escritório seria suficiente para destruir tudo. Portanto, é vital possuir cópias dos registros, de preferência guardadas num local separado.

Questões para discussão

- Você possui cópias de seus registros, de preferência guardadas num local diferente? Se não, o que você poderia fazer para melhorar a situação?
- Se você utiliza um computador, com que frequência você faz cópias de seus arquivos (por exemplo, disquetes) e onde você as guarda?

4 Entre em contato com os doadores existentes

Talvez eles possuam experiência em programas de assistência. Eles podem ser capazes de lhe oferecer treinamento agora e recursos adicionais, se houver uma crise.

Questões para discussão

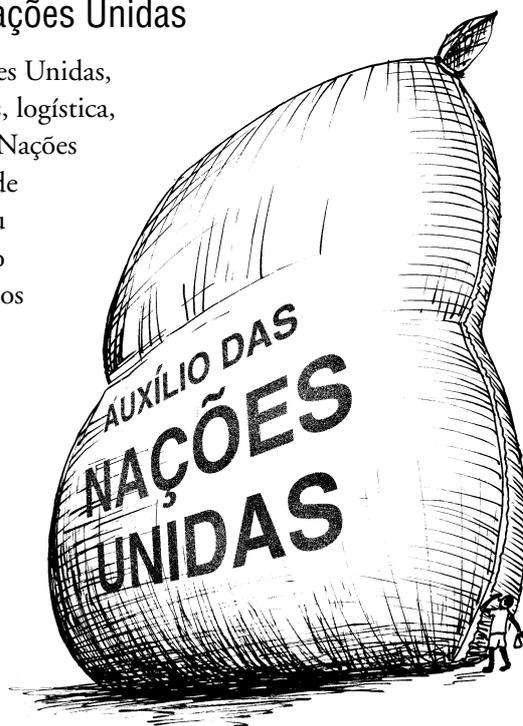
- Que experiência no trabalho de assistência os seus doadores possuem?

5 Descubra mais sobre a rede das Nações Unidas

A maioria das contribuições vieram das Nações Unidas, enquanto que a Tearfund ajudou com salários, logística, equipamento e treinamento. Os recursos das Nações Unidas são enormes em comparação com os de qualquer doador individual. Além disso, o seu planejamento coordenado evita a repetição do trabalho de agências diferentes e permite que os suprimentos de alimento, etc, possam ser distribuídos igualmente a todas as pessoas carentes. Assim, é essencial fazer parte de seu programa mais amplo, na eventualidade de uma crise.

Questões para discussão

- Onde você pode obter informações sobre o trabalho das Nações Unidas?
- Há maneiras de você fazer contato com a rede das Nações Unidas?



6 Prepare um Plano de Ação

O Plano de Ação precisa ser redigido e discutido com os funcionários, de maneira que todos saibam o que fazer na eventualidade de uma crise. O plano deve incluir:

- as responsabilidades dos líderes
- com que organizações entrar em contato para obter ajuda
- onde encontrar recursos adicionais
- para onde mudar a sede, se necessário.

Questões para discussão

- Você possui um Plano de Ação e discutiu-o com todos os funcionários? Se não, que medidas podem ser tomadas?



7 Revise os planos com regularidade

É fácil fazer um bom plano e, então, esquecê-lo! É melhor estabelecer datas regulares para examinar o plano novamente, atualizando-o e lembrando as pessoas sobre o seu conteúdo.

Questões para discussão

- O seu plano foi examinado recentemente, ou está na hora de atualizá-lo?

Por causa do trabalho considerável que a IEGB realizou durante a guerra civil na Guiné-Bissau, eles encontraram muitas portas abertas para trabalhar com outros na fase de reabilitação. Sua organização estaria preparada e seria capaz de ter este mesmo êxito numa crise semelhante?

✓ Esteja preparado.

✓ Seja flexível.

