

RESILIÊNCIA COM 4 Cs

ACOLHENDO A COMPLEXIDADE, O CONTEXTO, O CULTIVO E O CUIDADO EM DIREITOS HUMANOS

Compreendendo, construindo e avaliando a resiliência no campo dos direitos humanos

Copesquisadoras: Lucia Nader, Tania Correa, Catherine Shutt e Ashley F. Thomas¹

Pesquisa realizada entre fevereiro de 2023 e abril de 2024

SUMÁRIO EXECUTIVO

Na última década, financiadores e organizações não governamentais (ONGs) de todo o mundo têm se engajado em uma discussão de grande importância sobre o fortalecimento da resiliência no campo de direitos humanos. Ameaças externas ao ativismo e à sociedade civil se tornaram mais evidentes e se proliferaram. Os desafios que ONGs e financiadores enfrentam para apoiar iniciativas holísticas de proteção e resiliência também.

Construir resiliência é uma tarefa complexa e depende de particularidades culturais, políticas e socioeconômicas únicas de cada contexto em que defensores e organizações de direitos humanos atuam.

Essa pesquisa teve como objetivo **compreender melhor o que é (e o que não é) resiliência e como construí-la e avaliá-la**. As conclusões apresentadas a seguir baseiam-se em uma **análise bibliográfica e em 35 entrevistas semiestruturadas** com 48 representantes de ONGs, fundações e especialistas do Sul Global e do Norte Global.

Principais conclusões:

■ **COMPREENDENDO A RESILIÊNCIA:** É necessária uma compreensão da resiliência baseada em direitos e informada por dinâmicas de poder externas e internas à sociedade civil. Há consenso sobre a necessidade de fortalecer o campo de direitos humanos, mas não sobre abordar esse fortalecimento como “resiliência”. Diversos entrevistados expressaram desconforto com o conceito de resiliência, alegando que a mentalidade que o sustenta pode negligenciar desafios estruturais e a necessidade de uma transformação mais profunda no campo. Assim, para compreender e promover a resiliência, devemos considerar e acolher 4 Cs: Complexidade, Contexto, Cultivo e cuidado.

■ **CONSTRUINDO RESILIÊNCIA:** Já existem diversas estratégias em prática para fortalecer a resiliência no campo de direitos humanos sendo desenvolvidas por ONGs e financiadores. Para apoiá-las e promover novas iniciativas, é fundamental levar em consideração alguns “facilitadores da resiliência”: condições e capacidades que contribuem para que ela aconteça. Como proposto abaixo na “Roda da Resiliência Holística”, a resiliência é multidimensional, deve ser cultivada e envolve quatro níveis interconectados: do indivíduo, das organizações, dos financiadores e das redes. Os facilitadores propostos devem ser considerados à luz do aumento das ameaças e da redução do espaço cívico para a sociedade civil.

■ **APRENDENDO E AVALIANDO A RESILIÊNCIA:** A resiliência impõe desafios às abordagens tradicionais e requer metodologias de avaliação que acolham a complexidade e sejam adaptadas a cada contexto. Há abordagens sendo experimentadas por financiadores, buscando superar desafios metodológicos e encontrar um equilíbrio entre responsabilização e aprendizagem. As ONGs, por sua vez, estão empenhadas em aprimorar sua capacidade de monitorar, avaliar e aprender sobre resiliência. Elas expressaram que os financiadores podem contribuir para a resiliência ao reverem suas abordagens de avaliação.

COMPREENDENDO A RESILIÊNCIA NO CAMPO DOS DIREITOS HUMANOS

O termo 'resiliência' vem do latim 'resilire', que significa reagir ou recuperar-se (CIVICUS, 2020). Embora relativamente novo para a sociedade civil, o conceito é debatido há muito tempo em outras áreas, como a ambiental e de administração de empresas. O termo não é amplamente utilizado em relatórios e artigos sobre direitos humanos, mas, quando discutido, as definições são diversas.

→ É necessária uma compreensão da resiliência guiada por direitos, que reconheça relações de poder e seja enraizada nas particularidades do campo de direitos humanos.

Resiliência em direitos humanos é a capacidade existente ou aprimorada de indivíduos, organizações e do campo de direitos humanos de manter a esperança e de persistir na defesa de direitos, enquanto atravessam, se adaptam ou resistem a desafios e mudanças de contexto.

A resiliência não é algo dado: há **condições e capacidades que precisam ser cultivadas** em diversos níveis. É fundamental ter uma **abordagem caso a caso**, levando em consideração cada contexto, bem como discriminações estruturais e dinâmicas de poder.

→ Há um consenso sobre a necessidade de fortalecer o campo dos direitos humanos, mas não sobre abordar esse fortalecimento como "resiliência".

Muitos entrevistados expressaram **resistência e críticas ao conceito e às abordagens tradicionais** para construir resiliência. As críticas incluem:

- **Distanciamento do dia-a-dia de quem defende direitos.** Muitas vezes, o conceito é muito técnico ou não expressa as necessidades reais de quem busca responder a disrupções e crises;
- **Despolitização, cooptação ou uso indevido, bem como falha em abordar desequilíbrios de poder e condições estruturais** que, historicamente, fragilizam a resiliência das organizações. Ainda pior, abordagens tradicionais acabam "mantendo uma cultura que não é a nossa" (ONG);
- **Perpetuação de visões de mundo e paradigmas patriarcais e capitalistas, levando à complacência, resignação e manutenção do *status quo*.** Daí o apelo à descolonização e à reimaginação da resiliência, fundamentando o trabalho no cuidado e em abordagens holísticas – aspectos especialmente reforçados pelas mulheres negras entrevistadas e aqueles que trabalham com proteção holística.

→ Para compreender e promover a resiliência em direitos humanos, devemos levar em consideração e adotar 4 Cs: Complexidade, Contexto, Cultivo e Cuidado.

RESILIÊNCIA INFORMADA POR DIREITOS E DINÂMICAS DE PODER



- **Complexidade:** a resiliência possui múltiplas definições e requer uma compreensão e abordagem dinâmica, não linear, multiníveis e não individualista.
- **Contexto:** Compreender a resiliência requer uma abordagem caso a caso que reconheça fatores sociais, políticos e econômicos, as particularidades de organizações e indivíduos, e as dinâmicas de poder.
- **Cultivo:** A resiliência deve ser fortalecida por meio do engajamento contínuo de financiadores, organizações, redes e indivíduos para cultivar condições e facilitadores.
- **Cuidado:** Descolonizar e reimaginar a resiliência requer uma abordagem coletiva e holística que coloque o cuidado e o poder transformador no centro.

Não adotar os 4 Cs pode resultar em uma abordagem inadequada, ineficaz ou até mesmo ilegítima.

CONSTRUINDO RESILIÊNCIA EM DIREITOS HUMANOS

É importante **reconhecer e valorizar a resiliência que já existe no campo de direitos humanos**. Ativistas e ONGs têm adaptação e mudança nos seus DNAs. Para elas, turbulências, crises e disrupções não são novidade. Dito isso, a maioria dos entrevistados concorda com a necessidade de fortalecer-se. Como a resiliência varia de um contexto para outro, as estratégias devem ser adaptadas a cada caso.

→ **Diversas estratégias já estão sendo implementadas no campo dos direitos humanos para construir resiliência.**

As estratégias atuais para construir resiliência incluem:

- construção de **redes, produção e compartilhamento de conhecimento;**
- desenvolvimento de lideranças e estruturas que sejam propícias à **tomada de decisões coletivas e ao compartilhamento de poder** dentro das organizações;
- políticas que promovam **organizações centradas nas pessoas** – ou seja, aquelas que colocam as pessoas em primeiro lugar, incluindo suas equipes – especialmente via políticas de diversidade, equidade, inclusão e práticas holísticas de proteção e cuidado;
- **mobilização da opinião pública**, especialmente quando defensores e organizações são atacados.

→ **É fundamental levar em consideração alguns “facilitadores de resiliência”: condições e capacidades nos níveis individual, organizacional, de rede e de doadores que contribuem para a resiliência.**

Entrevistados enfatizaram a importância da **motivação e da esperança** para “continuar a lutar” e “resistir e persistir”, bem como **para se sentirem protegidos e parte de uma comunidade** ajudando a superar o isolamento e a vulnerabilidade. A **participação nos processos de tomada de decisão** também é crucial, pois contribui para a motivação e para relações de poder mais horizontais. Tanto no nível individual quanto organizacional, **o facilitador mais frequentemente mencionado foi o financiamento adequado para garantir a resiliência financeira das organizações e o atendimento às necessidades econômicas básicas dos indivíduos**, como salário e condições de trabalho. No nível das redes, há a necessidade de diversificar os tipos de organizações em posições de liderança e reconhecer e desconstruir as relações de poder entre as partes interessadas dentro de redes e iniciativas colaborativas.

Os facilitadores da resiliência que dependem de financiadores incluem:

- **Mais financiamento** para a resiliência, incluindo recursos para investir na equipe, bem-estar e cuidado, e espaços e tempo para reflexão e inovação;
- **Melhor qualidade do financiamento** por meio de financiamento institucional, flexível e de longo prazo;
- **Relações baseadas na confiança** nos beneficiários e menos exigências de prestação de contas e relatórios;
- Maior conscientização e reconhecimento das **relações de poder;**
- **Facilitação da troca de conhecimento** entre beneficiários;
- **Transparência e/ou participação** nos processos de seleção de beneficiários; e
- Práticas de **avaliação orientada pela aprendizagem.**

“A resiliência não é um conceito novo; o que é novo é o fato de os financiadores a considerarem como sua própria responsabilidade...e como eles podem estar debilitando-a ou apoiando-a com seus comportamentos e prioridades. Também é necessário ir além da ‘obsessão’ com o ‘fortalecimento organizacional’, pois a resiliência envolve muito mais do que isso” (Financiador)

Na discussão sobre condições e capacidades favoráveis à resiliência, foram levantadas **preocupações sobre o futuro das práticas de financiamento**, visto que os financiadores “se tornam cada vez mais obcecados por indicadores”, “gastam muito tempo tentando encontrar a estratégia perfeita, em vez de confiar no campo” e “estão constantemente mudando suas prioridades”.

Como sugere a “**Roda da Resiliência Holística**” abaixo, a resiliência é **multidimensional** e envolve não apenas o nível organizacional, mas também os níveis individual, de redes e dos doadores. Sem a interconexão entre esses 4 níveis, a roda da resiliência “não girará”. Analisá-los holisticamente, discuti-los e engajar-se em trocas baseadas na confiança é crucial.



É importante lembrar que a Roda está sendo proposta em um **contexto de fechamento do espaço cívico**, com ameaças e ataques sem precedentes a defensores e organizações de direitos humanos.

→ **A resiliência desafia abordagens tradicionais de avaliação e aprendizagem, e exige estratégias que acolham a complexidade e sejam adaptadas a cada situação.**

Assim como não existe uma definição única de resiliência, **não existem abordagens universais ou prontas para avaliar e aprender sobre resiliência** no campo dos direitos humanos. Além disso, as tentativas de avaliar a resiliência são incipientes.

Características da resiliência	Desafios para abordagens tradicionais de avaliação
Múltiplas definições e níveis	Falta de nitidez sobre o que avaliar ou mensurar
Fator intermediário, não observável ou quantificável	Difícil de mensurar e tendência a confundir resultados com o processo
Relação indireta entre saúde organizacional, resiliência e eficácia/impacto	Determinar o foco do monitoramento e da avaliação pode ser desafiador
Combinação de capacidades específicas do contexto	Indicadores genéricos são inadequados, o que dificulta as comparações
Combina aspectos "negativos" e "positivos" (ruptura seguida de resistência ou resposta)	Difícil de mensurar na ausência de eventos disruptivos
Multiescala, dinâmico e multidimensional	Requer modelos de avaliação complexos
Ligado a "dimensões" formais e informais da vida e dos sistemas	Dimensões formais são mais fáceis de mensurar do que, por exemplo, as interações sociais que contribuem para a resiliência

→ **Financiadores estão experimentando abordagens de avaliação que busquem superar desafios metodológicos e estabeleçam um melhor equilíbrio entre responsabilização e aprendizagem.**

Avaliar e agregar os resultados de iniciativas de fortalecimento da resiliência em um portfólio é desafiador devido à diversidade de beneficiários e projetos, às dificuldades em isolar os efeitos do desenvolvimento de capacidades e em estabelecer uma linha de base. Os financiadores entrevistados têm tentado encontrar um equilíbrio entre as abordagens de aprendizagem e avaliação que priorizam a responsabilização ascendente ('o quê', quanto ou efeito médio da mudança etc.) e aquelas que também permitem a aprendizagem inclusiva (análise causal em torno de teorias sobre o que mudou para quem, como, por que e por que não). Embora as Ferramentas de Avaliação de Capacidade Organizacional (OCATs - Organizational Capacity Assessment Tools) podem ajudar doadores e beneficiários a estabelecerem metas, mas não devem ser usadas isoladamente. **Novas metodologias de avaliação baseadas em teorias e métodos mistos, e que envolvam intermediários independentes** para evitar vieses, são promissoras.

→ **ONGs estão interessadas em aprimorar sua capacidade de avaliar e aprender sobre resiliência, e gostariam que financiadores mudassem suas abordagens.**

As organizações acreditam que a capacidade de analisar seu trabalho é fundamental para sua sobrevivência. **Quando abordado corretamente, avaliar e aprender sobre os pontos fortes e fracos de suas estratégias em contextos específicos é visto como importante para a resiliência.** No entanto, muitas organizações expressaram que as metodologias e processos são impostos "de cima para baixo para a elaboração de relatórios de doadores" (ONG).

Foram feitas as seguintes **sugestões alinhadas aos Princípios de Doação em Direitos Humanos***:

- **Compartilhamento de poder:** a aprendizagem e a avaliação precisam ser descolonizadas e os financiadores devem tomar medidas que abordem as relações de poder entre eles e os beneficiários.
- **Responsabilidade mútua:** financiadores e beneficiários devem dialogar e desenvolver abordagens contextualmente apropriadas e que explicitem o que cada parte espera aprender e avaliar.
- **Cuidado coletivo:** os financiadores precisam garantir que suas metodologias e as demandas de prestação de contas não afetem as condições de trabalho e o cuidado das organizações, causando estresse adicional.
- **Enraizamento no contexto local:** as abordagens de aprendizagem e avaliação devem ser enraizadas localmente e refletir as capacidades e formas de conhecimento das organizações. Por exemplo, "imagens às vezes podem dizer muito mais sobre resiliência do que mil palavras em um relatório" (ONG).
- **Diversidade e equidade:** metodologias de avaliação e aprendizagem devem adotar uma perspectiva interseccional que considere raça, etnia, classe, idade, identidades de gênero e orientação sexual.
- **Adaptabilidade e aprendizagem:** as organizações devem ser avaliadas com base na qualidade de sua aprendizagem e adaptação, e isso requer apoio no longo prazo.

*Human Rights Grant-making Principles - Ariadne, Human Rights Funders Network - HRFN, e Gender Funders CoLab, 2022.

LISTA DE PARTICIPANTES

Agradecemos a cada entrevistada e entrevistado pela confiança, tempo e contribuições.

ONGs:

Anistia Internacional
Association for Progressive Communications
CELS - Centro de Estudios Legales y Sociales
CIVICUS
Conectas Direitos Humanos
Friends of Diversity
Front Line Defenders
Human Rights Watch
IM-Defensoras
JASS
Kenya Human Rights Commission
Laboratorio de Paz
Protection International Thailand
Redes da Maré
RSF - Reporters Sans Frontières
Spirit House South Inc.
Thai Lawyers for Human Rights

Fundações, redes de financiadores e fundos independentes:

Ariadne Network
FJS - Foundation for a Just Society
Ford Foundation
Fund for Global Human Rights
Hewlett Foundation
Numun Fund
UAF - Africa
UHAI-EASHRI

Acadêmicos e Especialistas Independentes:

Alice M. Nah- Universidade de Durham
Ellen Sprenger- Spring Strategies
Jewlya Lynn - Especialista em Avaliação
Maggie Banger – Consultora Independente
Meg Satterthwaite – Centre for Human Rights and Global Justice
Mona Younis – Consultora Independente
Shawna Wakefield - Especialista Independente

Para promover uma pesquisa transparente, inclusiva e participativa, os participantes foram convidados a discutir os principais resultados antes de sua divulgação pública. Essa discussão ocorreu durante dois encontros virtuais realizados em março e abril de 2024. Todos os participantes listados acima concordaram formalmente em ter seus nomes divulgados. As citações permanecem anônimas, sem atribuição.

INFORMAÇÕES PARA CONTATO

Lucia Nader – Pesquisadora e Consultora Independente (lucia.nader@gmail.com)

Julho de 2024